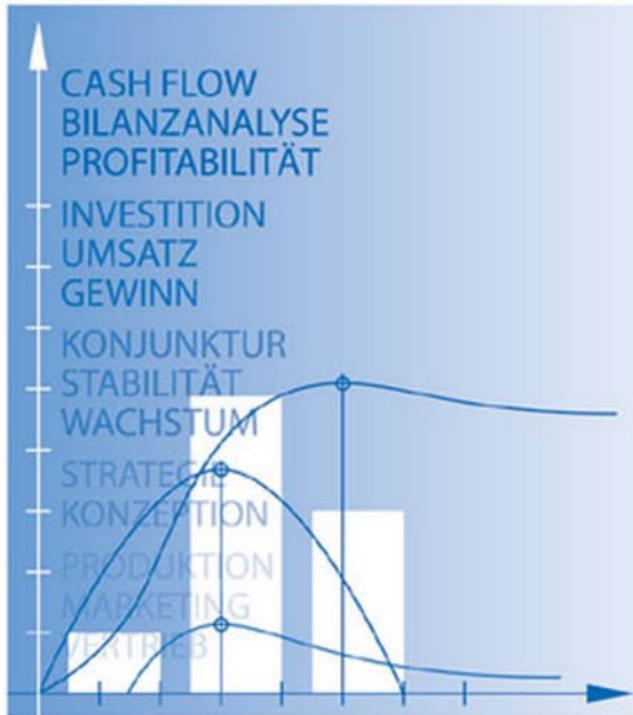


Wirtschaftliches Grundwissen

für Naturwissenschaftler und Ingenieure

2., überarbeitete und ergänzte Auflage



Hergen und Birgitt Scheck

Wirtschaftliches Grundwissen

für Naturwissenschaftler und Ingenieure

Zweite, überarbeitete und ergänzte Auflage



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Hergen und Birgitt Scheck
Wirtschaftliches Grundwissen

200 Jahre Wiley – Wissen für Generationen

John Wiley & Sons feiert 2007 ein außergewöhnliches Jubiläum: Der Verlag wird 200 Jahre alt. Zugleich blicken wir auf das erste Jahrzehnt des erfolgreichen Zusammenschlusses von John Wiley & Sons mit der VCH Verlagsgesellschaft in Deutschland zurück. Seit Generationen vermitteln beide Verlage die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung und technischer Errungenschaften in der jeweils zeitgemäßen medialen Form.

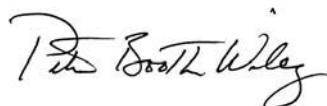
Jede Generation hat besondere Bedürfnisse und Ziele. Als Charles Wiley 1807 eine kleine Druckerei in Manhattan gründete, hatte seine Generation Aufbruchsmöglichkeiten wie keine zuvor. Wiley half, die neue amerikanische Literatur zu etablieren. Etwa ein halbes Jahrhundert später, während der „zweiten industriellen Revolution“ in den Vereinigten Staaten, konzentrierte sich die nächste Generation auf den Aufbau dieser industriellen Zukunft. Wiley bot die notwendigen Fachinformationen für Techniker, Ingenieure und Wissenschaftler. Das ganze 20. Jahrhundert wurde durch die Internationalisierung vieler Beziehungen geprägt – auch Wiley verstärkte seine verlegerischen Aktivitäten und schuf ein internationales Netzwerk, um den Austausch von Ideen, Informationen und Wissen rund um den Globus zu unterstützen.

Wiley begleitete während der vergangenen 200 Jahre jede Generation auf ihrer Reise und fördert heute den weltweit vernetzten Informationsfluss, damit auch die Ansprüche unserer global wirkenden Generation erfüllt werden und sie ihr Ziel erreicht. Immer rascher verändert sich unsere Welt, und es entstehen neue Technologien, die unser Leben und Lernen zum Teil tiefgreifend verändern. Beständig nimmt Wiley diese Herausforderungen an und stellt für Sie das notwendige Wissen bereit, das Sie neue Welten, neue Möglichkeiten und neue Gelegenheiten erschließen lässt.

Generationen kommen und gehen: Aber Sie können sich darauf verlassen, dass Wiley Sie als beständiger und zuverlässiger Partner mit dem notwendigen Wissen versorgt.



William J. Pesce
President and Chief Executive Officer



Peter Booth Wiley
Chairman of the Board

Hergen und Birgitt Scheck

Wirtschaftliches Grundwissen

für Naturwissenschaftler und Ingenieure

Zweite, überarbeitete und ergänzte Auflage



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Autoren

Hergen und Birgitt Scheck
Ilzenburger Str. 22
29462 Wustrow

Zweite, überarbeitete und ergänzte Auflage 2007

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

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

© 2007 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Printed in the Federal Republic of Germany

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

Druck Strauss GmbH, Mörlenbach
Bindung Litges & Dopf GmbH, Heppenheim
Umschlaggestaltung Anne Christine Keßler, Karlsruhe

ISBN: 978-3-527-31671-7

Einführung

An wen richtet sich das Buch?

Zielgruppe dieses Buches sind vor allem junge Ingenieure und Ingenieurinnen sowie Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen, die während oder nach ihrem Studium betriebswirtschaftliche Kenntnisse erlangen möchten. Um umständliche Formulierungen wie im vorangegangenen Satz zu vermeiden, verwenden wir im Folgenden stets die männliche Form und hoffen, dass uns die Leserinnen dieses nachsehen werden.

Für einen Ingenieur oder Naturwissenschaftler, der zum ersten Mal ein Wirtschaftsunternehmen betritt, eröffnet sich ein neuer Kollegenkreis, der sich unter anderem aus Kaufleuten, Betriebswirten, Juristen und Managern zusammensetzt. Diese neuen Kollegen sprechen eine andere Sprache – und sie haben eine andere Sichtweise auf bestimmte Probleme. Für die meisten Jungingenieure ist es eine bittere Erfahrung, hören zu müssen, dass ihre technisch elegante Lösung zu teuer oder am Markt vorbei konzipiert ist.

Die Verständigung und das Argumentieren fallen leichter, wenn man sich mit den wichtigsten rechtlichen und wirtschaftlichen Begriffen und Zusammenhängen im Vorfeld vertraut gemacht hat. Zielgruppe dieses Buches sind daher in erster Linie Studenten und Absolventen der Natur- und Ingenieurwissenschaften, die den Schritt von der Hochschule bzw. Fachhochschule in die Wirtschaft planen. Es werden in diesem Buch keine betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse vorausgesetzt.

Für bereits industrieerfahrene Naturwissenschaftler oder Ingenieure eignet sich dieses Buch als Nachschlagewerk, zum Auffrischen der Kenntnisse oder zur Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Allgemeinbildung. Auch derjenige, der sich mit dem Gedanken träßt, sich selbstständig zu machen, wird von diesem Buch profitieren. Das Buch ersetzt jedoch keine individuelle Beratung zur Existenzgründung.

Warnung: Der Inhalt dieses Buches repräsentiert keine Anleitung für den „freeschwebenden Jungmanager“. Vielmehr wird versucht, in komprimierter Form ein möglichst breites und aktuelles Spektrum an wirtschaftlichem Grundwissen zu vermitteln und gleichzeitig die Verflechtung von Recht, Wirtschaft und Technologie aufzuzeigen.

Wozu Wirtschaftskenntnisse?

In den meisten Unternehmen trifft man heute auf schlanke Führungsstrukturen, wodurch gleichzeitig Verantwortung von oben nach unten delegiert wird. Von den Mitarbeitern wird dabei ein hohes Maß an Flexibilität und interdisziplinärem Denken erwartet. In Forschung, Entwicklung und Fertigung reichen technische Fähigkeiten allein nicht mehr aus, auch hier benötigen Ingenieure zunehmend betriebswirtschaftliche Kenntnisse.

Durch den zunehmenden Wettbewerb gewinnen die Unternehmensfunktionen Marketing und Vertrieb immer mehr an Stellenwert. Gerade hier sind viele neue Arbeitsplätze für Naturwissenschaftler und Ingenieure entstanden, für diese sind grundlegende Wirtschaftskenntnisse jedoch unabdingbar. Wer eine Position im Dienstleistungssektor anstrebt, z.B. als Consultant in einer Unternehmensberatung, im IT-Bereich einer Bank oder als Analyst eines Marktforschungsunternehmens, sollte damit rechnen, dass er bereits im Bewerbungsgespräch Wirtschaftskompetenz beweisen muss.

Wie arbeitet man mit diesem Buch?

Bei der Gestaltung dieses Buches wurde von einem Leser ausgegangen, der in seinem Studium oder Beruf eingespannt ist und sich diesem Buch erst nach Feierabend widmet. Daher wurde der Text an vielen Stellen durch Abbildungen und Beispiele aufgelockert. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurde die Länge der Kapitel auf je zwei Seiten beschränkt. Dies ermöglicht es dem Leser, das Buch kontinuierlich „in Portionen“, je nach seiner verfügbaren Zeit, durchzuarbeiten. Es gibt keine „Mammutkapitel“, die das Weiterlesen blockieren.

Nicht alle Teile des Buches werden für jeden Leser von gleichem Interesse sein, sodass beim Durcharbeiten Kapitel übersprungen werden können. Wer sich nur für bestimmte Themen interessiert, kann direkt dort einsteigen. Häufig bilden Kapitel zu einem Thema nahezu eigenständige Gruppen, die ohne besondere Vorkenntnisse verständlich sind.

Am Ende des Buches befinden sich einige Aufgaben mit Lösungen. Die Aufgaben sind so formuliert, dass der Leser in unterschiedliche Management-Rollen schlüpft und dort anhand von Markt- und Unternehmensdaten konkrete Entscheidungen treffen soll. Zur Lösung der Aufgaben ist es nicht nötig, das Buch vollständig durchgearbeitet zu haben. Lösungstipps und Verweise auf die relevanten Buchabschnitte sind zu jeder Aufgabe angegeben. Wem die Informationen zu bestimmten Themen nicht ausreichen, der findet im Internet viele Quellen zu den im Register angegebenen Stichworten.

Was lernt der Leser?

Ziel des Buches ist es, dem wirtschaftlich weitgehend unbelasteten Leser eine wirtschaftliche Allgemeinbildung zu vermitteln. Daher werden im ersten Kapitel auch „Volkswirtschaftliche Grundlagen“ behandelt. Beim weiteren Durcharbeiten des Buches wird der Leser bemerken, dass sich die dortigen Zusammenhänge auch betriebswirtschaftlich auswirken. Mit dem Kapitel „Rechtliche Rahmenbedingungen“ soll beim

Leser ein gewisses Rechtsverständnis geprägt werden. Daher wurde hier relativ weit ausgeholt, um rechtliche Grundbegriffe auf einer elementaren Ebene darzustellen. Im Kapitel „Das Unternehmen“ wird auf Rechtsformen, Aufgaben und Funktionsbereiche der Unternehmen eingegangen. Den Themen „Rechnungswesen“ sowie „Marketing und Vertrieb“ wurden aufgrund ihrer Komplexität und Relevanz eigene Kapitel gewidmet. „Markt“ und „Kostendenken“ sind für viele Hoch- bzw. Fachhochschulabsolventen fremde Begriffe, an die sie sich erst gewöhnen müssen. Wichtige Bereiche des Arbeitsrechts, über die man als mündiger Arbeitnehmer Kenntnis besitzen sollte, werden im Kapitel „Der Arbeitnehmer“ behandelt.

Vorwort der Autoren

Die meisten Absolventen der Natur- und Ingenieurwissenschaften wechseln früher oder später in Wirtschaftsunternehmen, ohne jemals vorher mit wirtschaftlichen Themen konfrontiert worden zu sein. Weder das allgemein bildende Schulsystem noch das Studium vermitteln denjenigen Mitarbeitern grundlegende Wirtschaftskenntnisse, die meist von Anfang an Fach- und Führungsverantwortung tragen. Eine Statistik, die den volkswirtschaftlichen Schaden dieses Ausbildungsmangels erfasst, kennen wir leider nicht. Die zahlreichen Berichte über Managementfehler und Firmenpleiten sprechen aber vielleicht für sich und sind sicher nur die Spitze eines Eisberges, der nicht zuletzt auch auf eine mangelhafte wirtschaftliche Ausbildung zurückzuführen ist.

Auch in Zukunft ist nicht damit zu rechnen, dass Absolventen der Natur- und Ingenieurwissenschaften an Hoch- und Fachhochschulen im Rahmen der regulären Ausbildung wirtschaftliche Kenntnisse vermittelt werden. Die Forderung nach einer Verkürzung der Studienzeiten und der stetig zunehmende Wissensumfang in den jeweiligen Fachgebieten wird voraussichtlich eher zu einer stärkeren Spezialisierung führen. Auch die Einführung der Kombi-Studiengänge wie „Wirtschaftsingenieur“, „Wirtschaftsphysiker“, „Wirtschaftschemiker“ oder „Wirtschaftsinformatiker“ hilft denjenigen nicht, die sich für ein reines natur- oder ingenieurwissenschaftliches Studium entscheiden. Natürlich steht es jedem frei, Vorlesungen in Betriebswirtschaft zu belegen. Diese sind aber in der Regel sehr spezialisiert und tiefgehend, sodass ein unverhältnismäßig hoher zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht. Ziel war es daher, ein Buch zu schaffen, das speziell Naturwissenschaftlern, Mathematikern und Ingenieuren ein möglichst breites Spektrum an wirtschaftlichem Grundwissen vermittelt. Wir hoffen, dass dieses Buch unseren Lesern gefällt und bei ihrem beruflichen Fortkommen behilflich ist. Über Anregungen und Kommentare zu diesem Buch würden wir uns freuen.

Wie bereits in der ersten Auflage vermutet, haben sich seitdem viele Gesetze aufgrund der Umsetzung von EU-Richtlinien geändert. Weiterhin wurde der Euro eingeführt, eine Rechtschreibreform erlassen und für 2007 eine Mehrwertsteuererhöhung beschlossen. Eine zweite Auflage erschien uns daher unbedingt angebracht, aber der damit verbundene Zeitaufwand hielt uns lange davon ab. Wir danken dem Verlag, dass er uns davon überzeugt hat, die Arbeit an diesem Buch wieder aufzunehmen. Wir haben uns bemüht, den Inhalt des Buches zu aktualisieren und durch neue Kapitel zu ergänzen. Zudem hoffen wir, dass es uns gelungen ist, die Inhalte durch mehr und verbesserte Grafiken weiter zu veranschaulichen.

Inhaltsverzeichnis

Volkswirtschaftliche Grundlagen.....	1
Unsere Bedürfnisse – der Motor des Wirtschaftens	2
Güter – die Objekte der Wirtschaft.....	4
Produktionsfaktoren – Ausgangsbasis für Güter	6
Unternehmen – die Stätten der Güterproduktion.....	8
Geld – ein universelles Tauschmittel.....	10
Wirtschaftliches Handeln – maximal oder minimal?.....	12
Der Markt – Ort des Handelns	14
Preisbildung am vollkommenen Markt – alles im Gleichgewicht.....	16
Gewinnmaximierung – Strategien der Anbieter	18
Der Wirtschaftskreislauf – Güter gegen Produktionsfaktoren.....	20
Konjunkturzyklen – Wellenbewegungen der Wirtschaft.....	22
Grundlagen der Wirtschaftspolitik – Stabilität und Wachstum	24
Grundlagen der Wirtschaftspolitik – Stabilität und Wachstum	24
Das deutsche Steuersystem – gelenktes Chaos	26
Weltwirtschaft und Währungspolitik – die Macht des Geldes	28
Die Globalisierung – Chancen und Risiken.....	30
Fossile Energiequellen – eine aussterbende Art	32
Die Europäische Union – alle unter einem Dach.....	34

Rechtliche Rahmenbedingungen	37
Grundlagen des Rechts – Spielregeln im Alltag	38
Rechtsprechung – ein Weg durch Instanzen	40
Natürliche und juristische Personen – Rechte und Pflichten	42
Rechtsobjekte – Besitz oder Eigentum.....	44
Geistiges Eigentum – ein unfassbares Problem	46
Neue Rechte für neue Medien – eine schwere Geburt	48
Die Anmeldung von Patenten – verschlungene Pfade	50
Das Arbeitnehmererfindungsgesetz – gute Ideen willkommen	52
Produkte der Gentechnik – ein unmoralisches Angebot?	54
Rechtsgeschäfte – kein Geschäft wider Willen.....	56
Verträge – maßgeschneiderte Verpflichtungen.....	58
Abschluss und Inhalt von Verträgen – die Vorzüge des BGB.....	60
Lieferung und Zahlung – erst die Ware, dann das Geld.....	62
Die AGB – Kleingedrucktes großgeschrieben	64
ECommerce & Co. – Geschäfte aus der Ferne.....	66
Leistungsstörungen –Teil I: Unmöglichkeit der Leistung.....	68
Vertragsstörungen –Teil II: Schlechtleistung.....	70
Vertragsstörungen – Teil III: Verzug bei der Vertragserfüllung.....	72
Produkthaftung – die unbewiesene Schuld	74
Mahnverfahren – Wege zum Recht.....	76
Verjährung von Ansprüchen – nichts währt ewig.....	78
Auslandsgeschäfte – Vertrauen ist gut, Absicherung ist besser.....	80
Importe und Exporte – offene und verschlossene Grenzen.....	82
Das Unternehmen	85
Unternehmensgründung – der Preis der Freiheit.....	86
Personengesellschaften – Mut zum Risiko.....	88
Kapitalgesellschaften – Herrschaft nach Anteilen	90

Weitere Unternehmensformen – Lösungen nach Maß	92
Kooperation und Konzentration – Gemeinsamkeit macht stark	94
Die Kapitalbeschaffung – woher nehmen	96
Kreditsicherung – kein Geld ohne Sicherheit	98
Staatliche Fördermittel – gutes Geld für gute Ideen	100
Unternehmen in der Krise – sein oder nicht sein	102
Aufbau eines Unternehmens – alle in einem Boot	104
Innerbetriebliche Organisation – Führung heißt Verantwortung	106
Geschäftsprozesse – alles dreht sich um den Kunden	108
Managementmethoden – teilen und herrschen	110
Vollmachten – Verantwortung im Außenverhältnis	112
Der Fertigungsprozess – Produktivität kontra Flexibilität	114
Arbeitsvorbereitung – ... so wichtig wie die Arbeit selbst	116
CIM – die moderne Fabrik	118
Moderne Logistik – Just in Time	120
Total Quality Management – vom Pförtner bis zur Chefetage	122
Unternehmen und Umwelt – Ökonomie versus Ökologie	124
Projektmanagement – Teil 1: Ablauf und Steuerung	126
Projektmanagement – Teil 2: Planungsinstrumente	128
 Rechnungswesen	131
 Handelsbücher und Belege – Basis kaufmännischer Ordnung	132
Methodik der Buchführung – alles im (Konten-)Rahmen	134
Inventar und Bilanz – Anfang und Ende der Buchführung	136
Doppelte Buchführung: Teil 1 – Bestandskonten	138
Doppelte Buchführung: Teil 2 – Erfolgskonten	140
Doppelte Buchführung: Teil 3 – Abschreibungen	142
Doppelte Buchführung: Teil 4 – Der Jahresabschluss	144
Bilanzanalyse – offene Karten, versteckte Informationen	146
Kosten und Leistungen – die verdeckte Wahrheit	148

Die Kostenartenrechnung – wo bleibt das Geld?	150
Die Divisionskalkulation – Preiskalkulation auf plausible Art.....	152
Kostenstellenrechnung – Jagd auf Kostentreiber	154
Kostenträgerrechnung – Kalkulation des Produktpreises	156
Variable und fixe Kosten – die Menge macht's	158
Die Kalkulation im Handel – einfacher geht's nicht.....	160
Der Break-Even-Point – oder „the point of no return“	162
Die Deckungsbeitragsrechnung – gewinnbringende Verluste?	164
Plankostenrechnung – Kontrolle ist besser	166
Grenzplankostenrechnung – Deckungsbeiträge mit Plankosten	168
Prozesskostenrechnung – die Auflösung der Gemeinkosten	170
Beschaffung und Lagerung – der optimale Einkauf.....	172
Wirtschaftliche Lagerhaltung – ein Optimierungspuzzle.....	174
Investitionsrechnung – Finanzierung von Anlagegütern	176
Finanzierung eines Unternehmens – Liquidität hat Priorität	178
 Marketing und Vertrieb	181
 Die Entwicklung des Marktes – im Wandel der Zeiten	182
Der Markt und seine Strukturen – die Aufteilung des Kuchens	184
Marktforschung – der Kunde, das unbekannte Wesen.....	186
Analyse von Marktdaten – Statistik und Heuristik	188
Marketingstrategien – Wege zum Markt.....	190
Marketing-Mix – Teil 1: Produktpolitik.....	192
Marketing-Mix – Teil 2: Sortimentspolitik	194
Marketing-Mix – Teil 3: Preispolitik	196
Marketing-Mix – Teil 4: Distributionspolitik	198
Marketing-Mix – Teil 5: Der Kommunikationsmix.....	200
Qualität als Verkaufsargument – mit Kaizen gegen Kosten	202
Ökologie und Marketing – Appell an Gesundheit und Gewissen.....	204
Marketing mit Marken – Schutzmaßnahmen im Wettbewerb	205

Marketing mit Marken – Schutzmaßnahmen im Wettbewerb.....	206
Investitions- und Konsumgüter – der große kleine Unterschied	208
Marketing im World Wide Web – Shoppen im Cyberspace	210
E-Business – Leben im E-Universum.....	212
Der Vertriebsmitarbeiter – Anforderungen an einen Verkäufer.....	214
Das Verkaufsgespräch – Aufbau und Techniken.....	216
Der Arbeitnehmer.....	219
Das Arbeitsrecht – Gesetze, Verträge, Vereinbarungen	220
Der Arbeitsvertrag – Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers.....	222
Teilzeitmodelle – Flexibilisierung der Arbeitswelt	224
Arbeitsschutz im Betrieb – safety first.....	226
Die Gewerkschaften – members only	228
Der Betriebsrat – Arbeitnehmervertretung vor Ort.....	230
Personalauswahl und Bewerbung – die Nadel im Heuhaufen	232
Vom Studium zum Arbeitsplatz – der Sprung ins kalte Wasser.....	234
Arbeiten im Ausland – Fallstricke vermeiden	236
Unternehmen, Berufe und Ausbildung in den USA	238
Die Kündigung – quo vadis?.....	240
Das Zeugnis – die „Geheimsprache“ der Personalchefs.....	242
Die Sozialversicherungen – Absicherung gegen materielle Not	244
Praktische Aufgaben zur Vertiefung	247
Aufgabe 1: Markterschließung für ein 3-Liter-Auto	247
Aufgabe 1: Markterschließung für ein 3-Liter-Auto	248
Aufgabe 2: Entwicklung eines Just-in-Time-Konzepts	250
Aufgabe 3: Marktstrategie für Schaumbäder	252
Aufgabe 4: Wirtschaftlichkeitsanalyse eines KMU-Betriebes	254
Aufgabe 5: Planen einer Existenzgründung.....	256

Aufgabe 6: Investitionsrechnung für eine Kühl anlage.....	258
Aufgabe 7: Übernahme eines Elektronikunternehmens.....	260
Aufgabe 8: Produktlebenszyklen in der Umwelttechnik.....	262
Aufgabe 9: Management eines Internet-Projektes	264
Aufgabe 10: Fertigungssteuerung in einer Pumpenfabrik.....	266
Lösung Aufgabe 1	268
Lösung Aufgabe 2	270
Lösung Aufgabe 3	272
Lösung Aufgabe 4	274
Lösung Aufgabe 5	276
Lösung Aufgabe 6	278
Lösung Aufgabe 7	280
Lösung Aufgabe 8	282
Lösung Aufgabe 9	284
Lösung Aufgabe 10	286
Stichwortverzeichnis	288

Volkswirtschaftliche Grundlagen

Wer in einem Unternehmen als Ingenieur oder Naturwissenschaftler arbeitet, wird sich selten mit volkswirtschaftlichen Überlegungen auseinandersetzen müssen. Dennoch beginnt dieses Buch mit diesem Thema, das für seine Zielgruppe scheinbar nur geringe Relevanz besitzt. Der Grund dafür ist einfach: Volkswirtschaft setzt ein, sobald ein Unternehmen oder eine Privatperson einen Markt betritt, auf dem es oder sie mit anderen Partnern Handel treibt. Um wirtschaftlich handeln zu können, ist es wichtig, die Mechanismen von Märkten zu verstehen. Alle betriebswirtschaftlichen Entscheidungen sind letztlich von diesen Märkten abhängig.

Ein weiterer Grund ist, dass man bei der Untersuchung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge auf „wirtschaftliche Naturgesetze“ stößt, die für die meisten Ingenieure und Naturwissenschaftler durchaus interessant sein werden. Hier wird meist auf die Darstellungen klassischer und neoklassischer Nationalökonomien zurückgegriffen, von denen elementare Fragestellungen wie „Wie entsteht ein Preis?“ oder „Nach welchen Spielregeln verhalten sich die Marktteilnehmer?“ bereits im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert beantwortet wurden. Die beschriebenen Modelle sind vereinfacht und sollen wichtige Grundprinzipien veranschaulichen.

Volkswirtschaftliche Begrifflichkeiten sind dabei kein statisches Gefüge, sondern unterliegen einem historischen Wandel. Dies lässt sich gut am Beispiel des Begriffes „Wohlstand“ erkennen. Vor der Zeit von Adam Smith (1723-1790) galt der Bestand von Geld oder Edelmetallen in einer Gesellschaft als Zeichen für deren Wohlstand. Erst Smith definierte Wohlstand als die Versorgung einer Gesellschaft mit Konsumgütern, in der Erkenntnis, dass Geld allein nicht zum Überleben ausreicht. Befragt man in der heutigen Überflussgesellschaft Menschen danach, was sie unter Wohlstand verstehen, so wird man feststellen, dass Konsumgüter nur einen Teil des Wohlstands ausmachen. Werte wie eine saubere Umwelt, Frieden, Freizeit oder ein attraktiver Arbeitsplatz spielen eine immer größere Rolle. Ein anderes Beispiel sind die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren. Neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital sind heute gleichrangig die Produktionsfaktoren Information und Energie getreten, die vormals als untergeordnete Bestandteile der klassischen Produktionsfaktoren angesehen wurden.

Unsere Bedürfnisse – der Motor des Wirtschaftens

Zur Aufrechterhaltung seiner Existenz benötigt jeder Mensch Nahrung, Wasser, Luft oder (einfache) Kleidung. Unser natürlicher Selbsterhaltungstrieb sorgt dafür, dass wir den Wunsch verspüren, uns mit allem Lebensnotwendigen ausreichend zu versorgen. Die meisten unserer Wünsche beziehen sich aber auf Dinge mit vergleichsweise weniger existenzieller Bedeutung, wie wohlschmeckende Lebensmittel, schicke Kleidung oder elegante Fahrzeuge.

Solche „Gefühle des Mangels“, die mit dem Wunsch einhergehen, diesen Mangel zu beseitigen, nennt man Bedürfnisse. Wir streben daher danach, unsere Bedürfnisse zu befriedigen. Einige Bedürfnisse wie Essen oder Trinken sind dabei biologisch begründet, andere dagegen entstehen erst durch äußere Anreize. Die Ursachen für unsere Bedürfnisse liegen weniger im wirtschaftlichen als im psychologischen Bereich. Dies macht sich unter anderem die Werbung zunutze.

Nach der Dringlichkeit wird oft zwischen Existenz-, Kultur- und Luxusbedürfnissen unterschieden. Existenzbedürfnisse sind lebensnotwendige Bedürfnisse, ohne deren Befriedigung Menschen zugrunde gehen würden oder unter menschenunwürdigen Umständen leben müssten.

Unter Kulturbedürfnissen werden nicht nur Wünsche nach kulturellen Angeboten wie Theater, Bücher oder Bildung verstanden, sondern auch Bedürfnisse nach gesellschaftlicher Integration, die sich z.B. in der Kleidung, Haartracht oder der Einhaltung bestimmter Umgangsformen ausdrücken.

Unter den Begriff Luxusbedürfnisse fallen diejenigen Bedürfnisse, die über den Rahmen der Existenz- und Kulturbedürfnisse hinausgehen. Die Einteilung

menschlicher Bedürfnisse in diese Kategorien ist abhängig von den sozialen und kulturellen Ansprüchen einer Gesellschaft.

Der amerikanische Sozialpsychologe Abraham Maslow wählte eine andere Unterteilung, bei der die Motive der Menschen stärker berücksichtigt werden. Die Einteilung nach den Kategorien Grund- und Sicherheitsbedürfnisse sowie den Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstverwirklichung ist weitgehend unabhängig von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

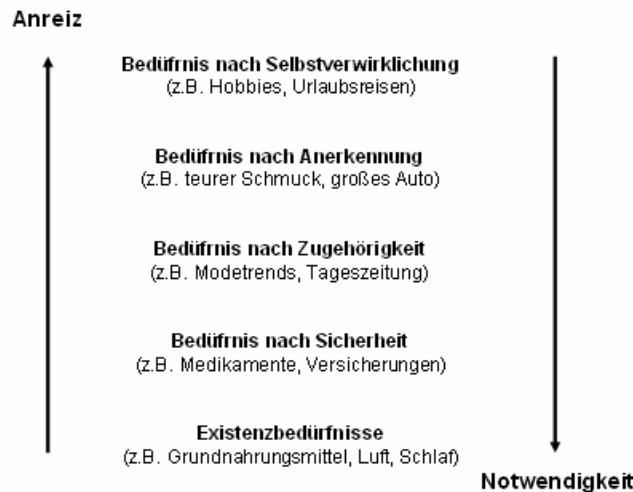
Ein konkreter Wunsch kann hierbei von unterschiedlichsten Bedürfnissen ausgelöst werden. So kann man ein teures Auto fahren, weil es einen geringen Wertverlust über die Jahre aufweist (Sicherheit), weil die Kollegen ebenfalls ein teures Auto fahren (Zugehörigkeit) oder gerade weil diese mit billigeren Fahrzeugen auskommen müssen (Anerkennung). Zu erkennen, welches Kaufmotiv vorliegt, macht unter anderem einen guten Verkäufer aus, der seine Verkaufsargumente hierauf abstimmt.

Die Menge unserer Bedürfnisse ist, wenn vielleicht nicht unendlich, so jedenfalls sehr hoch. Dennoch können Sättigungseffekte eintreten. So ist es in

Das Marketing unterscheidet zwischen den meist zum Verbrauch bestimmten Low-Interest-Produkten (z.B. Waschmittel), mit denen sich der Kunde beim Kauf kaum auseinandersetzt und High-Interest-Produkten (z.B. Autos), die von sich aus die besondere Aufmerksamkeit des Kunden finden.

So ist die Werbung bei Low-Interest-Produkten in der Regel weniger produktbezogen und es wird dort stärker mit Gags, Effekten oder Zusatzleistungen (Add-ons) gearbeitet als bei High-Interest-Produkten.

Einteilung der Bedürfnisse nach Maslow



einer Wohlstandsgesellschaft kaum noch möglich, durch Preissenkungen oder mehr Werbeaufwand mehr Grundnahrungsmittel am Markt abzusetzen.

Nach Maslow verhält sich in einer Wohlstandsgesellschaft die Notwendigkeit eines Bedürfnisses entgegengesetzt zu dem Anreiz, es zu befriedigen. So wird man lieber Geld für eine Reise oder ein Hobby (Selbstverwirklichung) ausgeben als für Grundnahrungsmittel (Grundbedürfnisse). Dies spiegelt sich in der Tatsache wieder, dass die Gewinnspannen der Unternehmen bei Grundnahrungsmitteln relativ niedrig sind.

Höhere Preise lassen sich möglicherweise durchsetzen, wenn den Kunden zusätzliche Serviceleistungen oder eine attraktive Einkaufsatmosphäre geboten werden. Der Kunde kauft nicht nur eine

Ware, er kauft auch Wohlbefinden, Ansehen und Bequemlichkeit. Dass Werbung Wünsche und Bedürfnisse erzeugt, wird von Werbefachleuten oft bestritten. Viele sehen die Aufgabe der Werbung darin, bereits vorhandene Bedürfnisse zu verstärken und die Aufmerksamkeit des Kunden auf ein bestimmtes Produkt zu lenken.

Inwieweit Menschen ihre Bedürfnisse befriedigen können, hängt von ihrer Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und den verfügbaren Mitteln ab. Den Teil unserer Bedürfnisse, den wir uns leisten können (und wollen), nennt man Bedarf. Aus dem gesamten Bedarf aller Individuen, nicht aus den Bedürfnissen allein, entsteht die Nachfrage nach Gütern.

Güter – die Objekte der Wirtschaft

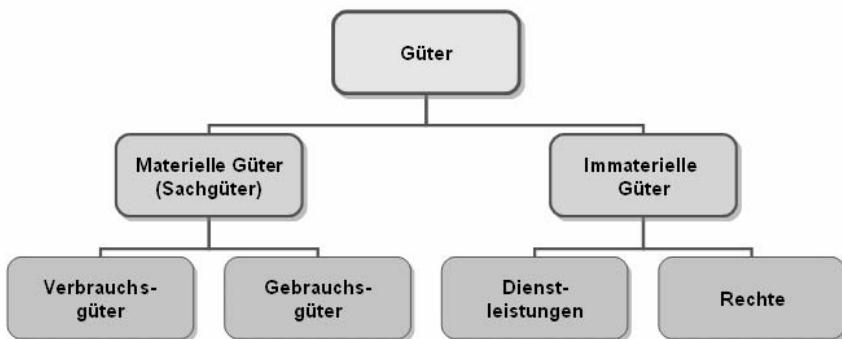
Güter sind Mittel zur Befriedigung unserer Bedürfnisse. Hierbei handelt es sich meist um Sachgüter, die im Handel angeboten werden. Sachgüter, die nur einmal verwendet werden können wie Benzin oder Lebensmittel, fasst man unter dem Begriff Verbrauchsgüter zusammen. Sind sie dagegen mehrfach verwendbar wie z.B. Werkzeuge, gehören sie zu den Gebrauchsgütern. Auch Tiere und Pflanzen fallen in Wirtschaft und Recht unter den Begriff Sachgüter.

Nicht alle Güter sind materieller Natur. Bei den immateriellen Gütern unterscheidet man *Dienstleistungen* und *Rechte*. Dienstleistungen können sich sowohl auf Sachen, auf Personen oder auf Geld beziehen. So zahlt eine Unfallversicherung bei einem Personenschaden, eine Hausratversicherung dagegen bei einem Sachschaden. Eine Rechtsschutzversicherung schützt dagegen vor einem Vermögensverlust bei einem Rechtsstreit. Andere typische Beispiele für Dienstleistungen sind Reparaturen, Gütertransporte oder Werbung. Alltägliche Beispiele für *Rechte* sind das Recht, gemietete Räume zu bewohnen, das Recht, eine Idee exklusiv zu verwerten (Patent) oder ein Softwarepaket auf einem Rechner zu installieren (Lizenz).

Güter, die von Privatpersonen erworben werden, bezeichnet man als *Konsumgüter* im Gegensatz zu den *Produktionsgütern*, die von Betrieben für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Produktionsgüter sind unter anderem Gebäude, Maschinen oder verarbeitete Stoffe, die zur Herstellung neuer Konsum- oder Produktionsgüter eingesetzt werden. Konsumgüter dienen dagegen direkt der Befriedigung von Bedürfnissen. Daher werden sie häufig als Maßstab für den Wohlstand einer Gesellschaft angesehen.

Mit den meisten Gütern muss wirtschaftlich umgegangen werden, sonst würde es durch übermäßigen Konsum zu Engpässen in der Versorgung kommen. Diese Güter sind knapp und müssen daher gegen Geld oder andere Güter eingetauscht werden, man nennt sie daher auch *Wirtschaftsgüter*. Knappheit ist dabei nicht gleichzusetzen mit Seltenheit. Auch wenn faule Eier selten wären, so wären sie nicht knapp. Geießbare Eier sind nicht selten, aber dennoch knapp. Dagegen gibt es auch Güter, die (noch) im Überfluss vorhanden sind und die daher nicht gehandelt werden, so z.B. die Luft zum Atmen, Sonnenlicht oder Schlaf. Güter der letzten Art nennt man *freie Güter*. Aber auch Luft ist z.B. für einen Taucher kein freies Gut.

Wirtschaftsgüter, die kollektiv genutzt werden, bezeichnet man als *öffentliche Güter*. Beispiele hierfür sind die innere und äußere Sicherheit, Teile des Gesundheitswesens, eine saubere Umwelt, Straßen und Schulen. Insbesondere in Industriestaaten ist der Bedarf nach öffentlichen Gütern hoch. Der Umgang mit öffentlichen Gütern ist ein marktwirtschaftliches Problem. Da es sich bei öffentlichen Gütern um Wirtschaftsgüter handelt und sie, einmal vorhanden, einer großen Zahl von Konsumenten ohne entsprechende Gegenleistung zugänglich sind, besteht leicht die Gefahr einer Überbeanspruchung. Die Kosten zur Erzeugung bzw. Erhaltung öffentlicher Güter werden zwar ebenfalls von der Allgemeinheit in Form von Steuern und Abgaben getragen, aber dem Individuum fehlt in dem Augenblick, wo es sie in Anspruch nimmt, das Kostenbewusstsein.



Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Umweltbelastungen, deren zukünftige Beseitigung kein Betrieb von sich aus in seiner Kalkulation berücksichtigen würde. Erst durch gesetzliche Auflagen wie die Erhebung von Emissionsabgaben, Rücknahmeverpflichtungen für gebrauchte Produkte oder steuerliche Anreize bei Investitionen in umweltgerechtere Technologien finden solche Güter Eingang in die Kostenrechnung.

Oftmals lässt sich der Raubbau bei öffentlichen Gütern nur durch staatliche Kontrollen und Sanktionen verhindern. So wurden in den letzten Jahren nicht nur die Umweltauflagen verschärft, sondern auch das Strafrecht im Hinblick auf Umweltdelikte erweitert. Der weltweite Abbau natürlicher Ressourcen macht zudem internationale Abkommen erforderlich, z.B. bei Fisch- und Walfangquoten in bestimmten Meeresregionen, bei Abkommen über die Emission von Schadstoffen oder beim Schutz gefährdeter Tierarten.

Die Einhaltung internationaler Übereinkünfte zu kontrollieren und gegebenenfalls zu sanktionieren, ist allerdings nicht einfach. Zur weltweiten Reduzierung der CO₂-Emissionen versucht man daher, einen marktwirtschaftlichen Weg zu beschreiten.

Im Kyoto-Protokoll haben sich die Industriestaaten zur Reduzierung ihrer CO₂-Emissionen verpflichtet. Deutschland muss z.B. seine Emissionen bis 2012 um 8% gegenüber dem Stand von 1990 reduzieren. Hierzu wurden Emissionszertifikate für Energie verbrauchende oder -erzeugende Anlagen für die erste Periode von 2005-2007 kostenlos zugewiesen (in Deutschland insgesamt 1849 Anlagen). Für die folgenden fünfjährigen Perioden werden die Zertifikate erneut zugewiesen, dann aber in geringerer Anzahl und schrittweise gegen Gebühr.

Seit dem 01.01.2005 können innerhalb der EU die Emissionszertifikate gehandelt werden. Ein Unternehmen kann somit seinen CO₂-Ausstoß reduzieren und Zertifikate verkaufen oder Zertifikate von anderen Unternehmen erwerben. Es wird daher zuerst dort CO₂ reduziert, wo es sich wirtschaftlich am meisten rechnet. Die Emissionen der Anlagen werden aufgezeichnet und jährlich geprüft. Kommt ein Unternehmen seinen Verpflichtungen nicht nach, muss es pro nicht zertifizierter Tonne CO₂ 40 € Strafe zahlen.

Produktionsfaktoren – Ausgangsbasis für Güter

Als Messgröße der von einer Gesellschaft innerhalb eines Jahres hergestellten Güter und erbrachten Dienstleistungen wird das *Bruttoinlandsprodukt* (BIP) bzw. das *Bruttonationalprodukt* (BNP), das vielleicht besser als *Brutto-sozialprodukt* bekannt ist, verwendet. Der Unterschied zwischen beiden Begriffen liegt in der Betrachtungsweise des Wortes „Gesellschaft“. Das BIP beinhaltet auch die von Ausländern im Inland verdienten Einkommen, während das BNP die von Inländern im Ausland verdienten und ins Inland fließenden Einkommen einschließt. Der Unterschied ist aber relativ gering. 2004 betrug das BIP der Bundesrepublik 2.178 Mrd. €, das BNP 2.169 Mrd. €. Deutschland steht damit an weltweit dritter Stelle nach den USA und Japan.

Das Bruttonationalprodukt ist Ergebnis des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses, in dem die drei *Produktionsfaktoren* Boden, Arbeit und Kapital zusammengeführt werden. Heutzutage wird zunehmend die Information als vierter Produktionsfaktor angesehen. Unter „Boden“ versteht man dabei alle im weitesten Sinne materiellen Grundstoffe für die Herstellung von Gütern, so z.B. auch Energiequellen wie Wind, Wasser und Licht. Diese Grundstoffe werden durch menschliche Arbeitskraft umgeformt, umgewandelt oder transportiert. „Arbeit“ bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur körperliche, sondern auch geistige Arbeit.

Der Begriff „Kapital“ wird umgangssprachlich oft mit „Geld“ gleichgesetzt. In der Volkswirtschaft versteht man dagegen unter Kapital alle produzierten Produktionsmittel, d.h. Maschinen, Gebäude und vorverarbeitete Stoffe, die der Herstellung von Gütern dienen. Geld wird nur dann dem Kapital zugerechnet, wenn es für die Beschaffung

von Produktionsgütern (*Investitionen*) eingesetzt werden soll.

Die Produktionsfaktoren Boden und Arbeit sind natürlichen Ursprungs und damit durch die vorgegebenen Ressourcen an Bodenschätzen und menschlicher Arbeitskraft begrenzt. Kapital entsteht erst im Laufe des Produktionsprozesses und kann damit vermehrt werden. Allerdings ist auch die Kapitalbildung durch den vorhandenen Einsatz an Boden und Arbeit begrenzt. Kapital kann aber nur geschaffen werden, wenn Produktionsgüter statt Konsumgüter hergestellt werden. Das heißt, nur wenn zugunsten von Investitionen auf einen Teil des Konsums verzichtet (gespart) wird, vermehrt sich das Kapital. Eine Kapitalvermehrung führt somit nur dann zu größerem Wohlstand, wenn hieraus zukünftig eine höhere Produktion von Konsumgütern entsteht.

Das Bruttonationalprodukt wird oft vereinfacht als Maß für den gesellschaftlichen Wohlstand verwendet. Allerdings bleibt in dieser Betrachtung die Menge

Der Teil des Bruttonationalprodukts, der den Konsumenten zugute kommt, wird als *Volkseinkommen* (oder "Netto-sozialprodukt zu Faktorkosten") bezeichnet. Um das Volkseinkommen zu berechnen, werden vom Bruttonationalprodukt die Abschreibungen für Investitionen (Wertminderungen der Industrieanlagen) und Verbrauchs- und Verkehrssteuern (Einnahmen des Staates) abgezogen sowie staatliche Subventionen (künstliche Verbilligung der Konsumgüter) hinzugerechnet.

Zum Vergleich: Das Volkseinkommen betrug 2004 1.616 Mrd. €. Hier von entfielen 1.132 Mrd. € auf abhängige Arbeit (Lohnquote) und 484 Mrd. € auf Einkommen aus unternehmerischer Selbstständigkeit oder Vermögen (Gewinnquote).



der bereits vorhandenen oder auch der vernichteten Güter unberücksichtigt. Ein Autounfall führt daher zu einer Erhöhung des Sozialproduktes, sobald der Schaden repariert oder ein neues Fahrzeug beschafft wird.

Auch gehen in die Berechnung des Sozialproduktes keine Leistungen privater Haushalte wie private Verkäufe, ehrenamtliche Tätigkeiten, Hausarbeit oder produktive Freizeitbeschäftigungen ein. Die Nichtberücksichtigung der privaten Leistungen ist ein Grund dafür, dass in Ländern der Dritten Welt das ohnehin schon niedrige Nationalprodukt noch geringer ausfällt. Im Produktionsprozess werden die Produktionsfaktoren nicht nur kombiniert, sie können sich in gewissem Umfang auch gegenseitig ersetzen (substituieren). So kann menschliche Arbeitskraft durch den Einsatz von Maschinen ersetzt oder Rohstoffe durch verbesserte Produktionsmethoden eingespart werden.

Das Verhältnis der eingesetzten Produktionsfaktoren verändert sich dabei im Laufe der Zeit. Durch die Möglichkeit, Kapital zu bilden, nimmt dessen Anteil im Produktionsprozess stetig zu. Dagegen sinkt heute der Anteil des Pro-

duktionsfaktors Boden durch die Abnahme der natürlichen Bodenschätze. Ähnlich wie das Kapital ist auch der Produktionsfaktor Information vermehrbar und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Bei der Herstellung von Gütern wird eine *Minimalkostenkombination* der Produktionsfaktoren angestrebt. Dies führt gegenwärtig dazu, dass sich der Anteil des Produktionsfaktors Arbeit verringert, da der Einsatz von Kapital in Form von Maschinen oft wirtschaftlicher ist. Die menschliche Arbeitskraft steht daher in Konkurrenz zu den immer besser und billiger werdenden Maschinen.

Schon die bisherige, relativ einfache Darstellung macht deutlich, dass einige wichtige Probleme unserer Gegenwart eng mit der Substitution der Produktionsfaktoren zusammenhängen. Durch die Knappheit natürlicher Reserven muss sparsamer mit Rohstoffen und Energie umgegangen werden. Knappe Rohstoffe sind durch weniger knappe zu ersetzen oder müssen umweltschonend recycelt werden. Auch die Auswirkungen einer stetig abnehmenden Arbeitsmenge müssen nicht nur finanziert, sondern auch im Sinne eines sozialen Friedens geregelt werden.

Unternehmen – die Stätten der Güterproduktion

Güter entstehen in Wirtschaftsbetrieben (Unternehmen). Der Ursprung aller Sachgüter liegt in der Natur, aus der die Rohstoffe abgebaut werden. Unternehmen, die Rohstoffe aus der Natur fördern, werden als Betriebe der *Urpproduktion* (primärer Bereich) bezeichnet. Beispiele solcher Betriebe finden sich im Bergbau, in der Fischerei, Land- und Forstwirtschaft. Rohstoffe können allerdings nur selten unverarbeitet verwendet werden. Die meisten Rohstoffe werden daher, oft in mehreren Stufen, bearbeitet oder verarbeitet. Dies geschieht in den *Industrie- und Handwerksbetrieben* (sekundärer Bereich).

Bei den Industriebetrieben wird oft nach Art des erzeugten Gutes zwischen Konsumgüterindustrie (z.B. Nahrungsmittel, Textil, Möbel) und Investitionsgüterindustrie (z.B. Maschinen, Stahl, Flugzeuge) unterschieden. Diese vom statistischen Bundesamt getroffene Einteilung kann nur ungefähr mit den Definitionen der entsprechenden Güterbegriffe übereinstimmen, da viele Unternehmen gleichzeitig Konsum- wie

Wie stark sich fehlender Wettbewerb auf die Innovationsfreude von Unternehmen auswirkt, kann man am Beispiel des schrittweise aufgebrochenen Postmonopols in den 90er Jahren verfolgen. Erst mit der Liberalisierung des Marktes für Kommunikationsendgeräte brachte auch die Telekom Telefone auf den Markt, die sich nicht nur durch attraktiveres Design, sondern auch durch zusätzliche Funktionen von den alten unterschieden.

Die Schattenseite einer rein gewinnorientierten Betriebsführung ist, dass sie zu einer partiellen Unterversorgung führen kann. So führte die Privatisierung von Post und Bahn zwangsläufig zur Schließung von Postämtern oder zur Stilllegung von Bahnstrecken in weniger rentablen Regionen. Ohne gesetzlich verankerte Versorgungsgarantien besteht vor allem in ländlichen Gebieten die Gefahr einer Unterversorgung.

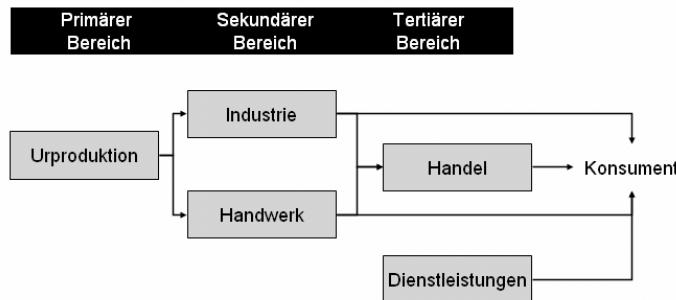
Produktionsgüter herstellen. Im Handwerk unterscheidet man zwischen dem Warenhandwerk (z.B. Bäcker, Fleischer), bei dem Waren hergestellt und verkauft werden, und dem Lohnhandwerk (z.B. Maler, Installateur), wo Dienstleistungen erbracht werden.

Da Güter nicht nur am Ort ihrer Entstehung benötigt werden, findet eine Verteilung über den *Handel* (tertiärer Bereich) statt. Dies geschieht in mehreren Stufen über den *Großhandel* und in der Endstufe über den *Einzelhandel*. Der Handel übernimmt unter anderem die Aufgaben, das Sortiment kundengerecht zu gestalten, die Ware zu lagern und Kunden über Produkte zu beraten. Die Lagerkapazitäten des Handels dienen zudem als Puffer bei kurzfristigen (z.B. saisonalen) Nachfrageschwankungen. So kann auch bei verringelter Nachfrage der Produktionsausstoß der Industriebetriebe weitgehend konstant bleiben und eine Verringerung der Auslastung der Produktionskapazitäten, die zu höheren Produktionskosten führen würde, vermieden werden.

Neben den Dienstleistungsbetrieben des Handwerks und des Handels finden sich am Markt weitere *Dienstleistungsunternehmen*, die diesen *Wirtschaftszweigen* nicht zugeordnet werden können. Hierzu zählen beispielsweise Kreditinstitute, Versicherungen, Transportunternehmen aber auch freie Berufe wie Rechtsanwälte, Ärzte oder Steuerberater. Dienstleistungsbetriebe werden wie der Handel dem tertiären Bereich zugerechnet

Die meisten Betriebe in einer Marktwirtschaft sind in privater Hand. Sie werden in der Regel erwerbswirtschaftlich betrieben, d.h. ihr Ziel besteht in einem möglichst hohen *Gewinn*. Der Gewinn ist der Anreiz für Produktion und Investitionen. Durch den Wettbewerb der Unternehmen untereinander

Einordnung der Wirtschaftszweige



wird er damit gleichzeitig zum Motor des technischen Fortschritts.

Zur Versorgung der Gesellschaft mit öffentlichen Gütern existieren gemeinwirtschaftliche Betriebe, die entweder in staatlicher Hand sind oder unter staatlicher Aufsicht betrieben werden. Beispiele sind Müllabfuhr oder die Wasser- und Stromversorgung. Sie dienen dem Gemeinwohl und arbeiten nach dem *Kostendeckungsprinzip*, d.h. ihre Umsätze sollten die Kosten decken, aber keinen Gewinn beinhalten.

Gemeinwirtschaftliche Betriebe arbeiten trotz des fehlenden Gewinnanteils nicht unbedingt kostengünstiger als erwerbswirtschaftliche, da ihnen oftmals eine

Monopolstellung eingeräumt wird und somit der Anreiz zu Rationalisierungen weitgehend wegfällt.

Eine dritte Form von Unternehmen arbeitet nach dem genossenschaftlichen Prinzip. Genossenschaften haben in erster Linie den Nutzen ihrer Mitglieder (Genossen) zum Ziel, wobei sie durchaus auch Gewinne anstreben können. Beispiele für Genossenschaften sind Wohnungsbaugenossenschaften, von denen sich die Mitglieder günstigeren Wohnraum versprechen, oder Einkaufsgenossenschaften, denen sich Unternehmen anschließen, um gemeinsam günstiger Waren beschaffen zu können.

Geld – ein universelles Tauschmittel

Geld wird bekanntlich als Wertmaßstab und als Tauschobjekt für Güter verwendet. Was für uns heute eine Selbstverständlichkeit ist, hat sich jedoch über Jahrtausende zum Teil eher zögerlich entwickelt. Letztlich ist die Entstehung des Geldes eine Folge der *Arbeitsteilung*, wodurch jeder Mensch, statt seinen Eigenbedarf selbst zu decken, nur noch bestimmte Arbeiten verrichtet. Mit der damit einhergehenden Entstehung der Berufe wurde erreicht, dass Güter effizienter hergestellt werden können. Güter, die ein Mensch benötigte, aber nicht selbst herstellte, musste er eintauschen.

Das Problem, jederzeit einen geeigneten Tauschpartner zu finden, legte die Einführung eines neutralen Tauschmittels nahe. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, ein Tauschmittel zu finden, welches von allen Mitgliedern einer Gesellschaft gleichermaßen akzeptiert wird. Etwa 600 v. Chr. wurden die ersten Münzen mit einem ihrem Wert entsprechenden Edelmetallgehalt geprägt. Noch vor wenigen Jahrhunderten wäre in Europa niemand auf die Idee gekommen, bedrucktes Papier wie Geldscheine als Zahlungsmittel zu akzeptieren.

Während Münzgeld früher Edelmetallanteile enthielt, wurde das Vertrauen in Papiergegeld erst durch entsprechende staatliche Goldreserven aufgebaut. So verfügten die Staaten in den zwanziger und dreißiger Jahren noch über Goldreserven, die ganz oder zumindest nahezu den Bargeldbestand einer Nation deckten. Die Währung war somit noch „Gold wert“. In einigen Ländern ist das Vertrauen in die eigene *Währung* so gering, dass selbst bei Inlandsgeschäften auf Fremdwährungen ausgewichen wird. In Kriegszeiten übernehmen oft Naturalien wie beispielsweise Zigaretten Geldfunktion.

Selbst das gedruckte Geld in Form von Münzen und Geldscheinen (Bargeld) deckt heute bei Weitem nicht mehr die vorhandene Geldmenge. Etwa 70 % der Geldmenge existiert inzwischen ausschließlich in den Datenspeichern der Kreditinstitute (Buchgeld). Insbesondere bei größeren Beträgen haben sich daher auch Geldersatzmittel herausgebildet (Schecks und Wechsel), die wie Geld angenommen und eingesetzt werden können.

Dabei übernimmt Geld nicht nur die Funktion eines Tauschmittels. Es ist außerdem eine praktische Recheneinheit, mit der konkrete und vergleichbare Preise für ein Wirtschaftsgut festgelegt werden können. Außerdem kann Geld im Gegensatz zu den meisten Gütern langfristig aufbewahrt werden. Auch kann Geld von Geldbesitzern an andere verliehen werden. Die beiden letztgenannten Eigenschaften des Geldes sind Ursache für die Entwicklung eines eigenen Geldmarktes, der sich neben dem ursprünglichen Gütermarkt herausgebildet hat.

Dass durch die Arbeitsteilung die Produktion effizienter wird, wurde bereits im 18. Jahrhundert von dem englischen Nationalökonom Adam Smith anhand seines berühmt gewordenen „Stecknadelbeispiels“ gezeigt. Damals waren für die Herstellung einer Stecknadel insgesamt 18 verschiedene Arbeitsschritte zu verrichten.

In den Betrieben, in denen alle Arbeitsgänge von einem Arbeiter ausgeführt wurden, konnten pro Person und Tag maximal 20 Stecknadeln produziert werden. Wurde die Arbeit aber so aufgeteilt, dass jeder Arbeiter nur noch zwei bis drei der 20 Arbeitsschritte zu verrichten hatte, stieg die Tagesleistung pro Arbeiter auf nahezu 5000 Stecknadeln an.

Eine wichtige Fragestellung, die die früheren Ökonomen beschäftigte, war, wie der Tauschwert eines Gutes zustande kommt. Plausibel wäre es, den Wert eines Gutes nach seinem Gebrauchsnutzen zu bestimmen. Ein solcher Zusammenhang besteht aber in der Praxis oft nicht. Beispielsweise haben Diamanten einen relativ geringen Gebrauchsnutzen, dafür einen beträchtlichen Wert. Umgekehrt hat Brot einen hohen Gebrauchsnutzen, aber einen geringen Wert.

Eine andere Überlegung geht davon aus, dass ein Erwerbstätiger soviel Lohn aus seiner Arbeit erzielen muss, wie er benötigt, um sich und seine Familie ernähren zu können, d.h. er erhält eine Art „gerechten Lohn“ für seine Arbeit, der seine Versorgung garantiert. Der Lohn ist dabei der Preis für die Arbeit, die zur Herstellung eines Gutes eingesetzt wird. Aus Materialkosten, Maschinenkosten und Arbeitsleistung ließe sich der Wert einer Ware und damit ein Verkaufspreis bestimmen.

Der Nachteil dieses Modells, das den Käufer bei der Preisbildung nicht berücksichtigt, zeigte sich spätestens mit Beginn der Industrialisierung im 17. und 18. Jahrhundert, wo es möglich wurde, große Mengen erheblich kosten-günstiger herzustellen. Arbeiter in solchen industriellen Betrieben benötigten einen wesentlich geringeren Stücklohn zum Lebensunterhalt als der klassische Handwerker.

Hat ein Betrieb höhere Produktionskosten als seine Mitbewerber, kann er keinen dem „gerechten Arbeitslohn“ entsprechenden Preis durchsetzen. Schafft der Betrieb es nicht, seine Preise durch Rationalisierung zu senken, wird er vom Markt verdrängt. Produziert ein Betrieb umgekehrt Waren, die sehr begehr sind, aber nur geringen Aufwand erfordern, kann er dagegen höhere Preise fordern.

Der Preis eines Gutes orientiert sich daher nicht nur am Herstellungsaufwand, sondern auch an dem Nutzen, den die Käufer einem Gut zuerkennen. Liegt der Herstellungsaufwand deutlich über dem Preis, den die Käufer zu zahlen bereit sind, wird dies dazu führen, dass das Produkt vom Markt verschwindet. In den folgenden Abschnitten wird versucht, das Verhalten der Käufer und Verkäufer zu beschreiben und zu zeigen, wie sich daraus eine Preisbildung in einem idealen, freien Markt ergibt.

Der Versuch, eine „gerechte Entlohnung“ oder sogar den Arbeitsplatz eines Arbeitnehmers zu garantieren, kommt nicht ohne erhebliche staatliche Einflussnahme aus. Damit auch Arbeitnehmer in unproduktiven Betrieben einen Lohn erhalten, der ihre Existenz sichert, müssen die Preise von einer übergeordneten (staatlichen) Instanz festgelegt werden.

Damit sich die Preise aber nicht am unproduktivsten und damit teuersten Betrieb orientieren, liegt es nahe, die erzielten Gewinne abzuschöpfen bzw. umzuverteilen. Damit ergeben unternehmerische Aktivitäten aber keine Wettbewerbsvorteile mehr und die natürlichen Leistungsanreize verschwinden.

Ein solches System lässt sich daher nur durch staatliche Planvorgaben steuern. Diese Überlegungen zeigen, dass der Unterschied zwischen *Marktwirtschaft* und einer *Zentralverwaltungswirtschaft*, wie sie in sozialistischen Staaten praktiziert wird, nicht zuletzt aus der Frage entspringt, was den Wert eines Gutes ausmacht bzw. ausmachen sollte.

Wirtschaftliches Handeln – maximal oder minimal?

Die Wirtschaftslehre geht davon aus, dass sich jeder Teilnehmer am Markt rational verhält. Ziel unseres wirtschaftlichen Handelns ist es daher, mit den verfügbaren Mitteln möglichst viele unserer Bedürfnisse befriedigen zu können. Hierzu bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die als *Minimal- und Maximalprinzip* bezeichnet werden und zusammen das *Ökonomische Prinzip* bilden.

Will ein Käufer ein bestimmtes Gut, z.B. einen Pkw (gegebenes Ziel), erwerben, wird er mehrere Händler aufsuchen und dort kaufen, wo er den günstigsten Preis aushandeln kann (minimaler Aufwand = Minimalprinzip). Ist sich der Käufer noch nicht über die Automarke im Klaren, hat aber ein bestimmtes Budget (gegebener Aufwand), so wird er versuchen, zu diesem Preis ein Auto zu finden, das seinen Vorstellungen am ehesten entspricht (maximaler Nutzen = Maximalprinzip).

Eine Vermischung von Minimal- und Maximalprinzip in der Form, mit möglichst geringem Aufwand ein optimales Ergebnis zu erzielen, führt zwangsläufig zu Zielkonflikten und lässt sich in der Praxis leider nicht realisieren. Ein Mitarbeiter, der den Auftrag erhält, mit minimalen Werbeausgaben möglichst viele neue Kunden zu gewinnen, wird

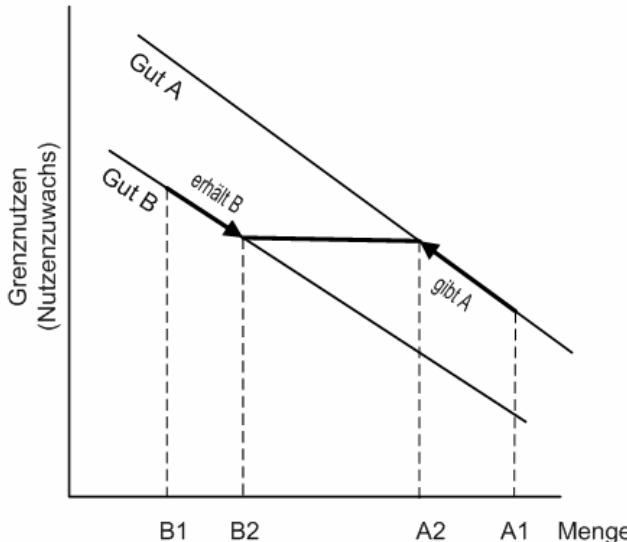
keine befriedigende Lösung finden.

Ein weiteres wirtschaftliches Prinzip, das nach dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto benannt wurde, beschreibt das Verhalten der Tauschpartner untereinander. Es besagt, dass die Teilnehmer am Markt nur zu einem Tausch bereit sein werden, wenn sich ihr individueller *Nutzen* dadurch auch tatsächlich vergrößert.

Der Nutzen eines Gutes ist dabei keine absolute Größe, sondern er hängt ab von der Menge, die man bereits davon besitzt. Besitzt jemand zehn Laib Brote, so wird er bereit sein, einige davon gegen Wurst oder Käse zu tauschen. Besitzt er dagegen nur einen Laib Brot, schätzt er dessen Nutzen höher ein und wird es entweder gar nicht oder zu einem höheren Preis tauschen.

Obwohl der Nutzen nicht präzise auf einer Werteskala messbar ist, sind Marktteilnehmer durchaus in der Lage, zu entscheiden, ob sich ein Tausch lohnt. Diese aus einer Tauschgesellschaft heraus entwickelten Überlegungen lassen sich leicht auf eine Wirtschaft übertragen, in der Güter gegen Geld getauscht werden. So haben 1000 € für einen Millionär einen geringeren Nutzen als für einen Empfänger von Sozialleistungen.

Ökonomisches Prinzip	
Das Maximalprinzip	Das Minimalprinzip
<p>Mit vorgegebenen Mitteln soll ein möglichst gutes Ergebnis erzielt werden.</p> <p>Beispiel: Für ein Computersystem wird ein Budget von 2.000 € festgelegt. Ziel ist es, eine möglichst gute Ausstattung für das Geld zu bekommen.</p>	<p>Ein bestimmtes Ergebnis soll mit möglichst geringen Mitteln erzielt werden.</p> <p>Beispiel: Für ein Computersystem mit festgelegtem Leistungsumfang werden mehrere Angebote verglichen. Das günstigste Angebot wird ausgewählt.</p>



Angenommen, ein Marktteilnehmer besitzt von einem Gut A die Menge A1 und von einem Gut B die Menge B1. Er wird solange bereit sein, auf dem Markt Gut A gegen B zu tauschen, wie der Nutzenzuwachs von Gut B über dem von Gut A liegt. Bei der Menge A2 bzw. B2 sind die Grenznutzen der Güter A und B gleich. Jeder weitere Tausch von A in B wäre für den Marktteilnehmer ungünstig, da der Nutzenzuwachs durch B ab jetzt geringer wäre als der Nutzenverlust durch die Weggabe von A. Beim Tausch nimmt die Menge von Gut A von A1 auf A2 ab und von Gut B von B1 auf B2 zu.

Das *Pareto-Prinzip* bewirkt, dass sich durch Tauschprozesse die wirtschaftliche Lage jedes Einzelnen verbessert, da keiner zu seinem Nachteil tauscht. Man erhält hieraus das so genannte Pareto-Optimum. Es setzt allerdings voraus, dass der Markt für alle zugänglich und transparent ist und Preise nicht durch einen oder wenige Anbieter diktiert werden können (vollständige Konkurrenz).

Sind diese Forderungen nicht erfüllt, wird kein Pareto-Optimum erreicht. Das Pareto-Optimum darf nicht mit einem Zustand maximaler Wohlfahrt gleichgesetzt werden. Da ein Tauschprozess für jeden Einzelnen Vorteile bietet, ändern sie an einer ungleichen Vermögensverteilung nichts. So könnte man die Ansicht vertreten, dass man den Wohlstand einer Gesellschaft absolut vergrößert, wenn man dem Millionär 1000 € weg-

nimmt und sie einem Arbeitslosen zu kommen lässt. Ein solches Vorgehen steht jedoch nicht im Einklang mit dem Pareto-Prinzip.

Der Markt – Ort des Handelns

Orte, an denen Güter oder Produktionsfaktoren gehandelt werden, nennt man Märkte. Auf dem Gütermarkt lassen sich viele Teilmärkte unterscheiden. Jeder Teilmarkt hat seine Besonderheiten. Die Unterschiede liegen dabei nicht nur in den angebotenen Gütern, sondern z.B. auch in zeitlichen oder regionalen Begrenzungen oder in Zutrittsbeschränkungen für Anbieter oder Nachfrager.

In der Theorie wird dagegen oft von einem idealen oder vollkommenen Markt ausgegangen. Hiermit ist ein Markt gemeint, welcher die im Kasten angegebenen Kriterien erfüllt. In der Realität wird ein konkreter Markt in einem oder mehreren Punkt(en) von diesen idealen Bedingungen abweichen. Am ehesten entsprechen der Wochenmarkt oder die Börse dem Bild eines vollkommenen Marktes.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal für Märkte ist das zahlenmäßige Verhältnis von Anbietern und Nachfragern. Tritt nur ein einziger An-

Kriterien des vollkommenen Marktes

- Die angebotenen Güter sind von vergleichbarer Beschaffenheit und Güte.
- Angebot und Nachfrage sind für alle Marktteilnehmer transparent.
- Kein Anbieter ist aus räumlichen, sachlichen oder persönlichen Gründen bevorzugt.
- Die Anbieter passen sich schnell Veränderungen des Marktes an.
- Es existieren viele Anbieter und Nachfrager.

bieter am Markt auf, handelt es sich um ein *Angebotsmonopol*. Umgekehrt kommt es auch vor, dass nur ein Käufer am Markt auftritt, es herrscht ein *Nachfragermonopol*. Ein Markt, auf dem dagegen viele Anbieter oder Nachfrager für gleichartige Güter auftreten, bezeichnet man als *Polypol*. Den Zustand zwischen Monopol und Polypol, also mit wenigen Anbietern oder Nachfragern, nennt man *Oligopol*.

Im Prinzip ist auf der Angebots- und der Nachfrageseite jede Kombination von Monopol, Oligopol und Polypol denkbar. Man unterscheidet daher die neun im nebenstehenden Schaubild dargestellten Marktformen. Nur bei einem Polypol, also vielen Anbietern und Nachfragern, herrscht auf dem Markt vollständige Konkurrenz. Ist dagegen ein Monopolist als Anbieter am Markt vertreten, verfügt er über eine dominierende Stellung. Er kann auf dem Markt weitgehend seine Bedingungen diktieren. Auch in einem Oligopol ist der Wettbewerb eingeschränkt

In einem Angebotsoligopol ist der Markt für die Käufer sehr transparent, da nur wenige Anbieter vorhanden sind. Der Käufer kann sich seinen Verkäufer aussuchen und mit jedem individuelle Verhandlungen führen. Die Anbieter werden sich daher sehr stark an ihren Konkurrenten orientieren. Oft bildet sich im Angebotsoligopol ein Marktführer heraus, der auf die Spielregeln des Marktes erheblichen Einfluss nehmen kann. Natürlich besteht hier leicht die Gefahr, dass die Anbieter Absprachen treffen (Kartellbildung), die den Wettbewerb unterminieren.

Die Wettbewerbssituation auf dem Markt führt nicht selten dazu, dass eine Seite, Anbieter oder Nachfrager, am Markt die stärkere ist. Werden mehr Güter auf dem Markt angeboten als

Anbieter	Nachfrager		
	viele	wenige	einer
viele	Polypol	Nachfrageoligopol	Nachfragemonopol
Beispiel:	Käseproduzenten und Konsumenten	Landwirte und Molkereien	Straßenbauunternehmen und Staat
wenige	Angebotsoligopol	Bilaterales Oligopol	Beschränktes Nachfragemonopol
Beispiel:	Mineralölkonzerne und Autofahrer	Flugzeugindustrie u. Fluggesellschaften	Rüstungsindustrie und Staat
einer	Angebotsmonopol	Beschränktes Angebotsmonopol	Bilaterales Monopol
Beispiel:	Autohersteller und Vertragshändler	Verkäufer eines Kunstwerks und Interessenten	Briefmarkendruckerei und Post

nachgefragt, nehmen die Käufer die stärkere Position ein (*Käufermarkt*). Dort, wo die Nachfrage das Angebot übersteigt, haben die Anbieter größeren Einfluss (Verkäufermarkt).

Da sich Wohlstandsgesellschaften dadurch auszeichnen, dass für viele Güter ein Überangebot besteht, findet man dort überwiegend Käufermärkte. Es gibt aber auch noch Märkte, auf denen der Verkäufer die stärkere Partei ist, z.B. auf dem Wohnungsmarkt in vielen Großstädten oder wenn ein neuartiges Produkt auf den Markt gekommen ist, das noch konkurrenzlos ist. In diesen

Fällen kann der Verkäufer für sich günstige Bedingungen am Markt durchsetzen.

Die Spielregeln des vollkommenen Marktes sind für Unternehmen in der Regel nicht sehr attraktiv, da sie ihre Preise und Marktanteile nur in einem Markt erhöhen können, wenn der Kunde Präferenzen für ihre Produkte oder ihr Unternehmen entwickelt oder den Markt nicht völlig überblickt. Die Marketingaktivitäten eines Unternehmens zielen daher darauf ab, Maßnahmen zu entwickeln, die einem vollkommenen Markt entgegenwirken.

Preisbildung am vollkommenen Markt – alles im Gleichgewicht

In diesem und im folgenden Abschnitt soll die Preisbildung auf verschiedenen Märkten untersucht werden. Nach dem italienischen Ökonomen Pareto vergrößert ein Preisanstieg bei gleich bleibenden Kosten den Nutzen für die Anbieter und bewirkt damit eine Zunahme der Angebotsmenge. Im Gegenzug sinkt aber die Nachfrage, da nicht mehr alle Abnehmer zum Kauf bereit sind. Der Preis, bei dem Angebot und Nachfrage gleich groß sind, heißt *Gleichgewichtspreis*.

Der Gleichgewichtspreis wird aber nur auf einem vollkommenen Markt erreicht. Für den Verkäufer wäre es vorteilhaft, wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt, da er dann höhere Preise durchsetzen könnte. Im Falle eines Nachfrageüberhangs liegt also ein *Verkäufermarkt* vor. Umgekehrt entsteht durch einen Angebotsüberhang ein *Käufermarkt*. Bei Erreichen des Gleichgewichtspreises ist die abgesetzte Gütermenge maximal, da bei einem niedrigeren Preis die Verkäufer, bei einem höheren Preis die Käufer nicht mehr zum Tausch bereit sind.

Je flacher der Kurvenverlauf ist, desto höher ist die *Preiselastizität von Angebot und Nachfrage*. Eine hohe Preiselastizität des Angebots bedeutet, dass ein Unternehmen seine Angebotsmenge schnell Preisänderungen anpassen kann. Märkte, bei denen die Güterproduktion mit hohen Investitionen verbunden ist, reagieren daher unelastisch. Bei elastischer Nachfrage reagiert der Markt sensibel auf Preisänderungen. Ein Anbieter muss in diesem Fall besonders darauf achten, dass er seinen Preis stets dem Gleichgewichtspreis anpasst, da er sonst Gefahr läuft, seine Kundschaft zu verlieren.

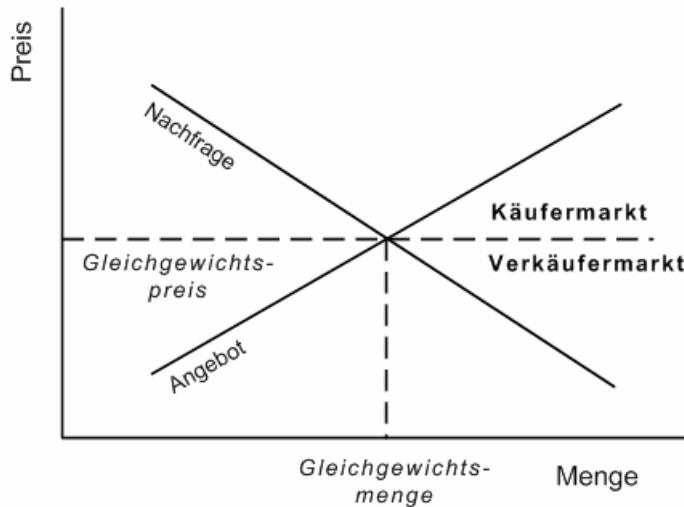
Eine elastische Nachfrage findet man vor allem bei Gütern, deren Erwerb we-

niger dringlich ist, so z.B. bei Luxusgütern. So hat der Preisverfall bei Fernsehern, Videorecordern und Personal Computern dazu geführt, dass sich heute in nahezu jedem Haushalt solche Geräte befinden.

Bei einem steilen Kurvenverlauf, d.h. unelastischer Nachfrage, wird dagegen eine bestimmte Menge unabhängig von ihrem Preis nachgefragt. Typische Beispiele hierfür sind Waren des täglichen Bedarfs, aber auch Zigaretten, Alkohol oder Medikamente. Die drastischen Steuererhöhungen auf Zigaretten in den Jahren 2003 bis 2005 in Höhe von über 40 % führten zwar zu einem Nachfragerückgang von nur 12 %, wirkten sich aber vor allem auf das Konsumverhalten von Jugendlichen aus, was auch beabsichtigt war.

Der Markt verfügt über einen Selbstregulierungsmechanismus, der für eine gewisse *Preisstabilität* sorgt. Nehmen wir an, die Nachfrage nach einem Gut wächst. Aufgrund der zunehmenden Knappheit steigen die Preise. Damit werden die vorhandenen Anbieter angeregt, mehr zu produzieren. Möglicherweise erhöht sich hierdurch sogar die Zahl der Anbieter. Das Angebot wächst, wodurch die Preise wieder fallen. In Folge sinkt die Produktion, einige Anbieter steigen freiwillig aus dem Markt aus oder werden verdrängt. Der Gleichgewichtspreis verändert seine Lage somit (zumindest bei mäßigen Angebots- oder Nachfrageschwankungen) nur geringfügig.

Ein Faktor, der das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage stört, sind Verbrauchssteuern. Durch sie zahlen Nachfrager einen über dem Gleichgewichtspreis liegenden Preis, der den Anbietern jedoch nicht zugute kommt. Ein Verzicht auf Verbrauchssteuern würde dazu führen, dass mehr Güter



abgesetzt werden könnten, da Nachfrager einen niedrigeren Preis zahlen müssten, Anbieter aber einen höheren Preis erhielten.

Verbrauchssteuern führen daher zu einer Unterversorgung des Marktes. Dies gilt insbesondere für Güter mit elastischer Nachfrage. Güter mit unelastischer Nachfrage werden auch bei einer Anhebung der Verbrauchssteuern in nahezu gleicher Menge weiter gekauft. Eine Unterversorgung findet hier nicht statt. Dies ist ein Grund für die hohen Verbrauchssteuern, die auf Tabak, Alkohol und Benzin lasten.

Angebot und Nachfrage sind ständigen Veränderungen unterworfen. So wird die Nachfrage nicht allein vom Preis bestimmt, sondern auch von der Dringlichkeit der zugrunde liegenden Bedürfnisse oder vom Einkommen. Dabei können Anbieter z.B. durch Werbung oder Innovationen direkt die Nachfrage in ihrem Interesse beeinflussen. Auch Zukunftserwartungen wie Arbeitslosigkeit, Inflationsängste oder politische Unsicherheit wirken sich auf die Nachfrage aus.

Zudem stellt sich für einen Käufer oft die Frage, ob er nicht auf alternative Güterangebote, die moderner oder preisgünstiger sind, ausweichen kann. Zusätzliche Einflussfaktoren auf der Angebotsseite sind Produktionskosten, Gewinnerwartungen oder die Konkurrenzlage. Der Verlauf der Angebots- und Nachfragekurven ist daher keine absolute, unveränderliche Größe.

Die Argumentation in diesem Kapitel setzt voraus, dass die Nachfrage nach einem Produkt mit wachsenden Preis sinkt.

Es gibt allerdings Produkte, für die diese Relation nicht gilt, d.h. bei denen die Nachfrage mit dem Preis sogar steigt. Gemeint sind vor allem Produkte, die Prestige ausdrücken („Das kann ich mir leisten!“). Die Volkswirte sprechen hier vom „Veblen“-Effekt.

Gewinnmaximierung – Strategien der Anbieter

Anbieter und Nachfrager tauschen ihre Waren am Markt dann, wenn sie sich hiervon einen Nutzenzuwachs versprechen. Während der Nutzen für den Nachfrager häufig rein subjektiv und nicht absolut messbar ist, lässt sich der Nutzen für Anbieter recht genau in Form von Geld angeben. Ein Anbieter wird bestrebt sein, seinen Gewinn zu maximieren. Der Gewinn ergibt sich in einer vereinfachten Betrachtungsweise aus folgenden Beziehungen:

$$\text{Umsatz} = \text{Menge} \times \text{Preis}$$

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

Ein Anbieter im Polypol kann den am Markt bestehenden Preis aufgrund seines geringen Marktanteils nicht beeinflussen, er ist für ihn eine feste Größe. Erhöht der einzelne Anbieter seinen Preis, kaufen die Kunden bei der Konkurrenz. Senkt er seinen Preis, nimmt er vielleicht seinen Konkurrenten einige Kunden weg und könnte eine etwas größere Menge absetzen. Die Konkurrenten würden es aber kaum spüren und würden für ihre Waren zum höheren Preis auch höhere Gewinne erzielen. Solange die anderen Anbieter der Preisänderung nicht folgen, entsteht auf dem Markt kein nennenswerter Nachfragezuwachs. Ein Anbieter im vollkommenen Markt kann daher seinen Gewinn nicht durch Preisänderungen maximieren. Nach den obigen Beziehungen kann er seinen Gewinn außer natürlich über Kosteneinsparungen durch Optimierung seiner Angebotsmenge vergrößern, er verhält sich als *Mengenanpasser*.

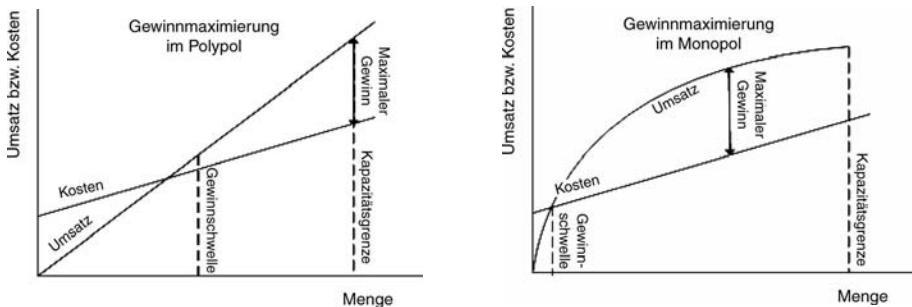
Da der Preis im Polypol unabhängig von der Absatzmenge eines einzelnen Anbieters ist, ist dessen *Umsatz* direkt

proportional zur abgesetzten Menge. Seine Gesamtkosten nehmen mit der produzierten Menge zu, wenngleich der Kostenzuwachs pro Stück (*Grenzkosten*) in der Regel mit zunehmender Stückzahl sinkt, bis die Produktionskapazitäten voll ausgelastet sind. In der Nähe der Kapazitätsgrenze verursachen Lagerkosten, erforderliche Investitionen oder höherer Personalbedarf einen steilen Kostenanstieg.

Die Differenz von Umsatz und Kosten, d. h. der Gewinn, hat ihr Maximum normalerweise in der Nähe der Kapazitätsgrenze, sodass die Anbieter bestrebt sind, möglichst bis zu dieser Schwelle zu produzieren. Dies führt zu einer optimalen Auslastung der Betriebe, weshalb in einem Polypol die mit den vorhandenen Mitteln bestmögliche Versorgung des Marktes erreicht wird. Im nebenstehenden Schaubild wurden konstante Grenzkosten angenommen, sodass sich ein linearer Kostenanstieg bis zur Kapazitätsgrenze ergibt.

Im Gegensatz dazu verläuft die Umsatzkurve für einen Monopolisten nicht-linear, da er als alleiniger Anbieter den Gleichgewichtspreis mit der von ihm angebotenen Menge (über die Nachfragekurve) beeinflusst. Das Gewinnmaximum des Monopolisten liegt daher bereits vor seiner Kapazitätsgrenze. Ein Monopolist maximiert seinen Gewinn daher auf Kosten einer gezielten Unterversorgung des Marktes. Monopole können auf verschiedene Weise entstehen. Man unterscheidet:

- natürliche Monopole (meistens standortbedingt),
- staatliche Monopole (Versorgungsleistungen des Staates),



- gesetzliche Monopole (durch Schutzrechte wie z.B. Patente),
- vertragliche Monopole (durch Zusammenschlüsse von Großunternehmen).

Die häufigste *Marktform* neben dem Polypol ist das Angebotsoligopol. Wenige Anbieter stehen hier vielen Nachfragern gegenüber, so z.B. wenige Pharmaunternehmen auf dem Arzneimittelmarkt, zwei gegenüberliegende Tankstellen oder fünf Autohändler in einer Kleinstadt. In dieser Marktform ist jeder Anbieter gezwungen, den Markt und seine Konkurrenten genau zu beobachten. Die Führungsrolle bei der Preisbildung nimmt meist der Oligopolist mit dem größten Marktanteil ein, an dem sich die anderen Marktteilnehmer orientieren.

Die geringe Zahl von Anbietern im Oligopol ergibt sich nicht selten aus natürlichen oder künstlich geschaffenen *Markteintrittsbarrieren*, die den freien Wettbewerb durch Marktzugänge verhindern. Als Markteintrittsbarrieren wirken z.B. hohe Investitionen, wie beim Bau chemischer Fabriken oder

beim Schiffs- bzw. Flugzeugbau. Auch staatliche Konzessionierungen wie früher im Güterfernverkehr oder Produktionsquoten wie in der Landwirtschaft behindern den freien Wettbewerb.

Im Oligopol trifft man gelegentlich auf die Situation, dass Anbieter sich gegenseitig aus dem Markt verdrängen wollen. Man bezeichnet dies daher auch als *Verdrängungswettbewerb*. Ein einmal verdrängter Wettbewerber wird aufgrund der Markteintrittsbarrieren nicht so leicht durch einen anderen ersetzt, sodass seine Marktanteile den verbliebenen Unternehmen zufallen.

Aufgrund der geringen Zahl von Anbietern birgt ein Oligopol die Gefahr einer zu engen Kooperation zwischen den Oligopolisten. So wurde erst 1996 das älteste Preiskartell in Deutschland – etwa ein Dutzend hauptsächlich deutsche Stromkabelhersteller – aufgedeckt und zerschlagen. Eine Ursache für die lange Existenz dieses Kartells war sicher auch die Monopolstellung der Kunden des Kartells, der Energieversorgungsunternehmen, die ihre Kosten an die Verbraucher weitergeben konnten.

Der Wirtschaftskreislauf – Güter gegen Produktionsfaktoren

Will man die Wirtschaft in einem vereinfachten Modell abbilden, so findet man zunächst auf der einen Seite die Unternehmen in der Rolle des Verkäufers bzw. Produzenten, denen die Haushalte als Käufer bzw. Konsumenten gegenüberstehen. Die Käufer erwerben Konsumgüter auf dem *Gütermarkt* (genauer: dem Konsumgütermarkt). Um Konsumgüter erwerben zu können, müssen die Haushalte allerdings Geld bezahlen. Somit existiert neben dem *Güterstrom* stets auch ein *Geldstrom* gleicher Größe, aber in anderer Richtung.

Unternehmen beschaffen sich ihre Produktionsfaktoren auf den *Faktormärkten*. So bekommen die Haushalte Geld für ihre Arbeit, die sie den Un-

Auch der Produktionsfaktor Information hat sich heute seinen eigenen Markt geschaffen. Die Information unterscheidet sich von den anderen Produktionsfaktoren vor allem dadurch, dass sie nahezu beliebig vermehrt werden kann. Auch unterliegt die Information nicht dem von Pareto beschriebenen Prinzip des sinkenden Grenznutzens. Während eine zusätzliche neue Maschine die Produktivität eines Unternehmens weniger erhöht, als es die zuletzt beschaffte Maschine der gleichen Art getan hat, bewirkt die Vielfalt der Informationen und Ideen, sofern diese sich frei entfalten und ausgetauscht werden können, wichtige Impulse für die Unternehmen. Eine einzige gute Idee kann das Unternehmen einen gewaltigen Schritt voran bringen, unabhängig davon, wie viele gute Ideen schon entwickelt wurden.

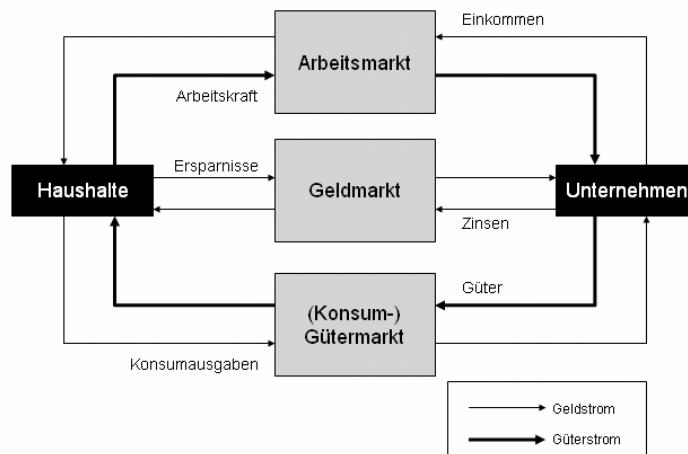
Einige Ökonomen erkennen hierin einen grundlegenden Wandel der Wirtschaft, in der die Information künftig zum entscheidenden Produktionsfaktor wird. Die technische Basis hierfür ist die Informations- und Kommunikationstechnologie, erforderlich sind aber auch grundlegende Veränderungen in der Unternehmensführung und Unternehmenskultur.

ternehmen auf dem *Arbeitsmarkt* anbieten. Auch die Unternehmen benötigen Geld, um untereinander Güter auszutauschen oder Arbeitskräfte zu bezahlen. Dieses Geld erhalten sie zum einen aus dem Verkauf von Gütern (*Selbstfinanzierung*) oder in Form von Krediten (*Fremdfinanzierung*) auf dem *Geldmarkt*. Für die Kredite zahlen die Unternehmen Zinsen an die Kreditinstitute, die sich das Geld wiederum von privaten Haushalten geliehen haben. Damit fließen den Haushalten Guthabenzinsen als weitere Einkommensquelle zu.

Haushalte und Unternehmen sind mit den drei Märkten in dieser vereinfachten Darstellung eines *Wirtschaftskreislaufs* durch zwei Ströme, den *Güterstrom* und den *Geldstrom*, verbunden. Die Arbeit wird hierbei dem *Güterstrom* zugeordnet, da sie eine Grundlage für die Entstehung von Gütern bildet. Die von Unternehmen aufgenommenen Kredite werden in der Regel für *Investitionen* aufgewendet. Auf dem in der Abbildung nicht dargestellten *Investitionsgütermarkt* handeln die Unternehmen untereinander.

Dieses einfache Modell eines Wirtschaftskreislaufs müsste realistischerweise um weitere wichtige Einflussfaktoren wie Staat und Außenwirtschaft ergänzt werden. Obwohl in einer Marktwirtschaft die Marktteilnehmer weitgehend frei agieren können, übernimmt der Staat wichtige Funktionen, wie z.B. die Schaffung einer Grundversorgung mit öffentlichen Gütern wie Sicherheit, Straßen, Schulen usw., deren „Produktion“ aus Rentabilitätsgründen für private Unternehmen nicht lohnend erscheint. Durch diese Investitionen (*Staatsverbrauch*) wird der Staat Teilnehmer am Investitionsgütermarkt. Auch durch Subventionen und Steuern kann der Staat erheblichen Einfluss auf die Märkte ausüben.

Einfaches Modell eines Wirtschaftskreislaufs



Eine weitere Aufgabe des Staates ist die Umverteilung von Einkommen, z.B. in Form von Subventionen an Unternehmen oder Zahlungen an Haushalte (*Transferzahlungen*) wie Renten, BA-FöG, Arbeitslosengeld oder Sozialhilfe. Gleichzeitig wird der Staat durch die Beschäftigung von öffentlich Bediensteten zum Arbeitgeber. Die Finanzierung staatlicher Aktivitäten geschieht über Steuern, Abgaben oder Sozialversicherungen.

Außenwirtschaftliche Einflüsse ergeben sich beispielsweise durch Im- und Exporte. Importe vergrößern das Angebot auf heimischen Märkten, während Exporte für eine größere Güterknappheit sorgen können. Da das Nationalprodukt der Menge der von einer Gesellschaft produzierten Güter entspricht, vermindern Importe das Nationalprodukt, da diese Güter nicht von dieser Gesellschaft selbst produziert werden. Im Gegenzug vergrößern Exporte das Nationalprodukt.

Inländische Betriebe, die im Ausland investieren, verringern das Nationalprodukt ihres Landes, wenn die hierfür benötigten Güter nicht im eigenen Land beschafft werden. Ebenso werden Pri-

vathaushalte im Urlaub zu Teilnehmern an ausländischen Konsumgütermärkten und tragen damit zur Senkung des eigenen Nationalproduktes bei.

Konjunkturzyklen – Wellenbewegungen der Wirtschaft

Die gegenwärtige Situation einer Volkswirtschaft wird durch den Begriff Konjunktur gekennzeichnet. Sie ist mehrjährigen periodischen Schwankungen unterworfen, die als Konjunkturzyklen bezeichnet werden. Ein wichtiges Maß für die Beurteilung der Konjunktur ist die Veränderung des Bruttoinlandprodukts.

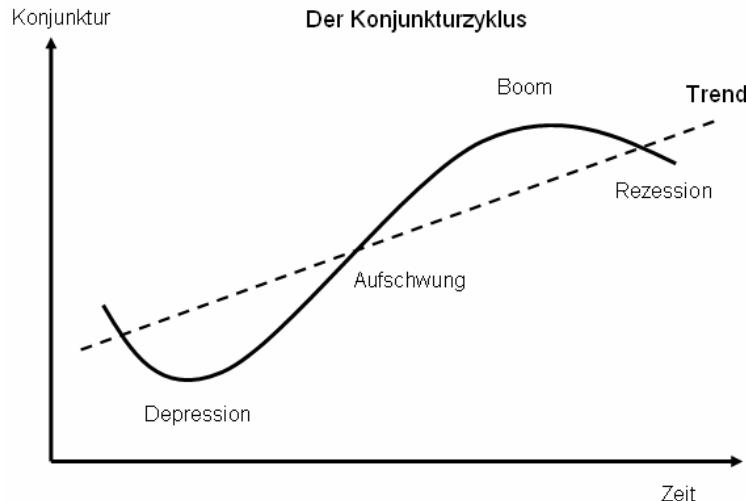
Ein Konjunkturzyklus besteht aus den vier Phasen *Depression* (Tiefstand), *Aufschwung* (wachsende Konjunktur), *Boom* (Hochkonjunktur) und *Abschwung* bzw. *Rezession* (fallende Konjunktur). Eine Depression ist in der Regel durch hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Da den Konsumenten weniger Geld zur Verfügung steht, befinden sich auch die Preise auf einem Tiefstand. Lohnerhöhungen sind kaum durchzusetzen, aber auch die Inflationsrate ist aufgrund der stabilen Preise gering. Die Wende beginnt damit, dass die Unternehmen, nachdem sie Rationalisierungsmaßnahmen durch „Abspecken“ abgeschlossen haben und wieder etwas „Luft geholt“ haben, aufgrund der noch immer fehlenden Gewinne zu Investitionen gezwungen sind, die aber durch ein niedriges Zinsniveau begünstigt werden.

Die Phase des Aufschwungs kündigt sich daher durch höhere Auftragseingänge in der Investitionsgüterindustrie an, die als ein Frühindikator angesehen werden. In der Folge steigt der Beschäftigungsgrad der Unternehmen, die Gewinne steigen und es steht den Unternehmen wieder mehr Geld zur Verfügung. In dieser Zeit ist mit hohen Kurssteigerungen der Aktien zu rechnen (*Hausse*), da Festgeldanlagen aufgrund der niedrigen Zinsen noch nicht attraktiv sind und mit weiteren Gewinnsteigerungen gerechnet werden kann.

Wachsende Unternehmensgewinne führen in der Folge zu höheren Lohnforderungen. Damit steigt das Einkommen der Haushalte. Nun wird auch der Konsumgütermarkt vom Aufschwung erfasst. Mit einer gewissen Verzögerung führt die erhöhte Nachfrage zu einem Preisanstieg, d.h. zur Inflation.

Die erhöhte Nachfrage bewirkt bessere Kapazitätsauslastungen und weitere Investitionen, die zu mehr Arbeitsplätzen oder zumindest zu einem geringeren Abbau von Arbeitsplätzen führen. Andererseits entsteht hierdurch eine Geldknappheit auf dem Kreditmarkt, Zinserhöhungen sind die Folge. Höhere Preise und Zinsen bewirken eine Dämpfung des Konjunkturanstiegs. Das Wachstum der Nachfrage auf dem Konsumgütermarkt kommt zum Stillstand und führt zu einer nachlassenden Nachfrage nach Investitionsgütern (*Stagnation*). Der Beschäftigungsgrad in den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie geht zurück. Bereits vor Beginn des Abschwungs beginnen die Aktien zu fallen, da die Zinsen auf dem Kapitalmarkt hoch und damit Festgeldanlagen wieder attraktiv sind. Beim anschließenden Abschwung fallen die Kurse drastisch (*Baisse*).

Ein Kennzeichen der Konjunkturzyklen ist, dass das prozentuale Wirtschaftswachstum immer niedriger ausfällt. So betrug das Wirtschaftswachstum des ersten Nachkriegsbooms im Jahre 1950 noch 12,8% des Sozialprodukts. Selbst in der folgenden Depression im Jahre 1954 war ein reales Wirtschaftswachstum von 7,4% zu verzeichnen. Heute muss bereits ein Wirtschaftswachstum von 3% als Erfolg gewertet werden. Während einer Depression wird seit Mitte der siebziger Jahre sogar ein Rückgang des Sozialprodukts beobachtet. Der Sockel der Arbeitslosigkeit und der Staatsverschuldung steigt heute sogar während der Boomphase noch an.



Konjunkturzyklen sind keine Erscheinung der Neuzeit, sondern werden seit über hundert Jahren von den Ökonomen systematisch erforscht. Die genaue Ursache der Krisen hängt vom politischen und wirtschaftlichen Umfeld eines Staates ab. Die obigen Überlegungen zeigen aber, dass die Konjunkturzyklen im Wesentlichen von der Nachfrage der Konsumenten abhängen. Solange das Einkommen der Haushalte für den Erwerb der angebotenen Güter ausreicht und nicht gespart wird, ist kein Konjunkturrückgang zu befürchten.

Aus diesem Grund sind alle Maßnahmen der Politik, die eine Verknappung der Geldmenge bewirken, konjunkturdämpfend. Hierzu gehören Steuererhöhungen, Reduzierung der Staatsausgaben oder eine Erhöhung der Leitzinsen. Steuer- und Zinssenkungen sowie höhere Staatsausgaben beleben dagegen die Konjunktur. In der heutigen Zeit wird die Konjunktur der Bundesrepublik auch stark von der Außenwirtschaft beeinflusst, sodass der Blick nicht nur auf die Binnennachfrage gerichtet werden darf. Für die Bundesrepublik spielen vor allem die Märkte der EU und der USA eine wichtige Rolle. Auch der

Dollarkurs, der weitgehend die Preise der importierten Rohstoffe bestimmt, wirkt sich auf die Konjunktur aus: Hohe Kosten für Rohstoffe dämpfen den Konjunkturverlauf.

Ein Konjunkturzyklus dauert heutzutage etwa vier bis fünf Jahre. Die Tendenz ist abnehmend. Im 19. Jahrhundert betrug die Dauer der Zyklen etwa zehn Jahre. Neben den Konjunkturzyklen gibt es saisonale Schwankungen, die meist mit den Jahreszeiten oder bestimmten Festtagen verknüpft sind. Auch gibt es langfristige Wellenbewegungen von dreißig bis fünfzig Jahren, die auf technologische Umbrüche zurückgeführt werden. Hinzu kommen psychologische Faktoren wie Optimismus oder Pessimismus, die zu kollektiven irrationalen Überreaktionen führen können. So führte im Jahre 1974 die Ankündigung der OPEC, die Ölpreise zu erhöhen, während einer Aufschwungsphase zu einem schweren Konjunkturteinbruch. Gleichzeitig stiegen die Preise, sodass man die damals vielfach noch für unmöglich gehaltene Situation einer Inflation bei stagnierendem Wirtschaftswachstum vorfand (*Stagflation*).

Grundlagen der Wirtschaftspolitik – Stabilität und Wachstum

Nicht nur Unternehmen und Haushalte, sondern auch der Staat besitzt einen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaft – er betreibt *Wirtschaftspolitik*. Ein wichtiger Grund für die Notwendigkeit von Wirtschaftspolitik liegt in den Konjunkturzyklen. Vor allem in Zeiten einer Rezession wird der Ruf nach staatlichem Eingreifen laut. Die staatlichen Institutionen, die hier wesentlich Einfluss ausüben, sind die Regierungen von Bund und Ländern sowie die Bundes- bzw. Zentralbank. Die Oberziele der staatlichen Wirtschaftspolitik sind in §1 des *Stabilitätsgesetzes* festgelegt.:

Stabilität des Preisniveaus. Hohe Inflationsraten bewirken gleichzeitig einen Kostenanstieg, der die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und damit Arbeitsplätze gefährdet.

Vollbeschäftigung. Von Vollbeschäftigung spricht man, wenn das Verhältnis der Arbeitslosen zu den abhängig Beschäftigten nicht mehr als 2 % beträgt (*Arbeitslosenquote*).

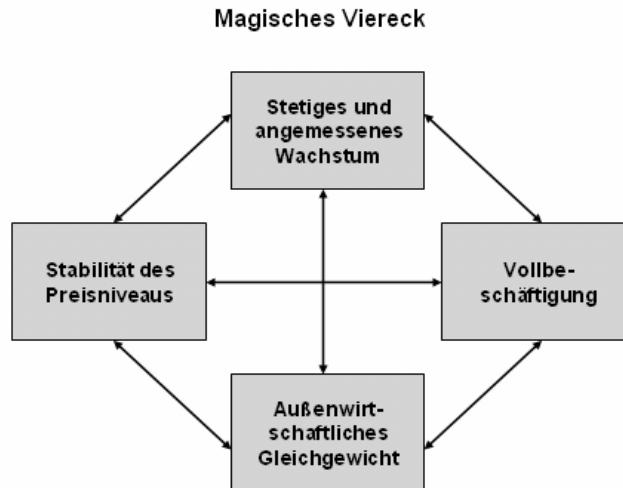
Außenwirtschaftliches Gleichgewicht. Im Idealfall ist die wertmäßige Differenz zwischen Exporten und Importen (*Außenbeitrag*) gleich Null. Da die deutsche Wirtschaft exportorientiert ist, liegt das Stabilitätsziel bei einer *Außenbeitragsquote* (Verhältnis von Außenbeitrag zu Bruttoinlandsprodukt) von höchstens 1-2%.

Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum. Das Wirtschaftswachstum wird an der Steigerung des realen (inflationsbereinigten) Bruttoinlandsprodukts gemessen. Als angemessen gilt ein Wachstum von 4-6%.

Diese Ziele werden oft unter dem Begriff *magisches Viereck* zusammengefasst, da sie in Konkurrenz zueinander stehen. Arbeitsplätze lassen sich (zumindest kurzfristig) durch eine höhere Inflationsrate schaffen. Exportbeschränkungen würden zu mehr Preisstabilität führen, hätten jedoch ein geringeres Wirtschaftswachstum und einen Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge. Nicht zuletzt lässt sich ein größeres Wirtschaftswachstum auf Kosten der Umwelt erzielen. Umweltschutz sowie eine gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung sind daher inzwischen als ergänzende Stabilitätsfaktoren anerkannt (magisches Sechseck).

Der Staat verfügt über verschiedene Instrumente, mit denen er die Wirtschaftslage beeinflussen kann. Im Rahmen der *Konjunkturpolitik* unterscheidet man dabei zwischen der *Geldpolitik*, die in erster Linie im Verantwortungsbereich der Europäischen Zentralbank (EZB) liegt, und der *Fiskalpolitik*, durch die der Staat seine Einnahmen und Ausgaben steuert.

Auf der Einnahmenseite der Fiskalpolitik stehen die Steuern und Abschreibungsmöglichkeiten für Unternehmen und Haushalte. Auf der Ausgabenseite wird der Staat selbst auf den verschiedenen Märkten aktiv, z.B. am Gütermarkt durch Investitionen oder Subventionen, am Arbeitsmarkt durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen oder am Kapitalmarkt durch Kreditaufnahmen. Unterstützt wird die Arbeit der Regierung durch einen gesetzlich vorgeschriebenen *Sachverständigenrat* (die „Fünf Weisen“), die jährlich bis zum 15. November ein Jahresgutachten vorlegen.



Das entscheidende Mittel der Geldpolitik ist die Überwachung und Steuerung der Geldmenge. Die EZB bedient sich hier vornehmlich des Instruments der *Offenmarktpolitik*. Hierbei beteiligt sie sich durch An- und Verkauf von festverzinslichen Wertpapieren direkt am Geldmarkt. Durch einen Ankauf erhöht, durch einen Verkauf reduziert sie die Geldmenge.

Vor Jahresbeginn verkündet die EZB das angestrebte Geldmengenziel, d.h. der Umfang, um den die Geldmenge wachsen soll. Die Geldmenge muss im

Die unterschiedliche Beurteilung von Geld- und Fiskalpolitik tritt am deutlichsten in den Lehren der Nationalökonomie John Maynard Keynes und Milton Friedman zutage. Keynes sprach sich für eine antizyklische Konjunkturpolitik aus, bei der der Staat den Nachfragerückgang während einer Rezession durch Staatsaufträge ausgleichen sollte. Als Begründer des Monetarismus bezweifelte Friedman dagegen die Wirtschaftlichkeit solcher Maßnahmen und setzte auf die Eindämmung der Inflation durch geldpolitische Maßnahmen.

Gleichgewicht zu den angebotenen Gütern stehen, da bei einem Überhang an Geld die Preise steigen würden, bei einem Überhang an Gütern das Wirtschaftswachstum gebremst würde. Aus der Gleichheit von Geld- und Güterströmen im Wirtschaftskreislauf ergibt sich der als Fisher-Formel (benannt nach dem Nationalökonom Irving Fisher) bekannte Zusammenhang:

$$\text{Preisniveau} \times \text{Handelsvolumen} = \text{Geldmenge} \times \text{Umlaufgeschwindigkeit}$$

Die linke Seite der Gleichung stellt dabei das gesamtwirtschaftliche Güterangebot dar, die rechte Seite wird als monetäre Gesamtnachfrage bezeichnet.

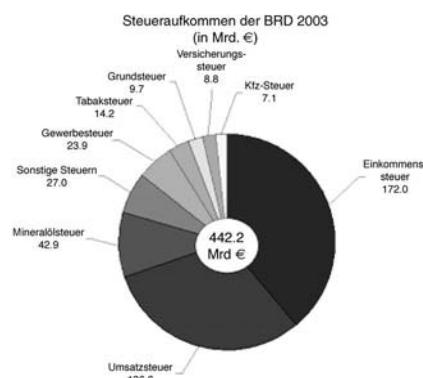
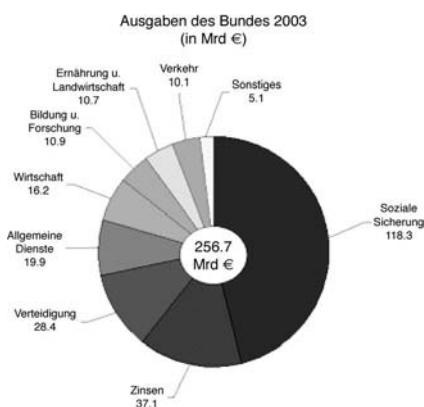
Das deutsche Steuersystem – gelenktes Chaos

Als Steuern werden Abgaben an eine öffentlich-rechtliche Instanz bezeichnet, die, anders als Gebühren oder Beiträge, nicht an eine konkrete Gegenleistung gebunden sind. Die Grundlage für die Steuergesetzgebung findet sich in der Abgabenordnung. In ihr werden rechtliche Grundlagen für die Erhebung, Festsetzung, Durchführung der Besteuerung und Vollstreckung geregelt. Für Kaufleute ist sie vor allem wegen der Festlegung von Steuererklärungs- und Buchführungspflichten von Bedeutung.

Das Steuersystem ist nicht nur in Deutschland, sondern auch in den meisten anderen Staaten so komplex, dass man meinen könnte, nirgendwo sei der Staat so innovativ wie beim Erfinden von Steuern. Um die hohe Steuerlast nicht zu offensichtlich erscheinen zu lassen, bleiben die meisten Steuern als *indirekte Steuern* im Verborgenen. *Steuerzahler* (in den meisten Fällen die Verbraucher) und *Steuerschuldner* (z.B. Unternehmen, die diese indirekten Steuern an das Finanzamt abführen müssen) sind anders als bei den direkten Steuern nicht identisch.

Die bekannteste indirekte Steuer ist die Mehrwert- oder Umsatzsteuer. Sie liefert mit Abstand den zweitgrößten Beitrag zum gesamten Steueraufkommen der Bundesrepublik, gleich nach der Lohnsteuer. An dritter Stelle liegt ebenfalls eine indirekte Steuer: die Mineralölsteuer. Solche Verbrauchssteuern gibt es in großer Zahl: Tabaksteuer, Kaffeesteuer, Schaumweinsteuer, Getränkesteuer, Biersteuer, Branntweinsteuer, Kinosteuer, Lotteriesteuer, Versicherungssteuer, Feuerschutzsteuer, Vergnügungssteuer sowie die Verpackungssteuer. Obwohl in den letzten Jahren eine ganze Reihe indirekter Steuern abgeschafft worden sind, gibt diese immer noch unvollständige Liste einen Eindruck über die Komplexität unseres Steuersystems.

Hintergrund dieser großen Vielfalt an indirekten Steuern, deren Ursprünge zum Teil aus dem Mittelalter stammen, ist in vielen Fällen die Steuergerechtigkeit. Man wollte Luxusartikel besteuern, um die Reichen stärker zur Kasse bitten zu können. Nach der Gründung des Deutschen Reiches 1871 kam hinzu, dass die Länder dem Reich zunächst



den Zugriff auf direkte Steuern verwehrten, sodass es sich vorwiegend aus indirekten Steuern finanzieren musste. Die meisten indirekten Steuern gehen auch heute noch direkt an den Bund.

Während mit indirekten Steuern der Verbrauch (*Verbrauchssteuern*) oder das Inverkehrbringen einer Sache (*Verkehrssteuern*) besteuert wird, orientieren sich direkte Steuern (*Besitzsteuern*) an der Leistungsfähigkeit oder am Vermögen des Steuerpflichtigen. Daher sind Lohn- bzw. Einkommensteuern nicht feste Prozentsätze vom Einkommen, sondern unterliegen einer Progression. Die Einkommensteuer ist die wichtigste Steuer

Die *Körperschaftssteuer* ist die Einkommensteuer der juristischen Personen wie z.B. der GmbH oder der AG, die ihren Sitz im Inland haben. Grundlage für ihre Berechnung ist der Unternehmensgewinn. Diejenigen Anteile des Gewinns, die als Dividende an Gesellschafter und Aktionäre ausgeschüttet werden, sind außerdem für den Empfänger zur Hälfte einkommensteuerpflichtig (*Halbeinkünfteverfahren*).

Eine weitere Unternehmenssteuer ist die *Gewerbesteuer*, die neben der Grundsteuer eine der Haupteinnahmequellen der Gemeinden bildet. Zur Berechnung der Gewerbesteuer werden aus dem Gewerbeertrag sowie aus dem Gewerbekapital der Steuermessbetrag ermittelt. Für Kapitalgesellschaften sind dies 5 % des Gewerbeertrags, der auf der Basis des Gewinns ermittelt wird. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften werden Freibeträge sowie ein Staffeltarif angewendet, um einen Ausgleich dafür zu schaffen, dass der Unternehmerlohn, d.h. das Gehalt der Geschäftsleitung, bei ihnen nicht den Gewinn mindert.

Der ermittelte Steuermessbetrag wird mit dem Hebesatz multipliziert, der von der Gemeinde festgelegt wird. Das Ergebnis ist die jährliche Gewerbesteuer. Die meisten Hebesätze liegen zwischen 300-400 %. Somit spielt die Gewerbesteuer für Unternehmen bei der Standortwahl eine wichtige Rolle. Die Gewerbesteuer zählt zu den Aufwendungen des Unternehmens und schmälert daher den Gesamtgewinn, der Bemessungsgrundlage der Körperschaftssteuer ist.

Die Verteilung der Steuern auf Bund, Länder und Gemeinden ist im Grundgesetz geregelt. Etwas über die Hälfte des Steueraufkommens erhält der Bund. Der Anteil der Steuern, über den die Gemeinden direkt verfügen können, liegt dagegen unter 10 % der gesamten Steuereinnahmen.

Die Steuereinnahmen genügen nicht, um die Ausgaben des Staates zu decken. Das Defizit und damit die Neuverschuldung des Staates, d.h. von Bund, Ländern und Gemeinden, beträgt zurzeit jährlich etwa 80 Mrd. €. Der weitaus größte Posten im Bundeshaushalt sind dabei Ausgaben für die soziale Sicherung. Wohlgemerkt sind hierin keine Ausgaben enthalten, die aus Beiträgen, d.h. von Sozialversicherungen, finanziert werden. De facto werden so ca. 20 % der Sozialausgaben über Steuern finanziert.

Die hohe Schuldenlast ist Ursache für den zweitgrößten Posten im Bundeshaushalt, die Schuldzinsen. Nimmt man die Zinslasten der Länder und Gemeinden hinzu, ergibt sich ein Betrag von jährlich über 60 Mrd. €. Die Neuverschuldung ist aber immer noch größer als die Zinslast. Ein Gleichziehen von Neuverschuldung und Zinsen würde als Signal betrachtet, dass die Schuldenspirale durchbrochen werden kann, denn dies würde bedeuten, dass der Haushalt ohne Zinslasten ausgeglichen wäre.

Weltwirtschaft und Währungspolitik – die Macht des Geldes

Um mit anderen Ländern Handel zu treiben, muss eine Vereinbarung über die Währungseinheit getroffen werden, in der das Geschäft abgewickelt werden soll. Damit ein Unternehmen eine Rechnung in der eigenen Landeswährung begleichen oder in eine Fremdwährung umtauschen kann, müssen andere Staaten diesem *Währungssystem* ein nicht geringes Vertrauen entgegenbringen. Dies gilt insbesondere, seitdem die Währungen nicht mehr als Münzen aus Edelmetall geprägt sind.

Bei der Gründung des *Internationalen Währungsfonds* (IWF) in Bretton Woods im Jahre 1944 wurde zur Sicherung des Welthandels ein System fester *Wechselkurse* auf Basis der Gold- bzw. Dollarreserven der einzelnen Länder vereinbart. Ziel war es, die Währungen der damals beteiligten 44 Staaten (heute sind es 186 Staaten, die Bundesrepublik gehört dem IWF seit 1952 an) frei ineinander konvertierbar zu machen. Diese heute fast selbstverständlich klingende Tatsache war vor dieser Zeit ein beträchtliches wirtschaftliches Problem.

In Bretton Woods wurde der Dollar aufgrund seiner Goldparität von 35 Dollar je Feinunze Gold zunächst als Leitwährung festgelegt. Dies ging solange gut, wie die USA durch hohe Exporte die ausländischen Dollarreserven kompensieren konnten. Ende 1971 drohte den USA ein Ausverkauf ihrer Goldreserven aufgrund hoher ausländischer Dollarbestände, die Folge eines Zahlungsbilanzdefizits waren. Die Goldbindung und damit der Dollar als Leitwährung wurden deshalb seitens der USA aufgegeben.

Als neues internationales Zahlungsmittel haben die *Sonderziehungsrechte* (SZR) des IWF die Funktion einer Leitwährung („Papiergold“) übernommen. Jedes Land zahlt einen Betrag in

eigener Währung ein und erhält damit das Recht, vom IWF Devisen zu beziehen. Jede Währung hat dabei eine Kursparität zu den SZR, so entspricht eine SZR-Einheit etwa 1,17 € (Stand Mitte 2006). Im Gegensatz zu den Ziehungsrechten, die echte Guthaben darstellen und denen echte Einzahlungen der einzelnen Zentralbanken wie z.B. der Bundesbank entgegenstehen, sind Sonderziehungsrechte ein Anspruch auf das allgemeine Vermögen des IWF in Form von Krediten, die bei Bedarf, d.h. einer nicht ausgeglichenen Zahlungsbilanz, gewährt werden. Diese Kredite sind in der Regel mit Auflagen des IWF an die Wirtschaftspolitik eines Landes verbunden.

Auch das System fester Wechselkurse wurde im Jahre 1978 offiziell aufgegeben, sodass heute zwischen den meisten Staaten ein System flexibler Wechselkurse besteht, d.h. die Wechselkurse sind ständigen Marktveränderungen unterworfen. Um die Konsequenzen fester Wechselkurse auf die Wirtschaft besser zu verstehen, kann man folgende Überlegung anstellen: Ein Land, das einen Überschuss in seiner Zahlungsbilanz ausweist, d.h. mehr exportiert als importiert hat, sollte seine Währung aufwerten, damit seine Geldmenge seiner Wirtschaftskraft entspricht. Die Folge wäre, dass es für seine Währung im Ausland billiger einkaufen, d.h. mehr importieren, könnte, seine Exporte würden aber teurer und damit abnehmen.

Natürlich ist eine Aufwertung exportschädlich, sodass die exportorientierten Industriezweige diese zu verhindern suchen. Als Alternative zu einer Aufwertung böte sich an, stattdessen auf den Devisenmärkten Fremdwährungen zu kaufen. Betrachtet man die Fremdwährung als „Ware“, sieht man sofort die Analogie zu einem Import. Anders

Zahlungsbilanz der Bundesrepublik Deutschland 2004			
Aktiva	Mrd. €	Passiva	Mrd. €
Leistungsbilanz	84,0	Kapitalbilanz	99,8
Vermögens-übertragungsbilanz	0,4	Devisenbilanz	-1,5
		Restposten	-13,9
Bilanzsumme	84,4		84,4

ausgedrückt wird durch das Angebot der eigenen Währung auf den Devisenmärkten die eigene Währung geschwächt, sodass keine Aufwertung mehr nötig ist.

Hat ein Land dagegen ein Zahlungsbilanzdefizit, muss es, um seine Währung stabil zu halten, Devisen gegen eigene Währung verkaufen, wobei sich aber seine Devisenreserven langfristig erschöpfen. Der IWF stellt solchen Ländern Kredite in Form von Devisen zur Verfügung, damit sie eine Abwertung vermeiden können. Gleichzeitig wächst der Druck des IWF auf diese Länder, ihre Zahlungsbilanz auszugleichen. Der IWF spielt heute als Sonderorganisation der UNO die Rolle einer „Finanzfeuerwehr“, um Finanzkrisen wie 1994 in Mexiko oder Ende 1997 in Südostasien beheben zu helfen.

Die *Zahlungsbilanz* eines Staates erfasst sämtliche Geldströme mit dem Ausland. Die Zahlungsbilanz umfasst folgende Teilbilanzen:

- die *Leistungsbilanz*, die sich wiederum in die *Handelsbilanz* (Differenz der Warenex- und -importe) sowie in die *Dienstleistungsbilanz* unterteilt,
- die *Vermögensübertragungsbilanz*, in der staatenübergreifende Zahlungen, denen keine Handels-

geschäfte zugrunde liegen, erfasst werden (z.B. Schuldenerlass),

- die *Kapitalbilanz*, in der Kapitalbewegungen erfasst werden,
- die *Devisenbilanz*, in der Ab- und Zuflüsse von Devisen und Sonderziehungsrechten bei der Zentralbank erfasst werden.
- Saldo der statistisch nicht aufgliederbaren Transaktionen* (auch als Restposten bezeichnet). Hier erfolgen fiktive Buchungen, um Ungenauigkeiten in anderen Teillisten auszugleichen.

Die Leistungs- und die Übertragungsbilanz bilden die Aktivseite der Bilanz, die Kapitalbilanz sowie die Gold- und Devisenbilanz die Passivseite. Ein Geschäftsvorfall wird stets in zwei Teillisten verbucht, sodass die Zahlungsbilanz wieder ausgeglichen ist.

Da die Zahlungsbilanz stets ausgeglichen ist, kann es buchhalterisch eigentlich kein Zahlungsbilanzdefizit geben. Dennoch wird dieser Begriff häufig verwendet. Z.B. betrug das Zahlungsbilanzdefizit der USA im Jahre 2004 ca. 780 Mrd. Dollar und ist hauptsächlich durch hohe Importe begründet. Finanziert wird das Defizit über Kredite vor allem von ostasiatischen Banken, wodurch die Staatsschulden der USA gegenwärtig beträchtlich wachsen.

Die Globalisierung – Chancen und Risiken

Der Begriff *Globalisierung* hat sich zu einem emotionalen Schlagwort entwickelt. Verfolgt man Medienberichte, so erscheint sie bei den Befürwortern als Garant für ein Wachstum der Weltwirtschaft, für die Gegner ist sie dagegen gleichbedeutend mit der Ausbeutung der Entwicklungsländer sowie Jobkiller in den Industriestaaten. Dabei handelt es sich natürlich nur um Auswirkungen. Die Globalisierung selbst ist eine historische Entwicklung, mit der die wachsende internationale Verflechtung von Volkswirtschaften gemeint ist. Wurden früher Waren in einem Dorf produziert und auf dessen Dorfmarkt verkauft, können heute immer mehr Produkte an beliebigen Orten vertrieben werden.

Dass die Globalisierung erst seit den 80er Jahren in breiter Öffentlichkeit diskutiert wird, liegt an ihrer rapiden Zunahme, bedingt durch technische Entwicklungen, die schnelle, kosten-günstige und sichere Transporte von Gütern, Information und Geld ermöglichen. Politisch begleitet wurde dieser Prozess durch internationale Liberalisierung sowie der Öffnung Osteuropas.

Die Globalisierung beeinflusst nicht nur die Gütermärkte, sondern auch die Arbeits- und die Kapitalmärkte. Insbesondere Kapitalflüsse sind durch den elektronischen Datenaustausch weltweit mit geringem Kosten- und Zeitaufwand steuerbar. Die hohe „Virtualität“ der Kapitalmärkte führt gelegentlich zu erheblichen Schwankungen und damit auch Finanzkrisen, ausgelöst durch neue attraktive Investitionsobjekte, Investitionsängste oder Spekulationen. Die Arbeitsmärkte sind durch die Migration von Arbeitnehmern betroffen, ein durchaus beobachtbarer, aber aufgrund von sozialen Bindungen sowie Sprach- und KulturbARRIEREN gedämpfter Prozess.

Um die Auswirkungen der Globalisierung zu untersuchen, machen wir ein

einfaches Gedankenexperiment. Nehmen wir an, in einem Land A werden Güter aus einem anderen Land B gekauft, da sie dort billiger sind. Ein Vorteil für Land A liegt auf der Hand: Die Preise für dieses Gut sinken und die Menschen in diesem Land haben mehr Geld für andere Produkte zur Verfügung. Andererseits verlieren Menschen ihre Arbeit, die vorher dieses Gut in Land A produziert haben. Obwohl der Wohlstand in Land A insgesamt gestiegen ist, wurde er nicht gleich verteilt – es gibt Gewinner und Verlierer.

Wie sollte Land A mit dieser Ungleichverteilung umgehen? Zunächst kann es einen sozialen Ausgleich zwischen Gewinnern und Verlierern in Form von angemessenen Transferleistungen schaffen. Damit die arbeitslos gewordenen Kräfte nicht brach liegen, müssen sie für neue Aufgaben qualifiziert werden. Um entsprechende Arbeitsplätze zu schaffen, ist es aber auch erforderlich, Kapitalströme für Investitionen ins Inland zu lenken. Ähnliche Betrachtungen lassen sich auch für Land B anstellen. Werden die dort eintreffenden Geldflüsse „gerecht“ verteilt? Gehen die billigeren Produktionskosten zu Lasten von Umwelt oder Arbeitnehmern? Auch hier gibt es Spielraum für Gewinner und Verlierer.

Diese sehr einfache Darstellung zeigt, dass die Globalisierung einer Volkswirtschaft insgesamt nutzt, aber ohne Steuerung die Gefahr besteht, dass die Kluft zwischen Arm und Reich immer größer wird. Sie zeigt außerdem die Hauptargumente der Befürworter und Gegner auf. Während die Befürworter in der Globalisierung eine konsequente Entwicklung der Marktwirtschaft hin zu größerer Effizienz und Produktvielfalt sehen, befürchten die Gegner, dass sie zu sozialer Ungerechtigkeit, zu wirtschaftlichen Monokulturen und zu einem Raubbau an der Natur führt.

Dimensionen der Globalisierung		
Dimension	Vorteile	Nachteile
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Weltweite, schnelle Verbreitung von Informationen Vertiefung internationaler Kontakte und Abbau von Vorurteilen 	<ul style="list-style-type: none"> Zunahme der Informationsflut Schaffung von Informationseliten
Ökonomie	<ul style="list-style-type: none"> Weltweite Schaffung neuer Arbeitsplätze Niedrigere Produktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Regionaler Verlust von Arbeitsplätzen Ausbeutung von Entwicklungsländern
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> Wachsende Demokratisierung Zusammengehörigkeitsgefühl („Welt als Dorf“) 	<ul style="list-style-type: none"> Verlust nationaler Identität Nationalismus als Gegenreaktion Politische Einflussnahme von Großkonzernen
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Notwendigkeit internationaler Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> Produktion auf Kosten der Umwelt Zunahme von Migration und Armut

Wie sieht die Realität aus? Die Entwicklungen im ostasiatischen Raum und in Osteuropa zeigen, dass nicht nur Industriestaaten von der Globalisierung profitieren können. Das Beispiel China beweist, dass wirtschaftliche Liberalisierung zu einer, wenn dort auch langsam voranschreitenden, inneren politischen Liberalisierung führen kann.

Dagegen hat der Anteil afrikanischer Länder am Welthandel in den letzten 20 Jahren abgenommen. Sie zählen damit zu den Verlierern der Globalisierung. Aber auch dort gibt es Länder wie Botswana oder Mauritius, die zu den Globalisierungsgewinnern zählen. Kriege, Bürgerkriege und politische Korruption blockieren in vielen afrikanischen Ländern die Investitionsbereitschaft ausländischer Anleger.

Die Politiker der wirtschaftlich führenden Nationen haben erkannt, dass rein nationale Maßnahmen zur Kontrolle der Weltwirtschaft nicht mehr ausreichen. Ein friedlicher Ausweg aus den mit der Globalisierung verbundenen Konflikten wird im so genannten *Global Governance* gesehen, ein Begriff, der mit *Weltordnungspolitik* übersetzt wird und sich damit vom Begriff *Weltregierung* bewusst abgrenzt. *Global Governance* beruht nach Auffassung von Politwissenschaftlern auf fünf Säulen:

- einer Welthandelsordnung,
- einer internationalen Wettbewerbsordnung,
- einer Weltwährungs- und Finanzordnung,
- einer Weltsozialordnung,
- einer Weltumweltordnung.

Für die beiden ersten Säulen spielt die Welthandelsorganisation (WTO), eine Sonderorganisation der UNO mit 146 Mitgliedsstaaten, die 1994 gegründet wurde, eine zentrale Rolle. Ihre bisherige Arbeit basiert auf drei wichtigen Abkommen zur Regelung des Warenverkehrs (GATT), des Handels mit Dienstleistungen (GATS) sowie des Schutzes geistigen Eigentums (TRIPS). Für die Weltwährungs- und Finanzpolitik ist unter anderem der *Internationale Währungsfonds* (IWF) zuständig. Eine umfassende Weltsozialordnung gibt es derzeit nicht, wohl aber eine Entwicklungshilfepolitik, die international von der *Weltbank* wahrgenommen wird. Im Bereich der globalen Ökologie wird regelmäßig eine *Weltumweltkonferenz* einberufen.

Fossile Energiequellen – eine aussterbende Art

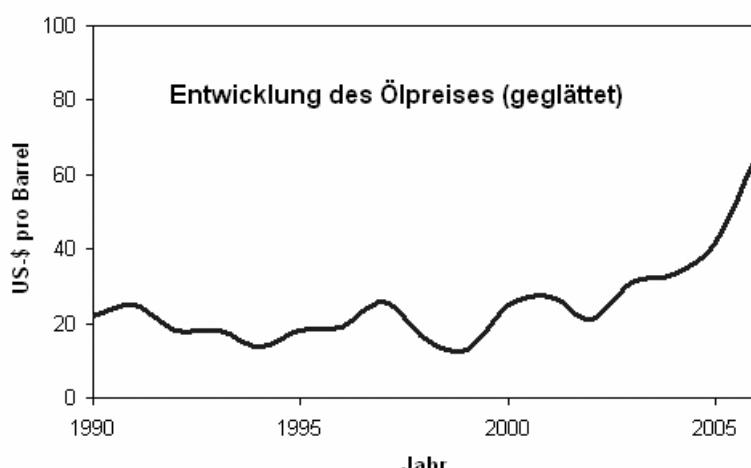
Die heutige Energieversorgung beruht vor allem auf den nicht regenerativen Energieträgern Kohle, Erdöl, Erdgas und Uran. Insbesondere die in den letzten Jahren erheblich gestiegenen Kosten für die fossilen Energieträger Erdöl und Erdgas haben gravierenden Einfluss auf die Weltwirtschaft. Von den Energiekonzernen werden diese Preisanstiege mit politischen Krisen, Spekulationen, einem schwachen Dollarkurs sowie gestiegener Nachfrage in den Schwellenländern Asiens begründet. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass erhebliche Preisanstiege aufgrund der Begrenztheit der Energievorräte noch bevorstehen.

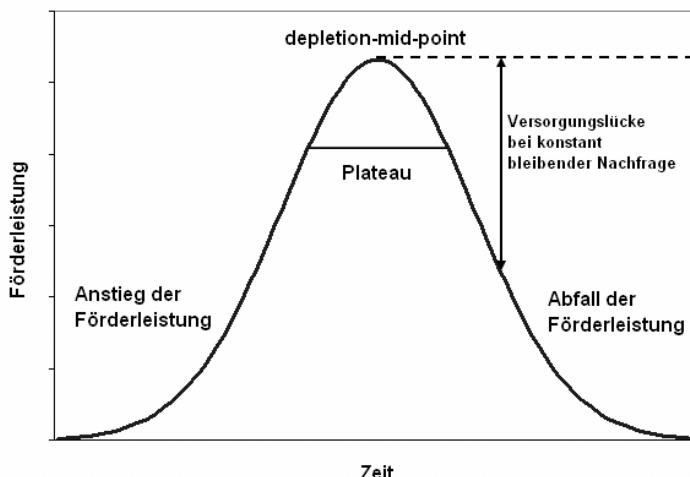
Bei der Beurteilung von Energievorräten werden zwei Begriffe unterschieden: Reserven sind Energievorräte, die mit heutigen technischen Mitteln wirtschaftlich genutzt werden können. Ressourcen dagegen sind Energievorräte, die vorhanden sind oder deren Existenz vermutet wird, die aber zur Zeit aus technischen und/oder wirtschaftlichen Gründen nicht verwertet werden. Diese Definitionen sind nicht wirklich klar von einander abgegrenzt, da die Wirtschaftlichkeit einer Erschließung vom Ener-

giepreis abhängt. Eine präzise Abschätzung der vorhandenen Reserven ist vor allem beim Erdöl praktisch unmöglich, da sowohl die Energieindustrie als auch die erdölfördernden Länder diese Zahlen aus wirtschaftlichen bzw. politischen Gründen manipulieren.

Gemäß einer Studie des Bundesamts für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) betragen im Jahre 2004 die weltweiten Reserven für Erdöl und Erdgas 228 bzw. 191 Gt SKE (Gigatonnen Steinkohleeinheiten), die weltweiten Ressourcen 117 bzw. 224 Gt SKE. Natürlich können diese Zahlen aufgrund der Entdeckung neuer Energievorkommen, der Neubewertung vorhandener Vorkommen oder der Entwicklung neuer Technologien jederzeit variieren.

Dividiert man die Reserven durch die aktuelle jährliche Förderquote, erhält man die statische Reichweite, die aber nur ein sehr ungenaues Maß für die Dauer der Verfügbarkeit eines Rohstoffes ist, da sie lediglich die bekannten Reserven und die gegenwärtige Förderquote berücksichtigt. Genauere Reichweitenberechnungen für Erdöl und Erdgas, die von einer Zunahme des Ener-





giebedarfs um 50 % bis zum Jahr 2030 ausgehen, lassen den Schluss zu, dass eine wirtschaftliche Erschließung bis etwa 2040 stattfinden wird.

Solche Reichweitenberechnungen suggerieren, dass sich bis zum Erschöpfen der Quellen für die Energiemärkte keine wesentlichen Auswirkungen ergeben bräuchten. Dies ist jedoch nicht der Fall, da die Förderquoten aus physikalischen Gründen mit der Zeit abnehmen. Bereits in den 50er Jahren wurde von dem Geologen M. King Hubbert ein Modell entwickelt, nach dem die Förderquote bei Erdöl abnimmt, wenn etwa die Hälfte der Vorräte abgebaut ist. Dieser Zeitpunkt wird als *depletion-mid-point* bezeichnet. Ab diesem Zeitpunkt lässt sich die Ölförderung nicht mehr steigern, da der Druck in den Lagerstätten abnimmt. Der zeitliche Verlauf der Fördermenge entspricht etwa einer Glockenkurve, deren Abfallen sich durch technische Eingriffe wie z.B. zusätzliche Bohrungen etwas verzögern lässt. Das Modell erwies sich bei der Vorhersage der Förderleistungen US-amerikanischer und norwegischer Quellen als erfolgreich.

Geht man von einer mindestens konstant bleibenden Nachfrage für Erdöl aus, ist für die Preisentwicklung der Zeitpunkt interessant, an dem die welt-

weite Förderleistung ihr Maximum erreicht. Spätestens ab diesem Moment driften Angebot und Nachfrage immer weiter auseinander. Wann dieser Zeitpunkt beim Erdöl erreicht wird, ist umstritten. In den meisten Staaten außerhalb der OPEC wurde das Fördermaximum bereits überschritten. Experten rechnen damit, dass das weltweite Fördermaximum zwischen 2010 und 2025 erreicht wird.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen andere Energiequellen die Versorgungslücke decken, da es sonst zu einem erheblichen Anstieg der Energiepreise kommen wird. Die Marketing-Abteilungen der Energiekonzerne liefern hierzu optimistische Prognosen. In der Tat gibt es beträchtliche „nicht konventionelle“ Ressourcen für Erdöl und Erdgas. Beim Erdöl sind dies z.B. Ölschiefer und Ölsand, die weltweit in großen Mengen vorhanden sind. Deren Ausbeutung ist allerdings technisch erheblich aufwändiger und aus ökologischer Sicht problematisch. In Zukunft wird wohl kein einzelner Energieträger die Rolle des Erdöls übernehmen können. Langfristig kann die Energieversorgung nur mit erheblichen Energieeinsparungen und einem Mix aus zahlreichen regenerativen Energieträgern gewährleistet werden.

Die Europäische Union – alle unter einem Dach

Der Begriff *Europäische Union* (EU) verfolgt uns fast täglich in den Medien. In diesem Buch wird sie häufig in Zusammenhang mit der Gesetzgebung genannt. Von der EU werden Richtlinien erlassen, die binnen einer vorgeschriebenen Frist in nationales Recht umgesetzt werden müssen. In welche konkreten Gesetze diese Richtlinien übernommen und wie sie ausformuliert werden, bleibt den einzelnen Mitgliedsstaaten überlassen. Das damit angewandte Subsidiaritätsprinzip beschränkt gleichzeitig die Macht der EU.

Die EU besteht aus inzwischen 25 Mitgliedsstaaten mit etwa 450 Millionen Einwohnern und wurde am 01.11.1993 durch den Vertrag von Maastricht gegründet. Sie ist eine Dachorganisation, die drei Pfeiler unter sich vereint. Den bekanntesten Pfeiler bilden die *Europäischen Gemeinschaften* (EG), die sich aus der Europäischen Atomgemeinschaft (EURATOM) sowie der ebenfalls mit EG abgekürzten Europäischen Gemeinschaft zusammensetzt, hinter der sich die ehemalige Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) verbirgt. Die Europäischen Gemeinschaften sind der wirtschaftliche und damit der für den Bürger spürbarste Pfeiler der EU, denn er bestimmt die Regeln des Binnenmarktes.

Bei den beiden anderen Pfeilern handelt es sich um die *Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik* (GASP) und die *Zusammenarbeit in der Innen- und Justizpolitik* (ZIJP). Ziele der GASP sind eine Abstimmung der europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik, Fragen der Abrüstung sowie die Koordination militärischer Hilfseinsätze außerhalb der EU. Die ZIJP dient dem Zweck der internationalen Bekämpfung von Kriminalität und Terrorismus. Hierzu wurde ein europäisches Polizeiamt (EUROPOL) gegründet.

Die Wurzeln der EU liegen in der Nachkriegszeit, als die Politiker bestrebt waren, nach Jahrhunderten immer verheerender werdender Kriege dem europäischen Kontinent endlich Frieden zu bringen. Einen ersten Schritt bildete die 1951 gegründete Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (*Montanunion*), an der neben Deutschland auch Frankreich, Italien und die Beneluxländer beteiligt waren. Der Bund dieser sechs Länder wurde 1957 durch die in den römischen Verträgen beschlossene Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) auf allgemeine wirtschaftliche Zielsetzungen mit einem EG-Binnenmarkt erweitert. Im heutigen Zeitalter der Globalisierung ist die EU bestrebt, ein wirtschaftliches Gegengewicht zu den USA zu bilden. Hieraus erklären sich auch die kürzlich erfolgten Beitritte zahlreicher neuer Mitgliedsstaaten, die Einführung einer gemeinsamen Währung und der Wunsch nach einer gemeinsamen Verfassung.

Die EU verfügt wie ein Staat über eine eigene Legislative, Judikative und Exekutive. Diese Organe sind den Europäischen Gemeinschaften zugeordnet, da die EU selbst keine eigene Rechtspersönlichkeit (juristische Person) ist. Der „Regierung“ der EU entspricht die *Europäische Kommission*, die sich aus derzeit 25 Kommissaren zusammensetzt und von denen einer als Kommissionspräsident die Kommission leitet. Dieser wird vom obersten Gremium der EU, dem *Europäischen Rat*, ernannt, in dem die Regierungschefs und die Außenminister der Mitgliedsstaaten vertreten sind.

Der Europäische Rat bestimmt die Ziele und Leitlinien der EU. Jeder Mitgliedsstaat stellt einen Kommissar, bei dessen Auswahl der Kommissionspräsident ein Mitspracherecht hat. Die Kommission

Wichtige Instanzen der Europäischen Union		
	Aufgaben	Mitglieder
Europäischer Rat	Legt Ziele und Leitlinien fest.	Regierungschefs und Außenminister.
EU-Kommission	Kontrolliert die Einhaltung der EU-Richtlinien, schlägt Gesetze vor.	Je ein Kommissar pro Mitgliedsstaat.
Ministerrat	Stimmt über Gesetze und Haushalt ab.	Außen- bzw. Fachminister aus den Mitgliedsstaaten.
EU-Parlament	Stimmt über Gesetze und Haushalt ab, kontrolliert Kommission.	Vom Volk gewählte Vertreter aus Parteien der Mitgliedsstaaten.
Europäischer Gerichtshof	Sorgt für einheitliche Auslegung der EU-Richtlinien, Klageinstanz bei Vertragsverletzungen.	Ein Richter je Mitgliedsstaat.

kontrolliert die Einhaltung der EU-Gesetzgebung und darf als einziges Organ Richtlinien und Verordnungen vorschlagen, über die im Parlament und im Ministerrat abgestimmt wird. Ihre Mitglieder sind gleichberechtigt und gehalten, nicht die Interessen ihrer Nationen, sondern die der EU zu vertreten.

Ähnlich wie in Deutschland die Legislative in Bundestag und Bundesrat aufgeteilt ist, gibt es in der EU den *Ministerrat*, der die Interessen der Mitgliedsstaaten vertritt und sich aus den für die jeweilige Gesetzgebung zuständigen Ministern zusammensetzt, sowie das *Europäische Parlament*, dessen gegenwärtig 732 Repräsentanten von den EU-Bürgern alle fünf Jahre gewählt werden und die dort die Interessen ihrer politischen Parteien vertreten. Das Parlament muss der Ernennung von Kommissaren und dem von der Kommission vorgeschlagenen Haushalt zustimmen. Da es keine Gesetzesvorschläge unterbreiten darf, ist seine Rolle relativ schwach und

hat eher eine beratende und kontrollierende Funktion. Parlament und Ministerrat sind bei der Gesetzgebung gleichberechtigt.

Die Judikative wird vom *Europäischen Gerichtshof* (EuGH) verkörpert. Es soll sicherstellen, dass EU-Recht innerhalb der Staatengemeinschaft auf die gleiche Weise ausgelegt wird. Nationale Gerichte können sich daher in Fragen des Gemeinschaftsrechts an das EuGH wenden oder Rechtmäßigkeit von EU-Richtlinien prüfen lassen. Außerdem kann die EU-Kommission Mitgliedsstaaten vor dem EuGH verklagen, wenn diese ihren Verpflichtungen nicht nachkommen.

Weitere wichtige Organe der EU sind der Europäische Rechnungshof, der über die Rechtmäßigkeit des Haushalts wacht, und die Europäische Zentralbank, welche die Geldpolitik in der EU bestimmt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

An wirtschaftlichen Prozessen sind stets mehrere Parteien beteiligt. Hierbei kann es sich um Privatpersonen, Kaufleute, Unternehmen oder andere Organisationen handeln. Damit Rechtsgeschäfte zwischen diesen ungleichen Partnern nicht zu einseitigem Vorteil ausgenutzt werden können, sind rechtliche Rahmenbedingungen erforderlich. Diese werden überwiegend im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und im Handelsgesetzbuch (HGB) geregelt. Darin werden z.B. Fragen beantwortet wie „Was kann man tun, wenn der Vertragspartner seine Pflichten nicht erfüllt?“ oder „Welche Konventionen gibt es bei Liefer- und Zahlungsbedingungen?“.

Diese Ursprünge dieser beiden Gesetze liegen weit in der Vergangenheit. Sie springen auch dann ein, wenn die Partner keine ausdrücklichen Vereinbarungen getroffen haben und schützen die Schwächeren bzw. rechtlich Unbewanderten, also insbesondere Privatpersonen. Seit Gründung der Europäischen Union werden die rechtlichen Rahmenbedingungen zunehmend durch EU-weite Richtlinien vereinheitlicht, die binnen einer Frist von wenigen Jahren in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Ziel ist es einerseits, den internationalen Handel transparenter und die Märkte offener zu gestalten, andererseits den Verbraucher noch umfassender zu schützen. Dieser Prozess hat in den letzten Jahren zugenommen und wird sicher noch einige Zeit anhalten.

Rechtliche Kenntnisse sind sowohl im Berufs- als auch im Privatleben bis zu einem gewissen Grade unumgänglich und in jedem Falle hilfreich. Leider gehören sie weder im allgemein bildenden Schulwesen noch in einem technisch-naturwissenschaftlichen Studium zum verbindlichen Lehrstoff. Dieser Teil des Buches soll dabei helfen, solche Wissensdefizite selbstständig aufzuarbeiten.

Grundlagen des Rechts – Spielregeln im Alltag

In einer sozialen Gemeinschaft ergeben sich zwangsläufig Konflikte aufgrund der unterschiedlichen Interessen und Ansichten ihrer Mitglieder. Wenn solche Konflikte nicht den inneren Frieden einer Gesellschaft gefährden sollen, müssen sie nach einheitlichen Regeln beigelegt werden. Solche *Rechtsordnungen* schaffen eine Berechenbarkeit und einen Schutz für die Mitglieder einer Gesellschaft.

Um allgemein akzeptiert zu werden, dürfen Rechtsordnungen allerdings nicht zur Übervorteilung bestimmter Gruppen führen oder die Freiheit der Individuen zu sehr einschränken. Aus diesem Grund entstanden im Laufe der Jahrhunderte in allen Gesellschaften Gesetze auf Basis des allgemeinen Rechtsempfindens und der üblichen Sitten und Gebräuche.

Eine schriftliche Niederlegung des Rechts in Form von Gesetzesbüchern ist bei uns erst seit wenigen Jahrhunderten üblich. Einer der ältesten und zugleich bekanntesten Gesetzestexte ist der „*corpus iuris civilis*“, eine amtliche Sammlung des römischen Rechts aus der Zeit ca. 550 n. Chr. Am 01.01.1900 trat in Deutschland das *Bürgerliche Gesetzbuch* (BGB) in Kraft. Gleich alt ist das *Handelsgesetzbuch* (HGB), das für *Kaufleute* Vorrang vor dem BGB hat. In diesen beiden Gesetzen ist ein Großteil des normalen Miteinanders der Menschen in unserem Staat geregelt. In der Bundesrepublik Deutschland werden unterschiedliche *Rechtsquellen* verwendet:

Gesetze:

Gesetze kommen aufgrund parlamentarischer Beschlüsse auf Bundes- oder Länderebene zustande (*Legislative*). Alle Gesetze sind dem *Grundgesetz* (GG) unterordnet und dürfen ihm nicht widersprechen. Bundesgesetze

haben zwar Vorrang vor Landesgesetzen, in vielen Bereichen verfügen die Länder jedoch über Hoheitsrechte.

Rechtsverordnungen:

Verordnungen werden von einer gesetzlich dazu ermächtigten *Exekutive* (z.B. einer Landesregierung) erlassen und haben Gesetzescharakter. Mit Verordnungen werden Gesetze konkretisiert, wobei Inhalt, Zweck und Ausmaß der Verordnung in einem Gesetz geregelt sein muss. Beispielsweise werden in der Arbeitsstättenverordnung sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische und hygienische Anforderungen an die Arbeitsplatzumgebung gestellt.

Richtlinien:

Richtlinien haben selbst keinen Gesetzescharakter, sondern dienen dazu, Gesetze und Verordnungen zu vereinheitlichen. Sie sind aber für Regierungen oder Verwaltungen verbindlich. Beispiele sind EU-Richtlinien oder die Steuerrichtlinien des Bundes.

Satzungen:

Satzungen werden z.B. von Vereinen, Gesellschaften oder Kammern aufgestellt. Sie gelten nur für einen bestimmten Personenkreis und sind für diesen bindend. Der Inhalt einer Satzung darf bestehenden Gesetzen nicht widersprechen.

Gerichtsurteile:

Gerichtsentscheidungen werden aufgrund bestehender Gesetze und der Beweislage getroffen. Einmal gefällte Gerichtsurteile müssen nicht von anderen Gerichten übernommen werden, können aber die Entscheidung in anderen Prozessen beeinflussen (*Präzedenzfall*).

Gewohnheitsrecht:

Ein Rechtsanspruch muss nicht immer durch geschriebenes Recht begründet sein, sondern kann auch aus „Gewohn-

DIE FÜNF BÜCHER DES BÜRGERLICHEN GESETZBUCHES (BGB)				
Erstes Buch	Zweites Buch	Drittes Buch	Viertes Buch	Fünftes Buch
Allgemeiner Teil	Schuldverhältnisse	Sachenrecht	Familienrecht	Erbrecht
§§ 1 - 240	§§ 241 - 853	§§ 854 - 1296	§§ 1297 - 1921	§§ 1922 - 2385

heit“ entstehen, d.h. wenn er durch lang andauernde und nach allgemeiner Überzeugung richtige Anwendung bestimmter Regeln zustande gekommen ist. Beispiele hierfür sind mehrjährige, vorbehaltlose Weihnachtsgeldzahlungen oder langjähriges Dulden eines Wegerechts.

Grundsätzlich wird zwischen dem *Privatrecht* und dem *öffentlichen Recht* unterschieden. Privates Recht regelt das Zusammenleben der Menschen untereinander und kann durch vertragliche Vereinbarungen verändert werden. BGB und HGB zählen zu den wichtigsten Gesetzeswerken des Privatrechts.

Rechtsbeziehungen des Einzelnen zur Gesellschaft bestimmt dagegen das öffentliche Recht, wozu z.B. das Steuerrecht, das Verwaltungsrecht oder das Strafrecht zählt. Das öffentliche Recht ist für alle verbindlich und kann auch dann nicht verändert werden, wenn sich die Betroffenen einig sind (z.B. beim

Rauschgifthandel). Es regelt Verhaltensweisen, die zu tun (*Gebote*) oder zu unterlassen sind (*Verbote*).

Ein Gerichtsprozess in zivilrechtlichen Angelegenheiten (z.B. bei Nichterfüllung von Verträgen) findet nur auf ein Gesuch des Klägers hin statt. Zur Antragstellung dient die Klageschrift, in der die betroffenen Parteien, der Gegenstand und der Grund des Anspruchs sowie das Gericht benannt werden müssen. Häufig ist es kostengünstiger, zunächst eine *Feststellungsklage* zu beantragen, mit der z.B. die Rechtsgültigkeit eines Anspruchs (z.B. einer Geldforderung) geprüft wird. Ist die Rechtslage dann gerichtlich geklärt, braucht es oft kein Urteil, damit sich die Parteien einigen. Zeigt sich eine Partei uneinsichtig, bleibt nur die *Leistungsklage*, bei der vom Gericht ein Urteil gefällt wird. Der Beklagte wird gegebenenfalls verurteilt, eine Leistung zu erbringen oder eine Handlung zu unterlassen.

Rechtsprechung – ein Weg durch Instanzen

Die Rechtsprechung in der Bundesrepublik obliegt in erster Linie der Aufsicht der einzelnen Bundesländer, denen die überwiegende Mehrzahl der Gerichte untersteht. Erst in oberster Instanz finden sich Bundesgerichte. Je nach Prozessart sind dabei unterschiedliche Gerichte mit mehreren Instanzen zuständig. Im *Zivilprozess* bis zu einem Streitwert von 5.000 € sowie für Familienstreitigkeiten, Mietangelegenheiten und Mahnverfahren sind die *Amtsgerichte* zuständig. Bei höherem Streitwert oder nicht vermögensrechtlichen Angelegenheiten wird sofort das zuständige *Landgericht* angerufen, das gleichzeitig als Berufungsinstanz für Entscheidungen der Amtsgerichte dient.

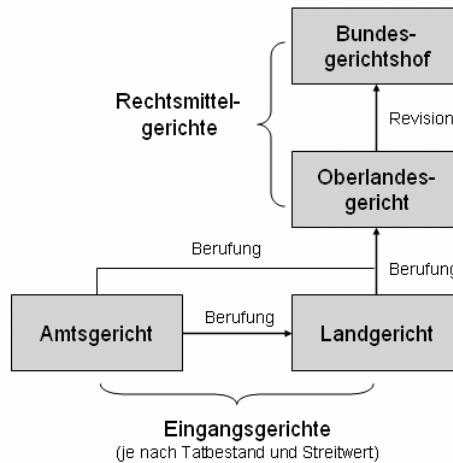
Nächste Berufungsinstanz ist das *Oberlandesgericht*. Darüber steht der *Bundesgerichtshof* (BGH) als Bundesgericht, der für Beschwerden gegen Endurteile und Revisionen von Endurteilen der Oberlandesgerichte zuständig ist. Im Gegensatz zur *Berufung*, bei der ein Prozess in höherer Instanz weitergeführt wird, versteht man unter *Revision* eine unabhängige Überprüfung der Rechtmäßigkeit eines Urteils. Bei Erfolg wird das Verfahren an eine untere Instanz zurückverwiesen. Im Sinne der Rechtseinheit fällt der BGH auch Grundsatzurteile. Kammern der oben genannten Gerichte übernehmen auch die Rechtsprechung in *Strafprozessen*. Hierbei wird manchmal auch das Oberlandesgericht als erste Instanz einberufen. In neuerer Zeit gewinnt auch der Europäische Gerichtshof (EUGH) in Luxemburg als oberste Revisionsinstanz an Bedeutung.

In Strafprozessen darf ein Angeklagter für eine Tat nur einmal bestraft werden, auch wenn diese gegen mehrere Gesetze verstößt (*Tateinheit*). Jedoch können für die gleiche Tat zivilrechtliche Forderungen auf ihn zukommen, z.B. in Form

von Schadenersatz. Aufgrund der Komplexität besonderer Rechtsgebiete wurden neben diesen *ordentlichen Gerichten* spezialisierte Gerichte eingeführt. So sind bei Streitigkeiten in arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen die *Arbeitsgerichte* zuständig. Hier gibt es nur drei Instanzen. Berufungsinstanzen sind das *Landesarbeitsgericht* bzw. auf Bundesebene das *Bundesarbeitsgericht*. Die gleichen Instanzenebenen findet man beim *Sozialgericht*, das Auseinandersetzungen in Fragen der Sozialversicherungen, der Kriegsopfersversorgung und der Lohnfortzahlungen (Krankengeldansprüche) bearbeitet.

Über Einsprüche gegen Steuerbescheide, die von der Finanzverwaltung abgelehnt werden, entscheidet das Finanzgericht. Für Revisionen muss der Bundesfinanzhof angerufen werden. Klagen von Bürgern gegen Entscheidungen der Exekutive, z.B. die Verweigerung eines Antrags auf Sozialleistungen, werden vor den Verwaltungsgerichten (mit den Nachfolgeinstanzen Oberverwaltungsgericht bzw. Verwaltungsgerichtshof und Bundesverwaltungsgericht) verhandelt. Auch sind Beschwerden gegen die Legislative, d.h. gegen von Parlamenten erlassene gesetzliche Bestimmungen, möglich. Sie können vor dem Bundesverfassungsgericht auf ihre Konformität mit dem Grundgesetz überprüft werden.

Die örtliche Zuständigkeit (*Gerichtsstand*) der Gerichte wird in der Zivil- (ZPO) bzw. Strafprozessordnung (StPO) festgelegt. Bei Strafprozessen ist in der Regel das Gericht zuständig, in dessen Bezirk die Straftat begangen wurde. Wird ein Rechtsstreit um eine Immobilie ausgefochten, ist in der Regel das Gericht zuständig, bei dem die Immobilie im Grundbuch eingetragen ist.



Bei Vertragsstörungen befindet sich der Gerichtsstand normalerweise am Wohn- bzw. Firmensitz des Beklagten. Dies ist der so genannte „allgemeine Gerichtsstand“, der in der Regel mit dem Ort, wo die vereinbarte Leistung erbracht werden soll (*Erfüllungsort*), übereinstimmt. Wurde ein Erfüllungsort ausdrücklich vereinbart, kann der Kläger diesen „besonderen Gerichtsstand“ statt des allgemeinen Gerichtsstands wählen. Sind beide Vertragsparteien Kaufleute im Sinne des Handelsrechts (HGB), können sie einen Gerichtsstand frei untereinander vereinbaren. Gegenüber Privatpersonen kann ein Gerichtsstand nur vereinbart werden, wenn diese keinen festen Wohnsitz im Inland haben.

Vor einem Gerichtsverfahren muss der beschrittene Rechtsweg vom angerufenen Gericht für zulässig erklärt werden. Bei Gerichtsverfahren trägt im Allgemeinen der Kläger die Beweislast, jedoch wurde in einigen Fällen, z.B. bei der Produkthaftung, die Beweislast umgekehrt. Wird gegen ein Gerichtsurteil nicht fristgerecht Berufung eingelegt, wird es rechtskräftig. Die Berufungsfristen sind je nach Prozessart unterschiedlich lang. So betragen sie für die meisten Verfahren einen Monat, jedoch bei Strafprozessen nur eine Woche und bei Arbeitsgerichtsverfahren zwei Wochen.

Gerichte haben neben der Rechtsprechung auch andere Aufgaben. So verwalten die Amtsgerichte öffentliche Register wie das Handels- und Genossenschaftsregister, in die Unternehmen eingetragen sind, oder das Vereinsregister für eingetragene, d.h. rechtsfähige, Vereine (e.V.). Auch das Grundbuch, in dem die Eigentumsverhältnisse an Immobilien festgehalten sind, wird beim Amtsgericht geführt. Des Weiteren ist das Amtsgericht für gerichtliche Mahnverfahren, Zwangsvollstreckungen und Konkursanträge zuständig und führt ein Schuldnerverzeichnis über die geleisteten eidesstattlichen Erklärungen.

Um hohe Anwalts- und Gerichtskosten zu sparen, können zunächst Schlichtungsstellen, z.B. bei den Industrie- und Handelskammern, angerufen werden. Bei Streitfällen im internationalen Rahmen wird häufig die *International Chamber of Commerce* (Internationale Handelskammer) mit Sitz in Paris als Schlichtungsstelle angerufen, die diesbezüglich einen sehr guten Ruf besitzt. Für Verbraucher existieren bundesweit viele branchenspezifische Schlichtungsstellen, z.B. für Rechtsstreitigkeiten im Kfz- oder Baubereich, mit Banken, Ärzten oder in Mietangelegenheiten.

Natürliche und juristische Personen – Rechte und Pflichten

Die Träger von Rechten und Pflichten in einer Rechtsordnung heißen *Rechts-subjekte*, d.h. nur sie sind rechtsfähig. Rechtsfähig sind alle Menschen von ihrer Geburt an bis zu ihrem Tod, unabhängig von ihrem körperlichen oder geistigen Zustand. So ist ein Kind mit sechs Jahren bereits schulpflichtig, ein neugeborenes Kind kann Eigentümer eines Hauses sein.

Wäre die *Rechtsfähigkeit* nur auf *natürliche Personen*, d.h. Menschen, beschränkt, müsste man bei Streitigkeiten mit Behörden oder größeren Unternehmen die einzelnen Sachbearbeiter oder Vorstände persönlich vor Gericht verklagen. Dies wäre aber unsinnig, da sie nur Erfüllungsgehilfen ihrer Organisation sind. Für solche *Körperschaften* des Privatrechts oder des öffentlichen Rechts wurde der Begriff der *juristischen Person* eingeführt, wodurch einer

Eine wichtige Altersgrenze für natürliche Personen ist das siebente Lebensjahr, mit dessen Vollendung Kinder beschränkt geschäftsfähig werden und damit im Rahmen der ihnen vom gesetzlichen Vertreter zur Verfügung gestellten Mittel (Taschengeld) Rechtsgeschäfte tätigen dürfen. Auch können beschränkt Geschäftsfähige uneingeschränkt Rechtsgeschäfte abschließen, die ausschließlich zu ihrem Vorteil sind, wie die Annahme von Erbschaften, Geschenken oder Verlosungsgewinnen, wenn diese nicht mit Kosten oder Verpflichtungen behaftet sind (z.B. wie bei der Schenkung eines Haustieres, das gepflegt werden muss).

Auch Ausbildungs- und Arbeitsverträge kommen bei beschränkt Geschäftsfähigen nur mit Zustimmung der gesetzlichen Vertreter zustande, allerdings dürfen Jugendliche anschließend alle sich daraus ergebenden Rechte (so auch die Kündigung eines Vertrages) wahrnehmen. Der Betrieb eines selbstständigen Erwerbsgeschäfts bedarf zusätzlich der Zustimmung des Vormundschaftsgerichts.

Organisation eine eigene Rechtspersönlichkeit zugesprochen wird.

Beispiele für juristische Personen sind eingetragene Vereine, Aktiengesellschaften, Genossenschaften, Universitäten oder Behörden. Juristische Personen des Privatrechts werden durch Eintragung in ein Register (z.B. ein Vereinsregister) rechtsfähig. Juristische Personen des öffentlichen Rechts entstehen durch parlamentarische Beschlüsse oder per Verwaltungsakt. Juristische Personen müssen durch natürliche Personen vertreten werden, z.B. durch Vereinsvorsitzende, Geschäftsführer oder Präsidenten.

Die Rechtsfähigkeit darf nicht mit dem ähnlich klingenden Begriff *Geschäftsfähigkeit* verwechselt werden. Geschäftsfähigkeit bedeutet, *Rechtsgeschäfte* wirksam und verbindlich abschließen zu können. Natürliche Personen sind erst mit Vollendung des 18. Lebensjahres voll geschäftsfähig, juristische Personen dagegen sofort nach ihrer Entstehung. Personen über 18 Jahren kann die Geschäftsfähigkeit durch Gerichtsbeschluss aberkannt werden, sie können dann als beschränkt geschäftsfähig oder sogar als nicht geschäftsfähig (bei dauerhafter Geistesgestörtheit) erklärt werden. Nicht Geschäftsfähige werden durch einen Erziehungsberechtigten oder einen Vormund vertreten und können Rechtsgeschäfte nur als Übermittler (z.B. per Einkaufszettel) tätigen.

Ein weiterer Begriff, den es zu unterscheiden gilt, ist die *Deliktfähigkeit*. Hierunter versteht man die Fähigkeit, für seine Taten zur Verantwortung gezogen werden zu können. Genau wie bei der Geschäftsfähigkeit wird zwischen voller und beschränkter Deliktfähigkeit sowie Deliktfähigkeit unterschieden. Die Altersgrenzen im Zivil-

recht entsprechen dabei denen der Geschäftsfähigkeit. Strafrechtlich werden Jugendliche erst mit 14 beschränkt deliktfähig und je nach geistiger Entwicklung zwischen 18 und 21 voll strafmündig.

Auch wenn ein Deliktunfähiger nicht zur Verantwortung gezogen werden kann, so gilt dies nicht für seine gesetzlichen Vertreter. So können die Eltern an Stelle des Kindes durchaus zur Verantwortung gezogen werden, vorausgesetzt sie haben ihre Aufsichtspflicht verletzt. Ist dies nicht der Fall oder wäre der Schaden auch bei Genügung der Aufsichtspflicht eingetreten, sind die Eltern nicht haftbar. In diesem Fall zahlt z.B. auch keine Haftpflichtversicherung.

Einschränkungen der Deliktfähigkeit werden ähnlich wie bei der Geschäftsfähigkeit auch nach dem Geisteszustand der Rechtssubjekte getroffen. Auch gelten Taubstumme als beschränkt deliktfähig, da sie in ihrer geistigen Entwicklung stark benachteiligt sein können. Keine Milderung gibt es dagegen für Personen, die sich fahrlässig in einen Zustand der Trunkenheit versetzen.

Eine Erweiterung des Begriffes Rechtsfähigkeit nimmt das BGB im Erbrecht vor. So kann beispielsweise ein noch nicht geborenes, aber gezeugtes Kind von seinem Onkel als Erbe eingesetzt werden. Kommt das Kind lebend zur Welt, kann es die Erbschaft antreten. Kommt es nicht lebend zur Welt, erwerben eventuelle Erbfolger des Kindes (z.B. die Eltern) jedoch keine Erbansprüche. Auch das Strafrecht erkennt Rechte des ungeborenen Lebens an, wie aus den Diskussionen um den §218ff StGB bekannt ist.

WICHTIGE ALTERSGRENZEN

Alter	Rechte und Pflichten
0	Erlangung d. Rechtsfähigkeit
6	Schulpflicht (je nach Bundesland)
7	Beschränkte Geschäftsfähigkeit, beschr. zivilrechl. Deliktfähigkeit
12	Zustimmung beim Religionswechsel
14	Beschränkte strafrechtliche Deliktfähigkeit
15	Ende des Beschäftigungsverbots
16	Ehefähigkeit, Personalausweispflicht
18	Volle Geschäfts- und Deliktfähigkeit, aktives und passives Wahlrecht
21	Volle Strafmündigkeit
24	Ausbildereignungs- bzw. Meisterprüfung möglich
25	Berufung zum Schöffen, Adoption von Kindern
27	Befähigung zur Anstellung als Beamter auf Lebenszeit
40	Befähigung zur Wahl als Bundespräsident
65	Regelaltersgrenze der Rentenversicherung

Rechtsobjekte – Besitz oder Eigentum

Ähnlich wie in der Sprache unterscheidet man im Recht Subjekte und Objekte. Subjekte sind diejenigen, die handeln, Objekte das, mit dem gehandelt wird. Konkret versteht man unter *Rechtsobjekten* Sachgüter und Rechte. Dienstleistungen gehören dagegen nicht zu den Rechtsobjekten, da sie zwar verrichtet, nicht aber gehandelt werden können.

Ein Rechtsobjekt wie ein Auto gehört in der Regel einem Rechtssubjekt, beispielsweise einem Menschen oder einem Unternehmen. Das Rechtssubjekt, dem das Fahrzeug gehört, muss aber nicht mit seinem gegenwärtigen Benutzer identisch sein. Aus dieser Logik heraus unterscheidet das BGB die Begriffe *Eigentum* und *Besitz*, die umgangssprachlich oft gleichbedeutend verwendet werden.

Dem Eigentümer gehört ein Rechtsobjekt, d.h. er hat darüber die rechtliche Herrschaft. So hat ein Eigentümer Anspruch auf Herausgabe seines Eigentums, es sei denn der Besitzer ist berechtigt (z.B. aufgrund eines Mietvertrages), die Herausgabe des Rechtsobjekts zu verweigern. Besitzer ist, wer ein Rechtsobjekt „hat“. Er übt die tat-

Die Bestimmung des Eigentümers ist in der Praxis nicht immer einfach. Hält sich jemand in gutem Glauben für den Eigentümer einer beweglichen Sache, die er in Besitz hat (*Eigenbesitz*), so erwirbt er nach 10 Jahren das Eigentumsrecht daran (*Ersitzung*). Dies gilt aber nicht für gestohlene oder unterschlagene Gegenstände.

An gefundenen Gegenständen erwirbt der Finder nach Ablauf von 6 Monaten das Eigentumsrecht, falls sich kein Eigentümer meldet. Er ist aber verpflichtet, den Fund anzugeben, wenn dessen Wert 5 € überschreitet. Wirft jemand eine Sache weg, wird sie herrenlos (Aufgabe des Eigentums).

sächliche Herrschaft aus. Häufig sind Besitzer und Eigentümer identisch. Dabei muss es zu einem Rechtsobjekt nicht nur einen Eigentümer oder Besitzer geben. So kann ein Unternehmen vielen Eigentümern gehören oder eine Wohnung von einer Familie bewohnt („besessen“) werden.

Eine wichtige Frage ist nun, wie Eigentum übertragen werden kann. Bei beweglichen Sachen findet die Eigentumsübertragung durch Einigung und Übergabe statt. Die Einigung findet meistens in Form eines Vertrages statt. Die Übergabe erfolgt gewöhnlich direkt, z.B. durch Lieferung oder Aushändigung einer Sache. Sie kann aber vom Eigentümer durch die Abtretung seines Herausgabeanspruchs ersetzt werden, wenn er nicht selbst der Besitzer ist (z.B. beim Verkauf eines vermieteten Rechtsobjekts).

Die Übergabe entfällt natürlich auch, wenn der neue Eigentümer die Sache bereits besitzt. Auch gibt es Warenwertpapiere, die stellvertretend für die Ware übergeben werden können (z.B. Lagerscheine bei Fremdlagerung oder das Konnossement bei Schiffsfrachten). Hiermit ist es möglich, Eigentum von Waren zu übertragen, die sich an entfernten Orten befinden.

Die Eigentumsübertragung setzt nicht notwendigerweise die Einigung mit dem Eigentümer voraus. So kann man auch vom gegenwärtigen Besitzer das Eigentumsrecht erwerben, wenn man ihn in „gutem Glauben“ für den Eigentümer hält oder wenn er berechtigt ist, im Namen des Eigentümers zu handeln. Beispielsweise kann ein Kunde Ware von einem Vertreter kaufen, der selbst nicht Eigentümer der Ware ist. Beim Erwerb gestohlener oder verloren gegangener Sachen kann man sich allerdings in keinem Fall auf guten Glauben berufen,

Auszug aus dem Grundgesetz

Artikel 14

[Eigentum; Erbrecht; Enteignung]

(1) Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Inhalt und Schranken werden durch die Gesetze bestimmt.

(2) Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

(3) Eine Enteignung ist nur zum Wohle der Allgemeinheit zulässig. Sie darf nur durch Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes erfolgen, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt. Die Entschädigung ist unter gerechter Abwägung der Interessen der Allgemeinheit und der Beteiligten zu bestimmen. Wegen der Höhe der Entschädigung steht im Streitfalle der Rechtsweg vor den ordentlichen Gerichten offen.

Artikel 15

[Sozialisierung]

Grund und Boden, Naturschätze und Produktionsmittel können zum Zwecke der Vergesellschaftung durch ein Gesetz, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt, in Gemeineigentum oder in andere Formen der Gemeinwirtschaft überführt werden. Für die Entschädigung gilt Artikel 14 Abs. 3 Satz 3 und 4 entsprechend.

selbst wenn man von dem Diebstahl oder dem Fund nichts gewusst hat. Die Sachen sind dem Eigentümer herauszugeben. Bei geringsten Verdachtsmomenten ist daher Vorsicht geboten, da man Forderungen höchstens an den Dieb oder den Finder richten kann.

Beim Kauf einer Ware besteht ein gängiger Irrtum darin, zu glauben, dass man mit Bezahlung der Rechnung Eigentümer geworden ist. Dabei ist man in der Regel bereits mit Erhalt einer Lieferung

deren Eigentümer. Natürlich hat der Lieferant im Gegenzug das Recht erworben, vom Kunden die Zahlung der Rechnung zu fordern, jedoch kann er die Ware selbst nicht mehr ohne Weiteres zurückverlangen. Zahlt man dagegen eine Rechnung vor der Lieferung (d.h. gegen Vorkasse), ist man noch nicht ihr Eigentümer geworden.

Ein Grund für die rechtliche Trennung von Eigentumsübertragung und Zahlung ist der, dass Eigentumsrechte nicht nur durch Kauf übertragen werden, sondern z.B. auch durch Tausch, Schenkung, Erbschaft, Einlösung eines Pfandrechtes oder durch Zwangsvollstreckung. Die Koppelung von Zahlung und Eigentumsübertragung ist in der Praxis jedoch oftmals erwünscht, denn nicht jeder Lieferant vertraut auf die Zahlungsfähigkeit seiner Kunden. Aus diesem Grund hat der Gesetzgeber das Instrument des *Eigentumsvorbehalts* geschaffen. Mit der Klausel „Die Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung der Rechnung unser Eigentum.“ wird die Eigentumsübertragung an die Zahlung gebunden.

Anders verläuft die Eigentumsübertragung bei Immobilien. Die Einigung zwischen Käufer und Verkäufer wird *Auflassung* genannt und muss notariell beurkundet werden. Die Eigentumsübertragung erfolgt erst mit Eintragung in das *Grundbuch*, das beim zuständigen Amtsgericht geführt wird.

Die Schwierigkeit, allen Eigentumsfragen gerecht zu werden, zeigen vier Paragraphen im BGB, die sich ausschließlich mit dem Eigentum an Bienen beschäftigen. Der Eigentümer eines Bienenstocks (auch anderer „gezähmter“ Tiere) muss sofort dessen Verfolgung aufnehmen, wenn er sein Eigentumsrecht nicht verlieren will.

Geistiges Eigentum – ein unfassbares Problem

Während das Recht materieller Rechtsobjekte im Sachenrecht des BGB behandelt wird, erweist sich der Schutz von Erfindungen oder anderen geistigen Schöpfungen als so komplex, dass hierfür eigene Gesetze geschaffen wurden. So kann die gewerbliche Nutzung von Erfindungen durch *Patente* geschützt werden. Nach dem *Patentgesetz* muss ein Patent eine neue Idee, die nicht Stand der Technik ist, beinhalten. Außerdem muss es auf einer erforderlichen Tätigkeit und der technischen Nutzung von Naturkräften beruhen. Ein Patent wird beim deutschen Patentamt in die Patentrolle eingetragen. Für europaweite Patente ist das ebenfalls in München ansässige europäische Patentamt zuständig. Die Schutzdauer für Patente beträgt maximal 20 Jahre.

Ein typischer Fehler bei der Patentanmeldung besteht darin, die Idee zunächst wissenschaftlich zu veröffentlichen. Mit einer schriftlichen oder auch nur mündlichen Publikation ist die Erfindung bei Patentanmeldung nicht mehr „neu“ und verliert damit ihre Patentfähigkeit. Das Gleiche gilt, wenn sie vor der Anmeldung bereits in einem Produkt eingesetzt wird. Die Formalitäten sind bei einer Patentanmeldung umfangreich und genau einzuhalten, weshalb von Anfang an ein erfahrener Patentanwalt eingeschaltet werden sollte.

Der „kleine Bruder“ des Patents ist das *Gebrauchsmuster*, das ebenfalls beim Patentamt eingetragen wird. Der An-

spruch an Gebrauchsmuster ist geringer, da keine grundsätzlich neue Idee, sondern ein „erfinderischer Schritt“ vorausgesetzt wird. Eine inhaltliche Prüfung findet erst bei einem Rechtsstreit statt, weshalb das Gebrauchsmuster auch schneller erteilt wird. Außerdem besteht eine Neuheitsschonfrist von sechs Monaten, d.h. das Gebrauchsmuster kann innerhalb dieser Frist auch noch nach einer erfolgten Publikation eingereicht werden. Die Schutzdauer für Gebrauchsmuster beträgt drei Jahre und kann um jeweils zwei Jahre auf bis zu zehn Jahre verlängert werden.

Veränderungen der äußeren Gestaltung, z.B. neue Modelle, kann der Designer als *Geschmacksmuster* im Musterregister des Patentamtes schützen lassen. Für Geschmacksmuster gilt die Neuheitsschonfrist von sechs Monaten. Geschmacksmuster sind für fünf Jahre geschützt, wobei eine schrittweise Verlängerung um jeweils fünf Jahre auf bis zu 20 Jahre möglich ist. Auf die wirtschaftliche Bedeutung der hier genannten Schutzrechte sowie auf Marken wird im Kapitel „Marketing und Vertrieb“ näher eingegangen.

Von Patenten zu unterscheiden ist das *Urheberrecht*. Dieses Recht schützt von Menschen geschaffene geistige Leistungen, zu denen Kunstwerke, Musikstücke, Literatur, Fotos, wissenschaftliche Erkenntnisse oder Computersoftware gehören. Ein Werk ist per Gesetz stets urheberrechtlich geschützt, wenn es die notwendigen Voraussetzungen erfüllt. Es bedarf hierzu keiner besonderen Eintragung oder Anmeldung. Der Schutz gilt zu Lebzeiten seines Autors und (in Deutschland) 70 Jahre danach. In einigen Fällen gilt eine reduzierte Schutzdauer von 25 Jahren. Aufgrund der im Grundgesetz festgelegten Sozialbindung des Eigentums ist es in einigen Fällen rechtmäßig (z.B. in der Wissen-

Urheberrechtlich geschützte Werke werden oft über Verlage vermarktet. Auch Verwertungsgesellschaften wie GEMA oder die VG Wort übernehmen die Interessen von Autoren. So werden bei öffentlicher Aufführung von Musikstücken, bei Fotokopien oder beim Kauf von Bild- und Tondatenträgern Gebühren an diese Verwertungsgesellschaften abgeführt.

schaft), Werke unter genauer Angabe der Quellen zu publizieren oder daraus zu zitieren.

Ein wesentliches Kriterium für den urheberrechtlichen Schutz ist die schöpferische Eigentümlichkeit eines Werkes, die es von anderen Werken unterscheidet. So sind z.B. einzelne Musiktöne oder ein Computerprogramm, das zwei Zahlen addiert, nicht durch Urheberrecht geschützt. Aufgrund einer Rahmenrichtlinie der EU wurde das Urheberrecht 1993 im Hinblick auf Software novelliert. Seitdem dürfen keine weiteren Anforderungen hinsichtlich Qualität oder Ästhetik an ein Computerprogramm gestellt werden, damit es urheberrechtlich geschützt ist. Für die Rechtssicherheit der Softwarehersteller war dies ein großer Schritt, da ansonsten Nachahmungen und Raubkopien Tür und Tor geöffnet worden wären. Man kann davon ausgehen, dass alle nichttrivialen Softwareprogramme urheberrechtlich geschützt sind.

Urheber eines Werkes ist immer sein Autor, d.h. nicht das Unternehmen, in dem das Werk hergestellt wurde. Ein Urheber kann seine Urheberschaft auch nicht verlieren oder aufgeben. Jedoch kann er die kommerziellen Nutzungsrechte an seinem Werk mit anderen teilen oder ganz auf andere übertragen.

In den vergangenen Jahren wurde intensiv über die Patentierfähigkeit von Software diskutiert. Während Softwarepatente in den USA seit den 80er Jahren möglich sind, beharzte die deutsche Rechtsprechung auf dem Standpunkt, dass Software keine „technische Nutzung von Naturkräften“ beinhaltet. Allerdings gab es Ausnahmen wie z.B. ABS, bei denen der technische Beitrag im Vordergrund stand. Im Rahmen einer EU-einheitlichen Rechtsprechung sollte 2005 eine EU-Richtlinie für die Patentierung von Software verabschiedet werden, die aber vom europäischen Parlament mit deutlicher Mehrheit abgelehnt wurde.

Nicht in allen Staaten sind Werke automatisch durch Urheberrecht geschützt. Um Werke international urheberrechtlich schützen zu können, wurde daher 1952 in Genf das Welturheberrechtsabkommen begründet, das inzwischen von den meisten Staaten unterzeichnet wurde.

Ein Staat muss danach die Urheberrechte an einem Werk anerkennen, wenn dies außerhalb seines Hoheitsgebiets zum ersten Mal veröffentlicht wurde und das Werk von der ersten Veröffentlichung an den *Copyright-Vermerk* © zusammen mit dem Inhaber des Urheberrechts und der Jahreszahl der Veröffentlichung trägt. Wird das Werk jedoch in einem Staat zum ersten Mal veröffentlicht oder besitzt der Urheber dessen Staatsangehörigkeit, kann der betreffende Staat die nach seinem Recht geltenden Förmlichkeiten, Gebühren usw. einfordern.

Das Urheberrecht selbst wird nur durch Erbschaft voll auf andere übertragen. Stammt ein Werk von mehreren Autoren, teilen sich diese das Urheberrecht.

Rechte an urheberrechtlich geschützten Werken oder an Patenten können durch *Lizenzverträge* eingeräumt werden. Da das BGB für Lizenzverträge keine Regelungen vorsieht, müssen sämtliche Lizenzbedingungen zwischen den Vertragsparteien präzise vereinbart werden. Lizenzverträge unterliegen deshalb auch nicht den Beschränkungen des Gesetzes über Allgemeine Geschäftsbedingungen. Ob der Erwerb von Software unter den Lizenz- oder Kaufvertrag fällt, hat daher die Gerichte in den vergangenen Jahren mehrfach beschäftigt. Mehrere Gerichtsurteile haben bestätigt, dass zumindest für Standardsoftware die Regelungen des Kaufvertrags gelten.

Neue Rechte für neue Medien – eine schwere Geburt

Die 90er Jahre kann man durchaus als Beginn des Telekommunikationszeitalters ansehen. Der Einzug von Personal Computern, die Kommerzialisierung des Internets und die Nachfrage nach modernen Telekommunikationsgeräten im privaten Bereich waren Anstoß für eine explosionsartige technische Entwicklung, die neue Märkte in völlig neuer Ausprägung entstehen ließ. Um diesen neuen Märkten Rechtssicherheit zu geben, mussten neue Gesetze geschaffen oder alte Gesetze angepasst werden. Im August 1998 trat das auch als *Multimediasgesetz* bezeichnete *Informations- und Kommunikationsdienstegesetz (IuKDG)* in Kraft, welches im Prinzip drei neue Gesetze beinhaltet und Ergänzungen zu einigen bestehenden Gesetzen wie z.B. dem Urheberrecht umfasst.

Den ersten Teil dieses Gesetzes bildet das *Teledienstegesetz (TDG)*. Eine der wesentlichen Aussagen dieses Gesetzes ist, dass das Anbieten eines Teledienstes zulassungs- und anmeldungsfrei ist, d.h. die Gewerbefreiheit wurde auf diesen Bereich ausgedehnt. Zu den Telediensten gehören z.B. Provider, Online-Datenbanken, Telebanking, Telearbeit, Telelearning und Teleshopping. Nicht unter diesen Begriff fällt der Betrieb von Telekommunikationsnetzen oder von Rundfunk- und Fernsehanstalten.

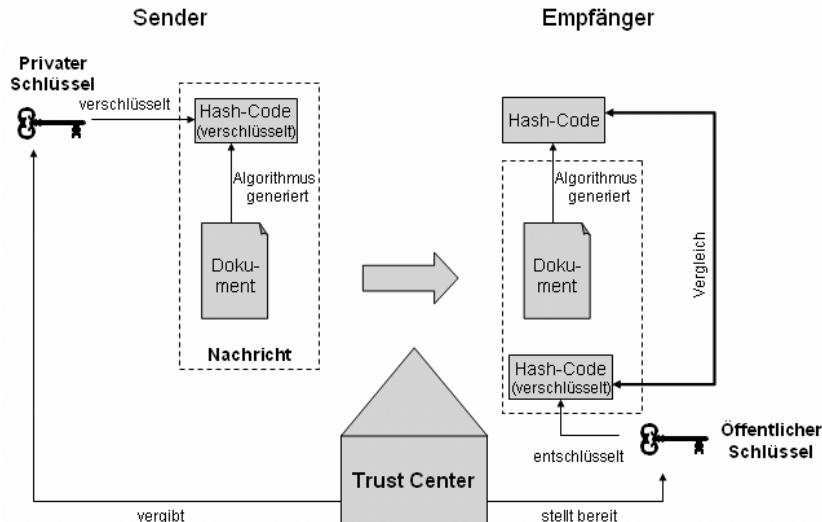
Der zweite Teil des IuKDG umfasst das *Teledienstedatenschutzgesetz (TDDSG)*, das den Datenschutz in diesen neuen Medien regelt. Im Grunde gelten ähnliche Bestimmungen wie beim Bundesdatenschutzgesetz, d.h. personenbezogene Daten dürfen nur mit Wissen des Betroffenen erhoben werden. Wer Daten über natürliche Personen speichert, ist diesen gegenüber auskunftspflichtig.

Der dritte Teil enthält das so genannte *Signaturgesetz (SigG)*. Es ist für

Rechtsgeschäfte gedacht, die online abgewickelt werden und die verbindliche elektronische Unterschriften (Signaturen) benötigen. In der Öffentlichkeit hat sich die digitale Unterschrift aber bislang kaum durchgesetzt.

Um eine digitale Signatur zu verwenden, muss von einem zertifizierten Trust Center ein Schlüsselpaar generiert werden. Der Antragsteller erhält einen persönlichen Schlüssel, d.h. eine Codierung, den er geheim halten muss. Will er ein Dokument unterschreiben, wird mit einem bekannten Algorithmus aus dem Dokument ein so genannter Hash-Code errechnet und nur dieser, nicht das Dokument selbst, wird mit dem privaten Schlüssel verschlüsselt. Der Empfänger fordert von dem Trust Center den öffentlichen Schlüssel an und dekodiert den mit der Nachricht gesendeten, verschlüsselten Hash-Code. Gleichzeitig errechnet er den Hash-Code aus dem Dokument. Stimmen dekodierter und errechneter Hash-Wert überein, wurde die Nachricht unverändert übermittelt. Aufgrund des zertifizierten Schlüsselpaars ist gleichzeitig die Authentizität des Absenders garantiert.

Im Rahmen des Teledienstegesetzes wurde zudem das Urheberrecht erweitert, insbesondere um Anbietern von Online-Datenbanken Rechtsschutz zu geben. Der Hersteller einer solchen Datenbank genießt Urheberrechtsschutz bis zu 15 Jahren nach deren Veröffentlichung. Auch das Straf- und das Jugendschutzgesetz wurden auf die Angebote der Datennetze übertragen. Inhalte, die in den herkömmlichen Medien verboten sind, dürfen auch nicht über Medien wie dem Internet verbreitet werden. Auch die Frage, wer für verbotene Darstellungen verantwortlich ist, wird vom Teledienstegesetz beantwortet: Grundsätzlich ist dies der Anbieter dieser Informationen. Ein Provider ist nur inso-



weit für fremde Inhalte verantwortlich, wie er von diesen Kenntnis hatte und wenn es für ihn technisch möglich und zumutbar ist, deren Nutzung zu verhindern. Mit dieser Formulierung, die dem Provider weitgehenden Rechtsschutz bietet, wollte man verhindern, dass Provider ins Ausland abwandern und Arbeitsplätze im Inland verloren gehen.

Das *Telekommunikationsgesetz (TKG)*, welches eigentlich der Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes dienen sollte, hat bei seiner Einführung lebhafte Diskussionen ausgelöst. Da die Strafverfolgungsbehörden nach den bisher geltenden Gesetzen bei Ermittlungen gegen Kriminelle nur Zugriff auf öffentliche Netze haben, wurde das Recht zum Abhören von Datenleitungen auf private Anbieter erweitert. Die Anbieter privater Kommunikationsdienste sind hiernach verpflichtet, den staatlichen Ermittlungsstellen das Abhören ihrer Netze zu gewähren und die dafür notwendige Infrastruktur zu schaffen. Hiervon sind nicht nur Telefonanbieter betroffen, sondern auch Online-Dienste oder Betreiber von Mailboxen.

Eine für alle Internet-Nutzer lästige Erscheinung sind Spam-Emails. Gegen-

wärtig sind lediglich 25 % aller Emails kein Spam. Ein Großteil dieser Spam-Emails dienen dem Phishing, bei dem PINS oder Passworte auskundschaftet werden sollen. In Deutschland wurde 2004 das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb so ergänzt, dass Privatpersonen nicht ohne Zustimmung Werbe-Emails erhalten dürfen. Dies hatte zwar Abmahnungen, aber keine strafrechtlichen Konsequenzen zur Folge.

Selbst das 2004 in den USA eingeführte Anti-Spam-Gesetz hat an der Verbreitung von Spam wenig geändert, obwohl es sogar Haftstrafen von bis zu fünf Jahren und Geldstrafen in Millionenhöhe für Spammer vorsieht. Inzwischen gibt es in Deutschland ebenfalls einen Entwurf für ein Anti-Spam-Gesetz, das eine Erweiterung des Teledienstgesetzes darstellt. Emails ohne Absender oder mit verschleierter Absenderadresse sollen so unter Strafe gestellt werden. Die rechtlichen Maßnahmen gegen Spam gegenwärtig wenig erfolgreich sind, arbeitet Microsoft an einer Technologie mit der Bezeichnung „Sender ID“, die eine Authentifizierung von Email-Servieren ermöglichen soll.

Die Anmeldung von Patenten – verschlungene Pfade

Die Anmeldung eines Patents dient der Sicherung von Investitionen in kostenträchtige Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Ohne diesen Schutz könnten Konkurrenten Erfindungen nachahmen und ohne Aufwand und Risiko nutzen. In Deutschland ist die Anzahl der Patentanmeldungen seit der Jahrtausendwende wieder deutlich gestiegen. 2005 verzeichnete das Deutsche Patent- und Markenamt (DPMA) knapp 50.000 Patentanmeldungen aus Deutschland. Spitzenreiter sind dabei die Elektro- und Fahrzeugindustrie. Auch beim Europäischen Patentamt lag Deutschland hinter den USA und Japan auf dem dritten Platz. Das Innovationspotenzial deutscher Unternehmen ist damit wieder deutlich gestiegen. Von den angemeldeten Patenten werden etwa ein Viertel tatsächlich erteilt. Ursachen sind mangelnde Patentfähigkeit der Erfindungen oder formale Fehler beim Einreichen.

Besonders im Hochschulbereich besteht ein Zielkonflikt zwischen der Patentierung und einer schnellen Veröffentlichung von Ergebnissen, da die Patentidee nicht zuvor veröffentlicht werden darf. Andererseits kann ein bereits als Patentschrift veröffentlichtes Forschungsergebnis nicht mehr wissenschaftlich publiziert werden. Eine Studie des Verbands deutscher Ingenieure (VDI) empfiehlt daher die Einführung einer *Neuheitsschonfrist* von einem Jahr, innerhalb der nach einer vorangegangenen Publikation eine Patentanmeldung noch möglich wäre. In den USA ist diese bereits eingeführt. Bei Gebrauchsmustern gibt es bereits eine 6-monatige Neuheitsschonfrist. Da bei einem Gebrauchsmuster die Prüfung auf den Stand der Technik entfällt, wird es zudem schneller als ein Patent erteilt.

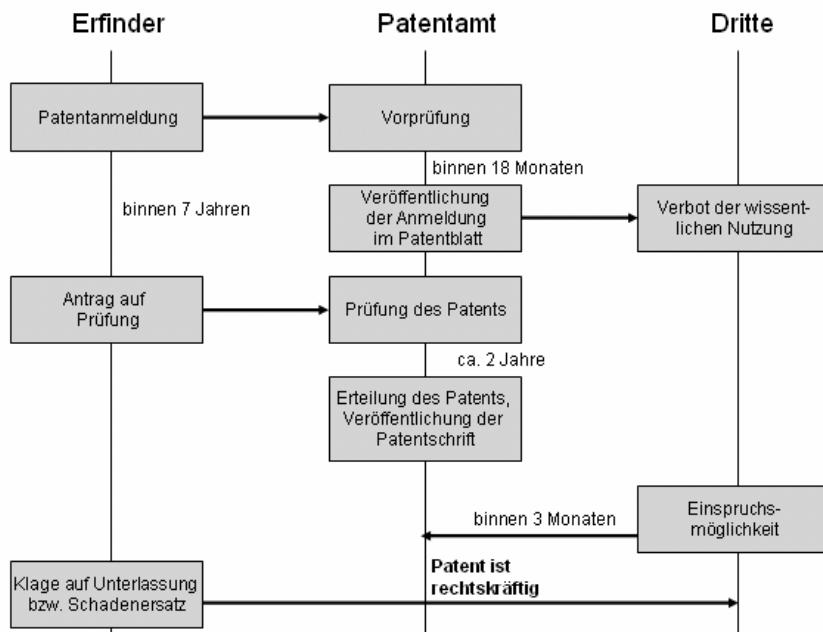
Der richtige Weg bleibt daher vorerst: erst das Patent, dann die Publikation. Da

die Erteilung eines Patents auf Antrag bis zu 18 Monate nach seiner Anmeldung ausgesetzt werden kann, besteht immer noch genügend Zeit für eine Publikation. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass auch zurückgewiesene Patentanmeldungen veröffentlicht werden. Die Veröffentlichung eines erteilten Patents geschieht in einer Patentschrift. Außerdem wird das Patent im Patentblatt aufgeführt, das eine regelmäßige Übersicht über Neueintragungen in der *Patentrolle* enthält.

Bei der Patentanmeldung empfiehlt es sich, zumindest beim ersten Mal, einen erfahrenen Patentanwalt hinzuzuziehen, da beim Patentverfahren eine Reihe von Vorschriften eingehalten werden müssen. So muss aus Gründen der Rechtssicherheit bereits bei der Anmeldung genau angegeben werden, welche Resultate geschützt werden sollen. Ein Nachreichen ist in diesem Punkt nicht möglich. Natürlich muss ein Patent in deutscher Sprache verfasst sein. Außerdem bestehen genaue Anforderungen an die äußere Form und die Gliederung des Patents. Bei der Anmeldung kommt es jedoch noch nicht auf eine perfekte Formulierung und Gliederung an.

Für eine Patentanmeldung werden folgende Unterlagen benötigt:

1. Ein Antrag auf Erteilung des Patents (Formblatt),
2. Angabe der Patentansprüche (was geschützt werden soll),
3. Beschreibung der Erfindung,
4. Zeichnungen,
5. Zusammenfassung (enthält die Bezeichnung der Erfindung, eine Erläuterung von maximal 1500 Zeichen sowie in der Zusammenfassung erwähnte Zeichnungen).



Nach Anmeldung des Patents (Anmeldegebühr: 60 €) findet zunächst eine Vorprüfung beim Patentamt statt. Hierbei wird das Patent auf die grundsätzliche Patentfähigkeit und sachliche Fehler geprüft. Außerdem erfolgt eine Klassifikation der Erfindung. Die Anmeldung wird im Patentblatt veröffentlicht, wodurch bereits ein gewisser Schutz gegen eine wissenschaftliche Nutzung Dritter besteht.

Innerhalb von sieben Jahren nach Anmeldung des Patents muss ein Antrag auf Prüfung des Patents gestellt werden (Kosten: 350 €). Hierbei wird geprüft, ob die Erfindung über den Stand der Technik hinausgeht. Nach erfolgreicher Prüfung wird das Patent erteilt. Von der Anmeldung bis zum Erteilen des Patents vergehen etwa 2 Jahre. Die Kosten für die Aufrechterhaltung des Patentschutzes steigen progressiv von 70 € für

das dritte Patentjahr bis 1.940 € für das zwanzigste Jahr.

Bei europäischen Patentanmeldungen muss mit höheren Gebühren (bis zum Fünffachen) gerechnet werden. Das EPA-Patent ist beim Europäischen Patentamt in München anzumelden. Da ein einheitliches europäisches Patent noch nicht existiert, zerfällt es in eine Reihe einzelner nationaler Patente. Ähnlich verhält es sich bei internationalen Patentanmeldungen, die beim Deutschen Patentamt auf der Rechtsgrundlage eines Patentzusammenarbeitsvertrags (PCT) zwischen derzeit 128 Mitgliedstaaten erfolgen können.

Nach der Erteilung des Patents wird es im Patentblatt sowie in einer Patentschrift veröffentlicht. Dritte können nun binnen 3 Monaten Einspruch gegen die Patenterteilung einlegen. Danach wird das Patent rechtskräftig.

Das Arbeitnehmererfindungsgesetz – gute Ideen willkommen

Zu den Aufgaben von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren gehört im Allgemeinen auch die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren. Da der Arbeitnehmer für diese Arbeit entlohnt wird, gehören die gewerblichen Nutzungsrechte an diesen Erfindungen dem Arbeitgeber. Nach dem *Arbeitnehmererfindungsgesetz* handelt es sich dabei um so genannte gebundene Erfindungen, über die der Arbeitnehmer seinen Arbeitgeber unverzüglich schriftlich in Kenntnis zu setzen hat. Der Arbeitgeber muss daraufhin innerhalb einer Frist von vier Monaten entscheiden, ob er von der Erfindung Gebrauch machen will. In diesem Fall ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Erfindung im Inland als Patent oder Gebrauchsmuster anzumelden (soweit hierdurch keine Betriebsgeheimnisse berührt werden) und die Kosten hierfür zu tragen. Zudem hat er das Recht, die Schutzrechte im Ausland anzumelden.

Erhebt der Arbeitgeber keinen Anspruch, ist die Erfindung frei. Der Arbeitgeber kann eine Erfindung auch beschränkt nutzen, d.h. er erlaubt dem Arbeitnehmer, die Erfindung auch außerhalb des Betriebs zu verwerten. Als Gegenleistung für eine vom Arbeitgeber beanspruchte Erfindung erhält der Arbeitnehmer eine Vergütung, die vom Erfindungswert abhängt. Für die Vergütung spielt auch eine Rolle, ob der Betrieb Betriebsmittel zur Verfügung gestellt hat oder durch Vorgabe der Aufgabenstellung den Arbeitnehmer erst auf die Idee der Erfindung gebracht hat. Ähnliche Regelungen gelten auch für technische Verbesserungsvorschläge, die nicht als Patent oder Gebrauchsmuster geschützt werden können.

Eine besondere Regelung besteht für Hochschullehrer (Professoren, Dozenten und Assistenten). Ihre Erfindungen gelten, auch wenn sie im Rahmen des

Dienstverhältnisses entstanden sind, als freie Erfindungen, d.h. der Arbeitgeber (die Hochschule oder das Institut) kann keinen Anspruch darauf erheben. Allerdings trägt der Hochschullehrer auch die Kosten der Patentanmeldung. Bei Erfindungen, die durch Drittmittel finanziert wurden, hat der Auftraggeber (z.B. Industrieunternehmen) Anspruch auf die Verwertungsrechte.

Erfindungen, die der Arbeitnehmer außerhalb seiner Arbeitszeit macht, sind freie Erfindungen. Der Arbeitnehmer ist jedoch verpflichtet, seinen Arbeitgeber von der Erfindung in Kenntnis zu setzen, damit dieser beurteilen kann, ob die Erfindung wirklich nicht in irgendeiner Form mit betrieblicher Hilfe zustande gekommen ist. Erhebt der Arbeitgeber innerhalb von drei Monaten keinen Anspruch auf die Erfindung, ist sie für den Arbeitnehmer frei.

Allerdings hat der Arbeitnehmer die Pflicht, seinem Arbeitgeber mindestens ein nichtausschließliches Nutzungsrecht an der Erfindung anzubieten, wenn sie in den Arbeitsbereich des Unternehmens fällt. Für die Annahme des Angebots hat der Arbeitgeber drei Monate Bedenkzeit, wobei das Angebot gleichzeitig mit der Mitteilung erfolgen kann. Der Arbeitnehmer muss dem Arbeitgeber dabei soviel Informationen über die Erfindung zukommen lassen, dass er deren Wert beurteilen kann.

Richtlinien zu Vergütung von Arbeitnehmererfindungen <i>(im privaten Dienst)</i>									
<p>Für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen existieren unverbindliche Richtlinien, die Anhaltspunkte für eine Vergütung geben sollen. Ausgegangen wird zunächst vom <i>Erfindungswert</i>. Dieser kann sich z.B., ähnlich wie bei einer Lizenz, am mit der Erfahrung erzielten Umsatz orientieren. Ist dies nicht möglich, kann auch der betriebliche Nutzen der Erfahrung oder der in die Erfahrung hineingesteckte Aufwand als Maß für den Erfindungswert dienen.</p> <p>Dem Erfinder steht daraufhin ein Lizenzsatz, d.h. ein prozentualer Anteil am Erfindungswert, zu. In den verschiedenen Branchen sind folgende Lizenzsätze üblich:</p> <table> <tbody> <tr> <td><i>Elektroindustrie:</i></td> <td><i>1/2 – 5 %</i></td> </tr> <tr> <td><i>Maschinenbau:</i></td> <td><i>1/3 – 10 %</i></td> </tr> <tr> <td><i>Chemische Industrie:</i></td> <td><i>2 – 5 %</i></td> </tr> <tr> <td><i>Pharmaindustrie:</i></td> <td><i>2 – 10 %</i></td> </tr> </tbody> </table> <p>Die Berechnung des Erfindungswertes ergibt sich aus folgender Formel:</p> $\mathbf{E = B \times L}$ <p> <i>E</i> = Erfindungswert <i>B</i> = Bezugsgröße (z.B. Umsatz) <i>L</i> = Lizenzsatz </p> <p>Bei sehr hohen Umsätzen werden in der Regel Abschläge von den angegebenen Lizenzsätzen gemacht.</p>	<i>Elektroindustrie:</i>	<i>1/2 – 5 %</i>	<i>Maschinenbau:</i>	<i>1/3 – 10 %</i>	<i>Chemische Industrie:</i>	<i>2 – 5 %</i>	<i>Pharmaindustrie:</i>	<i>2 – 10 %</i>	<p>Des Weiteren ist zu berücksichtigen, wie groß der eigene Anteil des Arbeitnehmers an der Erfahrung ist. Hierbei spielen folgende Kriterien eine Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellung der Aufgabe, d.h. wie weit wurde die Aufgabenstellung oder der Lösungsweg vom Betrieb vorgegeben? ▪ Lösung der Aufgabe, d.h. welche betrieblichen Hilfsmittel konnte der Arbeitnehmer einsetzen? ▪ Stellung des Arbeitnehmers, d.h. gehörte die Erfahrung zu seinem Aufgabenbereich und wie weit wurde sie bereits im Gehalt vergütet? <p>Aus diesen Kriterien lässt sich ein Anteilsfaktor des Arbeitnehmers an der Erfahrung ermitteln. Bei Ingenieuren und Naturwissenschaftlern wird dieser in der Praxis etwa zwischen 10 % und 40 % liegen.</p> <p>Die Vergütung des Arbeitnehmers errechnet sich danach gemäß:</p> $\mathbf{V = E \times A = B \times L \times A}$ <p> <i>V</i> = Vergütung der Erfahrung <i>A</i> = Anteilsfaktor </p> <p>Bei mehreren Erfindern ist der jeweilige Anteil getrennt zu ermitteln.</p>
<i>Elektroindustrie:</i>	<i>1/2 – 5 %</i>								
<i>Maschinenbau:</i>	<i>1/3 – 10 %</i>								
<i>Chemische Industrie:</i>	<i>2 – 5 %</i>								
<i>Pharmaindustrie:</i>	<i>2 – 10 %</i>								

Produkte der Gentechnik – ein unmoralisches Angebot?

Bereits seit Entdeckung der Gene wird über die Möglichkeiten und den Sinn der Gentechnologie spekuliert. In neuerer Zeit werden diese Spekulationen immer wieder von der Realität überholt. Die Frage scheint nicht zu sein, was möglich ist, sondern was nicht möglich ist – und was nicht sein darf. Letzteres ist natürlich eine ethische Frage, von der nicht erwartet werden darf, dass sie von jedem und schon gar nicht von jeder Nation gleich beantwortet werden wird.

Der moralische Aspekt der *Gentechnik* kollidiert naturgemäß mit handfesten wirtschaftlichen Interessen. Durch den Wettbewerbsdruck aus dem außereuropäischen Ausland werden die gesetzlichen Schranken für den Einsatz der Gentechnologie liberalisiert. Die Herstellung und Verbreitung gentechnisch veränderter Produkte wird in der Bundesrepublik im *Gentechnikgesetz* (GTG) geregelt, das durch weitere Verordnungen wie z.B. die Gentechnik-Verfahrensverordnung (GenTVfV) konkretisiert wird.

Beim Betrieb abgeschlossener gentechnischer Anlagen unterscheidet das Gesetz vier Sicherheitsstufen: kein, geringes, mäßiges oder hohes Risiko. Die Einstufung wird zunächst vom Betreiber vorgenommen, kann aber von der zuständigen Behörde (die Überwachung gentechnischer Anlagen ist Sache der Bundesländer) überprüft werden. Die meisten Labors (über 90 %) fallen derzeit unter die Sicherheitsstufe 1.

Gentechnische Anlagen, unabhängig davon, ob sie gewerblichen Zwecken oder ausschließlich Forschungszwecken dienen, müssen in jedem Fall bei der zuständigen Behörde angemeldet werden. Gewerblich genutzte gentechnische Anlagen, die unter die Sicherheitsstufen

2 bis 4 fallen, müssen darüber hinaus genehmigt werden.

Für die Freisetzung gentechnisch veränderter Organismen und das Inverkehrbringen gentechnisch veränderter Produkte ist eine Genehmigung des Robert-Koch-Instituts erforderlich. Über die Genehmigung entscheidet dort die „Kommission für biologische Sicherheit“, die sich aus Experten für Gentechnik sowie Vertretern der Wirtschaft, der Gewerkschaften, des Arbeitsschutzes sowie weiteren forschungsfördernden Institutionen zusammensetzt. Die Mitglieder dieser Kommission werden vom Bundesministerium für Gesundheit berufen.

Hinsichtlich der Haftung des Herstellers gelten ähnliche Regelungen wie bei der Umwelthaftung und der Produkthaftung. So tritt auch in diesem Fall die Ursachenvermutung in Kraft, d.h. wenn ein aufgetretener Schaden durch das gentechnisch veränderte Produkt ausgelöst wurde, wird angenommen, dass die Ursache hierfür in der gentechnischen Veränderung liegt, es sei denn, der Schaden wurde offensichtlich von anderen Eigenschaften des Produkts verursacht. Die Haftungshöchstsumme beträgt pro Schaden 85 Mio. €, für die eine Deckungsvorsorge in Form einer Haftpflichtversicherung getroffen werden muss. Schwere Verstöße gegen das Gentechnikgesetz können mit Freiheitsstrafen von bis zu fünf Jahren bestraft werden.

Zur Verteidigung der Gentechnik lässt sich anführen, dass bis heute kein Fall bekannt ist, bei dem sie menschliches Leben geschädigt oder gefährdet hätte. Auch das Argument, dass schon seit Jahrhunderten „natürliche Genmanipulationen“ in Form von Kreuzungen und Züchtungen durchgeführt wurden, ist sicher nicht ganz von der Hand zu wei-

sen. Die Anwendung der Gentechnik erstreckt sich vor allem auf die Bereiche Landwirtschaft und Ernährung, Umweltschutz und medizinische Anwendungen.

Ins Kreuzfeuer der öffentlichen Diskussion geriet die Gentechnik vor allem durch ihren Einsatz im Bereich Landwirtschaft und Ernährung. Hier erlebte die Gentechnik auch einen ihrer bekanntesten Flops: die Antimatschtomate der US-Firma Calgene, die nach einem Verbraucherboykott vom Markt genommen werden musste.

In Deutschland wird die so genannte grüne Gentechnik durch eine 2004 erfolgte Änderung im Gentechnikgesetz eingeschränkt. Landwirte, die gentechnisch verändertes Saatgut verwenden, sind benachbarten Landwirten gegenüber schadenersatzpflichtig, wenn sich die Saat ausbreitet. Wissenschaft und Gen-Industrie sehen darin eine erhebliche Behinderung des Forschungs- und Industriestandorts Deutschland. Die Kehrseite der Medaille zeigt sich in Nord- und Südamerika, wo der Großkonzern Monsanto die Rechte an Gentechnik-Saatgut systematisch aufkauft. Die Landwirte zahlen für das Saatgut Lizenzgebühren. Durch die Kontamination werden aber auch Landwirte lizenzpflchtig, die selbst kein Saatgut des Unternehmens einsetzen.

Einen Teilerfolg konnten die Verbraucher bei der Kennzeichnungspflicht gentechnisch veränderter Lebensmittel erzielen. Seit Inkrafttreten der *Novel-Food-Verordnung* der EU im Mai 1997 müssen verkaufsfertige, gentechnisch erzeugte Lebensmittel gekennzeichnet werden. Inzwischen hat die EU neue Verordnungen für Lebens- und Futtermittel aus gentechnisch veränderten Organismen erlassen. Statt des Nachweisprinzips der alten Novel-Food-

Verordnung gilt nun das Anwendungsprinzip, d.h. eine Kennzeichnung unter Verwendung von Gentechnik produzierten Lebensmitteln hat auch dann zu erfolgen, wenn dies nicht nachweisbar ist, wie z.B. bei Speiseöl oder Lecithin. Kein Hinweis muss erfolgen, wenn es sich um gentechnisch veränderte Hilfsstoffe (z.B. Enzyme bei der Käseherstellung) oder um Tiere handelt, die mit gentechnisch veränderter Nahrung gefüttert wurden.

Befürworter sehen in der Gentechnik die Chance, die Welternährung durch produktivere Pflanzen- und Tierzüchtungen zu verbessern sowie den Bedarf an Düngemitteln und Herbiziden und damit gleichzeitig Umweltbelastungen reduzieren zu können. Das wohl bekannteste Beispiel für den Einsatz der Gentechnik in der Medizin ist das Insulin, das bisher aufwendig aus der Bauchspeicheldrüse von Rindern gewonnen werden musste. Mithilfe von Bakterien, in die ein menschliches Insulin-Gen eingesetzt wurde, lässt sich das Hormon sogar baugleich wie im menschlichen Körper herstellen.

Auch bei der Entwicklung von Impfstoffen wurde die Gentechnik bereits erfolgreich eingesetzt, wie im Falle der Hepatitis-B. Dort wurden Viren entwickelt, die eine Immunreaktion des Körpers auslösen, selbst aber nicht mehr pathogen wirken.

1998 wurde innerhalb der EU eine „Richtlinie über den Schutz biotechnologischer Erfindungen“ verabschiedet, die nach langer parlamentarischer Diskussion und Ermahnung durch die EU 2005 in das deutsche Patentgesetz eingearbeitet wurde. Danach kann biologisches Material, auch wenn es identisch in der Natur vorkommt, patentfähig sein. Die bloße Entdeckung eines (wohlgemerkt) menschlichen Gens kann zwar nicht patentiert werden, wohl aber Anwendungen dieser Gene.

Rechtsgeschäfte – kein Geschäft wider Willen

Rechtsgeschäfte entstehen durch *Willenserklärungen* von Rechtssubjekten. Eine Willenserklärung ist, wie der Begriff selbst ausdrückt, eine Erklärung des Willens einer Person. Grundsätzlich ist eine Willenserklärung verbindlich, d.h. einmal gegeben kann sie nicht einfach widerrufen werden. In jedem Fall kommt es hierbei aber auf die Intention des Erklärenden an. Ein Versprecher, ein Irrtum oder eine missverständliche Äußerung sind daher nicht automatisch verbindliche Willenserklärungen. Eine Willenserklärung ist in den meisten Fällen nicht an eine bestimmte Form gebunden. Ein Wille kann sogar durch Stillschweigen erklärt werden.

Obwohl von einem Rechtsgeschäft in der Regel zwei oder mehrere Rechtssubjekte betroffen sind, ist nicht immer eine Willenserklärung aller Beteiligten erforderlich. So bedarf die Kündigung eines Miet- oder Arbeitsvertrages nicht der Zustimmung der anderen Partei. Die Information muss allerdings in ihren „Herrschungsbereich“ gelangen. So reicht es bei der Kündigung eines Mietvertrages aus, wenn das Kündigungsschreiben fristgerecht im Briefkasten des Vermieters angelangt ist.

Beim Verfassen eines Testaments brauchen die Erben keine Kenntnis über dessen Existenz oder Inhalt zu erhalten, d.h. es handelt sich um ein nicht empfangsbedürftiges Rechtsgeschäft. Die Annahme der Erbschaft steht dem Erben frei, es handelt sich um ein eigenes (einseitiges) Rechtsgeschäft. Andere Rechtsgeschäfte wie Verträge oder die Übertragung von Eigentum kommen nur durch beiderseitige Zustimmung zustande.

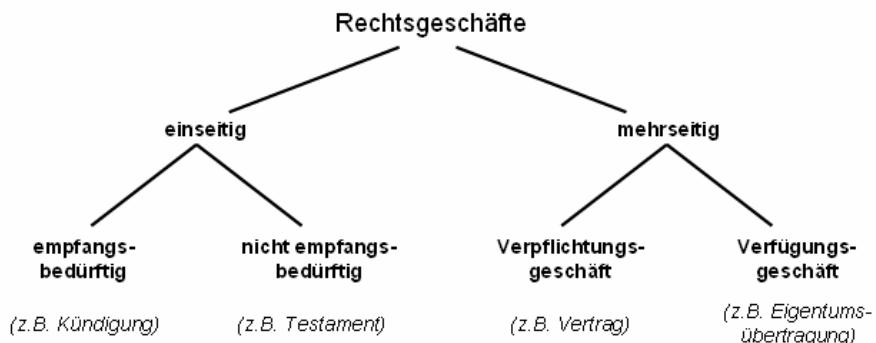
Der Abschluss von Rechtsgeschäften ist nur in besonderen Fällen an eine bestimmte Form gebunden (*Formfreiheit*). Ein Kaufvertrag kann schriftlich, münd-

lich oder per Fax rechtsgültig abgeschlossen werden. Eine Willenserklärung kann sogar durch Handzeichen (wie bei Auktionen üblich), durch Annahme einer Ware, durch einen Kas- senvorgang oder durch Betreten eines Verkehrsmittels abgegeben werden. Man nennt dies „schlüssiges Handeln“.

In folgenden Fällen gelten unter anderem besondere Formvorschriften: So bedürfen Kreditverträge, Tarifverträge oder Ausbildungsverträge (nicht generell Arbeitsverträge) der Schriftform. Der Kauf einer Immobilie oder die Gründung einer Kapitalgesellschaft müssen sogar notariell beurkundet werden. Wird ein Testament nicht vor einem Notar erklärt, muss es handschriftlich verfasst und mit Orts- und Datumsangabe unterschrieben sein. Eine Schenkung, d.h. die Überlassung einer Sache ohne Gegenleistung, ist formfrei. Handelt es sich aber um ein Schenkungsversprechen für die Zukunft (Schenkungsvertrag), ist es nur einklagbar, wenn es notariell beurkundet wurde. In all diesen Fällen reicht weder eine mündliche Willenserklärung noch ein Fax aus.

Zu beachten ist, dass z.B. beim Kauf einer Ware zwei verschiedene Rechtsgeschäfte ablaufen. Der Kaufvertrag ist ein *Verpflichtungsgeschäft*, in dem Verkäufer und Käufer ein gegenseitiges Schuldverhältnis begründen. Bei Lieferung und Zahlung handelt es sich um *Verfügungsgeschäfte*, bei denen das Eigentum an der Ware oder am Geld übertragen wird.

Nicht alle Rechtsgeschäfte sind auch rechtsgültig. So sind Rechtsgeschäfte von nicht Geschäftsfähigen von vornherein nichtig, sie sind gar nicht erst zustande gekommen. Ebenso sind Rechtsgeschäfte von beschränkt Geschäftsfähigen solange schwebend un-



wirksam, wie die gesetzlichen Vertreter ihre Zustimmung nicht erteilt haben. Mit der Zustimmung werden sie jedoch rückwirkend wirksam.

Rechtsgeschäfte, die zum Schein eingegangen werden, sind ebenfalls nichtig. Sonst könnte beispielsweise ein Kaufmann auf die Idee kommen, seine Waren gegen eine „Spende“ zu verschenken, um keine Umsatzsteuer berechnen zu müssen. Nichtig sind weiterhin Rechtsgeschäfte, die gegen Formvorschriften (Verkauf eines Hauses „per Handschlag“), geltendes Recht (Handel mit Rauschgift, verbotenes Glücksspiel) oder gegen die „guten Sitten“ (Ausnutzung einer Zwangslage) verstößen. Vorsicht geboten ist bei scherhaften Äußerungen („Ein Königreich für ein Bier“). Solche Willenserklärungen sind nichtig, vorausgesetzt, die Scherhaftigkeit geht klar aus ihnen hervor.

Rechtsgeschäfte, bei denen eine Seite nicht den von ihr beabsichtigten Willen

geäußert hat, z.B. aufgrund eines Versprechens, der Unkenntnis einer wesentlichen Eigenschaft, einer arglistigen Täuschung oder einer widerrechtlichen Drohung, können später noch angefochten werden. Anfechtungsberechtigt ist in diesen Fällen aber nur derjenige, dem der Schaden entstanden ist. Bei Anfechtung aufgrund eines Irrtums, wie z.B. einem Zahlendreher in einem Angebot, kann die andere Partei (der Anfechtungsgegner) Schadenersatz für den ihr entstandenen Aufwand fordern.

Die Anfechtung wegen eines Irrtums muss unverzüglich nach Entdeckung des Irrtums erfolgen. Wurde der Anfechtungsberechtigte arglistig getäuscht oder widerrechtlich bedroht, so kann er binnen eines Jahres nach Entdeckung der Täuschung bzw. Wegfall der Bedrohungslage das Rechtsgeschäft anfechten. In jedem Fall verjährt die Berechtigung zur Anfechtung nach 10 Jahren.

Verträge – maßgeschneiderte Verpflichtungen

Die häufigste und wohl wichtigste Form der Rechtsgeschäfte sind die Verträge. Verträge begründen oder ändern ein gegenseitiges Schuldverhältnis zwischen Vertragsparteien. Das BGB unterscheidet verschiedene Vertragsarten, mit denen der „Normalbürger“ häufiger konfrontiert wird. Der bekannteste Vertrag ist sicherlich der *Kaufvertrag*, bei dem eine Ware zwischen Verkäufer und Käufer gegen Geld getauscht wird. Beim Kaufvertrag verpflichtet sich der Verkäufer, die vereinbarte Ware frei von Mängeln und fristgerecht zu liefern. Der Käufer verpflichtet sich, die Ware anzunehmen und den Kaufpreis zu zahlen.

Soll eine noch nicht existierende Sache im Auftrag produziert oder eine existierende Sache verändert (z.B. repariert) werden, handelt es sich um einen *Werkvertrag*. Die Vertragsparteien werden beim Werkvertrag als Auftraggeber und Auftragnehmer bezeichnet. Im Unterschied zum Kaufvertrag wird das Werk nach den Vorgaben des Auftraggebers verrichtet. Beim Werkvertrag übernimmt auch der Auftraggeber Verantwortung für das Werk. Er muss den Fortschritt kontrollieren, einen Verzug rechtzeitig anmahnen und die Fertigstellung des Werks durch eine Abnahme bestätigen. Die Abnahme kann auch stillschweigend geschehen. Der Zeitpunkt der Abnahme ist sehr wichtig, da ab hier das Risiko des „zufälligen Untergangs“ des Werks auf den Auftraggeber übergeht. Die Abnahme erfordert allerdings keine aufwendige und detaillierte Überprüfung, da auch anschließend noch Gewährleistungsansprüche bestehen.

In der Regel beinhaltet die Herstellung eines Werks nicht nur reine Arbeitsleistung, sondern auch die Lieferung von

Material, aus dem sich das Werk zusammensetzt. Der Bau einer Brücke umfasst nicht nur die Herstellung des Werks, sondern auch die Lieferung von Stahl, Sand und Beton, für deren Qualität der Auftragnehmer gegenüber seinem Auftraggeber verantwortlich ist. Auch der Austausch eines defekten Bauteils an einem Messgerät beinhaltet nicht nur die Reparaturleistung, sondern auch die Lieferung des Ersatzteils. Das Gesetz berücksichtigt diesen Fall, der eine Mischung von Kauf- und Werkvertrag darstellt, durch eine eigene Vertragsart, den *Werklieferungsvertrag*. In diesem Fall gelten für den Lieferanteil des Vertrags die gesetzlichen Bestimmungen des Kaufvertrags, für den Herstellungsteil die des Werkvertrags.

Dienstverträge sind im Gegensatz zu Werkverträgen nicht direkt auf die Herstellung eines Werks gerichtet. So sind die Leistungen von Ärzten, Anwälten, Transportunternehmen oder Beratern Dienstleistungen. Ein Kennzeichen des Dienstvertrages ist, dass der Dienstleistende zwar sein Bemühen schuldet, einen Erfolg jedoch nicht garantieren kann. So hat ein Rechtsanwalt auch Anspruch auf Honorar, wenn er den Prozess verliert. Dienstleistungsbetriebe haften jedoch, wenn sie die Dienstleistung nicht mit dem notwendigen Bemühen oder der angebrachten Sorgfalt verrichtet haben.

Eine besondere Form des Dienstvertrages ist der Arbeitsvertrag. Im Gegensatz zu selbstständigen Dienstleistern ist der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber weisungsgebunden, d.h. er ist verpflichtet, Anweisungen im Rahmen seines Arbeitsvertrags auszuführen. Dafür stehen ihm andererseits besondere Rechte wie bezahlter Urlaub oder Kündigungsschutz zu.

Wichtige Vertragsarten im Bürgerlichen Gesetzbuch	
<i>Kaufvertrag</i>	Veräußerung einer Sache gegen Entgelt.
<i>Mietvertrag</i>	Überlassung einer Sache zum Gebrauch gegen Entgelt.
<i>Pachtvertrag</i>	Überlassung einer Sache gegen Entgelt mit Fruchtgenuss.
<i>Leihvertrag</i>	Überlassung einer Sache zum Gebrauch ohne Entgelt.
<i>Darlehensvertrag</i>	Überlassung einer Sache und Rückgabe einer gleichartigen Sache .
<i>Werkvertrag</i>	Herstellung oder Veränderung eines Werks gegen Entgelt.
<i>Werklieferungsvertrag</i>	Herstellung oder Veränderung eines Werks gegen Entgelt bei gleichzeitiger Lieferung von Sachen bzw. Material.
<i>Dienstvertrag</i>	Erbringen einer Dienstleistung gegen Entgelt.

Im BGB werden längst nicht alle Vertragsarten, die in der Praxis eine Rolle spielen, behandelt. Gesellschafterverträge unter Kaufleuten regelt weitgehend das Handelsrecht (HGB), jedoch wurden aufgrund des Umfangs für Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) eigene Gesetze erlassen.

Auch haben sich seit der Formulierung des BGB neue Vertragsformen herausgebildet. Ein Beispiel hierfür ist der *Leasingvertrag*, der hauptsächlich bei Investitionsgütern Anwendung findet. Rechtlich gilt er als eine Variante des Mietvertrags. Ein wesentlicher Unterschied zum Mietvertrag besteht darin, dass der Leasinggeber nicht mehr für Reparatur oder Wartung (Erhaltung der Gebrauchsfähigkeit) der Sache aufkommen muss.

Statt dessen tritt er dem Leasingnehmer seine Gewährleistungs- und Garantieansprüche ab. Auch ist es bei Leasingverträgen, anders als bei Mietverträgen, üblich, dass der Leasingnehmer auch bei Kündigung des Leasingvertrages dem Leasinggeber die Wertminderung für die volle vereinbarte Leasingzeit schuldet.

Verträge können nicht nur den Tausch (Ware gegen Geld), sondern auch die zeitweise Überlassung eines Gutes beinhalten. Eine Überlassung kann dabei entgeltlich sein wie bei der Miete oder der Pacht. Die Pacht wird in der Regel bei der gewerblichen Nutzung von Immobilien angewendet und umfasst auch den „Fruchtgenuss“. Dieser aus der Landwirtschaft stammende Begriff schließt die Nutzung des Inventars ein (z.B. bei einer Gaststätte).

Ist eine Überlassung unentgeltlich, spricht man von Leihen. Mit dem Darlehensbegriff werden meistens Geldkredite verbunden. Ein Darlehen ist jedoch jede Überlassung, bei der man nicht dieselbe, sondern eine gleichartige Sache zurückhält. „Leih“ sich jemand Geld oder ein Pfund Kaffee, so wird er nicht denselben Geldschein oder denselben Kaffee zurückgeben. Der Darlehensnehmer wird daher anders als beim Leihvertrag Eigentümer der Sache. Der Darlehensgeber wird Gläubiger und hat Anspruch auf Rückgabe einer Sache vergleichbarer Art und Güte. Ein Darlehen kann, muss aber nicht mit Zinszahlungen verbunden sein.

Abschluss und Inhalt von Verträgen – die Vorzüge des BGB

Der Wunsch, einen Vertrag abzuschließen, geht zunächst von einer Vertragspartei aus, sie stellt einen *Antrag*. Beim Kaufvertrag nennt man den Antrag des Verkäufers *Angebot*. Macht dagegen der Käufer den ersten Schritt, ist dies eine *Bestellung*. Beim Werk- oder Dienstvertrag spricht man dagegen von *Angebot* und *Auftrag*. Möchte sich ein Interessent zunächst über Waren oder Dienstleistungen informieren, so kann er durch Anfragen Angebote verschiedener Lieferanten einholen.

Eine *Anfrage* ist rechtlich nicht verbindlich, d.h. sie verpflichtet nicht zum Abschluss eines Vertrages. Umgekehrt ist ein Lieferant nicht verpflichtet, eine Anfrage zu beantworten, wenn er kein Interesse an dem Auftrag hat oder nicht lieferfähig ist. Geld darf er für das Erstellen des Angebotes nur verlangen, wenn es ausdrücklich vereinbart wurde.

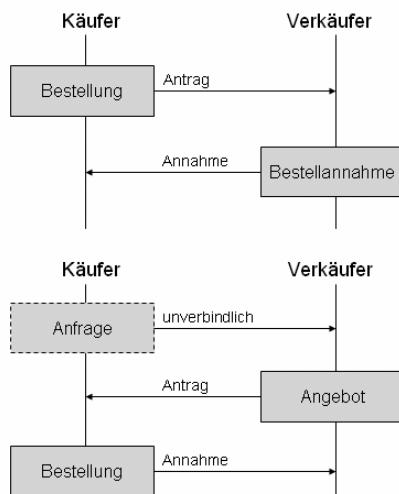
Mit der *Annahme* eines Antrags durch den Vertragspartner ist der Vertrag zu stande gekommen. Die Annahme muss dabei innerhalb einer bestimmten Frist erfolgen, die der Antragsteller vorgeben kann. Ist keine Frist vereinbart, sind Anträge unter Anwesenden (z.B. im persönlichen Gespräch oder telefonisch) nur für die Dauer des Gespräches verbindlich. Unter Abwesenden (bei schriftlichen Angeboten oder Bestellungen) sieht das Gesetz keine feste Frist vor, sondern steht dem Empfänger eine angemessene Bedenkzeit zu. Bei einfachen Angeboten gilt in der praktischen Rechtsprechung eine Annahmefrist von einer Woche, bei Angeboten per Fax von 24 Stunden. Ein wichtiges Kriterium eines Antrags ist, dass er an eine bestimmte Person oder eine Personengruppe (z.B. ein Unternehmen) gerichtet ist. Dies bedeutet, dass Prospekte, Schaufensterplakate oder Kataloge keine verbindlichen Angebote sind. Die Verbindlichkeit eines Angebots kann

durch so genannte *Freizeichnungsklauseln* eingeschränkt werden. Typische Formulierungen sind „solange der Vorrat reicht“ oder „Preisänderungen vorbehalten“.

Ein Antragsteller kann seinen Antrag zurückziehen, wenn sein Widerspruch spätestens zeitgleich mit dem Antrag beim Empfänger eintrifft. Wurde ein Angebot per Brief abgeschickt, so könnte es beispielsweise telefonisch oder per Fax noch rechtzeitig widerrufen werden. In einigen Fällen ist ein Widerspruch für Nichtkaufleute auch nachträglich möglich. Aus Gründen des Verbraucherschutzes können Privatpersonen Haustürgeschäfte, Versandgeschäfte, Kreditverträge oder Ratenkäufe innerhalb zwei Wochen nach Abschluss ohne Angaben von Gründen widerrufen. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie das Gesetz häufig zwischen Kaufleuten und Privatpersonen unterscheidet. Der Normalverbraucher wird im Geschäftsleben

Ein Antrag kann unter Kaufleuten auch dadurch zustande kommen, dass ein Lieferant einem potenziellen Kunden nicht bestellte Ware zusendet. Haben beide eine bestehende Geschäftsverbindung, so gilt „Schweigen“ als Annahme des Antrags („schlüssiges Handeln“), d.h. der Kunde muss dem Lieferanten mitteilen, wenn er die Ware nicht annehmen will. Diese Regelung macht deshalb Sinn, da sie den Geschäftsverkehr bei häufiger Belieferung stark vereinfacht. Besteht bisher keine Geschäftsverbindung, braucht ein Kunde sich auf eine nicht bestellte Lieferung hin nicht zu melden. Allerdings ist die Ware aufzubewahren (ggf. auf Kosten des Lieferanten) und vor Schaden zu bewahren.

Gegenüber Nichtkaufleuten ist die Zusendung nicht bestellter Ware untersagt (unlauterer Wettbewerb). Geschieht dies dennoch, können Nichtkaufleute mit der Ware nach Belieben verfahren, d.h. sie können sie sogar verbrauchen, ohne dafür zu zahlen.



weitgehend vor seiner eigenen Unwissenheit geschützt. Vom BGB abweichende Vereinbarungen sind für Privatpersonen daher in der Regel ungünstig. Je nach Art der Beteiligten unterscheidet der Gesetzgeber beim Kaufvertrag zwischen dem einseitigen *Handelskauf* (Kaufmann/Privatperson), dem zweiseitigen Handelskauf (Kaufmann/Kaufmann) sowie dem *Bürgerlichen Kauf* (Privatperson/Privatperson).

Der Inhalt eines schriftlichen Vertrages kann sehr umfangreich sein. Viele Verträge, z.B. beim täglichen Einkauf, werden aber auch wortlos geschlossen. Der Gesetzgeber hat daher im BGB Regelungen getroffen, die dann in Kraft treten, wenn keine anderen Vereinbarungen getroffen wurden. Im Folgenden wird dies am Beispiel des Kaufvertrages erläutert, die Regelungen lassen sich aber auch auf andere Vertragsarten übertragen.

Wichtigster Inhalt eines Vertrages ist stets die Art, Beschaffenheit und Güte einer Lieferung oder Leistung. Ist hierüber nichts vereinbart, so ist dem Kunden eine Ware durchschnittlicher Art und Güte zu liefern. Andere wichtige Angaben sind die Liefermenge und der Preis. Die Liefermenge ist dabei in ge-

setzlichen oder handelsüblichen Maßeinheiten anzugeben. Preise werden gegenüber Kaufleuten grundsätzlich ohne Umsatzsteuer (*Nettopreise*) angegeben, allerdings muss auf Rechnungen die zu entrichtende Umsatzsteuer ausgewiesen sein. Gegenüber Privatpersonen sind dagegen stets Preise einschließlich Umsatzsteuer (*Bruttonpreise*) zu nennen.

Der Käufer muss damit rechnen, dass ihm außer dem Preis der Ware auch die Kosten der Lieferung berechnet werden. Hierzu gehören Kosten für zusätzlich notwendige Versandverpackungen, Frachtkosten, Zölle, Transportversicherungen usw. Diese gehen nicht unbedingt aus dem Angebot des Verkäufers hervor, so man im Zweifelsfall klare Vereinbarungen hierüber treffen sollte. Auf die Liefer- und Zahlungsbedingungen wird im nächsten Abschnitt genauer eingegangen.

Nicht immer muss der Kunde den vollen Preis einer Ware bezahlen. So gibt es eine Reihe von Preisnachlässen, die in bestimmten Fällen gewährt werden. *Skonto* ist ein Barzahlungsrabatt, der gegenüber Privatpersonen maximal 3 % betragen darf. Skonto darf der Kunde vom Bruttorechnungsbetrag abziehen, wenn er innerhalb einer vereinbarten Frist zahlt.

Ein *Bonus* ist eine nachträgliche Vergütung für einen innerhalb eines bestimmten Zeitraums erzielten Umsatz. Typische Beispiele für Boni sind „Rabattmarken“ oder Sammelaufkleber auf Verpackungen, die auch gern als Marketinginstrument eingesetzt werden. Der Bonus ist nicht identisch mit dem *Mengenrabatt*, der bei einer einmaligen Bestellung einer bestimmten Menge gewährt wird.

Der *Wiederverkäuferrabatt* wird von Herstellern gewährt, die sowohl Händler als auch Endverbraucher beliefern. Ohne Wiederverkäuferrabatt hätte der Händler keine Möglichkeit, mit den Preisen des Herstellers zu konkurrieren.

Lieferung und Zahlung – erst die Ware, dann das Geld

Laut BGB ist eine Leistung zur vereinbarten Zeit am so genannten *Erfüllungsort* zu erbringen. Aufgrund der in einem Vertrag verabredeten gegenseitigen Verpflichtungen unterscheidet das Gesetz den Erfüllungsort der Lieferung und den Erfüllungsort der Zahlung. Der Erfüllungsort kann zwischen den Vertragsparteien frei vereinbart werden, das BGB trifft aber auch in diesem Fall vorsorgliche Regelungen.

Gesetzlicher Erfüllungsort der Lieferung ist der Firmensitz des Lieferanten. Faktisch werden damit vom Gesetzgeber Kosten und Risiko des Transports dem Kunden auferlegt. Diese Regelung ist vernünftig, da z.B. Versandkosten oft nicht von vornherein Bestandteil eines Preises sein können, da sie von der Entfernung zum Kunden abhängen. Auch der Liefertermin richtet sich nach dem Erfüllungsort, d.h. ein Liefertermin ist bereits dann eingehalten worden, wenn die Ware am Erfüllungsort bereitsteht, und nicht erst, wenn diese beim Kunden eingetroffen ist.

Der Transport von Gütern per Lkw, Bahn, Schiff oder Flugzeug erfolgt durch einen *Frachtführer*, die diese Transportmittel bereitstellen. Die Post oder Paketdienste sind in diesem Sinne selbst keine Frachtführer, da sie nicht über eigene Transportmittel im Güterfernverkehr verfügen.

Im Güterfernverkehr versenden Lieferanten ihre Ware mithilfe von Speditionen, die den Transport einer Fracht managen. Speditionen können selbst Frachtführer sein, beauftragen aber Frachtführer oft als Subunternehmen.

Grundlage für die Beförderung im Güterverkehr ist der *Frachtbrief*, der mit der Ware reist (*Warenbegleitpapier*). Der Versender erhält ein *Frachtbriefdoppel* ausgehändigt, welches ihn dazu berechtigt, über die Ware zu verfügen, solange diese noch nicht beim Empfänger eingetroffen ist.

Der Gefahrübergang, d.h. das Risiko des Warentransports, geht bei Übergabe der Ware am Erfüllungsort auf den Kunden über. Dies gilt auch, wenn die Ware statt dessen durch einen Spediteur angeliefert wird. Wird der Transport jedoch von Mitarbeitern des Lieferanten durchgeführt, trägt dieser bis zur Übergabe der Ware das Transportrisiko. Natürlich kann der Lieferant abweichend von der gesetzlichen Regelung die Versandkosten teilweise oder ganz übernehmen. Er übernimmt damit aber nicht automatisch das Transportrisiko. Das abgebildete Schema veranschaulicht einige wichtige Klauseln, die in Angeboten bzw. Verträgen üblich sind.

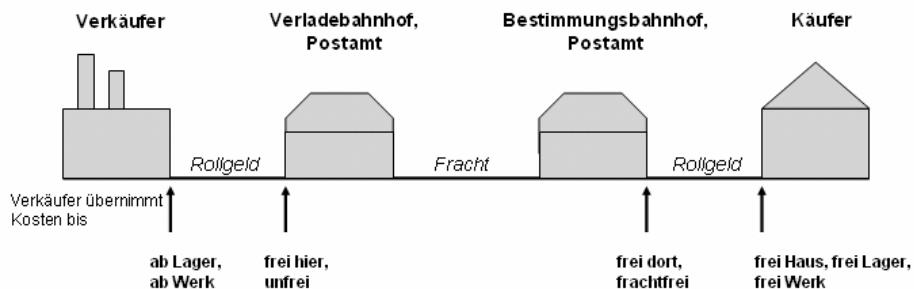
Der gesetzliche Erfüllungsort der Zahlung ist der Ort, an dem der Kunde seinen Wohn- bzw. Firmensitz hat. Daher reicht es aus, wenn ein Kunde die Rechnung am Fälligkeitstermin an seinem Wohnort begleicht. Analog zur Lieferung gilt, dass die Zahlung rechtzeitig erfolgt ist, wenn am Zahlungstermin das Geld überwiesen oder abge-

Der Erfüllungsort umfasst gewöhnlich eine ganze Gemeinde. Hat der Lieferant seinen Firmensitz nicht am selben Ort wie der Kunde, spricht man von einem *Versendungskauf*. In diesem Fall muss der Lieferant nach der gesetzlichen Regelung die Transportkosten bis zum nächsten Postamt oder Bahnhof tragen (Lieferbedingung: „unfrei“).

Haben Lieferant und Kunde ihren Firmensitz am gleichen Ort (*Platzkauf*), liegt der Erfüllungsort der Lieferung direkt im Unternehmen des Lieferanten. In diesem Fall sind auch die Transportkosten innerhalb der Ortschaft vom Kunden zu tragen.

Beim Ladenkauf (*Handkauf*), bei dem die Ware direkt übergeben wird, z.B. auf einem Markt oder bei einer Auktion, befinden sich beide Erfüllungsorte (der Lieferung und der Zahlung) im Unternehmen des Lieferanten.

Lieferbedingungen



schickt wurde, d.h. das Geld muss am Fälligkeitstag noch nicht dem Konto des Lieferanten gutgeschrieben worden sein.

Anders verhält es sich, wenn der Firmensitz des Lieferanten als Erfüllungsort der Zahlung vereinbart wurde. In diesem Fall muss der Rechnungsbetrag am Fälligkeitstermin beim Lieferanten eingegangen sein. Die Kosten und auch das Risiko der Zahlung trägt nach der gesetzlichen Regelung stets der Kunde. Hat die Bank den Betrag auf ein falsches Konto überwiesen, muss sich der Kunde um die Richtigstellung kümmern. Zusammenfassend kann man die Liefer- und Zahlungsbedingungen auf

Um sich vor Zahlungsausfällen seiner Kunden zu schützen, wird in den AGB üblicherweise ein Eigentumsvorbehalt ausgesprochen. Der einfache Eigentumsvorbehalt (§7a) erlischt jedoch, wenn die Ware an einen Dritten weiterverkauft wird.

Durch einen verlängerten Eigentumsvorbehalt (§7b) hat der Lieferant noch die Möglichkeit, seine Geldforderung von dem Dritten zu beanspruchen, solange dieser noch nicht bezahlt hat. Der erweiterte Eigentumsvorbehalt (§7c) ermöglicht ertatzweise Zugriff auf spätere gelieferte aber schon bezahlte Waren, die der Kunde noch nicht weiterverkauft hat.

folgenden Nenner bringen: „Waren-schulden sind Holschulden, Geldschulden sind Bringschulden“.

Von den Vertragsparteien kann statt des gesetzlichen auch ein anderer Erfüllungsort vereinbart werden, der dann sowohl für die Lieferung als auch für die Zahlung gilt. In der Praxis ist dies meistens der Sitz des Verkäufers. In diesem Fall muss die Zahlung bereits am vereinbarten Zahlungstermin beim Lieferanten eingegangen sein.

Wurde über den Zeitpunkt der Zahlung bzw. Lieferung keine Vereinbarung getroffen, muss sofort nach Vertragsabschluss geliefert werden, die Zahlung hat bei Lieferung zu erfolgen. Häufig braucht die Zahlung erst nach der Lieferung (gegen Rechnung) geleistet zu werden. Man spricht dann von einem *Lieferantenkredit*. Erscheint dem Lieferanten das Geschäft zu riskant oder hat er bei der Beschaffung hohe Aufwendungen, werden allerdings auch Anzahlungen oder sogar Vorkasse gefordert.

Die AGB – Kleingedrucktes großgeschrieben

Damit Vertragsbedingungen nicht mit jedem Kunden neu ausgehandelt werden müssen, verwenden Lieferanten so genannte *allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)*, die meistens als „Kleingedrucktes“ auf der Rückseite von Verträgen anzutreffen sind. Oft sind die AGB von Rechtsexperten der Wirtschaftsverbände formuliert und damit innerhalb einer Branche weitgehend gleich. Die AGB werden aber nicht automatisch Vertragsbestandteil. Sie müssen dem Vertragspartner vor Vertragsabschluss zugegangen sein. Individuell verabredete Vereinbarungen haben stets Vorrang vor den AGB, auch wenn sie nur mündlich getroffen wurden. Allerdings stellt sich hier möglicherweise später die Frage der Beweisbarkeit.

Außer dem Rationalisierungseffekt haben die AGB für den Verkäufer (Ver-

Um den normalen Verbraucher, der Kleingedrucktes selten liest geschweige denn versteht, zu schützen, verbietet das Gesetz gegenüber Nichtkaufleuten bestimmte AGB-Klauseln, z.B.

- Ausschluss v. Reklamationsrechten,
- Setzen von unangemessen langen Fristen für Lieferung oder Nachbesserung,
- sachlich nicht gerechtfertigte Rücktrittsrechte,
- unzumutbare Vertragsabänderungen,
- nachträgliche Preiserhöhungen innerhalb von 4 Monaten,
- überhöhte Schadenersatzforderungen oder Vertragsstrafen bei Vertragsstörungen.

Auf die AGB muss der Verbraucher hingewiesen werden, ansonsten werden sie nicht Vertragsbestandteil. Es genügt dabei, wenn die AGB deutlich sichtbar am Ort des Vertragsabschlusses aushängen. Befinden sich die AGB auf der Rückseite eines Vertrages, muss auf der Vorderseite oberhalb des Unterschriftenfeldes darauf hingewiesen werden.

wender) den Vorteil, dem Kunden seine Vertragsbedingungen weitgehend diktieren zu können. Um den Normalverbraucher vor bösen Überraschungen bei Vertragsabschlüssen zu schützen, wurde im Jahre 1977 das AGB-Gesetz erlassen, mit dem eine unangemessene Benachteiligung des Vertragspartners verhindert werden soll. Im Rahmen der Reform des Schuldrechts 2002 wurde das AGB-Gesetz dort integriert. Die AGB dürfen keine überraschenden Klauseln enthalten, die so ungewöhnlich sind, dass der Vertragspartner nicht mit ihnen rechnen muss. Unklarheiten in der Auslegung gehen zu Lasten des Verwenders. Unwirksame oder gestrichene Klauseln führen nicht zur Unwirksamkeit des gesamten Vertrages. An ihre Stelle treten dann die gesetzlichen Regelungen des BGB.

Die meisten Klauseln des AGB-Gesetzes beziehen sich nur auf den einseitigen Handelskauf (Verträge zwischen Kaufleuten und Nichtkaufleuten). Von Kaufleuten im Sinne des HGB wird erwartet, dass sie in der Lage sind, den Inhalt allgemeiner Geschäftsbedingungen zu verstehen. Das nebenstehende Beispiel zeigt einige typische Formulierungen in den AGB.

Im Falle von Vertragsstreitigkeiten befindet sich der allgemeine *Gerichtsstand* am Sitz des Beklagten und ist daher in der Regel mit dem gesetzlichen Erfüllungsort identisch. So ist bei Lieferproblemen je nach Streitwert das Amts- bzw. Landgericht am Ort des Lieferanten, bei Zahlungsverzug das Amts- bzw. Landgericht am Ort des Kunden zuständig.

Ist jedoch ein Erfüllungsort vereinbart worden, kann der Kläger auch diesen als Gerichtsstand wählen. Vollkaufleute im Sinne des Handelsrechts können untereinander einen beliebigen anderen Gerichtsstand vereinbaren.

Allgemeine Geschäftsbedingungen (Beispiel)**§ 1 Vertragsgegenstand**

Alle Abschlüsse und Vereinbarungen bedürfen der Schriftform. Mündliche Verabredungen werden erst durch schriftliche Bestätigung verbindlich.

§ 2 Preise

Preise verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Ansprüche des Verkäufers kann der Kunde nur mit unbestrittenen oder rechtskräftig festgestellten Gegenforderungen aufrechnen.

§ 3 Rücktritt vom Vertrag

Bei einem Produktionsausfall infolge höherer Gewalt hat der Verkäufer ein Rücktrittsrecht.

§ 4 Lieferbedingungen

Die Lieferung erfolgt ab Lager innerhalb von 12 Werktagen nach Auftragseingang an die vertraglich vereinbarte Lieferanschrift.

§ 5 Zahlungsbedingungen

Das Zahlungsziel beträgt 20 Tage netto Kasse gegen Rechnung. Bei Zahlung innerhalb von 8 Tagen gewähren wir 2 % Skonto.

§ 6 Gewährleistung

Gewährleistungsansprüche verjähren 24 Monate, bei Gebrauchtwaren 12 Monate nach Übergabe. Die Abtretung von Gewährleistungsansprüchen an Dritte ist ausgeschlossen. Im Falle einer Mängelrüge behält sich der Verkäufer das Recht auf Nachbesserung vor.

§ 7 Eigentumsvorbehalt

- (a) Die gelieferte Ware bleibt bis zur vollständigen Bezahlung der Rechnung Eigentum des Verkäufers. Bei vertragswidrigem Verhalten des Käufers, insbesondere bei Zahlungsverzug, ist der Lieferer nach Mahnung zur Rücknahme berechtigt.
- (b) Die Ware darf bis zu diesem Zeitpunkt weder vermietet, verpfändet oder auf andere Weise weitergegeben werden. Bei Diebstahl, Verlust oder Untergang der Ware haftet der Käufer gegenüber dem Verkäufer.
- (c) Bei Weiterveräußerung der Ware gilt die Forderung an den Dritten als an den Verkäufer abgetreten (*verlängerter Eigentumsvorbehalt*).
- (d) Der Käufer erwirbt erst dann Eigentum an der Ware, wenn er alle Forderungen aus vorangegangenen Lieferungen beglichen hat (*erweiterter Eigentumsvorbehalt*).

§ 8 Erfüllungsort und Gerichtsstand

Erfüllungsort für alle vertraglichen Verpflichtungen ist der Firmensitz des Verkäufers. Ist der Käufer Vollkaufmann oder verfügt er über keinen allgemeinen Gerichtsstand im Inland, so ist der Erfüllungsort gleichzeitig ausschließlicher Gerichtsstand.

ECommerce & Co. – Geschäfte aus der Ferne

Bereits seit Gründung der ersten Versandhäuser kaufen Verbraucher Produkte, die sie zuvor nur in Prospekten und Katalogen zu Gesicht bekommen haben. Geschickte Werbeaussagen oder falsche Vorstellungen vom Produkt führen gelegentlich beim Kunden zu Enttäuschungen, nachdem die Ware geliefert wurde.

Durch den zunehmenden Absatz über das World Wide Web, aber auch über andere Medien wie Teleshopping, Telefonmarketing, Email-Werbung sowie herkömmliche Werbebriefe sah sich der Gesetzgeber genötigt, bestehende Gesetze zu reformieren. Mittlerweile ist hierzu eine EU-Richtlinie in Kraft getreten. Das erst zwei Jahre alte *Fernabsatzgesetz* wurde mit der Schuldrechtsreform 2002 in das BGB eingearbeitet. Allgemein beziehen sich die entsprechenden Paragraphen auf Kauf- und Dienstleistungsverträge, bei denen sich Käufer und Verkäufer nicht direkt begegnen, die somit über Telekommunikationsmittel geschlossen werden. Ein weiteres wichtiges Gesetz ist in diesem Zusammenhang das *Teledienstegesetz* (TDG).

Im Hinblick auf das Zustandekommen eines Fernabsatzvertrages sind zwei Aspekte hervorzuheben:

- Der Anbieter muss genaue Informationen über seine Identität sowie über die Beschaffenheit und den Preis (einschließlich Liefer- und Zahlungsbedingungen) der Ware zur Verfügung stellen.
- Der Verbraucher erhält ein 14-tägiges Rücktrittsrecht zugesprochen, das vertraglich durch ein Rückgaberecht ersetzt werden kann. In keinem Fall muss der Verbraucher eine Begründung angeben. Die Frist beginnt dabei frühestens mit der Belehrung

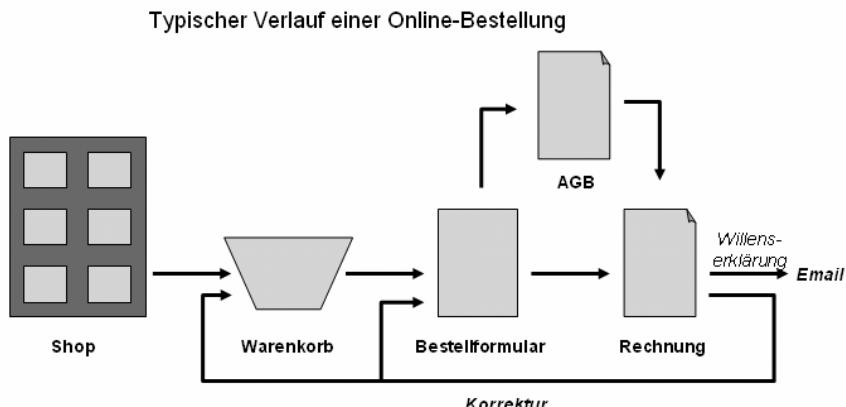
des Verbrauchers. Wird dieser also über den Umstand und die Konsequenzen des Widerrufsrechts nicht belehrt, steht ihm sogar ein unbegrenztes Rücktrittsrecht zur Verfügung.

Diese Informationspflichten des Verkäufers sind in der *BGB-Informationspflichten-Verordnung* (BGB-InfoV) konkretisiert, in der sich auch Muster

Die Unterschiede zwischen einem Widerrufsrecht und einem Rückgaberecht sind auf den ersten Blick schwer zu erkennen. In beiden Fällen sendet der Kunde die Ware an den Lieferanten zurück und bekommt dafür sein Geld wieder. Im Gegensatz zum Rückgaberecht genügt beim Widerruf allerdings eine einseitige Willenserklärung des Kunden, d.h. dieser findet statt, wenn der Kunde erklärt, dass er vom Vertrag zurücktritt. Da der Händler seine Willenserklärung oft erst mit Zusendung der Ware abgibt, kann diese Erklärung sogar noch vor Zustandekommen des Vertrages (in diesem Fall bei Lieferung) abgegeben werden. Bei einem Widerruf kann der Verkäufer dem Kunden die Kosten für die Rücksendung auferlegen, wenn der Warenwert unter 40 € liegt und die Ware per Paket versendet werden kann.

Der Vorteil des Rückgaberechts liegt für den Verkäufer darin, dass er sicher sein kann, bei einem Rücktritt des Kunden seine Ware auch zurückzubekommen. Nach einem Widerruf besteht dagegen kein Vertragsverhältnis mehr, sodass sich der Kunde bei Nichtzahlung nicht in Verzug befindet. Statt des Mahnverfahrens bleibt dann nur der Weg über einen Gerichtsprozess. Ein Rückgaberecht setzt allerdings voraus, dass der Vertrag auf Basis eines Verkaufsprospekts geschlossen wurde. Dabei kann es sich durchaus um eine informative Webseite handeln.

Wie man sieht, ist das Fernabsatzrecht recht kompliziert. Bei der Formulierung seines Angebots muss der Verkäufer daher alle Vorsicht walten lassen, damit die Rücktrittsfrist sich nicht auf unbegrenzte Zeit verlängert.



für die Rücktrittsbelehrung finden. Weiterhin ist es wichtig, den Kunden auf die AGB hinzuweisen, in denen die Widerufsbelehrung ohnehin meistens formuliert ist. Bei Online-Bestellungen im Internet genügt es nicht, die AGB auf der Startseite als Link verfügbar zu machen. Vor Abschluss des Bestellvorgangs muss der Kunde die Möglichkeit erhalten, die AGB einzusehen. Außerdem muss er die Gelegenheit haben, die von ihm durchgeführte Bestellung sowie seine Eingaben zu prüfen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Zu den Informationspflichten gehört ebenfalls ein Impressum, wobei dieser Begriff im Gesetz nicht verwendet wird. Sinngemäß heißt es, dass folgende Informationen leicht erkennbar, erreichbar und ständig verfügbar vorhanden gehalten werden müssen:

Einige Geschäfte sind grundsätzlich vom Rücktritt ausgeschlossen, z.B. bei Lotterien, Auktionen, Zeitschriften oder kostenpflichtigen Downloads von Software oder Musik. Dagegen wurden Versteigerungen bei eBay rechtlich nicht als Auktion eingestuft, da ihnen das Merkmal des Zuschlags fehlt, das einen Auktionator voraussetzt. Stattdessen handelt es sich hier um ein mit einem Zeitlimit versehenes Angebot zum Höchstpreis, das in einen Kaufvertrag mündet.

- Name und Anschrift des Anbieters (bei juristischen Personen ein Vertretungsberechtigter).
- Angaben zur schnellen elektronischen Kontaktaufnahme, insbesondere die Email-Adresse.
- Gegebenenfalls Registerangaben (z.B. Nummer im Handelsregister).
- Gegebenenfalls Umsatzsteueridentifikationsnummer.
- Bei Angeboten, die einer behördlichen Genehmigung bedürfen, muss die zuständige Aufsichtsbehörde genannt werden.
- Bei Freiberuflern weitere Angaben (Berufsbezeichnung, Kammer u.ä.).

Interessant ist, dass diese Informationspflicht nicht auf gewerbliche Anbieter beschränkt ist, sondern für alle gilt, die einen Teledienst geschäftsmäßig betreiben. Der Begriff „geschäftsmäßiges Angebot“ wird hier als „nachhaltige Tätigkeit mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht“ interpretiert. Auch private Homepages können z.B. durch Platzieren gewerblicher Links oder durch Werbebanner schnell den Informationspflichten des TDG unterliegen.

Leistungsstörungen – Teil I: Unmöglichkeit der Leistung

Verträge sind Verpflichtungen, die von den Vertragsparteien einzuhalten sind („*pacta sunt servanda*“). Leider kommt es aus verschiedensten Gründen immer wieder zu Leistungsstörungen. Im Jahre 2002 wurden Leistungsstörungen im Rahmen einer Harmonisierung des Schuldrechts innerhalb der EU im BGB gesetzlich neu geregelt.

Aufgrund des Umfangs und ihrer praktischen Bedeutung werden Leistungsstörungen in drei Kapiteln behandelt. Grundsätzlich lassen sich folgende Kategorien unterscheiden:

- *Unmöglichkeit der Leistung*,
- *Schlechtleistung*,
- *Verzug* beim Einlösen der Verpflichtung.

Die Unmöglichkeit einer Leistung kann viele Ursachen haben. Ein Beispiel wäre der Verkauf eines Oldtimers, der bei der Fahrt zum Kunden einen Totalschaden erleidet. Theoretisch wäre es dem Verkäufer vielleicht möglich, ein zweites Exemplar zu beschaffen, aber das Gesetz erlaubt es in solchen Fällen, sich auf einen unverhältnismäßigen Aufwand zu berufen.

Besteht die Ursache der Unmöglichkeit bereits bei Vertragsabschluss, so muss geklärt werden, ob der Schuldner diese bereits zu diesem Zeitpunkt kennen konnte. Das neue Schuldrecht definiert allgemein den Begriff der *Pflichtverletzung*, aus dem sich ein Anspruch auf *Schadenersatz* ableitet. Diesem kann sich der Schuldner nur dann entziehen, wenn ihn kein Verschulden trifft. Der Schuldner hat dabei sowohl Vorsatz als auch Fahrlässigkeit zu vertreten. Nach dem Gesetz handelt fahrlässig, „*wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt*“. Die Pflichtverletzung be-

trifft auch die anderen oben genannten Leistungsstörungen Schlechtleistung und Verzug.

Die Pflichtverletzung bezieht sich dabei nicht nur auf den Vertragsgegenstand, sondern auch auf vertragliche Nebenpflichten. Im BGB heißt es: „Das Schuldverhältnis kann nach seinem Inhalt jeden Teil auf die Rechte, Rechtsgüter und Interessen des anderen Teils verpflichten.“ Beispiel: Beim Einbau einer Tiefkühltruhe im Warenhaus wird durch einen Fehler ein Kurzschluss verursacht, der das EDV-System zum Absturz bringt.

Bereits vor einem Vertragsabschluss kann es zu Pflichtverletzungen kommen. Man bezeichnet dies als Verstoß gegen *vorvertragliche Pflichten* („*culpa in contrahendo*“). Schon mit dem Einsetzen von Vertragsverhandlungen gehen beide Seiten Verpflichtungen ein, die auf Treu und Glauben basieren. Möglicherweise werden vertrauliche Informationen ausgetauscht, die nicht weitergegeben werden dürfen, oder eine Ware soll reserviert werden, weil der Kunde sich den Kauf vorbehalten möchte.

Verletzt eine Partei eine vorvertragliche Vereinbarung (unabhängig davon, ob der Vertrag später zustande kommt), so kann die geschädigte Partei Schadenersatz verlangen. In der Industrie werden zur gegenseitigen Absicherung gern schriftliche Vorverträge geschlossen. Die bekanntesten sind der *LoI (Letter of Intent)*, bzw. das *MoU (Memorandum of Understanding)*. Während das MoU von allen Beteiligten unterzeichnet wird und oft bei Kooperationen abgeschlossen wird, handelt es sich bei dem LoI oft um eine einseitige Absichtserklärung. Auch wenn diese Dokumente rechtlich nicht verbindlich sind, können zur Klärung rechtlicher Streitfragen



beitragen. Nicht selten werden sie auch Banken oder anderen Geschäftspartnern vorgelegt, um deren Vertrauen zu gewinnen. Beispielsweise könnte ein LoI, in dem ein seriöser Kunde einen Großauftrag ankündigt, die Kreditwürdigkeit bei einer Bank steigern.

Entfällt dagegen die Geschäftsgrundlage aufgrund eines Irrtums bei Vertragsabschluß oder aufgrund nachträglicher Ereignisse, so ist der Vertrag dieser veränderten Situation anzupassen. Beispiel: Ein Händler sich weigert, die Ware wie vereinbart gegen Rechnung auszuliefern und verlangt statt dessen Vorkasse, weil der Kunde ein Vergleichsverfahren anberaumt hat. Es kann sogar vorkommen, dass eine Seite wegen einer unzumutbaren *Störung der Geschäftsgrundlage* vom Vertrag zurücktreten kann. Ein Beispiel wäre ein Händler, der nicht mehr lieferfähig ist, weil der Hersteller das Produkt kurzfristig aus dem Sortiment genommen hat.

Da die Störung der Geschäftsgrundlage dem Grundsatz der Vertragstreue widerspricht, muss sie schwerwiegend sein, damit sich eine Seite darauf berufen

darf. Insbesondere darf sie nicht mit der Motivation einer Seite verwechselt werden. Ein Unternehmen kann sich z.B. nicht auf eine Störung der Vertragsgrundlage berufen, weil die Marktpreise für ein bestelltes Produkt inzwischen deutlich gefallen sind.

Wird eine Leistung unmöglich, weil einer der beiden Vertragspartner in Konkurs geht, so wird der andere Konkursgläubiger. Bei Werkverträgen hat er ein Pfandrecht auf den bereits erstellten Anteil des Werks. Beim Werkvertrag kann den Auftraggeber zudem eine Mitwirkungspflicht treffen, soweit er bestimmte Voraussetzungen schaffen muss, die für die Erstellung des Werks notwendig sind. Beispiele hierfür wären die Bereitstellung von Material, aus denen das Werk erstellt werden soll oder das Einholen einer Bau- oder Betriebsgenehmigung. Eine Besonderheit des Werkvertrags ist, dass der Auftraggeber ihn jederzeit kündigen kann. Er ist in diesem Fall jedoch verpflichtet, trotzdem die vereinbarte Vergütung zu zahlen. Allerdings sind die Kosteneinsparungen des Auftragnehmers von der Auftragssumme abzuziehen.

Vertragsstörungen – Teil II: Schlechtleistung

Auch bei bestem Bemühen kommt es vor, dass ein Vertrag nicht zur Zufriedenheit aller Vertragsparteien erfüllt wird. In der Regel handelt es sich bei dieser so genannten *Schlechtleistung* um mangelhafte Lieferungen oder Leistungen. Es können *Sachmängel* (Sache weist nicht die vereinbarte Beschaffenheit auf) oder *Rechtsmängel* (Dritter hat noch Rechte an der Sache, z.B. Pfandrecht) auftreten. Sachmängel liegen vor, wenn die gelieferte Ware

- sich nicht für die nach dem Vertrag vorausgesetzte Verwendung eignet.
- nicht die Beschaffenheit aufweist, die in dem Fall üblich ist und vom Käufer erwartet werden kann.
- nicht die in der Werbung versprochenen Eigenschaften erfüllt.
- vom Verkäufer unsachgemäß montiert wurde.
- aufgrund einer beigefügten mangelhaften Montageanleitung nicht problemlos zusammengebaut werden kann (z.B. bei Möbeln).
- nicht bestellt bzw. nicht in der Menge bestellt wurde (Falsch- bzw. Zuweniglieferung).

Die meisten dieser Mängel können im Rahmen der *Gewährleistung* behoben werden. Die Gewährleistung wird dem Kunden vom Verkäufer eingeräumt und beträgt bei beweglichen Sachen zwei Jahre. Während dieser Gewährleistungsfrist kann der Käufer bzw. Auftragnehmer auftretende Mängel rügen. Entscheidend ist dabei, dass der Mangel bereits bei Übergabe der Sache vorhanden war. Tritt ein Mangel erst nach dem Kauf, z.B. durch natürliche Alterung der Ware (wie bei Lebensmitteln), durch Abnutzung oder durch Fehlbedienung

auf, kann der Kunde nicht mehr reklamieren. Manchmal jedoch stellen sich vorhandene Mängel erst nach einiger Zeit heraus. Tritt beispielsweise bei einem elektronischen Gerät nach drei Wochen ein Defekt auf, wird davon ausgegangen, dass der Fehler in Form mangelhafter Bauteile schon beim Kauf vorhanden war.

Die Gewährleistungspflicht des Händlers wird oft mit der Garantie verwechselt. Bei der Garantie handelt es sich um eine freiwillige Zusatzleistung des Händlers oder des Herstellers, die wahlweise zur gesetzlichen Gewährleistung in Anspruch genommen werden kann. Der Umfang der Garantie wird vom Garantiegeber bestimmt. Im Gegensatz zur Gewährleistung muss der Käufer bei der Inanspruchnahme einer Garantie nicht beweisen, dass der Mangel schon bei der Übergabe der Ware vorgelegen hat und dass der Mangel nicht auf eine unsachgemäße Behandlung des Kaufgegenstandes zurückzuführen ist.

Die Gewährleistungsfrist wird taggenau berechnet. Wird eine Ware am 14.10.06 übergeben, erlöschen alle Gewährleistungsansprüche am 14.10.08. Nur bei Mängeln, die vom Verkäufer arglistig verschwiegen wurden, verjähren Gewährleistungsansprüche nach drei Jahren. (Beginn: am Ende des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist). Die Gewährleistungspflicht kann unter bestimmten Voraussetzungen verkürzt bzw. ganz ausgeschlossen werden. Z.B. kann beim zweiseitigen Handelskauf einzelvertraglich geregelt werden, dass in diesem Fall auf die Gewährleistung verzichtet wird.

Soll die Gewährleistung in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen geregelt werden, so kann bei neuen Sachen die Gewährleistung auf ein Jahr befristet werden (bei gebrauchten Sachen auch

auf weniger als ein Jahr). Die Gewährleistungsfrist bei Neuwaren darf Nichtkaufleuten gegenüber in den AGB nicht verkürzt werden. Einzelvertraglich oder in den AGB ist beim Kauf von gebrauchten Sachen eine einjährige Verjährungsfrist möglich (z.B. beim Gebrauchtwagenkauf).

Ein generelles Problem bei Gewährleistungsansprüchen besteht in der Beweisführung, dass der Mangel bereits vor der Übergabe bestand. Aus diesem Grund sind Kaufleute verpflichtet, Lieferungen und Leistungen unverzüglich auf so genannte *offene Mängel*, d.h. Mängel, die bei sorgfältiger und sachkundiger Prüfung erkennbar sind, zu überprüfen und diese ggf. zu rügen. *Versteckte Mängel*, die nicht ohne weiteres zu entdecken sind, müssen Kaufleute rügen, sobald diese auftreten, spätestens aber innerhalb der zwei Jahre. Privatpersonen dagegen können sämtliche Mängel jederzeit innerhalb der Gewährleistungsfrist rügen. Im Gegensatz zu Kaufleuten müssen Privatpersonen, wenn sie einen Mangel innerhalb von sechs Monaten rügen, nicht beweisen, dass der Mangel bereits beim Kauf vorhanden war. Wenn der Verkäufer nicht beweisen kann, dass die Ware bei der Übergabe mangelfrei war, muss er für den Mangel haften. Nach sechs Monaten trägt der Käufer die Beweislast (Beweislastumkehr).

Bei den Rechten, die der Kunde bei einer mangelhaften Lieferung in Anspruch nehmen kann, unterscheidet man zwischen vorrangigen und nachrangigen Rechten. Tritt eine mangelhafte Lieferung auf, so muss sich der Käufer zu-

Beim Schadenersatz unterscheidet man zwischen dem Schadenersatz statt der Leistung, bei dem die eigentliche Lieferung nicht mehr stattfindet, und dem Schadenersatz neben der Leistung, bei dem die durch die Schlechtleistung entstandenen Kosten ersetzt werden (Ersatz vergeblicher Aufwendungen).

nächst auf das vorrangige Recht der Nacherfüllung berufen. Hier kann er zwischen einer Nachbesserung und einer Neulieferung wählen. Ist dies für den Verkäufer jedoch mit unverhältnismäßig hohen Kosten verbunden, so kann dieser eines dieser Rechte oder beide Rechte verweigern. Hat der Verkäufer den Mangel verschuldet, so kann der Käufer auch noch Schadenersatz neben der Leistung fordern.

Nach Ablauf einer angemessenen Frist für die Nacherfüllung kann der Käufer die nachrangigen Rechte in Anspruch nehmen. Eine Nachfrist ist unter bestimmten Voraussetzungen nicht erforderlich:

- Der Verkäufer verweigert die Nacherfüllung.
- Zwei Nacherfüllungsversuche sind fehlgeschlagenen.
- Eine Nacherfüllung ist unzumutbar.
- Die Ware wurde zu einem festen Termin oder konkreten Zweck benötigt, sodass eine Nacherfüllung keinen Sinn macht (Fixkauf, Zweckkauf).
- Es liegen besondere Umstände vor (z.B. Einsturzgefahr bei einem Gebäude).

Bei den nachrangigen Rechten kann der Käufer wählen zwischen einem Preisnachlass (*Minderung*) oder einem Rücktritt vom Vertrag. Bei geringfügigen Mängeln ist ein Rücktritt jedoch nicht möglich. Zusätzlich kann bei Verschulden des Verkäufers Schadenersatz in Anspruch genommen werden, jedoch ebenfalls nicht bei geringfügigen Mängeln. Wie hoch eine Minderung angesetzt werden kann oder was ein geringfügiger Mangel ist, muss im konkreten Fall abgewogen werden.

Vertragsstörungen – Teil III: Verzug bei der Vertragserfüllung

Wird eine Vertragspflicht nicht rechtzeitig erfüllt, spricht man von Verzug. Beim Kaufvertrag kann ein Schuldnerverzug (*Nicht-Rechtzeitig-Leistung*) in Form einer *Nicht-Rechtzeitig-Lieferung* oder einer *Nicht-Rechtzeitig-Zahlung* entstehen. Ein Verzug setzt stets eine gültige Vertragsgrundlage voraus. Damit eine *Nicht-Rechtzeitig-Lieferung* vorliegt, müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Es liegt ein Verschulden des Lieferers vor. Verschulden setzt Fahrlässigkeit oder Vorsatz voraus, z.B. wenn ein Unfall durch abgefahrenen Reifen am eigenen Fahrzeug verursacht worden ist. Kein Verschulden trifft ihn dagegen bei einem Streik oder Unwetter (höhere Gewalt). Wäre es dem Lieferanten möglich, die Waren dennoch rechtzeitig wiederzubeschaffen, kommt er auch ohne Verschulden in Verzug.
- Die Lieferung muss nachholbar sein, sonst liegt Unmöglichkeit der Leistung vor, z.B. bei zerstörten Einzelstücken.
- Die Lieferung muss fällig sein. Wurde kein Liefertermin vereinbart, ist die Lieferung sofort fällig.

Anders als bei der *Nicht-Rechtzeitig-Lieferung* ist bei der *Nicht-Rechtzeitig-Zahlung* die Nachholbarkeit der Leistung nicht relevant, da Geld Gattungscharakter hat und somit austauschbar ist. Ein Verschulden des Käufers bei nicht rechtzeitiger Zahlung kann in der Regel angenommen werden, da der Schuldner für seine finanzielle Leistungsfähigkeit einzustehen hat. Sonst könnte die paradoxe Situation eintreten, dass ein Schuldner sich nicht in Verzug befindet, weil sich (unverschuldet) kein Geld auf seinem Konto befindet. Bei einem Schuldnerverzug hat die ge-

schädigte Partei grundsätzlich folgende Rechte. Sie kann

- auf Erfüllung des Vertrages bestehen und gegebenenfalls Schadenersatz (*Verzögerungsschaden*) fordern oder
- nach Androhung und Nachfristsetzung vom Vertrag zurücktreten. und/oder
- ebenfalls nach Androhung und Nachfristsetzung ggf. Schadenersatz statt Leistung (*Nichterfüllungsschaden*) verlangen. Auch in diesem Fall kann auf eine angemessene Nachfrist verzichtet werden, wenn der Verkäufer die Lieferung verweigert oder besondere Umstände vorliegen. Anstelle von Schadenersatz statt Leistung kann der Käufer den Ersatz vergeblicher Aufwendungen (z.B. Erstattung von Vertragskosten) geltend machen.

Beim Schadenersatzanspruch muss immer ein Verschulden des Schuldners vorliegen. Dieses ist beim Rücktritts-

Damit der Lieferant bei einer *Nicht-Rechtzeitig-Lieferung* tatsächlich in Verzug gerät, muss er zunächst nach Erreichen der Fälligkeit gemahnt werden. Dies gilt aber nicht, wenn

- das Tagesdatum für die Erfüllung einer Leistung „durch den Kalender bestimmt“ ist, (z.B. Lieferung bis 12.07.07, Lieferung erfolgt 30 Tage nach Rechnungsdatum).
- ein Zweckkauf vorliegt (z.B. macht die Lieferung von Weihnachtsbäumen nach dem 24. Dezember keinen Sinn mehr für den Kunden).
- der Lieferer sich selbst in Verzugssetzt, indem er mitteilt, dass er nicht oder nicht rechtzeitig liefern werde.
- besondere Umstände den sofortigen Eintritt des Verzugs rechtfertigen (z.B. Wasserrohrbruch).

Wie bei der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung gibt es auch bei der Nicht-Rechtzeitig-Zahlung einige Ausnahmen, die eine Mahnung entbehrlich machen. Diese Ausnahmen sind:

- 30 Tage nach Rechnungszugang ist noch keine Zahlung erfolgt.
- Schuldner verweigert die Zahlung.
- Der Zahlungstermin ist kalendermäßig bestimmt.
- Besondere Gründe, z.B. Schuldner kündigt spätere Zahlung an.

recht nicht der Fall. Die gesetzte Nachfrist muss angemessen sein. Gerät der Verkäufer bei einem Kaufvertrag in Verzug, braucht die Dauer dieser Nachfrist nur so bemessen sein, dass der Verkäufer die Ware anliefern kann. Fristen für Beschaffung oder Herstellung brauchen dem Lieferanten in diesem Fall nicht eingeräumt zu werden. Die Frage, was „angemessen“ bedeutet, ist dagegen beim Werkvertrag oft strittig. Aus diesem Grund werden dort häufig im Vorwege *Konventionalstrafen* für Terminüberschreitungen vereinbart.

Eine weitere Frage ist, wie hoch der Schadenersatz bemessen werden kann. Bei Nicht-Rechtzeitig-Lieferung könnte man z.B. den entgangenen Gewinn (*abstrakter Schaden*) ermitteln oder, wenn der Käufer die Ware zu einem höheren Preis bei einem anderen Lieferanten erwerben musste (*Deckungskauf*), die Preisdifferenz zugrunde legen (*konkreter Schaden*). Bei Nicht-Rechtzeitig-Zahlung werden gewöhnlich *Verzugszinsen* berechnet, die nach BGB gegenüber Kaufleuten 8 % bzw. gegenüber Privatpersonen 5 % (pro Jahr) über dem aktuellen Basiszinssatz liegen dürfen, ohne dass vom Gläubiger ein Schadensnachweis erbracht werden muss. Entstehen dem Gläubiger höhere Kosten, kann er auch diese vom Kunden fordern. Auf die Verzugszinsen kann Umsatzsteuer erhoben werden.

Auch der Gläubiger, d.h. der Käufer, kann in Verzug geraten, wenn er die Ware nicht oder nicht rechtzeitig annimmt. Bei diesem *Annahmeverzug* setzt das BGB grundsätzlich kein Verschulden voraus. Allerdings muss der Lieferant die Ware dem Käufer zur Abnahme angeboten haben. Beim Annahmeverzug ist zu beachten, dass der Lieferant auch vor Ablauf des vereinbarten Liefertermins liefern darf. Der Käufer kommt bei Nichtannahme der vorzeitigen Lieferung aber nur dann in Verzug, wenn diese rechtzeitig angekündigt wurde. Beim Annahmeverzug geht die Gefahr des „zufälligen Untergangs“ der Ware (z.B. bei einem Feuer im Lager des Lieferanten) auf den Käufer über.

Im Falle des Annahmeverzugs kann der Lieferant die Ware, wenn es sich um leicht verderbliche Waren handelt, in einem Notverkauf sofort verkaufen bzw. versteigern. Die Kosten muss der Käufer übernehmen. Handelt es sich nicht um leicht verderbliche Waren, so kann der Lieferant die Ware nach Ablauf der gesetzten Nachfrist freihändig verkaufen oder versteigern lassen (*Selbsthilfeverkauf*).

Da bei Versteigerungen die Ware meist weit unter dem Marktpreis gehandelt wird, verlangt das Gesetz, dass diese von einem öffentlich anerkannten Versteigerer bzw. Gerichtsvollzieher durchgeführt werden. Ebenfalls ist der in Annahmeverzug geratene Kunde über Ort und Zeit der Versteigerung zu informieren, sodass er noch mitbieten kann.

Bei einem Mindererlös kann die Differenz vom Kunden eingefordert werden. Ein Mehrerlös ist dem Kunden herauszugeben. Dieser Fall wird in der Praxis jedoch kaum anzutreffen sein, da der Verkäufer vom Verkaufserlös seine eigenen Kosten (z.B. Lagerkosten) abrechnen kann. Alternativ kann der Lieferant nach Ablauf einer Nachfrist den Käufer auf Abnahme der Ware verklagen. Der Käufer muss dann die Lager-, Transport-, Gerichts- und Rechtsanwaltskosten tragen.

Produkthaftung – die unbewiesene Schuld

Schon bald nach der Einführung des BGB Anfang des 19. Jahrhunderts zeigte sich, dass es im Hinblick auf die Mängelhaftung Lücken aufwies. So beschränkt sich die Gewährleistungshaftung des Herstellers bzw. Lieferanten nur auf Mängel an der gelieferten Sache und nicht auf Schäden, die durch den Gebrauch der Sache an Menschen oder anderen Gegenständen entstehen (*Mangelfolgeschäden*).

Solche weiterreichenden Schäden werden normalerweise vom zivilen Deliktrecht des BGB geregelt. Jemand, der rechtswidrig oder schuldhaft einen Schaden verursacht, ist natürlich dafür haftbar. Allerdings muss der Geschädigte (Kläger) nachweisen, dass der Be-

klagte mutwillig oder fahrlässig gehandelt hat. Zur Führung des Schuldnachweises müsste der Käufer eines mangelhaften Produktes darüber hinaus darlegen, worin der Mangel genau besteht und, da an der Herstellung in der Regel eine Kette von Zulieferern beteiligt ist, in welcher Produktionsstufe er entstanden ist. Dieser Nachweis ist von einem Kunden praktisch kaum zu führen.

Diese Gesetzeslücke wurde durch das am 1. Januar 1990 in Kraft getretene *Produkthaftungsgesetz* (ProdHG) gemildert. Dieses Gesetz gilt allerdings nicht bei Geschäften unter Kaufleuten, sondern nur für Schäden, die Privatpersonen beim (privaten) Gebrauch einer Sache entstanden sind.

Ein bekanntes, aber wohl in das Reich der Legenden gehörendes Beispiel ist der Fall einer Amerikanerin, die ihren frisch gebadeten Pudel in der Mikrowelle trocknete. Dennoch findet sich heute in den Produktbeschreibungen der Hinweis, dass sich Mikrowellen nicht zum Trocknen von Kleintieren eignen.

Tatsächlich gibt es in den USA aber Fälle, bei denen Kunden Schadenersatz in Millionenhöhe zugesprochen bekamen. So erhielt z.B. der an Lungenkrebs erkrankte Richard Boeken vom Phillip Morris-Konzern 100 Mio. US-Dollar, weil dieser die Gefahren des Rauchens in seiner Werbung verharmlost hatte. Der Pharmakonzern Merck wurde zu einem Schadenersatz von 250 Mio. Dollar verurteilt, weil das Schmerzmittel Vioxx den Tod einer Patientin verursacht hatte.

Dabei finden sich auch für deutsche Maßstäbe seltsame Urteile, wie der der 81-jährigen Stella Liebeck, die sich bei McDonalds an einer heißen Tasse Kaffee verbrühte und ca. 5 Mio. Dollar Schadenersatz zugesprochen bekam. Ihr zum Gedenken wird jährlich der Stella-Liebeck-Preis an denjenigen verliehen, der sich auf die dreisteste Weise Schadenersatz erstritten hat.

Das Besondere beim Produkthaftungsgesetz ist eine Umkehrung der Beweislast bezüglich des Verschuldens. Tritt ein Schaden ein, muss der Käufer dem Hersteller kein Verschulden mehr nachweisen. Allerdings muss ein kausaler Zusammenhang zwischen dem verursachten Schaden und dem fehlerhaften Produkt herstellbar sein und der Fehler muss bereits beim Kauf existiert haben.

Der Hersteller ist allerdings von der Haftung frei, wenn es sich um einen Entwicklungsfehler handelt, den niemand, d.h. nicht nur er aufgrund seines Unvermögens, nach dem Stand der Technik hätte kennen können. Aus diesem Grund ist der Zeitpunkt entscheidend, zu dem ein Produkt in den Verkehr gebracht wurde. Wird erst später erkennbar, dass von einem Produkt eine Gefährdung ausgehen kann oder unterschreitet es künftige Sicherheitsbestimmungen, kann der Hersteller nicht zur Haftung herangezogen werden. Allerdings ist er auch nachträglich verpflichtet, seine Kunden vor Gefahren zu warnen oder, falls erforderlich, Rückrufak-

tionen (aus der Autoindustrie hinreichend bekannt) durchzuführen.

Schäden können auf verschiedene Weise von einem Produkt verursacht werden. Das Offensichtlichste wären Konstruktions- oder Fabrikationsfehler, z.B. eine Fehlfunktion bei einer Fertigungsmaschine, bei der andere Geräte beschädigt werden. Eine wichtige Rolle spielt auch die Dokumentation, um unsachgemäßen Gebrauch oder falsche Aufbewahrung auszuschließen.

Bei Personenschäden (Tod oder Körperverletzung) beträgt die Haftungshöchstsumme für den Hersteller insgesamt 85 Mio. €. Dies ist scheinbar ein hoher Wert, jedoch wird dieser Betrag unter allen Geschädigten aufgeteilt, so dass sich im Einzelfall eine sehr niedrige Entschädigung ergeben kann. Bei Sachschäden gibt es dagegen keine Höchstsumme, allerdings muss der Verbraucher Sachschäden bis zu einer Höhe von 500 € selbst tragen. Ansprüche aufgrund des Produkthaftungsgesetzes verjähren zehn Jahre, nachdem der Hersteller ein Produkt auf den Markt gebracht hat. Ein Schaden muss vom Kunden innerhalb von drei Jahren geltend gemacht werden, nachdem er davon Kenntnis erhalten hat.

Grundlage des Produkthaftungsgesetzes ist eine EU-Richtlinie, die inzwischen in allen EU-Ländern ungesetzt wurde. Wird eine Ware aus einem Drittland außerhalb der EU importiert, übernimmt der Importeur die Haftung. Sogar Händler können zur Produkthaftung herangezogen werden, wenn Hersteller oder Zulieferer unbekannt sind.

Die Produkthaftung stellt sehr hohe Anforderungen an die Sorgfaltspflicht

des Herstellers. Unter anderem aus diesem Grund hat die Qualitätssicherung heute einen hohen Stellenwert in den Unternehmen eingenommen. Viele Hersteller, aber auch Vertriebsorganisationen, verfügen über ausgereifte Qualitätssicherungssysteme, die meistens auf dem Standard ISO 9000ff beruhen.

Durch das *Geräte- und Produktsicherheitsgesetz*, das ebenfalls seinen Ursprung in einer EU-Richtlinie hat, wurden sowohl Hersteller als auch die Händler schärfer in die Pflicht genommen. Das Gesetz bezieht sich auf das Inverkehrbringen und Ausstellen von technischen Arbeitsmitteln und Verbraucherprodukten, ist also anders als das Produkthaftungsgesetz unabhängig von einem eingetretenen Schaden anwendbar.

So dürfen nur noch solche technischen Produkte in den Handel kommen, die bestimmten Sicherheitsansprüchen genügen. Der Hersteller muss eindeutig erkennbar sein und der Verbraucher muss über alle eventuellen Gefährdungen informiert werden. Geregelt wird auch die Kennzeichnung der Produkte mit dem deutschen GS- („Geprüfte Sicherheit“) oder dem europäischen CE-Zeichen.

Die Produkthaftung schließt keine Fälle ein, die durch Einwirkung Dritter entstanden sind oder wenn der Käufer seine Pflichten vernachlässigt hat. Hat z.B. ein Kunde vergessen, die Bremsbeläge seines Kfz prüfen zu lassen und ist dies Ursache für einen Unfall, kann er sich nicht auf die Produkthaftung des Herstellers berufen

Mahnverfahren – Wege zum Recht

Bei Vertragsstörungen kommt es nicht nur darauf an im Recht zu sein, sondern man muss sein Recht auch durchsetzen können. Grundsätzlich steht einem hierzu die Möglichkeit einer gerichtlichen Klage offen. Dieser Weg ist aber langwierig und teuer, weshalb die Klage meist erst als letzter Ausweg gewählt wird. Während der Gläubiger bei der Nicht-Rechtzeitig-Lieferung oder beim Annahmeverzug eine Vertragsstörung durch Deckungskauf oder Selbsthilfeverkauf weitgehend selbst regeln kann, gestaltet sich das Eintreiben einer Geldforderung gelegentlich schwierig.

Oft entsteht eine Nicht-Rechtzeitig-Zahlung nur aus Nachlässigkeit oder schlichem Vergessen. Auch versuchen Unternehmen gern, vorhandene Liquiditätsprobleme durch Hinauszögern der Zahlung zu verringern. In solchen Fällen reicht es meist aus, den Schuldner anzumahnen. Viele Unternehmen wenden dazu ein mehrstufiges *außergerichtliches Mahnverfahren* an:

I. Stufe: Zahlungserinnerung

Der Kunde wird in höflicher Form zur Zahlung aufgefordert. Eine Rechnungskopie wird beigefügt.

II. Stufe: Erste Mahnung

Dem Kunden wird eine Rechnungskopie zugeschickt mit der Aufforderung, innerhalb einer bestimmten Frist zu zahlen.

III. Stufe: Zweite Mahnung

Der Kunde wird höflich, aber nachdrücklich auf die Fälligkeit der Rechnung hingewiesen. Oft werden zusätzlich eine Mahngebühr oder Verzugszinsen verlangt, wobei auf die eigenen Kosten hingewiesen wird.

IV. Stufe: Dritte Mahnung

Der Kunde erhält ein schärfer formulierte Schreiben, in dem eine letzte

Nachfrist gesetzt und weitere Konsequenzen angedroht werden. Als Konsequenzen kommen in Frage:

- Einzug der Rechnung durch ein Inkassoinstitut. Die dabei anfallende Gebühr kann der Gläubiger in Rechnung stellen.
- Einzug per Postnachnahme (bis 1.600 Euro). Damit kann die Forderung durch die Post eingezogen werden.
- Zustellung eines *Mahnbescheides*.
- Ein Klageverfahren vor Gericht. Das Klageverfahren sollte direkt angestrebt werden, wenn zu erwarten ist, dass der Schuldner auf andere Möglichkeiten nicht reagieren und gegen einen Mahnbescheid Einspruch einlegen wird.

Das außergerichtliche Mahnverfahren ist nicht zwingend. Es hat sich aber eingebürgert, um Kunden nicht durch teure gerichtliche Mahnverfahren abzuschrecken und künftig zu verlieren. Um den säumigen Käufer in Verzug zu setzen ist in vielen Fällen eine Mahnung notwendig. Die Zahlungserinnerung zählt hierbei nicht als Mahnung. Wird auf das außergerichtliche Mahnverfahren verzichtet, wirkt der Mahnbescheid (Beginn des gerichtlichen Mahnverfahrens) als Mahnung und setzt den Schuldner in Verzug.

Der Mahnbescheid kann gegen eine Gebühr, die von der Höhe der Forderung abhängt und dem Schuldner berechnet werden kann, beim Amtsgericht des Gläubigers eingereicht werden. In vielen Bundesländern werden die Mahnbescheide inzwischen von zentralen Mahngerichten bearbeitet. Dann ist der Mahnbescheid bei dem zuständigen zentralen Mahngericht und nicht beim

Amtsgericht des Gläubigers zu beantragen. Anträge auf Erlassen eines Mahnbescheides können inzwischen auch online eingereicht werden. Das jeweilige Gericht leitet den Mahnbescheid, ohne dass seine Berechtigung geprüft wird, an den Schuldner weiter. Der hat folgende Alternativen:

- Er kann die Schuld begleichen, womit der Fall erledigt wäre.
- Er kann innerhalb von zwei Wochen beim angegebenen Gericht mündlich oder schriftlich ohne Begründung widersprechen. Nun kann der Gläubiger sein Recht nur noch per Klageverfahren durchsetzen. Der Prozess wird je nach Gerichtsstand beim zuständigen Amts- oder Landgericht (ab 5.000 Euro Streitwert) geführt. Gewinnt der Gläubiger den Rechtsstreit, ist die Grundlage für eine Zwangsvollstreckung gegeben.
- Er tut nichts. Dies wird der häufigste Fall sein, wenn der Schuldner aus

Gegenstände des täglichen Gebrauchs wie Hausgeräte, Kleidung oder Gebrauchsmöbel dürfen in der Regel nicht gepfändet werden. Allerdings kommt es im Einzelfall auf die Zumutbarkeit an. Ein Streitpunkt ist häufig das Auto. Es wird nur dann nicht gepfändet, wenn es für die Erwerbstätigkeit des Schuldners unabdingbar ist, z.B. bei einem Handelsvertreter.

Bei teuren, aber normalerweise nicht pfändbaren Objekten (z.B. wenn der einzige Mantel ein teurer Pelzmantel ist) kann eine Austauschpfändung vorgenommen werden, d.h. die Sache wird gepfändet und der Schuldner erhält im Gegenzug eine vom Nutzen her vergleichbare Sache geringeren Werts.

Löhne dürfen bis zu einem Existenzminimum gepfändet werden. Bei Lohnpfändungen wird der Arbeitgeber angewiesen, Lohnanteile direkt an den Gläubiger zu überweisen.

Geldmangel nicht zahlt. In diesem Fall kann der Gläubiger einen Vollstreckungsbescheid erwirken, der Grundlage für eine Zwangsvollstreckung ist. Der Vollstreckungsbescheid ist sechs Monate gültig. Gegen den Vollstreckungsbescheid kann der Schuldner innerhalb von zwei Wochen Einspruch einlegen. Allerdings verhindert der Einspruch nicht automatisch die Pfändung.

Urteile aus solchen Klageverfahren sowie Vollstreckungsbescheide nennt man Vollstreckungstitel. Mit einem Vollstreckungstitel kann ein Gläubiger 30 Jahre lang versuchen, eine Forderung beim Schuldner einzutreiben. Der Gerichtsvollzieher ist berechtigt, Geld, Wertgegenstände und andere bewegliche Sachen zu pfänden. Größere Gegenstände erhalten ein Pfandsiegel („Kuckuck“), dessen Entfernung strafbar ist. Die gepfändeten Gegenstände werden öffentlich versteigert, wobei der Schuldner über Ort und Zeit der Versteigerung zu informieren ist. Immobilien werden bei hohen Schulden versteigert oder, wenn sie einen ausreichenden Ertrag (z.B. durch Mieteinnahmen) bringen, unter Zwangsverwaltung gestellt.

Reicht das gepfändete Gut nicht aus, kann der Gläubiger den Schuldner zur Abgabe einer *eidesstattlichen Versicherung*, dem früheren Offenbarungseid, auffordern. Hierunter versteht man eine vom Schuldner unterschriebene und zu erstellende, vollständige Liste seiner verbliebenen Vermögenswerte. Verweigert der Schuldner die eidesstattliche Versicherung, kann er bis zu sechs Monate in Erzwingungshaft genommen werden. Falsche Angaben in der eidesstattlichen Erklärung können mit Freiheitsentzug (wie Meineid) bestraft werden. In jedem Fall wird der Schuldner nach einer eidesstattlichen Versicherung beim Vollstreckungsgericht (Amtsgericht) in das Schuldnerverzeichnis eingetragen.

Verjährung von Ansprüchen – nichts währt ewig

Unter einem Anspruch versteht man nach BGB das Recht, von jemandem ein Tun oder ein Unterlassen zu fordern. Damit Ansprüche nicht über beliebig lange Zeiten Bestand haben und vielleicht sogar von Generation zu Generation weiter getragen werden, wurden *Verjährungsfristen* eingeführt. Hinzu kommt, dass die Beweislast, die primär vom Gläubiger zu tragen ist, mit der Zeit immer schwieriger zu führen ist. Verjährungsfristen können innerhalb gewisser Grenzen vertraglich verkürzt oder verlängert werden.

Zu beachten ist, dass eine Forderung auch über die Verjährungsfrist hinaus Bestand hat. Der Schuldner erwirbt nach Ablauf der Frist aber das Recht der *Einrede der Verjährung*, d.h. die Schuld kann nun nicht mehr eingeklagt werden, wenn sich der Schuldner auf die Verjährung beruft. Begleicht ein Schuldner dagegen eine Forderung, obwohl sie bereits verjährt ist, kann er seine Zahlung nicht zurückverlangen.

Das Gesetz sieht je nach Art des jeweiligen Anspruchs unterschiedliche Verjährungsfristen vor. Nach BGB beträgt die regelmäßige Verjährungsfrist drei Jahre. Sie gilt u. a. für Ansprüche aus Vertragsverletzungen (z. B. Nicht-Rechtzeitig-Lieferung, Nicht-Rechtzeitig-Zahlung, Annahmeverzug), Ansprüche bei arglistig verschwiegenen Mängeln, Ansprüche, die regelmäßig wiederkehrende Leistungen beinhalten (z. B. Gehalts- oder Mietzahlungen). Die Verjährungsfrist beginnt mit Ablauf des Jahres, in dem der Anspruch entstanden ist und der Gläubiger Kenntnis davon erlangte. Geriet ein Kunde am 12.04.06 mit der Zahlung in Verzug, so verjährt diese Forderung am 31.12.09.

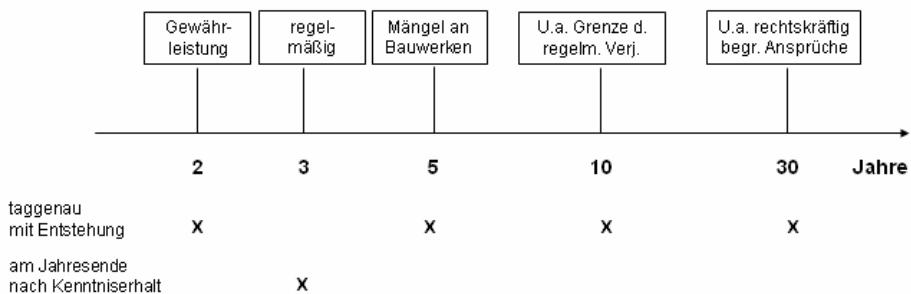
Dagegen beginnt die zweijährige Verjährungsfrist mit dem Tag der Entste-

hung des Anspruchs und endet taggenau mit Ablauf des entsprechenden Datums (Tag und Monat) in zwei Jahren. Fällt der Termin auf ein Wochenende (Samstag oder Sonntag) oder einen Feiertag, verjährt der Anspruch am nächsten folgenden Werktag. Die zweijährige Verjährungsfrist ist für Mängelansprüche aus einem Kauf- oder Werkvertrag relevant. (Ausnahmen: Recht auf Minde rung und Rücktrittsrecht unterliegen keiner Verjährung). Für Ansprüche, die auf arglistig verschwiegene Mängel zurückzuführen sind, gilt allerdings die regelmäßige Verjährungsfrist von drei Jahren.

Für Bauwerksmängel und Mängel an in Gebäuden eingebauten Sachen verjähren die Ansprüche mit einer Frist von fünf Jahren, die mit der Übergabe des Grundstücks beginnt. Dagegen unterliegen Ansprüche, die direkt im Zusammenhang mit dem Grundstück stehen (z. B. Eigentumsübertragung), einer zehnjährigen Verjährungsfrist.

Diese Frist stellt auch die Höchstfrist der regelmäßigen Verjährung dar. Das heißt beispielsweise, wenn ein Autohändler einen Gebrauchtwagen als unfallfrei verkauft und den Schaden arglistig verschweigt, hat der Käufer zehn Jahre Zeit seinen Anspruch aus diesem Mangel geltend zu machen. Dies ergibt sich aus dem Umstand, dass die regelmäßige Verjährungsfrist erst am Ende des Jahres beginnt, in dem der Anspruch entstanden ist und der Gläubiger Kenntnis davon erlangte. Angenommen ein Kunde kauft besagtes Auto am 24.08.06 und erlangt am 30.09.09 Kenntnis von dem Unfallschaden, dann hätte der Kunde bis zum 31.12.12 Zeit seinen Anspruch geltend zu machen. Erlangt er aber erst nach dem 24.08.16 Kenntnis von dem Schaden, könnte er keine Ansprüche mehr geltend machen.

Verjährungsfristen



Die längst mögliche Verjährungsfrist ist die dreißigjährige. Diese trifft u. a. auf Herausgabeansprüche aus Eigentum, familien- und erbrechtliche Ansprüche, rechtskräftig festgestellte Ansprüche, Ansprüche aus vollstreckbaren Titeln oder Ansprüche aus Insolvenzverfahren zu. Die Frist beginnt taggenau je nach Art des Anspruchs mit der Entstehung des Anspruchs, der Rechtskraft der Entscheidung, der Errichtung des vollstreckbaren Titels oder der Feststellung im Insolvenzverfahren. Die dreißigjährige Frist stellt auch die Höchstfrist für Schadensersatzansprüche aus unerlaubten Handlungen (z. B. Körperverletzung) dar.

Der Ablauf der Verjährung zum Jahresende (bei der regelmäßigen Verjährungsfrist von drei Jahren) hat den praktischen Vorteil, dass Gläubiger ihre Forderungen nur einmal zum Jahresende auf Verjährung hin überprüfen müssen. Ein Gläubiger, der bemerkt, dass eine Verjährungsfrist bald abläuft, muss versuchen, diese zu unterbrechen. Bei

einer *Unterbrechung* beginnt die Verjährungsfrist von neuem, und zwar vom Tag der Unterbrechung an (Neubeginn der Verjährung).

Für eine Unterbrechung genügt es nicht, den Schuldner schriftlich anzumahnen. Eine Unterbrechung kann im wesentlichen nur durch eine Klage, eine Anmeldung der Forderung zu einem Insolvenzverfahren oder durch eine Schuldanerkenntnis des Schuldners begründet werden. Letztere muss nicht ausdrücklich erfolgen, auch eine Teilzahlung oder eine Bitte um Stundung werden als Schuldanerkenntnis angesehen.

Geht der Gläubiger auf eine Stundung ein, wird die Verjährungsfrist allerdings nur gehemmt. *Hemmung der Verjährung* bedeutet, dass die „Uhr quasi angehalten wird“. Die Verjährungsfrist wird auch gehemmt, wenn der Schuldner die Zahlung aus berechtigtem Grunde verweigert. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn ein Gerichtsverfahren zur Klärung der Schuldhöhe liefe.

Auslandsgeschäfte – Vertrauen ist gut, Absicherung ist besser

Für eine Industrienation sind Geschäfte mit ausländischen Unternehmen und Organisationen unverzichtbar, da die inländischen Absatzmärkte meist nicht ausreichen, um die vorhandenen Produktionskapazitäten auszulasten. Die erwirtschafteten Erlöse dienen der Kapitalbildung oder können für die Einfuhr ausländischer Waren (insbesondere Rohstoffe) und Dienstleistungen, die im eigenen Land nicht, nicht ausreichend oder zu höheren Preisen angeboten werden, ausgegeben werden.

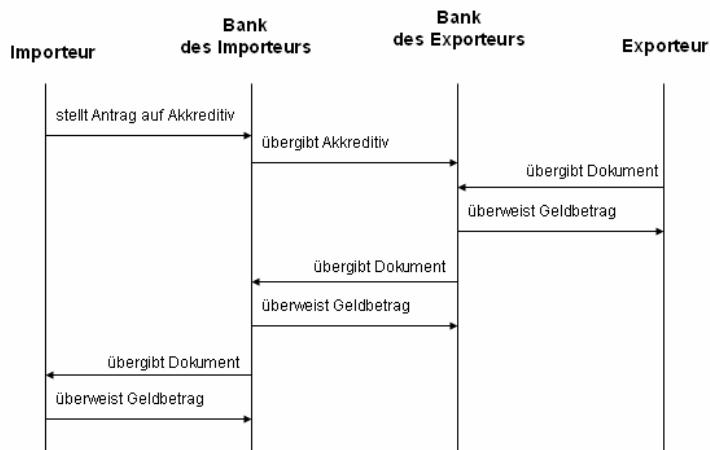
Auslandsgeschäfte bergen zusätzliche Risiken wie die Frage nach Rechtssicherheit, der Zahlungsmoral und Liquidität des ausländischen Partners (mit dem eventuellen Problem, das Geld dort gerichtlich einzutreiben), Wechselkursrisiken, behördliche Auflagen, politische Risiken sowie Ein- und Ausfuhrbestimmungen. Für die Rechtssicherheit ist der Gerichtsstand entscheidend. Wer sich mit seinen ausländischen Vertragspartnern nicht auf einen inländischen Gerichtsstand einigen kann, sollte versuchen, wenigstens einen neutralen Gerichtsstand (z.B. Zürich) oder eine Schlichtungsstelle (z.B. die Internationale Handelskammer in Paris) zu vereinbaren. Vom Gerichtsstand hängt das geltende Recht ab, durch das auch Schadenersatzansprüche oder Verjährungsfristen geregelt sind.

Selbst wenn man vor Gericht Recht bekommen hat, bedeutet das noch nicht, dass dies im Ausland durchsetzbar ist. Um beispielsweise einen Gerichtsvollzieher zu beauftragen, benötigt man die Amtshilfe eines Gerichts. Eine Ausnahme bilden Geschäfte innerhalb der EU, bei denen diese Amtshilfe gewährleistet ist. Auch mit vielen anderen Industriestaaten bestehen Abkommen über die Durchsetzbarkeit von Rechtsansprüchen.

Handelsgeschäfte werden aus Sicherheitsgründen oft „Zug um Zug“ abgewickelt, z.B. mit Hilfe des *Dokumentenakkreditivs* (*Letter of Credit*). Der Importeur stellt einen Akkreditivantrag bei seiner Bank, die mit der Annahme eine Zahlungsverpflichtung im eigenen Namen, aber auf Rechnung des Importeurs eingeht. Die Bank des Exporteurs übernimmt das *Akkreditiv* (Zahlungsversprechen) und schreibt dem Exporteur den Rechnungsbetrag gegen Aushändigung bestimmter Dokumente (z.B. Frachtbrief, Konnossement) gut. Die Dokumente werden jeweils gegen entsprechende Zahlung bis zum Importeur weitergeleitet, der diese zum Empfang der Ware benötigt.

Geschäfte in Staaten, die keine konvertierbare oder nur schwache Währungen besitzen und nicht über genügend Devisen verfügen, werden häufig über internationale Tauschgeschäfte abgewickelt. Bei diesen so genannten *Bartergeschäften* liefert z.B. ein deutsches Unternehmen eine chemische Produktionsanlage und erhält dafür im Gegenzug Rohstoffe. Oft ist ein solches Tauschgeschäft aber nicht in beiderseitigem Interesse. Daher gibt es *Clearing-Unternehmen*, die solche Bartergeschäfte unterstützen. Beispielsweise kann das ausländische Unternehmen den Rechnungsbetrag in eigener Währung an das Clearing-Unternehmen überweisen, das hierfür in dem betreffenden Land z.B. Rohstoffe in gleichem Wert eingekauft und an das deutsche Unternehmen geliefert oder im Ausland gegen Devisen verkauft hat. Bartergeschäfte fanden früher vor allem mit Ostblockländern statt, aber auch Tauschgeschäfte zwischen Privatpersonen, wie sie in Tauschringen stattfinden („mähe Rasen gegen neue Frisur“) fallen darunter.

Abwicklung eines Geschäfts per Dokumentenakkreditiv



In vielen Fällen besteht die einzige Möglichkeit, Großprojekte im Ausland zu finanzieren, in der Gründung von Beteiligungs- oder Betreibergesellschaften, über die die Lieferanten an den Gewinnen der Anlage beteiligt werden. Der Lieferant tritt dabei gleichzeitig als Investor auf und beteiligt sich damit am Risiko des Projekts.

Vor allem in Ländern, die negative Handelsbilanzen aufweisen, sind Aufträge von staatlicher Seite oft an so genannte *Kompensationsgeschäfte* gebunden. Hierbei verpflichtet sich der Exporteur, sein Handelsgeschäft durch entsprechende Gegengeschäfte zu kompensieren. Größere Unternehmen verfügen über eigene Abteilungen zur Planung und Abwicklung dieser Gegengeschäfte. Es gibt auch Makler, die sich darauf spezialisiert haben. Nicht selten wird eine vollständige Kompensation in Höhe des Auftragsvolumens verlangt. Gern gesehen wird es, wenn die Kompensation zumindest teilweise durch Beteiligung inländischer Unternehmen am eigentlichen Handelsgeschäft erfolgt, insbesondere, wenn dies mit technischem Know-How-Transfer verbunden ist. In der Beteiligung von Subunternehmern und Kooperationspartnern aus dem betreffenden Land liegt ein großer

Verhandlungsspielraum bezüglich der Höhe der Kompensationssumme.

Eine Absicherung gegen wirtschaftliche und politische Risiken bei Auslandsgeschäften kann durch Abschluss einer *Exportkreditversicherung*, z.B. bei der AKA-Ausfuhrkreditgesellschaft GmbH oder bei der HERMES-Kreditversicherungs AG, oder durch Inanspruchnahme staatlicher *Ausfuhrgarantien* (bei Geschäften mit Unternehmen) bzw. *Ausfuhrbürgschaften* (bei Geschäften mit staatlichen Organisationen) erreicht werden.

Die Rahmenrichtlinien für staatliche Ausfuhrgarantien und Ausfuhrbürgschaften werden im Einvernehmen mit dem Bundesfinanzministerium vom Bundeswirtschaftsministerium festgelegt. Sie können bei der HERMES-Kreditversicherungs AG in Hamburg oder der TREUARBEIT AG in Frankfurt beantragt werden. Sowohl bei der Exportkreditversicherung als auch bei Ausfuhrgarantien und Ausfuhrbürgschaften wird neben einem Entgelt auch eine Selbstbeteiligung des Unternehmens verlangt.

Importe und Exporte – offene und verschlossene Grenzen

Geschäfte im internationalen Rahmen haben eigene Gesetze und Gepflogenheiten. Die unterschiedlichen Rechtsordnungen, Maßsysteme, Währungen, aber auch Sprachen, Umgangsformen und Sitten in den jeweiligen Ländern sind zu beachten. So kann es sich bei der Bezeichnung „ton“ um eine metrische Tonne, aber auch um eine „long ton“ (1016 kg) oder eine „short ton“ (970,185 kg) handeln. Die Bezeichnung „ca.“ kann je nach Branche Abweichungen um bis zu 10 % bedeuten. Bei langen Transportwegen ist bei bestimmten Waren mit Schwund durch Austrocknen oder sogar mit Gewichtszunahmen durch Feuchtigkeitsaufnahme (z.B. bei Schiffsfrachten) zu rechnen.

Durch die meist sehr langen Transportwege im Außenhandel spielt die Frage, wer welchen Anteil an den Transportkosten übernimmt, d.h. die Lieferbedingungen, eine wichtige Rolle. Im internationalen Handelsverkehr werden üblicherweise die *International Commercial Terms (Incoterms)* angewendet. Hierbei handelt es sich um Empfehlungen und nicht um gesetzliche Regelungen, so dass im Vertrag hierauf explizit Bezug genommen werden muss.

Beim Im- und Export von Waren ist zwischen Beschränkungen des *Außenwirtschaftsgesetzes* und des *Zollrechts* zu unterscheiden. Nicht alle Waren unterliegen automatisch dem Außenwirtschaftsgesetz, jedoch sind danach bestimmte Ausfuhren und Einführen genehmigungspflichtig bzw. verboten. Kriegsgeräte und Waffen unterliegen zudem dem *Kriegswaffenkontrollgesetz*. Nach Aufhebung der COCOM-Liste im Jahre 1996 werden innerhalb der EU einheitliche Regelungen angewendet. So müssen Unternehmen in Deutschland Ausfuhrgenehmigungen für Rüstungsgüter, Kernenergieanlagen, Chemieanlagen, Chemikalien sowie für

andere technologische Produkte strategischer Bedeutung beim *Bundesausführamt* (BAFA) in Eschborn beantragen.

Vom Außenwirtschaftsrecht zu unterscheiden sind zollrechtliche Bestimmungen. *Zollgut* ist zunächst jede Ware, die die Grenzen der Europäischen Union überschreitet. Hierfür sind Ausfuhr- bzw. Einfuhrmeldungen erforderlich. Der Zoll für Drittländer wird in der Regel am Warenwert gemessen (Wertzoll) und beträgt durchschnittlich 5-6% des Warenwerts. Gelegentlich werden auch Stück-, Gewichts- oder Flächenzölle erhoben. Die Zolltarife sind innerhalb der Europäischen Union vereinheitlicht. Exportzölle werden in Deutschland und der EU nicht erhoben, da eine Beschränkung des Exports nicht im Interesse dieser Staaten liegt.

Ein Importeur muss in der *Einfuhrliste*, die z.B. bei der Industrie- und Handelskammer eingesehen werden kann, prüfen, ob die Ware bestimmten Beschränkungen unterliegt. So kann es sein, dass er für eine Ware ein *Ursprungszeugnis* vorlegen muss. Auch wird der Import bestimmter Waren von der EU aus statistischen Gründen verfolgt. In diesem Fall muss ein *Überwachungsdokument* beantragt werden. Auf dem Dokument ist die zulässige Importmenge sowie ein Höchstpreis (CIF-Preis) vermerkt, den der Importeur pro Mengeneinheit für die Ware zahlen darf. Die Menge der importierten Ware wird auf dem Überwachungsdokument notiert, sodass es auch für mehrere Importe verwendet werden kann. Bestimmte Produkte wiederum unterliegen der Genehmigungspflicht, z.B. wenn *Zollkontingente* vereinbart wurden, mit denen Einfuhren aus Drittländern begrenzt werden sollen.

INCOTERMS (Häufig verwendete Lieferbedingungen bei Auslandsgeschäften)		
Kürzel	Bezeichnung	Bedeutung
EXW	Ex works	Lieferung ab Werk. Der Käufer trägt alle Transportkosten.
FAS	Free alongside ship	Frei Längsseite Seeschiff. Der Käufer trägt Kosten und Gefahren ab einschließlich Verladung der Ware auf das Seeschiff.
FOB	Free on Board	Frei an Bord. Der Käufer trägt Kosten und Gefahren, nachdem die Ware die Reling des Schiffes überschritten hat.
FCA	Free Carrier	Frei Verkehrsträger. Der Verkäufer übernimmt die Kosten für die Anlieferung und Verladung auf einen Eisenbahnwaggon.
CFR	Cost and Freight	Kosten und Fracht. Der Verkäufer übernimmt Kosten bis zum Bestimmungshafen. Der Käufer trägt die Gefahr, sobald die Ware beim Verladen die Reling überschritten hat.
CIF	Cost, Insurance, Freight	Kosten, Versicherung, Fracht. Der Verkäufer übernimmt zusätzlich zu CFR die Kosten der Seeverversicherung.
CIP	Carriage and Insurance paid	Transport und Versicherung bezahlt. Transport- und Versicherungskosten bis zum Bestimmungsort trägt der Verkäufer.
DAF	Delivered at Frontier	Frei Grenze. Die Ware wird vom Verkäufer bis zur Grenze auf seine Kosten und Gefahr angeliefert.
DOP	Delivered Duty paid	Geliefert und verzollt. Der Verkäufer übernimmt alle Transportkosten einschließlich der Zollformalitäten.

Innerhalb der Europäischen Union besteht seit dem 01.01.93 ein gemeinsamer Binnenmarkt, sodass hier keine Zollformalitäten mehr anfallen. Die Begriffe Import und Export werden durch „Innengemeinschaftlicher Eingang“ bzw. „Innengemeinschaftliche Versendung“ ersetzt. Ziel des gemeinsamen Binnenmarktes ist der freie Verkehr von Personen (Schengener Abkommen), Waren, Dienstleistungen und Kapital.

Auch mit den in der „kleinen Freihandelszone“ EFTA verbliebenen Ländern (Island, Norwegen und Liechtenstein, jedoch nicht mit der Schweiz) entstand Anfang 1994 ein gemeinsamer *Europäischer Wirtschaftsraum* (EWR), der für gewerbliche Waren und landwirtschaftliche Verarbeitungsprodukte weitgehend dem der Europäischen Union entspricht. So sind beispielsweise öffentliche Projekte ab einer bestimmten (auch von der Art des Projekts abhängigen) Höhe innerhalb des gesamten EWR auszuschreiben.

Daneben bestehen mit vielen anderen Staaten oder Staatengruppen vertragliche Zollvereinbarungen. Bereits 1947 wurde das *Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen* (GATT) begründet, dem inzwischen 149 Staaten angehören und aus dem 1995 die *Welthandelsorganisation* (WTO) hervorgegangen ist. Ziel der WTO ist unter anderem die Förderung der handelspolitischen Zusammenarbeit, insbesondere die Beseitigung mengenmäßiger Beschränkungen (*Zollkontingente*) und die Anwendung der *Meistbegünstigungsklausel*, d.h. den beteiligten Staaten soll der niedrigste Zoll eingeräumt werden, den ein Staat gegenüber irgendeinem anderen Staat fordert.

Das Unternehmen

Unternehmen wandeln die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren, die sie in der Regel auf Märkten erwerben, in Güter um. Sie fungieren zusammen als Güterquellen im Wirtschaftskreislauf, stehen dort aber im Wettbewerb zueinander. Damit ein Unternehmen in diesem Wettbewerb bestehen kann, ist es gezwungen, sein wirtschaftliches Handeln laufend zu optimieren. Dies kann bedeuten, dass organisatorische Maßnahmen wie Anpassungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation ergriffen oder Investitionen in Produktionsmittel getätigt werden müssen. Auch Kooperationen oder Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen, durch die versucht wird, mehr „Gewicht“ auf den Märkten zu erlangen, lassen sich bei fortschreitender Globalisierung immer häufiger beobachten.

Ähnlich wie ein Produkt durchläuft auch ein Unternehmen einen Lebenszyklus, dessen Länge und Erfolg maßgeblich von der Qualität der im Unternehmen getroffenen Entscheidungen bestimmt wird. Die Entwicklung des Qualitätsmanagements hat gezeigt, dass nicht nur Führungskräfte, sondern auch einfache Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen teilhaben müssen, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Die mittleren Führungsebenen verlieren dadurch an Bedeutung und die Managementhierarchien werden flacher.

Die Weichen für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens werden bereits bei der Gründung gestellt. Für den Gründer ist es daher wichtig, sein persönliches Risiko möglichst gering zu halten, andererseits aber auch, seine unternehmerische Freiheit zu erhalten. Die Wahl der Rechtsform und damit verbunden die Finanzierung des Unternehmens sind entscheidende Fragen während der Gründungsphase, die manchmal neu gestellt werden müssen, wenn das Unternehmen eine neue Wachstumsschwelle erreicht hat. Ist das Unternehmen am Ende seines Lebenszyklus angelangt, muss auch die Auflösung eines Unternehmens wirtschaftlich betrieben werden.

Unternehmensgründung – der Preis der Freiheit

In der Bundesrepublik Deutschland herrscht weitgehend Gewerbefreiheit. Dies bedeutet praktisch, dass sich jede voll geschäftsfähige Person mit einem (gesetzlich erlaubten) Gewerbe selbstständig machen kann, wobei nur in Ausnahmefällen eine Genehmigung erteilt werden muss. Letzteres wird weitgehend in der *Gewerbeordnung* (GewO) geregelt.

Beispiele für erlaubnispflichtige Gewerbe sind Arzneimittelhandel, Waffenhandel, Privatkliniken, Gaststätten oder Spielhallen. In anderen Fällen bestehen Auflagen, so z.B. für die Herstellung und den Handel mit Lebensmitteln, für die ein Gesundheitszeugnis erforderlich ist. In den meisten Handwerksberufen ist ein Betrieb verpflichtet, einen Meister zu beschäftigen.

Ein *Gewerbe* muss beim zuständigen Ordnungsamt angemeldet werden, es besteht *Anzeigepflicht*. Unter Gewerbe wird dabei jede auf Gewinn ausgerichtete Unternehmung verstanden, die nicht nur vorübergehender Natur ist. Ausgenommen hiervon sind Betriebe der Urproduktion, freie Berufe und die „Verwaltung eigenen Vermögens“. Ob eine Tätigkeit freiberuflich oder gewerblich ausgeübt wird, wird oft nach der Ausbildung des Selbstständigen beurteilt. Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen gelten bei Gründung von Ingenieurbüros oder Beratungsunternehmen üblicherweise als Freiberufler, Techniker oder Programmierer dagegen nicht.

Das Ordnungsamt leitet die Gewerbeanmeldung automatisch an das Finanzamt (Steuern), die Handwerks- bzw. Handelskammer (eventuelle Zwangsmitgliedschaft), das Gewerbeaufsichtsamt (Arbeitsschutz) und die zuständige Berufsgenossenschaft (Unfallversicherung) weiter. Die Erlaubnis zum Betrieb

eines Gewerbes kann untersagt werden. Hierbei handelt es sich nicht um eine Strafe, sondern eine Verwaltungsmaßnahme, die aus unterschiedlichen Gründen, z.B. begründbare Unzuverlässigkeit des Gewerbetreibenden, vorgenommen werden kann. Hierunter fallen z.B. Straftaten oder Konkursvergehen, aber nicht mangelnde Fachkenntnisse oder Wettbewerbsverstöße.

Bei gewerblichen Unternehmen ist in der Regel eine Eintragung ins *Handelsregister* erforderlich (bei Genossenschaften das *Genossenschaftsregister*), die beide beim örtlichen Amtsgericht geführt werden. Das Handelsrecht (HGB) verwendet hierzu den Kaufmannsbegriff, der nicht mit Berufsbezeichnungen (z.B. Industrie- oder Bürokaufmann) zu verwechseln ist. Kaufleute nach Handelsrecht sind entweder die Unternehmer oder, wenn das Unternehmen selbst eine juristische Person ist (z.B. bei GmbH und AG), das Unternehmen selbst.

Die im Handelsregister eingetragenen Kaufleute werden *Vollkaufleute* genannt. Kleinunternehmer, deren Betrieb keiner kaufmännischen Führung bedarf, sind dagegen Privatpersonen gleichgestellt, können sich aber dennoch eintragen lassen. 1998 wurde der Begriff des *Minderkaufmanns* bei Kleinunternehmern, die ein so genanntes Grundhandelsgewerbe betreiben, abgeschafft. Dafür, wann ein Betrieb einer kaufmännischen Führung bedarf, d.h. wann er

Über 99 % der deutschen Unternehmen sind mittelständische Betriebe. Die EU definierte 2003 den Begriff der Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) präziser und unterteilte diese in die Kategorien mittlere Unternehmen, kleine Unternehmen und Kleinstunternehmen. Als Einstufungskriterien dienen die Anzahl der Mitarbeiter, die Bilanzsumme und der Umsatz.

Um die Bürokratie für Gewerbetreibende zu vermindern, die nicht als Vollkaufleute gelten, wird zum 01.07.2007 die in der *Abgabenordnung* (AO) festgeschriebene Grenze der Pflicht zur doppelten Buchführung gelockert. Ab diesem Zeitpunkt gelten folgende Grenzen:

- über 500.000 € Umsatz im Kalenderjahr,
- über 30.000 € Gewinn pro Geschäftsjahr.

zur Eintragung ins Handelsregister verpflichtet ist, sieht das Gesetz keine eindeutigen Kriterien vor, sondern das Gesamtbild des Unternehmens ist maßgeblich. Kapitalgesellschaften wie die GmbH oder die AG sind immer eintragungspflichtig, denn ihre Rechtsform besteht erst mit der Eintragung.

Vollkaufleute erhalten aus dem HGB zusätzliche Rechte und Pflichten. Wichtige Rechte sind die Führung einer Firma oder die Erteilung von Prokura. Zu den Pflichten gehört vor allem die Führung von *Handelsbüchern* und die *doppelte Buchführung*. Gewerbetreibende Privatpersonen sind nach dem HGB lediglich zur einfachen Buchführung verpflichtet, allerdings können sie aufgrund der Abgabenordnung im Rahmen der Steuergesetzgebung dazu verpflichtet werden.

Ein Unternehmen wird unter seinem Namen, der *Firma*, ins Handelsregister eingetragen. Für die Wahl der Firma gibt es konkrete Vorschriften, die allerdings seit Mitte 1998 erheblich liberalisiert wurden. Unternehmen, die nicht im Handelsregister oder Genossenschaftsregister eingetragen sind, dürfen keine Firma führen. Auf Geschäftsbriefen müssen stets ein ausgeschriebener Vorname und der Zuname des Inhabers oder Geschäftsführers geführt werden. Dies gilt nicht für Anzeigen oder Prospekte, auf denen man vielfach nur un-

FIRMENGRUNDSÄTZE:

- **Firmenwahrheit:** Die Firma darf nichts vortäuschen, was nicht da ist.
- **Firmeneinheit:** Für ein Unternehmen darf nur eine Firma geführt werden.
- **Firmenöffentlichkeit:** Die Firma muss im Handelsregister bekannt gemacht werden.
- **Firmenbeständigkeit:** Die Firma eines bestehenden Unternehmens kann im Falle einer Übernahme beibehalten werden.
- **Firmaausschließlichkeit:** Die Firma darf innerhalb eines Amtsgerichtsbezirks nur einmal vergeben werden.

vollständige Firmenbezeichnungen vorfindet.

Auch über Amtsgerichtsbezirksgrenzen hinweg kann einem Unternehmen der Gebrauch einer gleichen oder verwechselbaren Firma untersagt werden, wenn das zuerst eingetragene Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran nachweisen kann. In diesen Fällen schreitet das Amtsgericht aber nicht von selbst ein, sondern das berechtigte Unternehmen muss auf Unterlassung klagen.

Außer der Firma werden ins Handelsregister der Unternehmenszweck, Sitz des Unternehmens, die Inhaber bzw. geschäftsführenden Personen, Prokuristen, bestimmte Rechtsverhältnisse (z.B. Konkursanträge), bei Kapitalgesellschaften auch das Grund- bzw. Stammkapital eingetragen. Alle Eintragungen und Änderungen im Handelsregister werden im *Bundesanzeiger* sowie in einem lokalen Amtsblatt (Tageszeitung) veröffentlicht. Gelöschte Einträge werden im Handelsregister rot unterstrichen.

Personengesellschaften – Mut zum Risiko

Das Idealbild des Unternehmers, der sich mit seiner Geschäftsidee selbstständig macht, verkörpert das *Einzelunternehmen*. Hier findet er die größte Unabhängigkeit, allerdings werden auch hohe Anforderungen an ihn gestellt, angefangen bei seinen fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten. Außerdem muss er das betriebsnotwendige Kapital allein aufbringen und trägt das gesamte Risiko. Dabei haftet er auch mit seinem Privatvermögen. Die Firma des Einzelunternehmers braucht heute nicht mehr Vor- und Zunamen des Kaufmanns enthalten, sondern kann den Geschäftszweck bezeichnen oder ein Fantasiename sein. Natürlich sind die im letzten Abschnitt angegebenen Firmengrundsätze zu beachten. Außerdem muss auf die Gesellschaftsform durch den Zusatz „eingetragener Kaufmann/frau“ (e.K. oder ähnlich) hingewiesen werden.

Zwei oder mehr Personen (*Gesellschafter*) können eine *Offene Handelsgesellschaft* (OHG) gründen. Damit verringern sich automatisch einige Nachteile der Einzelunternehmung, denn Fachkenntnisse und Kapital addieren sich und das unternehmerische Risiko wird geteilt. Allerdings können sich auch Probleme ergeben, allen voran in Fragen der Geschäftsführungsbefugnisse. Nach dem Gesetz sind die OHG-Gesellschafter gleichberechtigt, d.h. jeder von ihnen kann das Unternehmen bei branchenüblichen Geschäftsvorfällen allein nach außen hin vertreten (*Einzelvertretungsbefugnis*). Dies gilt jedoch nicht bei außergewöhnlichen Geschäftsvorfällen wie Grundstückskäufen, einer Filialgründung oder der Erteilung von Prokura.

Im Innenverhältnis können die Gesellschafter ihre Befugnisse vertraglich untereinander abgrenzen. Auch wenn ein zur Geschäftsführung berechtigter

Gesellschafter einer Handlung widerspricht, muss diese unterbleiben. Hält sich ein Gesellschafter nicht daran und führt eine Handlung trotz Widerspruch eines anderen aus, bleibt sie gutgläubigen Dritten gegenüber gültig, es können aber Schadenersatzansprüche der Gesellschafter untereinander entstehen. Im Außenverhältnis können die Befugnisse der Gesellschafter nur dadurch beschränkt werden, indem sie Geschäftspartnern bekannt gemacht oder ins Handelsregister eingetragen werden. Möglich ist die Vereinbarung einer *Gesamtvertretungsbefugnis*, d.h. die Gesellschafter können das Unternehmen nur gemeinsam vertreten. Auch können Gesellschafter ganz von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden, jedoch darf die Geschäftsführung nicht vollständig in die Hände von Nichtgesellschaftern (z.B. Prokuristen) gelegt werden.

Die Verteilung des Gewinns sollte im Gesellschaftervertrag geregelt werden. Hierbei ist zu beachten, dass die Gesellschafter der OHG keine Gehälter beziehen, sondern von den erzielten Gewinnen leben müssen. Das HGB sieht vor, dass jeder Gesellschafter zunächst 4 % seiner im letzten Geschäftsjahr festgestellten Kapitaleinlagen erhält, quasi als Gegenleistung dafür, dass er bei einer Bank Zinsen erhalten hätte. Der Restgewinn wird „nach Köpfen“ verteilt.

Wird eine Zwangsvollstreckung privat gegen einen OHG-Gesellschafter durchgeführt, können seine Gesellschaftsanteile nicht sofort gepfändet werden. Allerdings kann der Privatgläubiger bei fruchtloser Zwangsvollstreckung die Gesellschaft sozusagen von außen mit einer Frist von sechs Monaten zum Ende des Geschäftsjahrs kündigen. Durch die Auflösung der Gesellschaft werden die Anteile des Schuldners pfändbar.

Nicht nur Kleinbetriebe, sondern auch bekannte Großunternehmen (insbesondere im Handel) haben die Personengesellschaft als Rechtsform gewählt. In den meisten Fällen spielt wohl eine Rolle, dass für Personengesellschaften (abgesehen vom Betriebsrat) keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer oder von Aufsichtsräten besteht. Auch gelten nicht die strengen Offenlegungspflichten wie bei Kapitalgesellschaften.

Bekannte Kommanditgesellschaften sind z.B. die Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG oder die C&A Mode KG. Auch die Holding des Einzelhandelsfilialisten Tengelmann, zu dem unter anderem Kaisers, Plus, A&P, KiK und OBI gehören, ist eine KG. Dies gilt allerdings nicht für die Tochtergesellschaften.

Hier wird davon ausgegangen, dass die Arbeitsleistung der Gesellschafter gleich zu bewerten ist. Gewinnanteile müssen nicht ausgezahlt werden, sondern können im Unternehmen verbleiben und erhöhen so die Einlagen der Gesellschafter im Unternehmen. Verluste einer OHG werden gemäß der gesetzlichen Regelung nach Köpfen verteilt. Allerdings hat jeder Gesellschafter das Recht, sich bis zu 4 % aus seiner Kapitaleinlage sowie restliche Gewinnanteile aus dem Vorjahr auszahlen zu lassen. Damit verringert sich natürlich der Kapitalbestand der OHG.

Die Gesellschafter der OHG haften genau wie der Einzelunternehmer unbeschränkt mit ihrem Privatvermögen. Obwohl die OHG keine juristische Person ist, gestattet ihr das HGB, vor Gericht sowohl klagen als auch verklagt werden zu können. Allerdings kann ein Gläubiger seine Forderungen unmittelbar an einen beliebigen Gesellschafter der OHG richten und zwar in voller Höhe, unabhängig vom Anteil des betreffenden Gesellschafters am Unternehmen. Dies wird als gesamtschuldnerische Haftung bezeichnet. Auch ein

ausgeschiedener OHG-Gesellschafter haftet noch bis zu fünf Jahre für Verbindlichkeiten, die zum Zeitpunkt seines Ausscheidens bestanden haben. Für die Firma der OHG gelten ähnliche Vorschriften wie beim Einzelunternehmen, allerdings ist ein Hinweis auf die Gesellschaftsform (z.B. OHG) erforderlich. Sind die Gesellschafter ausschließlich juristische Personen, muss außerdem auf die beschränkte Haftung (z.B. durch den Zusatz mbH) hingewiesen werden.

Ebenfalls zu den Personengesellschaften gehört die *Kommanditgesellschaft* (KG), die man auch als einen ersten Schritt in Richtung der Kapitalgesellschaften ansehen kann. Eine Besonderheit der KG ist, dass sie zwei unterschiedliche Arten von Gesellschaftern besitzt: den *Komplementär*, der die Geschäfte führt, und den *Kommanditisten*, der „lediglich“ Kapital einbringt und dafür einen Anteil am Gewinn erhält. Zudem verfügt der Kommanditist über ein Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften (z.B. Fusion mit einem anderen Unternehmen). Die Rechtsform der KG findet man oft bei Familienunternehmen.

Ähnlich wie in der OHG erhält jeder Gesellschafter 4 % auf seine Kapitaleinlage. Da der Kommanditist nicht als Geschäftsführer des Unternehmens agiert, sollte der Restgewinn nach HGB in einem „angemessenen Verhältnis“ aufgeteilt werden. Der Komplementär haftet als Geschäftsführer auch mit seinem Privatvermögen, der Kommanditist hingegen nur mit seiner Einlage. Bei der Firmierung muss wiederum auf die Gesellschaftsform (z.B. durch den Zusatz KG) hingewiesen werden. In der Firmenbezeichnung dürfen nicht die Namen von Kommanditisten verwendet werden.

Kapitalgesellschaften – Herrschaft nach Anteilen

Ein großer Nachteil der Personengesellschaften besteht in der unbeschränkten persönlichen Haftung der Gesellschafter. Dieser Nachteil entfällt bei den Kapitalgesellschaften. Eine Kapitalgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine eigenständige juristische Person ist. Diese haftet statt ihrer Gesellschafter mit ihrem Vermögen. Die wichtigsten Kapitalgesellschaften sind die *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) und die *Aktiengesellschaft* (AG). Damit Gläubiger diesen Gesellschaften ein gewisses Vertrauen entgegenbringen, fordert das Gesetz bei ihrer Gründung ein Mindestkapital (*gezeichnetes Kapital*), das bei der GmbH *Stammkapital*, bei der AG *Grundkapital* genannt wird. Aufgrund der Komplexität gibt es für die GmbH und die AG über das HGB hinausgehende eigene Gesetzeswerke (GmbHG, AktG).

Statistisch gesehen ist die GmbH die beliebteste Rechtsform, insbesondere für mittelständische Unternehmen. In Deutschland gibt es etwa eine Million GmbHs. Die Gründung der GmbH erfolgt durch einen notariellen *Gesell-*

In der Zeit zwischen der Schließung des Gesellschaftsvertrags und der Eintragung ins Handelsregister existiert eine GmbH i.G. (in Gründung), bei der bereits die beschränkte Haftung für die Gesellschafter in Kraft ist. Allerdings haftet immer noch derjenige bis zur Eintragung persönlich, der Verbindlichkeiten für die GmbH i.G. eingegangen ist. Dies ist in der Regel der Geschäftsführer.

Ein GmbH-Gesellschafter kann in besonderen Fällen auch persönlich haften (Durchgriffshaftung), insbesondere wenn er Privat- und GmbH-Vermögen nicht hinreichend voneinander abgrenzt. Diese Gefahr besteht vor allem bei Einmann-GmbHs, wenn z.B. Büros und Haushalt in einem Gebäude untergebracht sind.

schaftsvertrag (Satzung), der vom Registergericht geprüft wird. Die GmbH entsteht aber erst mit Eintragung ins Handelsregister. Das für die Gründung der GmbH notwendige Stammkapital beträgt 25.000 €. Die Mindesteinlage eines Gesellschafters liegt bei 100 €.

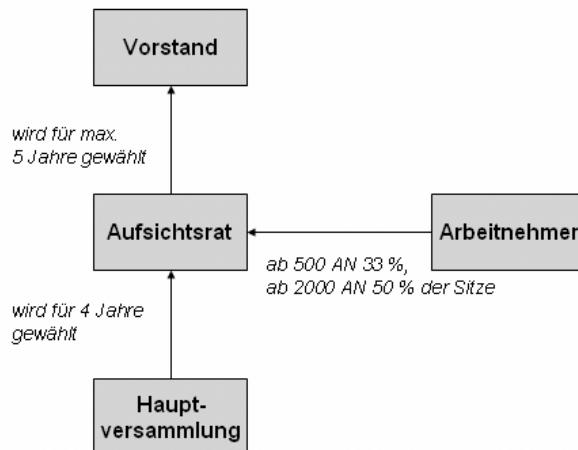
Das Stammkapital kann auch in Form von Sachwerten aufgebracht werden. Da die Wertermittlung aufwendig ist und ohnehin zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit Bargeld dringend erforderlich ist, wird das Stammkapital meist bar eingebracht. Natürlich darf es danach sofort wieder investiert werden, ist also kein gesperrtes „Haftkapital“. Das Stammkapital kann sogar von Dritten als Darlehen gewährt werden. Im Konkursfall wäre ein solches Darlehen jedoch dem Eigenkapital gleichgestellt, d.h. der Dritte verliert dann seine Forderungen an die GmbH.

Oberstes Organ der GmbH ist die *Gesellschafterversammlung*, die u.a. über die Gewinnverwendung beschließt und auf unbestimmte Zeit den Geschäftsführer bestellt. Dieser ist Angestellter der GmbH und braucht nicht zugleich Gesellschafter sein. Je 50 € Geschäftsanteil steht einem Gesellschafter eine Stimme zu. Bei mehr als 500 Mitarbeitern muss ein *Aufsichtsrat* berufen werden, in dem genau wie bei der AG auch die Arbeitnehmer vertreten sind.

Um den hohen Kapitalbedarf für die Gründung von Industrieunternehmen,

Nach einem Gesetzentwurf aus dem Jahre 2005 soll das Mindestkapital einer GmbH künftig auf 10.000 € gesenkt werden, um die Gründung einer GmbH zu erleichtern. Kritiker befürchten allerdings, dass die GmbH hierdurch geschwächt würde. Möglicherweise wird auch eine neue Rechtsform eingeführt, die ebenfalls das Haftungsrisiko eines Unternehmers mindert.

Organe der Aktiengesellschaft



Banken und Versicherungen aufbringen zu können, bietet sich die Aktiengesellschaft als Unternehmensform an. In Deutschland gewann die AG während der Gründerzeit (nach 1871) an Bedeutung, als viele Bürger zu einem gewissen Wohlstand kamen und nach Geldanlagen suchten. Daher wurden in dieser Zeit viele der heutigen Großunternehmen gegründet. Inzwischen gibt es in Deutschland ca. 15.000 AGs.

Die Gründung der AG kann durch einen einzigen Gesellschafter erfolgen. Ihre Satzung muss wie bei der GmbH notariell beurkundet werden. Die Summe der Aktien bildet das Grundkapital, welches mindestens 50.000 € betragen muss. Das Grundkapital wird in Aktien zu einem *Nennwert* von mindestens einem Euro aufgeteilt. Jeder Gründer erhält eine seiner Einlage entsprechende Anzahl Aktien. Sowohl die AG wie auch die GmbH müssen als Zusätze in ihrer Firma einen Hinweis auf die Rechtsform aufnehmen.

Um ihr Eigenkapital weiter zu erhöhen, kann eine AG an die Börse gehen. Der Börsengang wird durch Banken begleit-

tet, die den Markt für die Aktie sondieren und die Emission durchführen. An der Börse werden Aktien dann zum *Kurswert* verkauft, der bei der Emission nicht unter dem Nennwert liegen darf. Der Emissionserlös fließt in das Eigenkapital der AG. Die Haftung der Aktionäre ist auf ihre Einlagen beschränkt.

Die Hauptversammlung der Aktionäre oder ihrer Vertreter findet einmal im Jahr statt. Eine wichtige Funktion der Hauptversammlung ist die Entscheidung über die Gewinnverwendung sowie die Entlastung von *Aufsichtsrat* und *Vorstand*. Während der Vorstand die Geschäftsführung wahrnimmt, vertritt der Aufsichtsrat die Interessen der Aktionäre. Der Aufsichtsrat wird von der Hauptversammlung für vier Jahre gewählt. Er ernennt den Vorstand für maximal fünf Jahre.

Gewöhnlich genügt bei Abstimmungen die einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Bei wichtigen Entscheidungen wie Satzungsänderungen wird eine Mehrheit von 75 % benötigt. Ein Aktionär mit einem Anteil über 25 % verfügt daher über eine *Sperrminorität*.

Weitere Unternehmensformen – Lösungen nach Maß

Außer den bisher genannten Unternehmensformen findet man gelegentlich noch einige andere, die zum Teil Varianten, zum Teil eigenständige Rechtsformen darstellen. Die Grundform der Personengesellschaften ist die *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR). Ihre Gesellschafter sind jedoch keine Kaufleute nach HGB. Daher kann sie nur in solchen Fällen gegründet werden, bei denen die Pflicht zur Eintragung ins Handelsregister entfällt. Der Gesellschaftsvertrag ist formfrei.

Die Mitglieder einer GbR können natürliche oder juristische Personen sein. Umgekehrt ist die Beteiligung einer GbR an anderen Gesellschaften nicht möglich, da sie keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Anders als die OHG kann die GbR als Gesellschaft nicht vor Gericht klagen, wohl aber kann sie als Eigentümerin im Grundbuch eingetragen sein, wenn der Gesellschaftsvertrag notariell beglaubigt wurde. Typische Beispiele für GbRs sind Arbeitsgemeinschaften (*ARGE*) aus mehreren Unternehmen, wie z.B. beim Bau einer Autobahn oder bei Vergabe von Großkrediten durch mehrere Banken. Aber auch schon private Lotterietipp- oder Fahrgemeinschaften gelten als GbR.

Normalerweise haften alle Gesellschafter der GbR gesamtschuldnerisch und unbeschränkt, allerdings kann die Haftung auf das GbR-Vermögen beschränkt werden, wenn dies dem Vertragspartner im Vorwege deutlich gemacht wurde. Die GbR führt keine Firma, aber ihr kann ein Name (ähnlich einer Firma mit dem Zusatz GbR) verliehen werden.

Eine Erweiterungsform, die bei fast allen Gesellschaften möglich ist, ist die *stille Gesellschaft*. Der stille Gesellschafter bleibt anders als ein Kommanditist Gläubiger des Unternehmens, aber seine Einlagen zählen dennoch zum

Eigenkapital. Für seine Einlage erhält er einen Anspruch auf einen Gewinnanteil von mindestens 4 %. Der stille Gesellschafter haftet mit seiner Einlage, eine Verlustbeteiligung kann vertraglich ausgeschlossen werden.

Ein stiller Gesellschafter tritt nach außen (z.B. im Handelsregister) nicht in Erscheinung, womit sich Wettbewerbsverbote, die ihm vielleicht aus anderen Verpflichtungen auferlegt sind, leicht umgehen lassen. Im Gegensatz zum Kommanditisten hat der stille Gesellschafter auch kein Widerspruchsrecht bei außergewöhnlichen Geschäften (z.B. Grundstücksverkauf).

Eine Sonderform der KG ist die *GmbH & Co. KG*, bei der eine GmbH die Rolle des Komplementärs einnimmt. Somit haftet kein Gesellschafter mehr persönlich. Früher hatte diese Konstruktion gegenüber der GmbH auch steuerliche Vorteile, heute wird sie vorwiegend genutzt, weil sich die Geschäftsführung flexibler gestalten lässt, d.h. es kann auch ein angestellter Geschäftsführer eingesetzt werden. Die GmbH ist in dieser Konstruktion nur ein Mantel, der meist nur über das erforderliche Mindestkapital verfügt. Hierbei wird eine Eigenschaft ausgenutzt, die früher nur der GmbH vorbehalten war: sie muss kein Handelsgewerbe betreiben. Mitte 1998 wurde auch diese Einschränkung

Um von Beginn an das Haftungsrisiko zu minimieren hat sich ein Markt für *Vorrats- oder Mantel-Gmbhs* gebildet, bei dem Gmbhs „auf Vorrat“ gegründet oder vor ihrem Konkurs aufgekauft werden. Ziel ist es, neuen GmbH-Gründern eine bestehende Mantel-GmbH zu verkaufen, wodurch die lange Gründungsphase umgangen wird. Als Geschäftszweck der Vorrats-GmbH muss im Handelsregister „Verwaltung des eigenen Vermögens“ eingetragen sein.

für die anderen Rechtsformen aufgehoben.

Eine seltene Variante der KG ist die *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (KGaA). Die KGaA gehört zu den Kapitalgesellschaften und ist damit eine juristische Person. Statt eines Vorstands besitzt sie mindestens einen Komplementär als Vollhafter, der aber nicht vom Aufsichtsrat bestellt wird oder von diesem abberufen werden kann. Die Anteile der Kommanditisten werden in Form von Aktien ausgegeben, die an der Börse gehandelt werden können. Die Kommanditisten bestimmen in der Hauptversammlung u.a. über die Gewinnverwendung. Möglich ist auch die sehr seltene Rechtsform der GmbH & Co KGaA, die aber rechtlich nicht ganz unproblematisch ist, da hier zwei eigenständige juristische Personen (die GmbH und die KGaA) mit den entsprechenden Organen zu einem Unternehmen verschmolzen werden.

Eine weitere eigenständige Unternehmensform ist die eingetragene *Genossenschaft* (eG). Sie kann als wirtschaftlicher Verein verstanden werden und benötigt (wie ein Verein) sieben Gründungsmitglieder. Der Gesellschaftsvertrag wird als *Statut* bezeichnet. Die Genossenschaft ist gemeinwirtschaftlich orientiert, d.h. ihr Ziel ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Förderung ihrer Mitglieder (*Genossen*). Ein Kennzeichen der Genossenschaften ist, dass ihre Mitglieder zu ihren Kunden zählen. Mitglieder der Wohnungsbau-Genossenschaften erhalten günstigere Wohnungen als am freien Markt, Einkaufsgenossenschaften kaufen Waren

günstig für die ihnen angeschlossenen Betriebe ein.

Die Organe der Genossenschaft sind denen der AG ähnlich. Allerdings kann die *Generalversammlung*, die der Hauptversammlung der AG entspricht, nicht nur den Aufsichtsrat, sondern den Vorstand direkt wählen. Die Abstimmung erfolgt auch nicht nach Geschäftsanteilen, sondern nach Köpfen. Die eG ist ebenso wie ein eingetragener Verein eine juristische Person, d.h. die Mitglieder haften in der Regel nur mit ihren Einlagen. Allerdings kann eine höhere Haftungssumme, und zwar sogar in unbegrenzter Höhe, vereinbart werden. Die Beteiligung an der Genossenschaft setzt eine Mindesteinlage voraus. Die eG selbst benötigt aber kein Mindestkapital zu ihrer Gründung. Sie muss mit dem Zusatz eG firmieren.

Als Unternehmenseigner werden gelegentlich auch *Stiftungen* des privaten Rechts ins Leben gerufen. Sie entstehen durch Übertragung des Vermögens eines Stifters auf die Stiftung. Die Stiftung hat als „verselbstständigte Vermögensmasse“ eine eigene Rechtspersönlichkeit und muss nach Landesrecht genehmigt werden. Sie hat keine Gesellschafter, d.h. ihre Erlöse fließen den in der Stiftungsverfassung festgelegten Begünstigten der Stiftung zu.

Einziges Organ der Stiftung ist der Vorstand, zu Kontrollzwecken kann ein Kuratorium gebildet werden. Nicht selten sind erhebliche Anteile von Großunternehmen (z.B. Bosch, Siemens oder Bertelsmann) im Besitz von Stiftungen.

Kooperation und Konzentration – Gemeinsamkeit macht stark

Unternehmen treten sich am Markt nicht nur als Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten entgegen, sondern können, wenn sich daraus für beide ein Nutzen ergibt, auf bestimmten Gebieten auch zusammenarbeiten, z.B. bei der Einrichtung gemeinsamer Forschungslabors oder der Abstimmung technischer Normen. Man unterscheidet bei Unternehmen der gleichen Branche zwischen horizontalen und vertikalen Zusammenschlüssen, je nachdem, ob sich die Unternehmen auf derselben Handels- bzw. Produktionsstufe befinden oder nicht. Branchenübergreifende Zusammenschlüsse bezeichnet man als anorganisch.

Bleiben die beteiligten Unternehmen rechtlich selbstständig, spricht man von *Kooperation*. Geben dagegen ein oder mehrere Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit auf, spricht man von *Konzentration*. Rechtliche Selbstständigkeit bedeutet dabei eine eigenständige Rechtsform des Unternehmens. Unter wirtschaftlicher Selbstständigkeit versteht man dagegen z.B. die freie Entscheidung über die Gewinnverwendung oder die Absatzpolitik.

Eine typische Form der horizontalen Kooperation ist das *Kartell*. Hierbei handelt es sich um vertragliche Vereinbarungen rechtlich selbstständiger Unternehmen, die durch ihre Zusammenarbeit teilweise ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben. Die bekannteste Form des Kartells ist das *Preiskartell*, bei dem Unternehmen ihre Preise und Zahlungsbedingungen angleichen. Diese Form des Kartells ist in Deutschland verboten, da der Wettbewerb zu Lasten des Verbrauchers unterminiert wird.

Zeitlich befristete horizontale Zusammenschlüsse sind das *Konsortium* oder die *Arbeitsgemeinschaft* (ARGE), die

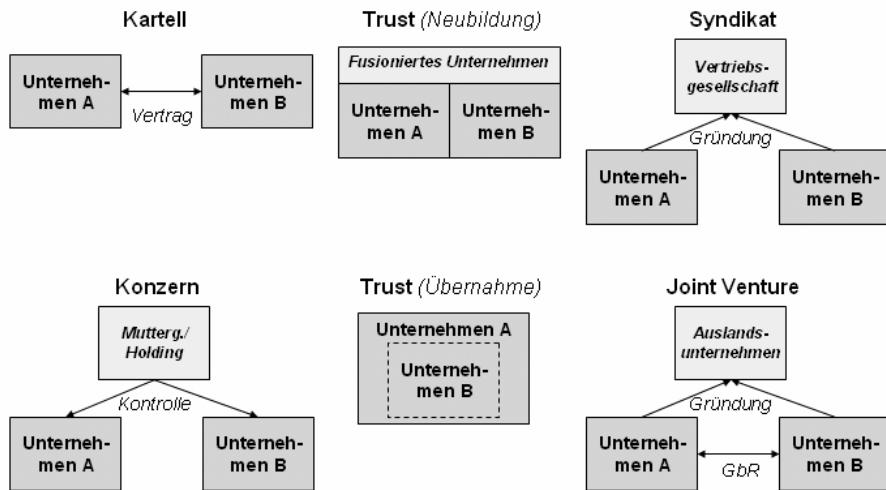
üblicherweise in der Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) auftreten. Sie werden in der Regel von gleichberechtigten Unternehmen im Rahmen gemeinsamer Großprojekte gebildet. Allerdings bestehen Auftraggeber oft auf einen Ansprechpartner, sodass Großaufträge meistens an einen Generalunternehmer (GU) vergeben werden, der andere Unternehmen als Unterauftragnehmer (UA) einbindet. Ein Konsortium kann dabei leicht in den Verdacht eines Kartells geraten, wenn es versucht, den Wettbewerb am Markt zu behindern.

Eine internationale Kooperationsform ist das *joint venture*, bei dem ein Unternehmen im Ausland (in der Regel eine Kapitalgesellschaft) auf Dauer zusammen mit ausländischen Partnern gegründet wird. Die gründenden Unternehmen schließen einen „*joint-venture-Vertrag*“ (engl. „*shareholders agreement*“) und bilden nach deutschem Recht eine BGB-Gesellschaft.

Das Bundeskartellamt überwacht außer Kartellen auch die Bildung marktbeherrschender Unternehmen durch *Fusionen*, d.h. Übernahmen oder Zusammenschlüsse von mehreren Unternehmen (*Trust*). Hierbei hat zumindest ein Unternehmen seine rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgegeben. Fusionen müssen vom Bundeskar-

Nicht alle Kartelle sind grundsätzlich verboten, sie werden aber vom *Bundeskartellamt* überwacht. So ist das *Typen- und Normenkartell* nur anmeldepflichtig, denn Einigungen über gleiche Steckverbinder, Datenprotokolle oder Schnittstellen sind in der Regel wirtschaftlich sinnvoll. Dagegen ist das *Syndikat*, unter dem man eine gemeinsame selbstständige Vertriebsorganisation (Vertriebskartell) mehrerer Unternehmen versteht, genehmigungspflichtig. Genehmigungen von Kartellen sind auf drei Jahre befristet.

Zusammenschlüsse von Unternehmen



tellamt genehmigt werden, wenn das resultierende Unternehmen weltweit einen Jahresumsatz über 500 Mio. € oder eines der Unternehmen im Inland mehr als 25 Mio. € Umsatz erzielt. Bei Großfusionen (z.B. bei einem weltweiten Umsatz über 5 Mrd. €) ist die EU-Kommission für Fusionen zuständig.

Die meisten Großunternehmen bilden Konzerne. Ein Konzern hat eine Muttergesellschaft, die die Leitung der Tochtergesellschaften übernimmt. Diese sind zwar rechtlich, aber nicht wirtschaftlich selbstständig, da sie ihre Gewinne an die Muttergesellschaft abführen müssen. Statt der Muttergesellschaft kann auch eine Dachgesellschaft (*Holding*), die selbst kein operatives Geschäft mehr führt, eingesetzt werden. Dies hat den Vorteil, dass sich das Top-Management auf die Konzernleitung konzentrieren kann. Der Preis dafür ist,

dass es nur noch indirekten Einfluss auf die Kerngeschäfte ausübt. Eine Holding wird daher oft eingesetzt, wenn sich der Konzern in einer Umstrukturierungsphase befindet.

Eine losere Form der horizontalen Kooperation sind Verbände (z.B. BDI, Arbeitgeberverbände, IHK usw.). Die Industrie- und Handelskammern (IHK) haben die Aufgabe, ihre Mitglieder (gewerbliche Unternehmen) zu beraten und in deren Interesse Gutachten (z.B. beim Vergleich) und Berichte für Behörden zu erstellen. Sie regeln ebenfalls die betriebliche Ausbildung für (hauptsächlich kaufmännische) Berufe und führen hierfür die Prüfungen durch. Für Kaufleute besteht Zwangsmitgliedschaft in der IHK. Der bundesweite Dachverband der IHKs ist der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT).

Die Kapitalbeschaffung – woher nehmen ...

Aus den vorangegangenen Abschnitten ging hervor, dass eine bestimmte Rechtsform für ein Unternehmen nicht zuletzt aus Gründen der Finanzierung gewählt wird. So bieten OHG, KG und GmbH die Möglichkeit, das Eigenkapital durch Aufnahme neuer Gesellschafter zu erhöhen. Auch durch die Aufnahme stiller Gesellschafter wird das Eigenkapital erhöht. Bei sehr großem Kapitalbedarf bietet sich die Aktiengesellschaft an, weshalb fast alle großen Industrieunternehmen, Banken und Versicherungen Aktiengesellschaften sind.

Eigenkapital kann durch *Einlagen* von Gesellschaftern oder durch *Beteiligungen* in verbriefer Form wie bei Aktien zugeführt werden. Die Finanzierung durch Eigenkapital nennt man auch *Eigenfinanzierung*. Aus Sicht des Unternehmens stammt das Eigenkapital von „Außen“ und ist damit eine *Außenfinanzierung*. Ebenfalls zur Außenfinanzierung gehört die *Fremdfinanzierung* durch Kredite. Hierunter versteht man nicht nur langfristige Darlehen der Kreditinstitute, sondern z.B. auch Kontokorrentkredite oder Zahlungsziele bei Rechnungen (*Lieferantenkredite*). Bei einem *Kontokorrentkredit* wird dem Kunden ein bestimmter Kreditrahmen zur Verfügung gestellt, den er ausschöpfen kann, aber nicht muss. Die Kredithöhe kann täglichen Schwankungen unterworfen sein.

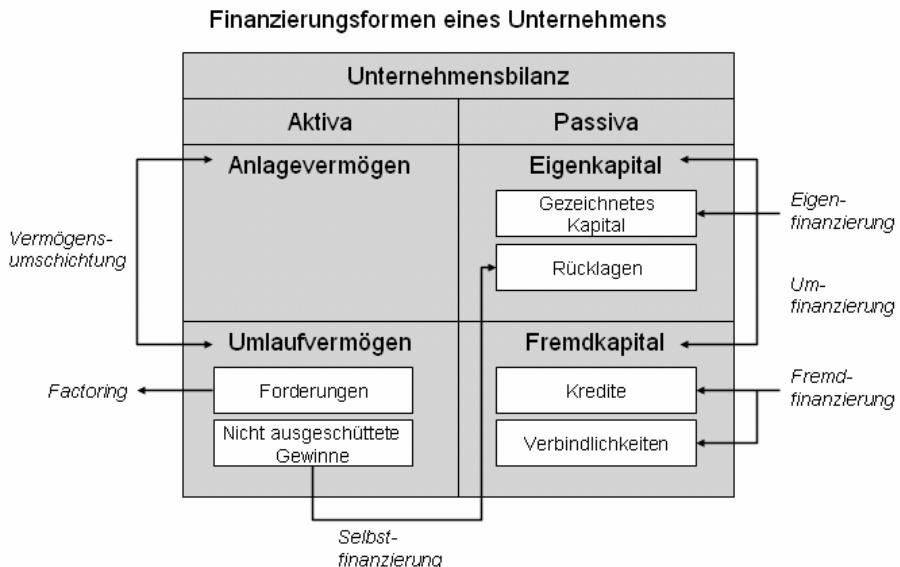
Die neben dem Kontokorrentkredit bekannteste Form des Bankkredites ist das *Annuitätendarlehen*. Hierbei wird in regelmäßigen zeitlichen Abständen (z.B. monatlich) ein fester Betrag zurückgezahlt, der sowohl Tilgung als auch Zinsen beinhaltet. Für den Kreditnehmer hat dies den Vorteil, dass die Rückzahlung in gleich bleibenden und damit überschaubaren Beträgen erfolgt. Bei *Abzahlungsdarlehen* erfolgt die Rückzahlung in festen Tilgungsraten,

wobei die Zinszahlungen mit der Zeit abnehmen. Bei *Festdarlehen* wird die Darlehenssumme erst am Ende einer festgelegten Laufzeit getilgt. Zwischenzeitlich erfolgen regelmäßige Zinszahlungen in gleicher Höhe. Festdarlehen findet man im privaten Bereich z.B. bei Immobilienfinanzierungen über Lebensversicherungen.

Um Zinszahlungen gering zu halten, wird Fremdkapital häufig umfinanziert, z.B. wenn kurzfristige Kredite in langfristige Kredite umgewandelt werden. Auch eine Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (oder umgekehrt) kann durch *Umfinanzierung* erreicht werden, wenn z.B. das Darlehen eines Gläubigers in einen Gesellschafteranteil umgewandelt wird.

Moderne Formen der Finanzierung sind das *Leasing* und das *Factoring*. Beim Leasing werden Investitionsgüter nicht gekauft, sondern vom Hersteller selbst oder einer Leasing-Gesellschaft gemietet. Der Vorteil des Leasings besteht darin, dass der Leasingnehmer keine einmalige hohe Investition tätigen muss. Außerdem kann er die Kosten des Leasings steuerlich direkt als Aufwendungen geltend machen, im Gegensatz zu einer Investition, die über mehrere Jahre abgeschrieben wird. Der Leasingvertrag wird in der Regel über eine bestimmte Laufzeit abgeschlossen. Der Leasingnehmer trägt neben den Mietkosten auch die Kosten für Wartung und Instandhaltung.

Beim Factoring handelt es sich um den Verkauf von Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft (Factor). Es ist daher eine Form der Absatzfinanzierung. Der Factor zahlt dem Unternehmen sofort die Forderungen abzüglich einer Provision (üblicherweise ca. 3 %) und der Zinsen bis zum Fälligkeitstag. Am Fälligkeitstermin zieht der Factor den Rechnungsbetrag beim Kunden ein. Factoring sichert die Liquidität eines Unternehmens und erspart Verwaltungskosten. Aus dem Alltag bekannte Factors sind z.B. Kreditkartengesellschaften.



Ein gesundes Unternehmen sollte sich nach einer gewissen Anlaufphase über den Gewinn selbst finanzieren. Praktisch bedeutet dies, dass Teile des Gewinns nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden, sondern im Unternehmen verbleiben. Die *Selbstfinanzierung* kann aus Gewinnen des betreffenden Jahres oder bei Kapitalgesellschaften aus gebildeten Rücklagen erfolgen.

Eine wichtige Größe zur Beurteilung der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens ist der so genannte *Cash-flow*. Der Cash-flow ist im Prinzip der Gewinn des Unternehmens, jedoch werden die Abschreibungen auf Investitionen (die ja als Aufwendungen den Gewinn schmälern) hinzugaddiert. Der Cash-flow ist quasi der nicht durch Investitionsaufwendungen geschmälerte Gewinn. Ebenfalls hinzugerechnet werden Pensionsrückstellungen, die zwar ebenfalls den Gewinn schmälern, dem Unternehmen aber langfristig als Kapital zur Verfügung stehen.

Natürlich können Finanzmittel auch auf andere Weise beschafft werden, z.B. durch eine *Vermögensumschichtung*.

Hierunter versteht man z.B. den Verkauf von Anlagegütern (beispielsweise eines Firmenfahrzeugs) zur Finanzierung des Einkaufes von Werkstoffen (*Desinvestition*). In diesem Fall sind nur Posten auf der Aktivseite der Bilanz betroffen.

Aktiengesellschaften sind gesetzlich zur Selbstfinanzierung verpflichtet, d.h. sie müssen mindestens 5 % ihres Gewinnes in eine Rücklage überführen, bis diese 10 % des Grundkapitals beträgt. Höhere Rücklagen können durch Ausgabe von Gratisaktien an die Aktionäre in Grundkapital umgewandelt werden. Dabei sinkt jedoch der Wert der einzelnen Aktie entsprechend.

Die *Kapitalerhöhung* einer Aktiengesellschaft gehört zur Eigenfinanzierung. Sie ist nur durch Beschluss der Hauptversammlung möglich. Hierbei werden neue Aktien am Markt verkauft. Da deren Verkaufspreis in der Regel unter dem Kurswert der alten Aktien liegt (sonst würde sie keiner kaufen), haben die Altaktionäre ein Bezugsrecht im Verhältnis ihres Kapitalanteils, um sich vor Kursverlusten zu schützen.

Kreditsicherung – kein Geld ohne Sicherheit

Der Eigenkapitalanteil mittelständischer Unternehmen liegt bei etwa 20 %. Der überwiegende Teil des Fremdkapitals stammt aus Krediten. Diese werden in der Regel nur vergeben, wenn entsprechende Sicherheiten vorliegen. Grundsätzlich wird zwischen *Personalsicherheiten*, bei denen Rechte gegen Personen und *Realsicherheiten* unterschieden, bei denen Rechte an Sachen geltend gemacht werden können. Auch wenn bei den nachfolgend genannten Sicherheiten rechtlich nicht immer die Schriftform erforderlich ist, ist sie in der Praxis üblich.

Ein Beispiel für eine Personalsicherheit ist die *Bürgschaft*. Dabei wird in erster Linie zwischen der gewöhnlichen Bürgschaft und der selbstschuldnerischen Bürgschaft unterschieden. Bei der gewöhnlichen Bürgschaft muss der Bürge nur dann zahlen, wenn der Gläubiger erfolglos versucht hat, eine Zwangsvollstreckung beim Schuldner durchführen zu lassen. Bei der selbstschuldnerischen

Bürgschaft, auf der Kreditinstitute in der Regel bestehen, genügt die Zahlungsverweigerung des Schuldners. Wird der Bürge in Anspruch genommen, kann er später das Geld vom Schuldner zurückfordern. Auch Banken bürgen gelegentlich für gute Kunden. Solche *Bankbürgschaften (Avalkredite)* werden z.B. bei der Vergabe von größeren Aufträgen (insbesondere bei internationalen Ausschreibungen) verlangt, um den Bietenden fester an sein Angebot zu binden.

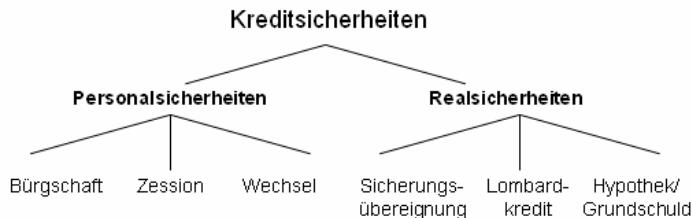
Eine andere Form der Personalsicherheit besteht im Abtreten einer Forderung (*Zession*). Der Schuldner tritt seine Forderung an Dritte an den Gläubiger ab. Die Zession findet man in der Praxis z.B. beim Einzug einer Forderung über Inkassounternehmen oder beim verlängerten Eigentumsvorbehalt, bei dem ein Lieferant bei Zahlungsunfähigkeit seines Kunden die Forderung an den Drittenschuldner beanspruchen kann. In vielen Fällen erfährt der Drittenschuldner nichts von dieser Abtretung (stille Zession).

Bei kleineren Krediten, insbesondere bei kurzer Laufzeit, genügt oft die Kreditwürdigkeit des Schuldners. Oft werden zuvor Auskünfte über die Kreditwürdigkeit eingeholt. Auskünfte über Unternehmen unterliegen nicht dem Datenschutz und können daher über kommerzielle Auskunfteien abgefragt werden.

Kreditinstitute und andere Mitglieder der SCHUFA (Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung e.V.) können Auskunft über die Kreditwürdigkeit von Privatpersonen erhalten. Da personenbezogene Daten gesetzlich geschützt sind, verlangen die Kreditinstitute in der Regel von ihren Kunden die Einwilligung für die Einholung und Weitergabe von Daten (SCHUFA-Klausel). Nicht registriert werden z.B. die Inanspruchnahme des Überziehungskredits oder durch eine Grundschuld gesicherte Kredite. Negativvermerke werden nach drei Jahren bei der SCHUFA gelöscht.

Die klassische Form der kurzfristigen Kredite war für Kaufleute in der Vergangenheit der *Diskontkredit*, bei dem der Gläubiger einen *Wechsel* ausstellt und ihn dem Schuldner (Bezogenen) zur Unterschrift (Akzept) vorlegt. Da es sich bei dem Wechsel um eine Urkunde handelt, konnte seine Bearbeitung bislang nicht automatisiert werden. Aus diesem Grund ist der Wechsel heute weit weniger verbreitet als noch vor einigen Jahren. Auf eine Beschreibung dieses recht kompliziert zu handhabenden Kreditmittels wird daher hier verzichtet.

Als Realsicherheit für bewegliche Sachen findet man häufig die *Sicherungsübereignung*. Ein typisches Beispiel ist der Erwerb eines Fahrzeugs auf Kredit. Hierbei wird der Gläubiger (Bank) Ei-



gentümer, der Schuldner (Fahrzeughalter) Besitzer. Die Übergabe des Fahrzeugbriefes an die Bank dient lediglich der Sicherheit, dass das Fahrzeug nicht weiterverkauft werden kann, denn in diesem Fall würde der Eigentumsanspruch der Bank erloschen. Wer ein Fahrzeug kauft, ohne dass ihm der Fahrzeugbrief vorgelegt wurde, handelt nach dem Gesetz nicht „in gutem Glauben“.

Sachwerte, die der Schuldner nicht benötigt, können dem Gläubiger als Faustpfand (*Lombardkredit*) überlassen werden. In der Regel handelt es sich hierbei um Wertpapiere, Schmuck oder Edelmetalle. Aber auch Lagerhalter oder Frachtführer haben nach dem Gesetz ein Pfandrecht an den eingelagerten oder transportierten Sachen. Der Gläubiger hat das Recht, bei Nichtzahlung die Sachen nach Androhung und Fristsetzung zu versteigern.

Für Immobilien existieren zwei Arten von Kreditsicherheiten (Grundpfandrechte): die *Hypothek* und die *Grundschuld*. Die wesentlichen Unterschiede zwischen beiden sind folgende:

Die Hypothek ist an eine bestimmte Forderung (z.B. an einen Kredit) gebunden. Ihre Höhe nimmt mit der Tilgung des Kredits ab. Der Kreditnehmer haftet persönlich für die Forderung.

Die Grundschuld ist nicht an eine bestimmte Forderung gebunden und bleibt bis zu ihrer Löschung in gleicher Höhe bestehen. Sie eignet sich daher auch zur Sicherung von Kontokorrentkrediten oder kann als Sicherheit für neue Kredite dienen. Der Eigentümer der Immobilie haftet nicht persönlich.

Aufgrund ihrer Flexibilität wird die Grundschuld von den Banken bevorzugt. Sowohl die Hypothek als auch die Grundschuld werden im Grundbuch eingetragen. Grundpfandrechte werden im Grundbuch in einer festen Rangfolge eingetragen, wobei vorrangige Eintragungen immer zuerst voll befriedigt werden, bevor weitere berücksichtigt werden. Bei Realkrediten wird in der Praxis nie der volle Wert einer Sache beliehen.

Staatliche Fördermittel – gutes Geld für gute Ideen

Wer ein Unternehmen gründen, modernisieren, erweitern oder Arbeitsplätze schaffen will, kann versuchen, aus dem reichhaltigen Angebot staatlicher *Förderprogramme* Mittel für sein Vorhaben zu erhalten. Da der Bund, die Bundesländer und die Europäische Union jeweils eigene Förderprogramme für diverse Vorhaben entwickelt haben, ist es vor allem für kleine und mittelständische Betriebe schwierig, sich in diesem Dschungel an Informationen zurechtzufinden. Staatliche Förderung gibt es nicht nur in Form von Darlehen, sondern auch in Form von Zuschüssen, Beihilfen, Bürgschaften, Beteiligungen oder Sonderabschreibungen. Im Zweifelsfall sollte man sich bei Kammern, Verbänden oder auch externen Beratern über bestehende Fördermöglichkeiten informieren.

Das bedeutendste Förderprogramm in der Bundesrepublik Deutschland ist das *European Recovery Programme (ERP)*, dessen Wurzeln im Marshall-Plan Ende des zweiten Weltkrieges liegen. Aus Guthaben dieser Zeit (damals 3 Mrd. €, heute etwa das Vierfache), die ins Eigentum der Bundesrepublik übergegangen waren, entstand das so genannte *ERP-Sondervermögen*, das heute in Form von Krediten an die Wirtschaft vergeben wird. Die zurückgezahlten Kredite werden sofort wieder neu vergeben.

ERP-Mittel werden jedoch nur gewährt, wenn die Vorhaben wirtschaftlich förderungswürdig sind, die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der geförderten Unternehmen gesteigert werden und ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg zu erwarten ist. Zudem muss die Durchführung des Vorhabens ohne ERP-Mittel wesentlich erschwert sein. Förderungswürdig sind insbesondere:

- Existenzgründungen,
- Innovationen, insbesondere in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (Mikrotechniken), Materialtechnologien, Bio- und Gentechnologie, Vorhaben zur Einführung neuer Produktionstechniken sowie neuer Umwelt- und Energietechniken,
- betriebliche Umweltschutz- und Energiesparmaßnahmen,
- Ausfuhrgeschäfte in Entwicklungsländer,
- Erwerb von Anlagevermögen wie Grundstücke, Maschinen usw. (regionale Förderprogramme).

Wichtig ist, dass die Mittel vor der Investition beantragt werden. Die Anträge für diese Mittel werden bei der Haushaltbank des Unternehmens gestellt. Zwar werden auch bei *ERP-Darlehen* bankübliche Sicherheiten verlangt, allerdings sind die Zinsen niedrig und der Kredit kann jederzeit ohne Mehrkosten zurückgezahlt werden. Antragsberechtigt sind auch Freiberufler (einschließlich der Heilberufe). Als Konditionen für ein ERP-Darlehen für Existenzgründer gelten gegenwärtig für die alten Bundesländer:

Laufzeit:	10 Jahre
tilgungsfrei:	3 Jahre
Höchstbetrag:	500.000 €
Auszahlung:	100 %
Zinssatz:	4,5 %

Für die neuen Bundesländer und Berlin gelten etwas günstigere Konditionen. Neben dem Antrag müssen die letzten Jahresabschlüsse, eine Beschreibung des Investitionsvorhabens und des Verwendungszwecks, ein Kosten- und Finanzplan sowie ein Besicherungsvor-

schlag (Hypotheken, Bürgschaften usw.) eingereicht werden.

Existenzgründern mangelt es jedoch häufig an notwendigem Eigenkapital. Aus diesem Grund wurde vom Bund die *Eigenkapitalhilfe* (EKH) ins Leben gerufen, die ebenfalls aus dem ERP-Sondervermögen finanziert wird und dem Existenzgründer vollhaftendes Risikokapital in die Hand gibt. Diese Mittel werden als persönliche Kredite an den oder die Unternehmer, d.h. nur an natürliche Personen, vergeben und im Hinblick auf das Unternehmen nicht als Fremdkapital (Darlehen), sondern als Eigenkapital behandelt. Die EKH kann bis zu zwei Jahre (vier Jahre in Berlin und den neuen Ländern) nach der Unternehmensgründung beantragt werden.

Außer einem tragfähigen Unternehmenskonzept werden keine weiteren Sicherheiten verlangt. Der Unternehmer sollte jedoch über eigenes Kapital in Höhe von 15 % der Investitionssumme verfügen. Die Eigenkapitalhilfe stockt das Eigenkapital dann auf 40 % der Investitionssumme auf, wird bis zu einem Betrag von 500.000 € je Antragsteller gewährt. Die folgende Übersicht veranschaulicht die Konditionen der Eigenkapitalhilfe in den alten Bundesländern (Stand 2006):

Laufzeit:	max. 20 Jahre
tilgungsfrei:	10 Jahre
Höchstbetrag:	500.000 €
Auszahlung:	96 %

Zinssätze :	
1. u. 2. Jahr:	0 %
3. Jahr:	3 %
4. Jahr:	4 %
5. Jahr:	5 %
6. –10. Jahr:	6 %

Das ERP-Sondervermögen wurde ursprünglich von der *Deutschen Ausgleichsbank (DtA)* verwaltet, die seit 2003 in der *KfW Mittelstandsbank* aufgegangen ist. Diese arbeitet mit den Banken und Sparkassen zusammen und entscheidet über die Mittelvergabe. Für diejenigen, die nicht in den Genuss von ERP-Mitteln kommen, können bei der KfW Mittelstandsbank andere Darlehen beantragt werden.

Die hier aufgeführten Förderprogramme sind nur ein kleiner Ausschnitt aus dem staatlichen Subventionsdschungel. Insbesondere sollte man auch auf regionale Förderprogramme achten, die ausschlaggebend für die Standortwahl sein können. Ebenso gibt es speziell für innovative Branchen wie z.B. der Umwelt- oder der Biotechnologie eigene Förderprogramme. Neben einer guten Idee wird aber stets ein gesundes, wirtschaftliches Konzept erwartet.

Unternehmen in der Krise – sein oder nicht sein

Ein Unternehmen, das viele Jahre am Markt besteht, durchläuft nahezu zwangsläufig immer wieder auch schlechte Zeiten. Ursachen hierfür sind konjunkturell oder strukturell bedingte Nachfragerückgänge, innerbetriebliche Fehlentscheidungen oder nachlassende Zahlungsmoral der Schuldner. Das Unternehmen kann hierdurch in Zahlungsschwierigkeiten geraten und sein Eigenkapital verringert sich. Oft können diese Schwierigkeiten ohne äußere Hilfe gelöst werden. Man spricht dann von einer *Sanierung*. Maßnahmen, die bei einer Sanierung zum Tragen kommen, sind Rationalisierung, Schließung oder Verkauf unrentabler Betriebsteile, Umfinanzierung von Fremdkapital, Einbringung von Eigenkapital (z.B. durch neue Gesellschafter) oder Umbesetzungen im Management.

Nicht immer gelingt es einem Unternehmen, sich aus eigener Kraft zu sanieren. Bevor es den Schritt in die Insolvenz geht, kann es versuchen, seine Gläubiger zu einem außergerichtlichen Vergleich zu bewegen. Der Vorteil besteht darin, dass dieser Vergleich nicht öffentlich gemacht werden muss. Ob ein außergerichtlicher Vergleich Erfolg hat,

Wird ein Unternehmen freiwillig, d.h. ohne wirtschaftliche Notlage, aufgelöst (z.B. weil der Inhaber keinen Nachfolger findet), spricht man von der Liquidation des Unternehmens.

Eine scheinbar endlose Liquidation vollzog sich seit Kriegsende bei der IG Farben. Der Chemiegigant wurde im Dritten Reich gegründet und anschließend von den Alliierten wieder zerstochen.

Hintergrund für den langwierigen Auflösungsprozess sind ungeklärte Eigentumsverhältnisse sowie Entschädigungen für Zwangsarbeiter im Dritten Reich. Im Jahre 2003 meldete die IG-Farben Insolvenz an, besteht aber auch heute noch.

hängt von der Höhe der Abfindungsquote und der Anzahl der Gläubiger ab.

Seit Anfang 1999 gilt die neue *Insolvenzordnung* (InsO). Im Unterschied zur alten Konkurs- und Vergleichsordnung steht hier die Erhaltung und nicht die Abwicklung des Unternehmens im Vordergrund. Ein Insolvenzverfahren kann auf Antrag des Schuldners selbst oder auch eines Gläubigers eröffnet werden. Für die Eröffnung sind drei Gründe zugelassen:

- *Zahlungsunfähigkeit* des Schuldners,
- *drohende Zahlungsunfähigkeit*,
- Überschuldung (bei Kapitalgesellschaften).

Neu ist dabei der Grund der drohenden Zahlungsunfähigkeit. Diese tritt ein, wenn der Schuldner absehen kann, dass er zu einem bestimmten Zeitpunkt seine Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllen kann. Damit soll erreicht werden, dass der Schuldner frühzeitig ein Insolvenzverfahren einleiten kann, um vielleicht das Unternehmen noch zu retten. *Überschuldung* bedeutet, dass das Fremdkapital (die Schulden) eines Unternehmens größer ist als sein Vermögen, d.h. das Eigenkapital des Unternehmens ist völlig verbraucht. Dieser Grund lässt sich streng genommen nur bei einer Kapitalgesellschaft anwenden, da bei Personengesellschaften noch das Privatvermögen der Gesellschafter als haftendes Kapital zur Verfügung steht.

Ein Insolvenzverfahren wird nur eingeleitet, wenn die Insolvenzmasse, d.h. das verbliebene Schuldnervermögen, ausreicht, um die Kosten des Insolvenzverfahrens zu decken. Ist dies wie häufig nicht der Fall, wird der Schuldner vom Gericht in ein Schuldnerverzeich-

nis eingetragen. Den Gläubigern bleibt nun nur der Weg über einen Vollstreckungsbescheid.

Spätestens mit Eröffnung des *Insolvenzverfahrens* bestimmt das Gericht einen Insolvenzverwalter, der aber auf der ersten Gläubigerversammlung von den Gläubigern abgewählt werden kann, wenn er nicht deren Vertrauen genießt. Aufgabe des Insolvenzverwalters ist es, zusammen mit dem Schuldner einen Insolvenzplan aufzustellen. Der Insolvenzplan bietet die Möglichkeit, die Gläubiger in Gruppen einzuteilen und so eine differenzierte Befriedigung der Forderungen zu ermöglichen. Auf diese Weise können z.B. Arbeitnehmer oder Kleingläubiger besonders berücksichtigt werden. Grundsätzlich werden vom Gesetz her folgende Gruppen unterschieden:

- Absonderungsberechtigte Gläubiger, d.h. solche Gläubiger, die ein Pfandrecht oder ein Zurückbehaltungsrecht an Vermögenswerten des Schuldners besitzen.
- Nicht nachrangige Gläubiger (der Großteil der Gläubiger).
- Nachrangige Gläubiger. Hierzu gehören in dieser Reihenfolge Zinsen, die nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens angefallen sind, Kosten der Teilnahme am Insolvenzverfahren, Geldstrafen- oder -bußen, Forderungen auf unentgeltliche Leistungen oder Darlehen eines Gesellschafters.

Derjenige, dem etwas gehört, was sich im Besitz des Schuldners befindet, z.B. eine Autovermietung oder ein Lieferant,

der unter Eigentumsvorbehalt geliefert hat, kann sich sein Eigentum zurückholen. Er ist aussonderungsberechtigt und gehört damit nicht zu den Gläubigern. Allerdings dürfen Mietverträge auf Immobilien nicht gekündigt werden, was früher bei Konkursanmeldungen gängige Praxis war.

Über die Annahme des Insolvenzplans entscheidet die Gläubigerversammlung. Hierbei muss in jeder Gruppe abgestimmt werden. Der Plan gilt als angenommen, wenn in einer Gruppe über die Hälfte der Gläubiger, die gleichzeitig auch mehr als die Hälfte der Forderungen halten müssen, zustimmen. Man kann hoffen, dass hier eine Annahme wahrscheinlicher ist als nach dem alten Recht mit seinen starren Konkurs- und Vergleichsquoten. Ergibt sich keine Einigung, bleibt auch hier nur das „Windhundrennen“ per Vollstreckungsbescheid.

Eine Besonderheit bietet das Insolvenzrecht für Privatpersonen und Kleingewerbetreibende. Sie können nach einer Wohlverhaltensperiode von sieben Jahren schuldenfrei werden. Voraussetzung ist zunächst ein *Schuldenbereinigungsplan*, der vom Schuldner zusammen mit einem Rechtsanwalt erstellt werden muss. Dieser Plan legt die Einkommens- und Vermögensverhältnisse des Schuldners offen und enthält einen Vorschlag zur Schuldenbereinigung. Nehmen die Gläubiger den Vorschlag nicht an, kann der Schuldner beim Gericht die Einleitung des Insolvenzverfahrens mit anschließender *Restschuldbefreiung* beantragen. Auch in diesem Fall muss ein Schuldenbereinigungsplan eingereicht werden. Stimmen die Gläubiger diesem nicht zu, fällt das Gericht hierüber die letzte Entscheidung.

Aufbau eines Unternehmens – alle in einem Boot

In diesem Abschnitt soll ein einfaches, relativ branchenunabhängiges Bild eines Industriebetriebes gezeichnet werden. Zunächst besitzt ein Unternehmen Schnittstellen zu den Märkten, die ursprünglich eher von kaufmännischen Mitarbeitern, inzwischen aber zunehmend von technisch ausgebildetem Personal ausgefüllt werden. Die Schnittstellen zum Gütermarkt bilden die Organisationseinheiten *Einkauf* und *Verkauf* bzw. *Vertrieb*, welche die Funktionen *Beschaffung* bzw. *Absatz* übernehmen.

Die Abbildung zeigt schematisch die *Aufbauorganisation* eines Industriebetriebes. Der Güterstrom bildet einen Kreislauf im Unternehmen, dessen Ursprung (außer bei Unternehmen der Urproduktion) und Ende sich im Gütermarkt befindet. Der Informationsfluss ist hier sehr vereinfacht dargestellt und verläuft vernetzt, wobei hierarchisch gesehen nach oben hin eine Verdichtung der Information stattfindet.

Während der Güterstrom bei Handelsbetrieben außer Einkauf und Verkauf nur das *Lager* berührt, durchläuft er innerhalb eines typischen Industriebetriebes aufgrund der *Fertigung* oft mehrere Verarbeitungsstufen. Innovationen im Fertigungsprozess entstehen aus *Forschung und Entwicklung*, wobei oft ein spezielles *Produktmanagement* die Schnittstelle zum Marketing bildet. Die *Qualitätssicherung* kontrolliert die Einhaltung von Normen und Standards, sodass eine konstante Mindestqualität der Produkte garantiert ist.

Die verschiedenen Bereiche benötigen, um koordiniert arbeiten zu können, eine *Leitung* (Geschäftsführung). Die Unternehmensleitung benötigt, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, sowohl interne Unternehmensdaten als auch externe Marktdaten.

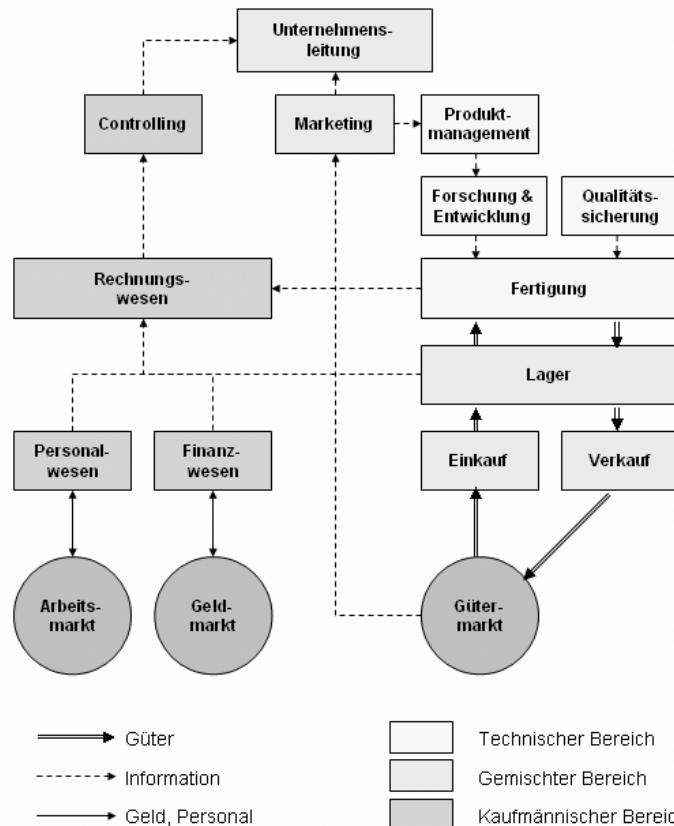
Die internen Daten über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens liefert das *Rechnungswesen*, das mit den anderen Bereichen des Unternehmens eng vernetzt ist. Das Rechnungswesen ist eine zentrale Stelle im Unternehmen, in der viele Informationsströme zusammenlaufen.

Die Auswertung der Daten des Rechnungswesens erfolgt im *Controlling*. Dieser Begriff leitet sich nicht vom Wort „Kontrolle“, sondern von „Steuern“ und „Regeln“ ab. Das Controlling bereitet die Daten des Rechnungswesens für die Geschäftsleitung auf, analysiert, interpretiert und präsentiert diese anschließend dem Management. Es hat gewöhnlich keine direkte Führungsgewalt, sondern eine Stabsfunktion. Vor dem Hintergrund der erstellten Analysen sollen Unternehmer ihre Entscheidungen optimal treffen und reflektieren können.

Unternehmerischer Erfolg erfordert auch eine genaue Analyse der sich in ständiger Bewegung befindlichen Märkte. So liegt in der Innovationskraft eines Unternehmens, mit der entweder neue Nachfrage am Markt geschaffen oder einem veränderten Nachfrageverhalten Rechnung getragen werden soll, ein großer Teil seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Die hierfür notwendige Marktbeobachtung ist Aufgabe des *Marketings*, mit dem meist die Beobachtung des Absatzmarktes verbunden wird. In Unternehmen, die unter Innovations- oder Rationalisierungsdruck stehen, spielt auch das *Beschaffungsmarketing* eine wichtige Rolle. Das Marketing gehört neben dem Controlling zum wichtigsten Informationslieferanten für die Unternehmensleitung.

Schematischer Aufbau eines Industrieunternehmens



Die Schnittstelle zum Geldmarkt bildet das *Finanzwesen*, das die (realen) Geldströme des Unternehmens steuert. Hauptaufgabe des Finanzwesens ist vor allem die Kapitalbeschaffung für Investitionen und die Sicherung der Liquidität des Unternehmens. Für die hierzu notwendigen Planungen bedient es sich vor allem der Daten des Rechnungswesens.

Das *Personalwesen* dient nicht nur der Personalbeschaffung, sondern ist auch

für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Sozialleistungen und die Entwicklung der Mitarbeiter zuständig. Seine Funktion ist vor allem auf die Arbeitnehmer gerichtet. Das Personalwesen bildet daher einen eigenen Dienstleistungsbereich im Unternehmen, der selbsttätig auf Änderungen des Arbeitsumfelds sowie auf Anforderungen von Führungskräften oder Arbeitnehmern reagiert.

Innerbetriebliche Organisation – Führung heißt Verantwortung

Trotz der gemeinsamen innerbetrieblichen Grundfunktionen findet man in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen vor. Die Gliederung der Organisationseinheiten wird als *Aufbauorganisation*, ihre Wechselbeziehungen untereinander als *Ablauforganisation* bezeichnet.

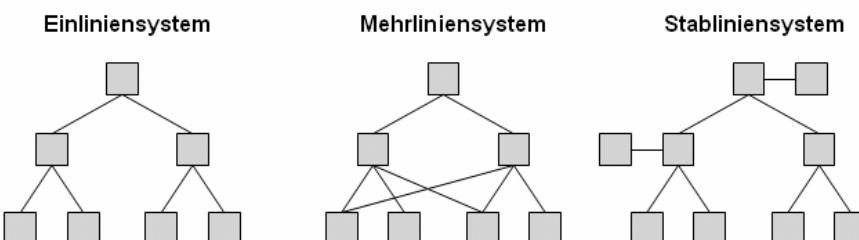
Der Begriff Organisation umfasst sowohl die Arbeitsteilung als auch die hierarchische Gliederung des Unternehmens. Die kleinste Organisationseinheit ist die *Stelle* eines Mitarbeiters. Mehrere gleichartige Stellen werden zu *Abteilungen* zusammengefasst, die von einer weisungsberechtigten Führungskraft (*Instanz*) geleitet werden. In Großunternehmen findet man zum Teil weitere Hierarchiestufen wie Hauptabteilungen, Bereiche oder Hauptbereiche. Sie bilden die Basis für das *Leitungssystem* des Unternehmens.

Ist jeder Organisationseinheit nur eine Instanz direkt übergeordnet, spricht man vom *Einliniensystem*. Es hat den großen Vorteil, dass die Kompetenzen klar abgegrenzt sind. Über mehrere Hierarchiestufen hinweg sind die Anweisungswege jedoch relativ lang. Zudem erfordert das Einliniensystem hohe fachliche Kenntnisse der Vorgesetzten.

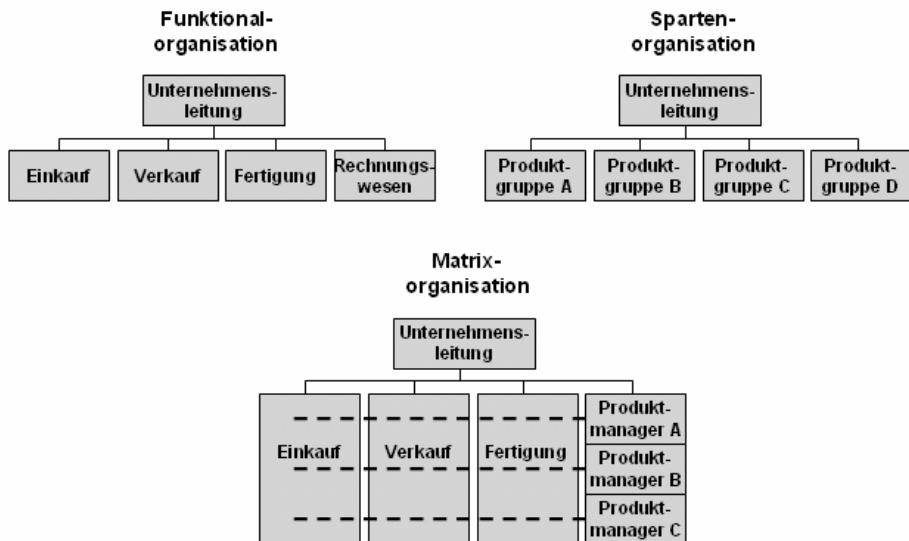
Diesen Nachteil versucht das Stabliniensystem dadurch auszugleichen, dass

insbesondere den oberen Führungsebenen *Stabstellen* zugeordnet werden, die von Experten besetzt sind. Die Stabstellen selbst haben keine Weisungsbefugnis, sondern lediglich eine Beratungsfunktion. Eine weitere Variante ist das *Mehrliniensystem*, bei dem ein Mitarbeiter von mehreren gleichrangigen Vorgesetzten Weisungen erhalten kann. Aufgrund der Gefahr von Kompetenzkonflikten trifft man dieses System in der Praxis seltener an.

Während das Leitungssystem die vertikale (hierarchische) Struktur des Unternehmens bestimmt, legt die *Organisationsform* die horizontale Aufteilung des Unternehmens fest. Bei einer *Funktionalorganisation* ist das Unternehmen entsprechend den arbeitsteiligen Aufgaben in Einkauf, Verkauf, Produktion, Rechnungswesen usw. aufgeteilt. In Großunternehmen findet man dagegen eher die *Spartenorganisation* vor, bei der das Unternehmen z.B. nach Produktgruppen oder Regionen gegliedert ist. Jede Sparte ist dabei weitgehend eigenständig, auch wenn einige Aufgaben, wie z.B. das Finanz- oder Rechnungswesen zentrale Funktionen bleiben. Ein wichtiger Vorteil dieses Systems ist, dass die einzelnen Funktionsbereiche aufgrund ihrer organisatorischen Nähe enger zusammenarbeiten können.



Organisationsformen



Die Eigenständigkeit der Sparten wird heutzutage häufig so weit gefasst, dass ihre Leiter Ergebnisverantwortung erhalten. In diesem Fall spricht man von einem *Profit Center*. Das Profit Center ist rechtlich gesehen kein selbstständiges Unternehmen. Dennoch wird es mit einem anderen Profit Center des gleichen Unternehmens nur zusammenarbeiten, wenn es ihm selbst Gewinn bringt. Unternehmerische Gesamtkonzepte und Synergieeffekte zwischen den Sparten lassen sich allerdings so schlechter verwirklichen.

Interne Servicebereiche des Unternehmens (z.B. Forschungslabors) werden heute oft als eigenständige *Cost Center* betrieben. Da ein Cost Center selten direkten Marktzugang besitzt und daher nicht gewinnorientiert arbeiten kann, wird es daran gemessen, inwieweit es die geforderte Leistung mit möglichst geringem Kostenaufwand erbringt.

Eine Organisationsform, die besonders bei der System- und Produktentwicklung anzutreffen ist, ist die *Matrixorganisation*. Hierbei werden Mitarbeiter

verschiedener Abteilungen einem Teamleiter, d.h. einem Projektleiter (bei Systementwicklungen) oder einem Produktmanager (bei Produktentwicklungen), unterstellt. Hierbei können leicht Konflikte zwischen dem Fachvorgesetzten (Teamleiter) und dem disziplinaren Vorgesetzten (Abteilungsleiter) auftreten. Ein Vorteil ist aber, dass Spezialisten flexibel in unterschiedlichen Teams mitarbeiten können.

Geschäftsprozesse – alles dreht sich um den Kunden

Die Aufbauorganisation von Unternehmen ist oft in Bereiche und Abteilungen gegliedert, denen bestimmte Funktionen wie Einkauf, Verkauf, Produktion usw. zugeordnet sind. Abläufe in Unternehmen finden aber oft bereichs- oder abteilungsübergreifend statt. Verfolgen wir als Beispiel den Werdegang eines Kundenauftrags: zunächst wird dieser vom Vertrieb akquiriert, der Einkauf beschafft das notwendige Material, die Produktion stellt die Ware her, die anschließend vom Vertrieb ausgeliefert wird. Tatsächlich birgt eine rein funktionale Sichtweise Gefahren:

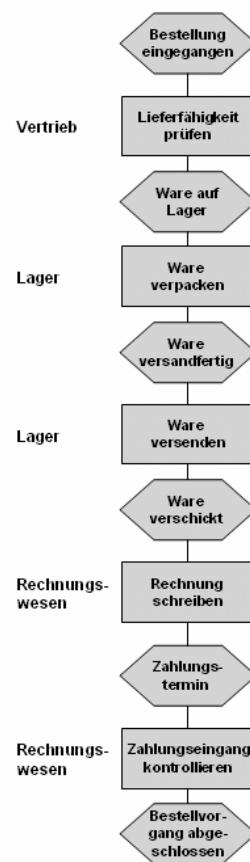
- Der Arbeitsablauf, insbesondere der Informationsfluss, kann bei abteilungsübergreifenden Aufgaben ins Stocken geraten.
- Arbeiten werden in verschiedenen Abteilungen möglicherweise doppelt erledigt, insbesondere bei der Datenerfassung und bei Kontrollen.
- Mitarbeiter setzen ihre Priorität in die Optimierung ihres Arbeitsablaufes und nicht in die Qualität des Ergebnisses.
- Es gibt niemanden, der für den Auftrag selbst verantwortlich ist, sondern die Verantwortung ist auf mehrere Abteilungsleiter verteilt.

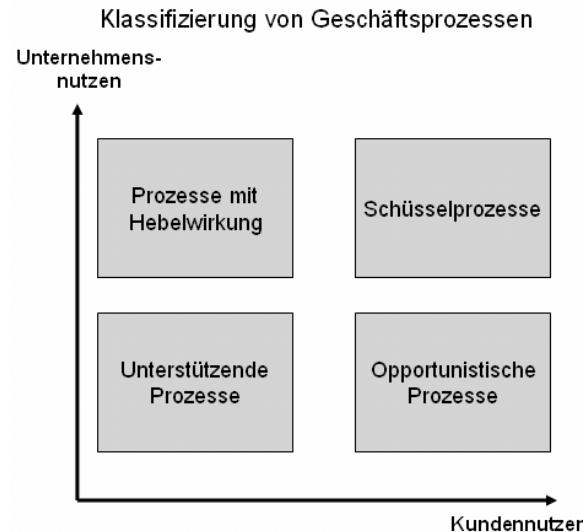
Ein solcher in sich abgeschlossener Vorgang wird auch als *Geschäftsprozess* bezeichnet. Da bei Unternehmen immer mehr die Zufriedenheit des Kunden und damit auch die Produktqualität im Vordergrund steht, versucht man heute, wichtige wiederkehrende Aktivitäten im Unternehmen in Geschäftsprozessen zu bündeln. Die für einen Geschäftsprozess nötigen Ressourcen einschließlich der Mitarbeiter werden or-

ganisatorisch verbunden, wobei auch die EDV eine wichtige Rolle spielt.

Ein Geschäftsprozess wie die Abwicklung eines Kundenauftrags ist ein komplexes Gebilde, das sich in viele Teilprozesse untergliedern lässt. Nacheinander ablaufende Teilprozesse bilden eine *Prozesskette*, in der auch Verzweigungen, Schleifen oder parallele Prozesse vorkommen können. Nachdem eine Prozessstruktur eingeführt wurde und die Abläufe im Unternehmen damit transparent werden, ist es möglich diese zu optimieren. Z.B. kann versucht wer-

Beispiel für eine Prozesskette





den, die Kosten oder Durchlaufzeiten für einen Prozess zu senken, indem Teilprozesse parallelisiert, entfernt oder umgestaltet werden.

Ein einzelner Prozess oder Teilprozess lässt sich durch zwei Elemente beschreiben: Funktionen und Ereignisse. Funktionen können Teilprozesse (z.B. Angebote vergleichen) oder elementare Vorgänge (Aktivitäten) beinhalten (Artikel auf Rechnung und Lieferschein vergleichen). Funktionen werden durch Ereignisse aktiviert und lösen Ereignisse aus (z.B. Ware versendet).

Ein zentraler Unterschied zu einer rein funktionsorientierten Vorgehensweise besteht darin, dass die Ereignisse garantiert ausgelöst werden. Dies geschieht oft auf elektronischem Wege, z.B. über hausinterne Emails oder über Dokumenten- und Workflow-Managementsysteme. Diese sind u.a. Bestandteil von ERP-Systemen (*Enterprise Resource Planning*), mit denen sämtliche Ressourcen in einem Unternehmen geplant und möglichst alle Geschäftsprozesse abgebildet werden sollen. Die Mitarbeiter sind somit ganzheitlich in die Prozessabwicklung eingebunden

und kennen den aktuellen Stand der Bearbeitung.

Für Prozesse wird in der Regel ein Verantwortlicher benannt. Dies kann innerhalb einer Matrixorganisation oder durch Umstrukturierung der Aufbauorganisation geschehen. Ein Unternehmen sollte darauf achten, nicht zu viele Prozesse zu definieren, sondern Aufgaben in möglichst wenigen Prozessen zu integrieren. Nicht alle Prozesse sind dabei gleichwertig. Solche, die direkt mit Kunden zu tun haben, bezeichnet man aufgrund ihrer Bedeutung auch als *Schlüsselprozesse*. Sie sind sowohl wichtig für den Kunden als auch für das Unternehmen selbst. Dagegen spielen *unterstützende Prozesse* eine geringere Rolle. Sie sind notwendig, aber weder für Kunden noch für das Unternehmen von besonderem Interesse (Beispiel: Buchhaltung, Lagerhaltung). Daneben gibt es Prozesse, die für das Unternehmen, jedoch nicht für den Kunden (*Prozesse mit Hebelwirkung*, z.B. Finanzierung, Forschung) und umgekehrt Prozesse, die eher für den Kunden als für das Unternehmen wichtig sind (*opportunistische Prozesse*, z.B. Reklamation, Kundenservice).

Managementmethoden – teilen und herrschen

Die Leitungsfunktion des Unternehmens obliegt der Geschäftsführung. Während in Kleinbetrieben oft der Chef die uneingeschränkte Führung für sich beansprucht, müssen Führungsaufgaben mit zunehmender Betriebsgröße immer weiter delegiert werden. Zudem verfügen viele Unternehmen über hochqualifizierte Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten in Ausbildung und Intellekt nicht nachstehen und die zu lösenden Probleme meistens besser und direkter kennen als das Management.

Aus diesem Grund besteht die zunehmende Tendenz, Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse einzubinden oder diese sogar ganz in ihren Verantwortungsbereich zu legen. Inwieweit dies geschieht, hängt nicht nur von der Persönlichkeit des Vorgesetzten ab, sondern auch von der Unternehmenskultur. Historisch unterscheidet man zwischen

- dem *autokratischen Führungsstil*, bei dem der Vorgesetzte aufgrund seiner institutionalisierten Position quasi diktatorisch Befehle an die Untergebenen erteilt,
- dem *charismatischen Führungsstil*, bei dem der Vorgesetzte aufgrund seiner Persönlichkeit regiert,
- dem *patriarchalischen Führungsstil*, bei dem der Vorgesetzte den Mitarbeitern gegenüber eine väterliche und fürsorgliche Führungsrolle übernimmt,
- dem *bürokratischen Führungsstil*, der dem autokratischen Führungsstil ähnlich ist, bei dem die Willkür des Vorgesetzten aber durch ein verfeinertes Regelsystem ersetzt wird,

- dem *kooperativen Führungsstil*, bei dem die Mitarbeiter an Führungsentscheidungen beteiligt werden.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte sind verschiedene Variationen von Führungsprinzipien (insbesondere auf Basis des kooperativen Führungsstils) entwickelt worden, die unter der Bezeichnung „Management by ...“ geführt werden. Diese Managementmethoden schließen sich dabei nicht grundsätzlich aus, sondern können sich zum Teil auch ergänzen.

Moderne Managementmethoden gehen davon aus, dass mehr Eigenverantwortung auch zu einer höheren Motivation des Mitarbeiters führt. Zudem werden seine eigenen Leistungen für ihn kontrollierbarer und messbarer. Den Mitarbeitern wird dabei oft ein in sich geschlossenes Arbeitspaket übertragen, mit dem sie sich identifizieren können. Dies wirkt der arbeitsteiligen Zerstückelung des Arbeitsprozesses entgegen (*Job Enlargement*). Die Motivation der

Management by ...

exception: Der Vorgesetzte greift nur bei Zielabweichungen ein.

decision rules: Es werden Regeln vorgegeben, nach denen die Mitarbeiter zu entscheiden haben.

delegation: Den Mitarbeitern werden Aufgabengebiete mit den zugehörigen Kompetenzen übertragen (Harzburger Modell).

results: Den Mitarbeitern werden nur noch Ziele vorgegeben, deren Einhaltung kontrolliert wird.

objectives: Den Mitarbeitern werden Ziele vorgegeben, die sie selbst mit entwickeln dürfen und an denen sie gemessen werden.

Mitarbeiter ergibt sich aber nicht nur aus deren Eigenverantwortlichkeit.

Führungsmittel, die Anreize für die Mitarbeiter darstellen, sind unter anderem auch:

- leistungsbezogene Vergütungen,
- betriebliche Sozialleistungen,
- Beförderungen,
- Arbeitsbedingungen,
- Aus- und Weiterbildung,
- Statussymbole,
- persönliche Freiräume,
- Integration und Anerkennung.

Wichtig für den Führungsprozess ist das „Herunterbrechen“ der strategischen und nicht direkt ausführbaren Unternehmensziele in messbare und erreichbare Unterziele. So kann ein Unternehmer sich einen bestimmten Jahresgewinn als Ziel gesetzt haben. Damit dieses Ziel erreicht wird, müssen für die Mitarbeiter Unterziele formuliert werden, z.B. Umsatzvorgaben für den Vertrieb, Werbekampagnen für das Marketing, Fertigungsmengen für die Produktion oder Einkaufslimits für die Beschaffung. Wichtig ist, dass die Unterziele konkret und messbar sind (*operationale Ziele*), da ihr Erreichen sonst nicht kontrolliert werden kann.

Aus dem „Herunterbrechen“ der Unternehmensziele ergibt sich somit die Planung für die Organisationseinheiten des Unternehmens. Die Unternehmensziele müssen nicht immer in Geld messbar (monetär) sein. Beispiele hierfür sind die Sicherung der Arbeitsplätze, die Verminderung von Umweltbelastungen oder das Erringen der Marktführerschaft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die starren Strukturen des Managements immer mehr auflösen. Die Hierarchien werden flacher, d.h. es gibt immer weniger Hierarchieebenen zwischen der Geschäftsleitung und den ausführenden Mitarbeitern, oftmals nur noch drei oder vier Hierarchieebenen weltweit. Gründe hierfür sind zum einen der hohe Ausbildungsgrad der Mitarbeiter, die Erkenntnis, dass sich ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt sowie eine technische Kommunikationsbasis, die Informationen innerhalb der Unternehmen transparenter macht. Dieses in Verbindung mit einer zunehmenden Prozessorientierung hat z.B. bewirkt, dass das mittlere Management seine Aufgabe als Kommunikationsmittler und Informationsfilter weitgehend eingebüßt hat und damit in nicht unerheblichem Maße wegrationalisiert wurde und flache Hierarchien bevorzugt werden.

Vollmachten – Verantwortung im Außenverhältnis

Nur in ausgesprochenen Kleinbetrieben kann ein Unternehmer alle betrieblich notwendigen Entscheidungen selbst treffen. Insbesondere im Außenverhältnis ist es wichtig, die Rechte der Angestellten zu definieren, d.h. ihnen Vollmachten zu übertragen. Eine sehr weitgehende Vollmacht ist die *allgemeine Handlungsvollmacht*. Sie ist im HGB definiert und berechtigt „zur Ausführung aller Geschäfte und Rechtshandlungen, die in dem Handelsgewerbe gewöhnlich vorkommen“. Sie umfasst die Vollmacht zum Abschluss der meisten Vertragsarten, nicht aber von Darlehensverträgen oder Immobiliengeschäften. Hierzu wird eine besondere Erlaubnis benötigt (*Sondervollmacht*).

Im Prinzip darf der Handlungsbevollmächtigte, in der Regel eine Führungskraft, auch Arbeitnehmer einstellen oder Zahlungsgeschäfte erledigen. Bei Einstellungen ist aber in der Praxis meistens die Zustimmung der Personalabteilung notwendig, die den Stellenplan und die Gehaltseinstufungen festlegt. Auch Zahlungsanweisungen dürfen in der Regel nur von autorisiertem Personal ausgestellt werden, da hierfür beim Kreditinstitut eine Bankvollmacht hinterlegt werden muss.

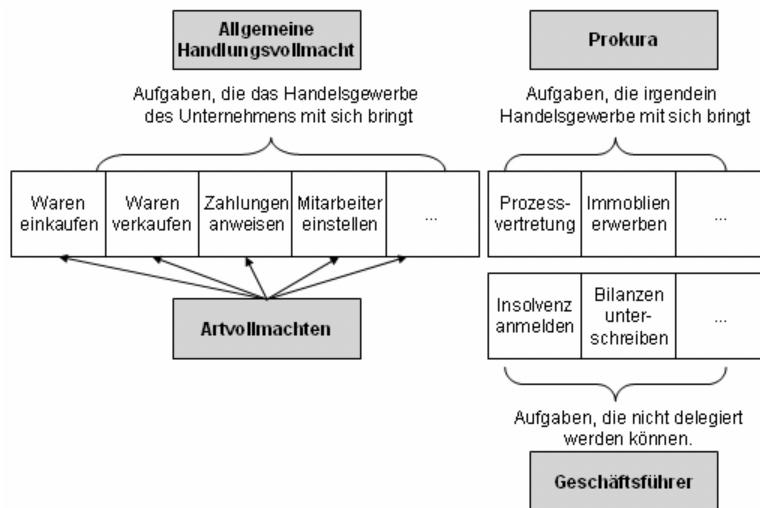
Die Handlungsvollmacht kann auf eine bestimmte Art von Tätigkeit, z.B. den Einkauf von Waren, beschränkt werden. Diese wird daher auch als *Artvollmacht* bezeichnet. Vollmachten werden meistens schriftlich erteilt, können aber auch formlos übertragen werden. Ein Mitarbeiter im Verkauf hat beispielsweise implizit das Recht, Waren zu verkaufen oder Reklamationen zu bearbeiten, so weit es ihm nicht ausdrücklich untersagt wurde. Wurde eine Vollmacht nur für einen einmaligen Vorgang erteilt (Beispiel: ein Auszubildender soll Büromaterial einkaufen), spricht man von einer *Einzelvollmacht*.

Eine Möglichkeit, die allgemeine Handlungsvollmacht oder Artvollmacht einzuschränken, besteht darin, eine *Ge samtvollmacht* zu erteilen, d.h. bei einem Rechtsgeschäft müssen zwei oder mehr Handlungsbevollmächtigte zu stimmen. In vielen Unternehmen gibt es genaue innerbetriebliche Richtlinien, in welchen Fällen (abhängig vom Rechtsgeschäft oder von der Auftragssumme) welche Vollmachten bzw. Kombinationen von Vollmachten erforderlich sind.

Um gutgläubige Dritte zu schützen, sind Rechtsgeschäfte von Mitarbeitern im Außenverhältnis auch rechtsgültig, wenn diese über deren Kompetenzen hinausgingen. Ein Mitarbeiter muss bei solchen Überritten damit rechnen, dass sein Arbeitgeber von ihm Schadenersatz fordert. Dies gilt allerdings nicht, wenn der Vertragspartner über die Beschränkungen in Kenntnis gesetzt wurde oder diese hätte kennen müssen, d.h. wenn er nicht in gutem Glauben ist (so wird man mit dem Pförtner eines Unternehmens normalerweise keine Kaufverträge abschließen können).

Verträge und anderer Schriftverkehr eines Unternehmens werden mit der Firma unterschrieben, denn die Firma ist der Name des Vollkaufmanns, unter dem dieser seine Geschäfte tätigt. Wird der Schriftverkehr durch einen Prokuristen erstellt, unterschreibt dieser unter der Firma mit dem Zusatz „pp.“ oder „ppa.“ (per procura). Der Inhaber einer allgemeinen Handlungsvollmacht unterschreibt mit dem Zusatz „i. V.“, bei einer Art- oder Einzelvollmacht mit „i. A.“. Vorstände, Geschäftsführer oder Gesellschafter unterschreiben mit ihrem Namen ohne Zusatz.

Sind mehrere Unterschriften erforderlich, so unterschreibt gewöhnlich derjenige mit der höheren Vollmacht links, der andere rechts daneben. Dies ist aber eine Konvention, und keine gesetzliche Vorschrift.



Über die Handlungsvollmacht hinaus geht die *Prokura*. Sie kann im Gegensatz zur Handlungsvollmacht nur von Vollkaufleuten erteilt werden und wird auch ins Handelsregister eingetragen. Ein Prokurist darf das Unternehmen nicht nur außergerichtlich, sondern auch vor Gericht vertreten. Er darf alle Rechtsgeschäfte oder Rechtshandlungen vornehmen, die irgendein beliebiges Handelsgewerbe mit sich bringt. Anders als der Handlungsbevollmächtigte braucht der Prokurist kein Mitarbeiter des Unternehmens zu sein. So kann z.B. der Ehefrau eines Geschäftsinhabers Prokura erteilt werden, ohne dass sie selbst im Unternehmen mitarbeitet.

Die Kompetenzen des Prokuristen gehen weit über die allgemeine Handlungsvollmacht hinaus. So darf ein Prokurist Darlehen aufnehmen, Grundstücke kaufen (verkaufen nur mit Sondervollmacht!), das Unternehmen bei Prozessen vertreten oder Wechselgeschäfte durchführen. Die Prokura kann im Außenverhältnis in Form einer *Gesamtprokura*, d.h. die Zustimmung von mindestens zwei Prokuristen ist erforderlich, oder als *Filialprokura*, d.h. die Prokura gilt nur für eine Haupt- oder Zweigstelle, beschränkt werden. Diese Beschränkungen sowie weitergehende Sonder-

vollmachten werden ebenfalls ins Handelsregister eingetragen.

Vollmachten dürfen nicht nur vom Unternehmer, sondern auch von Bevollmächtigten selbst erteilt werden. Dabei gilt die Regel, dass ein Bevollmächtigter nur Untervollmachten seiner Vollmacht, nicht aber seine gesamten Vollmachten weitergeben darf. Ein Prokurist darf somit jemandem Handlungsvollmacht erteilen, nicht aber Prokura. Ein Artbevollmächtigter kann eine Einzelvollmacht für seine „Art Vollmacht“ (z.B. Waren einkaufen) vergeben, nicht aber für andere Arten (z.B. Waren verkaufen).

Eine sehr weitgehende Vollmacht ist die Generalvollmacht, die aber gesetzlich nicht genau definiert ist. Sie kann sämtliche Rechtsgeschäfte umfassen, die gesetzlich oder satzungsgemäß nicht ausschließlich dem Unternehmer vorbehalten sind, sie wird aber nicht ins Handelsregister eingetragen. Aber nicht für alle Aufgaben im Unternehmen können Vollmachten erteilt werden. So verlangt das Gesetz vom Unternehmer bzw. je nach Unternehmensform von seinem gesetzlichen Vertreter, dass er Steuererklärungen oder Bilanzen selbst unterschreibt.

Der Fertigungsprozess – Produktivität kontra Flexibilität

Die Fertigung von Gütern ist die zentrale Aufgabe eines Industriebetriebs. Aufgrund der Arbeitsteilung sind an der Fertigung eines Produkts viele Personen beteiligt, was einen hohen Organisationsgrad erforderlich macht. Als Maß für die Effizienz der Fertigung gilt die *Produktivität*. Sie ist definiert als das Verhältnis von Produktionsmenge (z.B. Stückzahl) zu dem Aufwand für Produktionsfaktoren (z.B. Arbeitsstunden).

Die Organisation des Fertigungsprozesses bestimmt dabei sowohl dessen Flexibilität als auch dessen Produktivität. Bei Fertigungsverfahren unterscheidet man die folgenden fünf grundsätzlichen Organisationstypen:

- Werkstattfertigung,
- Gruppenfertigung,
- Reihenfertigung,
- Fließfertigung,
- Baustellenfertigung.

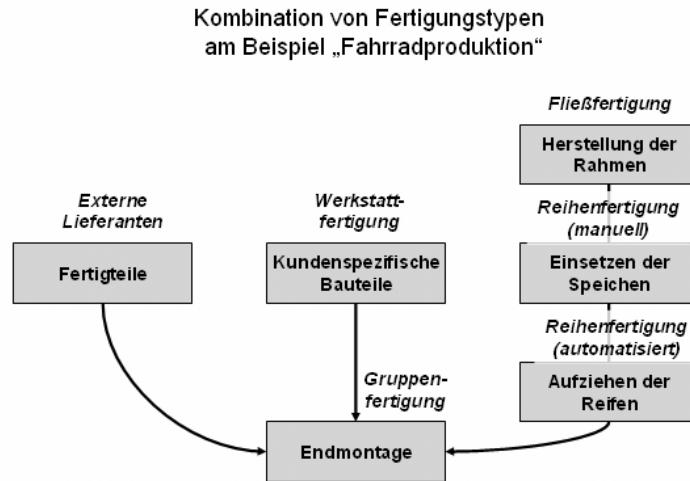
Bei der *Werkstattfertigung* sind die Betriebsmittel (Maschinen und Werkzeuge) nach ihrer Funktion in Werkstätten (z.B. Dreherei, Fräserei, Bohrerei) zusammengefasst (*Verrichtungsprinzip*). Die unfertigen Werkstücke werden für jeden Arbeitsschritt zu den entsprechenden Werkstätten transportiert, in denen qualifizierte Facharbeiter tätig sind. Die hierbei anfallenden Transportkosten und die Lohnkosten der hochqualifizierten Arbeiter machen die Herstellung teurer, die Fertigung selbst gewinnt jedoch an Flexibilität. Werkstattfertigung ist daher besonders bei Einzelfertigung oder bei Kleinserien geeignet.

Wenn keine hohe Flexibilität in der Produktion erforderlich ist, weil z.B. das Produktionsprogramm sehr speziali-

siert ist, kann durch *Reihenfertigung* eine höhere Produktivität erzielt werden. Hierbei werden die Maschinen räumlich entsprechend dem Produktionsfluss angeordnet (*Flussprinzip*). Große Transportwege entfallen dabei, die einzelnen Arbeitsschritte sind aber zeitlich kaum miteinander verkoppelt.

Das genaue Gegenteil zur Werkstattfertigung ist die *Fließfertigung*. Hierbei werden die Betriebsmittel ebenfalls nach dem Flussprinzip angeordnet, die Arbeitsgänge sind aber durch Fördermittel (z.B. ein Fließband) auch zeitlich eng aneinander gebunden. Bei der Fließfertigung wird die höchste Rationalisierungsstufe erreicht, und sie wird vor allem mit Hilfe von Fließbändern oder vollautomatischen Fertigungsstraßen realisiert. Der Produktionsfaktor Arbeit wird nur noch zur Steuerung der Anlagen benötigt oder dort, wo Maschinen nicht mit der nötigen Präzision arbeiten. Die Fließfertigung eignet sich deshalb vor allem für die Massenproduktion.

Allerdings ist die Fließfertigung sehr störanfällig und extrem unflexibel. Ein weiterer großer Nachteil besteht in der einseitigen Beanspruchung der Arbeitnehmer. Die Arbeitsplätze veröden und bieten kaum Einsicht in den Produktionsprozess, sodass die Motivation der Mitarbeiter gering ist. Aus diesem Grund gehen viele Unternehmen inzwischen dazu über, *Gruppenfertigung* einzuführen, die vor allem aus der Automobilindustrie bekannt ist. Hierbei erhält eine Gruppe von Arbeitnehmern z.B. innerhalb einer Montageinsel einen gemeinschaftlichen Fertigungsauftrag für einen Teilbereich des Produktionsprozesses. Die innere Organisation der Arbeit und der zeitliche Ablauf der Produktion bleiben der Gruppe überlassen. Auf diese Weise können die Kenntnisse der Arbeitnehmer in den Rationalisie-



rungssprozess einbezogen werden (*Job Enrichment*). Dies wird durch regelmäßige stattfindende Qualitätszirkel unterstützt, in denen jeder einzelne Verbesserungsvorschläge einbringen kann (Verbesserung der kleinen Schritte = *Kai-zen*).

Die Gruppe ist somit auch für die Qualität ihrer Leistungen verantwortlich. Fehler dürfen nicht an die folgenden Produktionsstufen weitergegeben werden. Damit bei einem auftretenden Fehler nicht die gesamte Produktion stoppt, befinden sich zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen Zwischenlager als Puffer. Durch diese Vorratspuffer wird die zeitliche Koordination der einzelnen Arbeitsgruppen ähnlich wie bei der Reihenfertigung entzerrt.

Die Gruppenarbeit ermöglicht es dem Arbeitnehmer, sich aktiv in den Produktionsprozess einzubinden und bietet zugleich soziale Kontakte während des Arbeitsablaufs. Insgesamt hat sich ge-

zeigt, dass in vielen Bereichen durch die Einführung von Gruppenfertigung die Mitarbeitermotivation und damit die Produktivität erhöht wird.

Eine Sonderform der Fertigung ist die Baustellenfertigung, bei der Arbeitskräfte und Betriebsmittel an den Ort der Erstellung gebracht werden müssen (*Platzprinzip*). Sie ist daher in der Regel teurer als die anderen Fertigungsarten. Zudem ist die Baustellenfertigung oft witterungsabhängig, sodass Termine und Planungen nicht selten korrigiert werden müssen. Die Baustellenfertigung findet vor allem beim Hoch- und Tiefbau Anwendung.

In Produktionsbetrieben findet man häufig eine Mischung aus verschiedenen Fertigungsarten. Die obige Abbildung zeigt ein Beispiel für eine mögliche Kombination von Fertigungstypen in einer Fahrradfabrik, das auch auf andere Branchen leicht übertragbar ist.

Arbeitsvorbereitung – ... so wichtig wie die Arbeit selbst

Für die Produktion von Gütern werden eine große Menge an Ressourcen wie Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Maschinen und natürlich menschliche Arbeitskraft benötigt, deren Einsatz eine effiziente Planung erfordert. Diese wird als *Arbeitsvorbereitung* bezeichnet, die einerseits in die vorausschauende *Fertigungsplanung* sowie in die dem Fertigungsprozess zeitlich näher liegende *Fertigungssteuerung* unterteilt wird. Nachdem ein *Fertigungsauftrag* erteilt wurde, werden zunächst von der Konstruktionsabteilung die hierzu notwendigen Stücklisten erstellt. Dies geht meistens relativ schnell, da die Stück- bzw. Materiallisten in der Regel bereits für die vorangegangene Angebotskalkulation erstellt wurden.

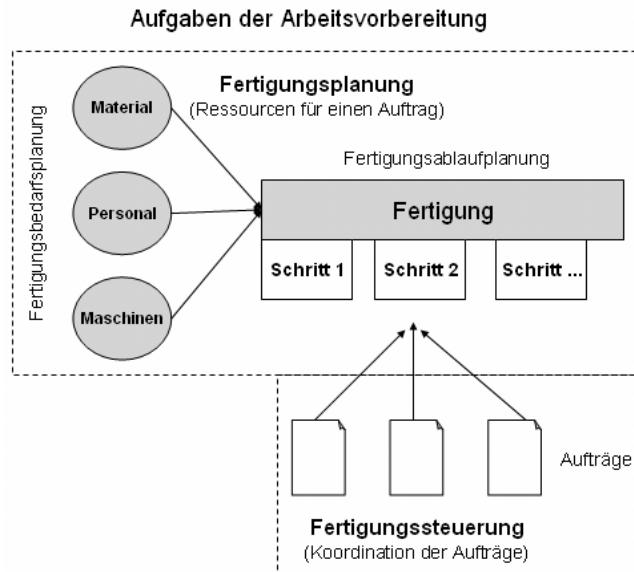
Die Fertigungsplanung unterteilt sich in die *Fertigungsbedarfsplanung*, bei der die benötigten Ressourcen eingeplant werden müssen, und die *Fertigungsablaufplanung*. Bei letzterer wird zunächst ein *Arbeitsplan* aufgestellt, der folgende Fragen beantworten sollte:

- Was soll gefertigt werden? (Welche Teile werden benötigt?)
- Wo soll gefertigt werden? (Welche Abteilungen sind betroffen?)
- Wie soll gefertigt werden? (Welche Arbeitsschritte sind erforderlich?)
- Womit soll gefertigt werden? (Welche Maschinen werden benötigt?)
- Von wem soll gefertigt werden? (Welches und wie viel Personal wird benötigt?)
- In welcher Zeit soll gefertigt werden? (Wann müssen welche Fertigungsschritte beendet sein?)

Bei Produkten, die aus vielen Einzelteilen bestehen, muss bei der Fertigung gewöhnlich eine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden, die im *Arbeitsfolgeplan* festgelegt wird. Die genaue Zeitdauer der einzelnen Fertigungsstufen enthält der *Fristenplan*, der meist als Balkendiagramm dargestellt wird.

Bei der Fertigungsbedarfsplanung geht es um die Beschaffung und Bereitstellung der benötigten Produktionsfaktoren Material, Personal und Maschinen. Art, Beschaffenheit, Menge und Qualität des benötigten Materials wird in der *Materialbedarfsplanung* festgelegt, die primär auf den Daten der Stücklisten basiert. Allerdings muss aufgrund von Erfahrungswerten Ausschuss mit eingeplant werden, was häufig keine einfache Aufgabe darstellt. Gegebenenfalls muss auch der Materialfluss, d.h. der Transport und die Lagerung, geplant werden. Der zeitliche und mengenmäßige Personalbedarf muss genau geplant werden, damit dieselben Fachkräfte nicht gleichzeitig an verschiedenen Orten benötigt werden. Hierzu dient der *Stellenbesetzungsplan*. Für nicht beliebig verfügbare Betriebsmittel wie Maschinen, Werkzeuge oder teure Messinstrumente muss entsprechend ein *Betriebsmittelbedarfsplan* erstellt werden.

Diese Planungen sind unter anderem deshalb wichtig, weil während des anschließenden Produktionsprozesses die verschiedenen Aufträge miteinander um die Ressourcen konkurrieren. Außerdem können unvorhergesehene Probleme auftreten, wie z.B. ein Maschinenausfall oder ein Streik bei einem Zulieferer. Solche Ereignisse lassen sich nicht im Voraus einplanen und erfordern daher eine Fertigungssteuerung, die dann korrigierend eingreifen kann.

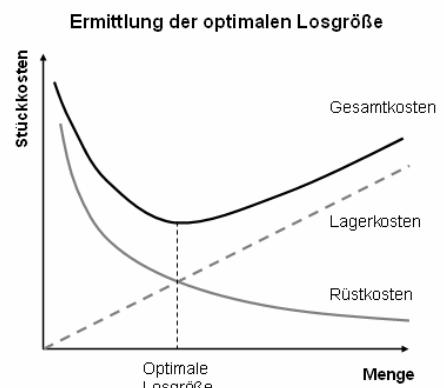


Eine weitere wichtige Aufgabe der Fertigungssteuerung ist die Ermittlung der *optimalen Losgröße*. Unter einem Los versteht man die Produktionsmenge einer Sorte oder Serie, die während eines bestimmten Fertigungsgangs produziert wird. Hierbei spielen zwei Kostenbestandteile eine wichtige Rolle:

- Die Rüstkosten für die Umstellung der Maschinen. Beim Umrüsten der Maschinen fallen Kosten an, die von der produzierten Menge unabhängig sind. Je größer das Los gewählt wird, desto geringer sind die pro Fertigungstück anfallenden Rüstkosten.
- Die Lagerkosten. Mit zunehmender Stückzahl steigen die Lagerkosten an, da nicht alle Produkte sofort nach der Fertigung verkauft bzw. ausgeliefert werden. Die Lagerkosten sind etwa proportional zur Losgröße.

Da sich beide Kostenarten in Bezug auf die Losgröße unterschiedlich verhalten, existiert ein Kostenminimum, das die optimale Losgröße kennzeichnet.

Zur Fertigungssteuerung gehört auch die Erstellung eines Maschinenbelegungsplanes. Während die vorangegangenen Planungen aus der Sicht eines Auftrags erstellt wurden, enthält der *Maschinenbelegungsplan* eine Übersicht, welche Maschine zu welchem Zeitpunkt von welchem Auftrag belegt ist. Ziel ist es, einen hohen Auslastungsgrad für die Maschinen zu erreichen, da damit gleichzeitig auch die *mittlere Durchlaufzeit* der Aufträge minimiert wird.



CIM – die moderne Fabrik

In den siebziger Jahren hielten Computersysteme und programmgesteuerte Maschinen in den Industriebetrieben Einzug. Das damit verbundene Rationalisierungspotenzial wurde gern genutzt, führte aber nicht nur zu einem Anstieg der Produktivität, sondern auch zu einem Wildwuchs an Hardware- und Software-Systemen innerhalb der Unternehmen. Jede Abteilung hatte unabhängig von den anderen die für sie geeigneten DV-Lösungen beschafft. Da kein Hersteller Komplettlösungen anbot, die sämtliche Bereiche von der Verwaltung bis zur Produktion abdecken konnten und es auch keine herstellerunabhängigen Netzwerklösungen gab, wurde diese Ansammlung von Insellösungen allgemein akzeptiert.

Dies änderte sich im Laufe der achtziger Jahre, als die Großrechnerlandschaften langsam durch Personal Computer und Workstations aufgebrochen wurden und sich herstellerunabhängige Netzwerke und Betriebssysteme etablierten. Der Nachteil der Insellösungen bestand vor allem darin, dass viele Aufgaben, wie z.B. das Eingeben derselben Daten in verschiedene Systeme, mehrfach ausgeführt werden mussten. Außerdem waren Daten nicht immer aktuell oder Eingabefehler sorgten für Verwirrungen.

Insbesondere bestand und besteht zum Teil heute noch eine Lücke zwischen den technischen und den kaufmännischen Bereichen. So existieren zum einen die so genannten CAX-Systeme für Entwurf (CAE), Konstruktion (CAD), Arbeitsplanung (CAP), Fertigung (CAM) und Qualitätssicherung (CAQ) der Produkte. Der kaufmännische Bereich (Produktionsplanung und Steuerung, PPS) benötigte zum andern Informationen zur Termin- und Kapazitätsplanung, Mengenplanung, Planung des Produktionsprogramms sowie zur Planung und Überwachung von Aufträ-

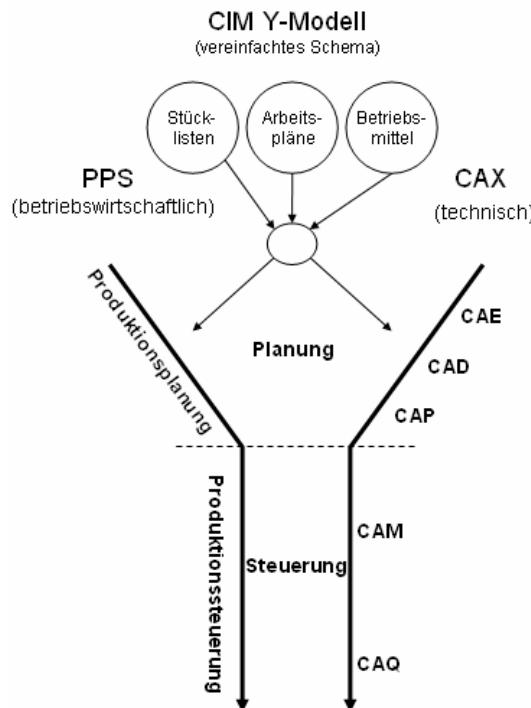
gen. Der Begriff Produktionsplanung ist umfassender zu verstehen als der im letzten Kapitel verwendete Begriff der Fertigungsplanung, der sich auf den reinen Herstellungsprozess bezieht.

Diese Anwendungen werden in der Regel durch unterschiedliche Systeme realisiert, benötigen aber in nicht geringem Umfang dieselben Daten. So werden bei der Konstruktion Stücklisten erstellt, die später in der Mengenplanung, Arbeitsvorbereitung oder Fertigung benötigt werden. Qualitätssicherung oder Auftragsüberwachung sind übergreifende Prozesse, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben Daten aus jeder Produktionsstufe benötigen.

Im Jahre 1985 wurde der Begriff *Computer Integrated Manufacturing* (CIM) erstmals vom Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung (AWF) geprägt, mit dem eine Integration der CAX- und PPS-Systeme angestrebt wurde. Die in CIM gesetzten Ziele und Erwartungen betreffen vor allem:

- eine höhere Produktivität,
- geringere Durchlaufzeiten,
- schnellere Neuentwicklungen,
- eine flexiblere Produktion,
- kleinere, wirtschaftliche Losgrößen,
- technischer Vorsprung vor den Mitbewerbern.

Die Abbildung zeigt ein vereinfachtes Schema des Y-Modells von Prof. Scheer, in dem die Funktionen des CIM entsprechend ihrem Ablauf dargestellt sind. Anhand dieses Modells wird die Verzahnung der technischen und betriebswirtschaftlichen Funktionen im Bereich der Steuerung, insbesondere



während des Fertigungsprozesses, deutlich.

Bei CIM geht es nicht nur um eine technologische, sondern auch um eine organisatorische Herausforderung. CIM verändert die Arbeitsabläufe und Prozesse und stellt neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Die Integration der Sys-

teme erfordert standardisierte Schnittstellen und war bis vor einigen Jahren der schwierigste Schritt zur Realisierung von CIM-Konzepten. Seit einigen Jahren existiert mit der ISO 10303 ein *Standard for the Exchange of Product model data* (STEP), der eine einheitliche Datendefinitionssprache (EXPRESS) und Schnittstelle (SDAI) zur Verfügung stellt.

Durch die CAX-Systeme wird vor allem der schnellere Übergang von der Entwicklung zur Produktion ermöglicht. Die erste Aufgabe des PPS-Systems auf der kaufmännischen Seite ist die Produktionsplanung, bei der eine Absatzanalyse anhand vorhandener und voraussehbarer Aufträge durchgeführt und die Auslastung der einzelnen Fertigungsstufen geprüft wird (*Primärbedarfsplanung* oder Manufacturing Resource Planning). Hieraus ergibt sich anhand der CAD-Stücklisten die *Materialbedarfsplanung* (Material Resource Planning).

Moderne Logistik – Just in Time

Die weltweite Verschärfung des Wettbewerbs zwingt Unternehmen dazu, alle Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen. Während das im letzten Kapitel dargestellte CIM-Konzept die Rationalisierung der Fertigungsprozesse im Visier hatte, wird mit dem *Just-in-Time*-Verfahren eine Senkung der Lagerkosten angestrebt. Die Grundüberlegung besteht darin, dass sich durch eine entsprechende Koordinierung von Produktionsbetrieb und Zulieferern eine bedarfsgerechte Anlieferung genau zum richtigen Zeitpunkt steuern lässt. Die Zeit wird auf diese Weise zum strategischen Wettbewerbsfaktor.

Just-in-Time (JIT) bedeutet, dass eine enge Verzahnung der betrieblichen Produktionsabläufe von Kunden und Lieferanten hergestellt werden muss, was in der Regel nur durch Einsatz eines komplexen EDV-Systems gewährleistet werden kann. Die meist kurzfristig (in der Regel wenige Stunden zuvor) erfolgenden Abrufe der zu liefernden Teile erfordern zudem eine Online-Verbindung zum Zulieferer. In der Regel kann JIT nur dort eingesetzt werden, wo wenigstens eine mittelfristige Planung der Produktionskapazitäten möglich ist, d.h. vor allem bei Betrieben der Massen- und Serienproduktion, in denen Fließfertigung zum Einsatz kommt. Insbesondere hat sich dieses Verfahren in der Automobilindustrie durchgesetzt.

Die Kosteneinsparung des Just-in-Time-Verfahrens liegen vor allem in der Einsparung von Lagerraum und Personal sowie in einer geringeren Kapitalbindung. Im Idealfall brauchen weder der Lieferant ein Ausgangslager noch der Kunde ein Wareneingangslager, d.h. beide Seiten können von diesem Konzept profitieren. In der Realität ist es jedoch häufig so, dass die Lagerkosten auf den Zulieferbetrieb abgewälzt wer-

den, der diese natürlich in seine Preise einkalkulieren muss.

Dennoch ergeben sich Kosteneinsparungen aufgrund der engen Verzahnung der Betriebe. Zudem bietet JIT noch weitere Einsparpotenziale. So geht die Einführung von JIT meistens mit einer Optimierung der Fertigungsprozesse einher, da sich Abweichungen im Produktionsablauf und auftretende Fehler deutlicher als bisher bemerkbar machen. In vielen Betrieben hat die Einführung von Just-in-Time daher auch zu einer Senkung der Durchlaufzeiten geführt.

Das Just-in-Time-Konzept geht nur auf, wenn es von einem hervorragenden Qualitätsmanagement begleitet wird. Eine mangelhafte Lieferung führt sofort zum Produktionsstillstand und kann daher nicht toleriert werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Betriebe, die mit JIT arbeiten, ausgefeilte Qualitätssicherungssysteme besitzen, die oftmals über den ISO 9000ff-Standard hinausgehen. Die Fehlertoleranz ist somit gering, und die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters gewinnt an Bedeutung.

Auch wenn das Just-in-Time-Verfahren in der Summe zu Kosteneinsparungen führt, hat es seinen Preis. Die häufige Anlieferung kleiner Mengen führt zu höheren Bezugskosten. In der Regel versuchen die Unternehmen, dies durch ein Logistikkonzept zu kompensieren, indem die aus einer Region stammenden Teile verschiedener Zulieferer von einem Gebietsspediteur gesammelt und erst anschließend an ihren Bestimmungsort gebracht werden. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die richtige Reihenfolge der Anlieferung, damit die Teile im Werk nicht erst noch sortiert werden müssen.

Es ist jedoch nicht zu leugnen, dass JIT mit einem erheblichen Zuwachs an Transportaufkommen, insbesondere auf der Straße, verbunden ist. Kritiker werfen dem Just-in-Time-Konzept vor, dass hierdurch ökologische Belastungen entstehen, deren Kosten von der Allgemeinheit getragen werden müssen und fordern daher als Kompensation höhere Mineralöl- oder Kfz-Steuern.

Ein weiteres Risiko des JIT besteht im Ausfall von Lieferanten, insbesondere dann, wenn für ein Bauteil nur ein Zulieferer ausgewählt wurde (Single Sourcing). So musste 1997 der als Erfinder des JIT geltende Automobilhersteller Toyota zeitweilig die Produktion einstellen, weil in einem Zuliefererbetrieb ein Brand ausgebrochen war. Auch deutsche Automobilhersteller wurden im gleichen Jahr Opfer eines Fernfahrerstreiks in Spanien.

Zwar werden die Zulieferer oft durch hohe Konventionalstrafen, die auch ohne Verschulden zu zahlen sind, zu eiserner Lieferdisziplin gezwungen, aber die Risiken von JIT lassen sich am ehesten durch eine Standortnähe der

Auch in der Aus- und Weiterbildung stößt man immer öfter auf Begriffe wie Just-in-Time-Training, Training on Demand oder Lean Learning. Die Realisierung dieser bedarfsoorientierten Ausbildung kann auf sehr unterschiedliche Weise erfolgen, allerdings gewinnen auch hier das Internet oder innerbetriebliche Intranets an Bedeutung.

Mit Internet-Schulungen über Video- und Audio-Präsentationen oder komplexen Fallbeispielen auf CD-ROM lassen sich kurzfristig Weiterbildungen organisieren und zudem Reisekosten sparen. Auch in Deutschland gibt es bereits Teleakademien, und viele Firmen, vor allem im Softwarebereich, setzen bei Schulungsprogrammen für ihre Produkte JIT-Training ein.

Zuliefererbetriebe reduzieren. Durch Auswahl mehrerer Lieferanten für daselbe Bauteil oder eine gewisse Vorratshaltung für kritische Teile lässt sich das Risiko ebenfalls reduzieren.

Das Just-in-Time-Konzept muss nicht durchgängig auf alle Teile oder Rohstoffe angewendet werden. Insbesondere sind solche Teile geeignet, die

- einen hohen Warenwert besitzen,
- in großen Mengen benötigt werden,
- in vielen Variationen auftreten,
- zu einem späteren Zeitpunkt des Fertigungsprozesses benötigt werden.

Inzwischen wird das JIT-Prinzip nicht nur in der Produktion, sondern vermehrt auch bei Dienstleistungen eingesetzt. Eine Erscheinung der letzten Jahre sind *Unternehmensportale*. Portale ermöglichen nicht nur die Bereitstellung von Information, sondern sollen die Abwicklung von Geschäftsprozessen beschleunigen. Unternehmen können im Internet direkt auf den Kunden zugeschnittene Dienstleistungen anbieten. Auch im eigenen Intranet lassen sich Portale einrichten, um Verwaltungsaufgaben abzukürzen.

Total Quality Management – vom Pförtner bis zur Chefetage

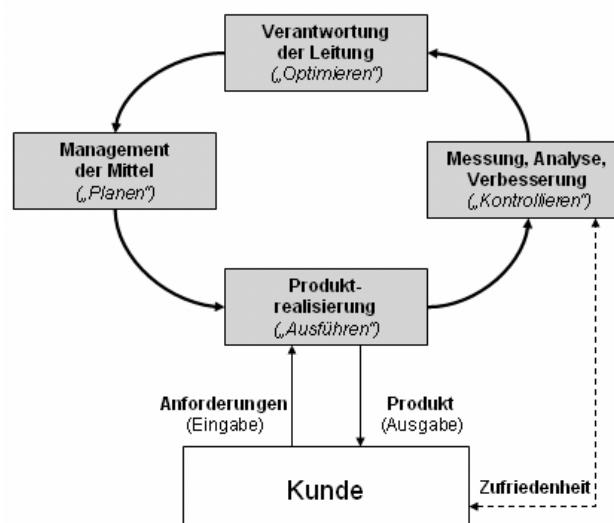
Die Aussage, Qualität sei der entscheidende Faktor zum Unternehmenserfolg, überrascht sicher nicht. Vielleicht schon eher die Antwort auf die Frage, was Qualität eigentlich ist. Der Kunde misst Qualität in erster Linie nach der Güte bzw. Fehlerfreiheit des Produktes oder der Dienstleistung, das bzw. die er erwirbt. Danach könnte man unter Qualitätssicherung ein aufwendiges Testverfahren verstehen, mit dem jedes einzelne Produkt genau überprüft wird, oder Labors, die sich Tag und Nacht um die Verbesserung der Produkte bemühen.

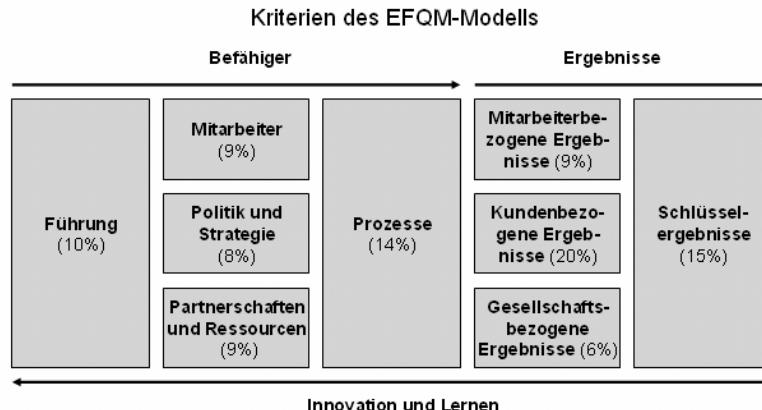
Die Auditoren, die ein Unternehmen nach der Qualitätsnorm *ISO 9000ff* zertifizieren, überprüfen nicht die Produkte, sondern Handbücher, in denen die Strukturen und Abläufe im Unternehmen entsprechend der Norm beschrieben sind. Dahinter steht die Überlegung, dass bei einer Ausrichtung aller Prozesse auf den Kunden auch die Qualität des resultierenden Produkts garantiert ist. Dabei bedeutet Qualität nicht das Erreichen einer besonderen Güte, sondern

das Einhalten von Standards (die auch niedrig sein können). Ziel des Qualitätsmanagements ist es einerseits den Standard zu halten und natürlich auch zu verbessern, andererseits aber auch schnell und kostengünstig produzieren zu können.

Der Begriff *Total Quality Management* (TQM) drückt aus, dass das gesamte Unternehmen in den Qualitätsverbesserungsprozess eingebunden werden soll. Dabei wird in der neuen Fassung EN ISO 9000:2000ff von einer Prozessorientierung ausgegangen. Zentraler Bestandteil ist ein *Qualitätsmanagement*, das auf acht Grundsätzen basiert: Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung der Mitarbeiter, Prozessorientierung, systemorientiertes Management, ständige Verbesserung, sachliche Entscheidungsfindung sowie Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen. Gelegentlich wird Kritik am bürokratischen Aufwand der ISO-Norm geäußert. Zudem werden nur die Prozesse, aber nicht die Unternehmensergebnisse

Hauptprozesse des Qualitätsmanagements
(nach ISO 9000:2000ff)





in die Bewertung einbezogen. Viele Industrieunternehmen oder Branchen haben daher eigene Qualitätsnormen entwickelt, die sich aber zumindest an der ISO-Norm orientieren.

Einen ähnlichen Ansatz zum TQM findet man beim Modell der European Foundation for Quality Management (*EFQM-Modell for Business Excellence*), an dessen Entwicklung auch die deutschen Firmen Bosch und Volkswagen beteiligt sind. Im Gegensatz zur ISO 9000 handelt es sich nicht um eine Norm, sondern um ein Werkzeug zur Qualitätsentwicklung. Es verwendet ähnliche Grundsätze wie die ISO-Norm, ermöglicht aber eine Bewertung des Unternehmens bzw. der Organisation nach bestimmten Kriterien. Das Modell definiert fünf Befähiger- und vier Ergebnis-Kriterien, die zudem unterschiedlich gewichtet sind. An erster Stelle steht natürlich auch hier die Kundenorientierung.

Die obige Abbildung erklärt sich am besten durch die von der EFQM selbst formulierte Prämisse: „Exzellente Ergebnisse in Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse auf ein hohes Niveau hebt.“ Die EFQM vergibt jährlich den EFQM Excellence

Award an Unternehmen und Organisationen. Darunter gibt es zwei weitere Kategorien, mit denen Unternehmen auch werben dürfen: die „Anerkennung für Excellence“ und die Basisstufe „Verpflichtung zur Excellence“.

ISO-Norm und EFQM-Modell sind keine konkurrierenden TQM-Verfahren, sondern können sich durchaus ergänzen. Die Stärke der ISO-Norm liegt in den konkreten Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem und in der erforderlichen präzisen Dokumentation der Geschäftsprozesse. Die Umsetzung erfolgt hier nach einem Top-Down-Prinzip. EFQM verfolgt einen evolutionären Ansatz, um Schwachstellen aufzufinden, Ergebnisse zu evaluieren und die Mitarbeiter am Qualitätsmanagementprozess zu beteiligen.

In neuerer Zeit wird zunehmend die aus den USA stammende *Six Sigma*-Methode eingesetzt. Sie geht davon aus, dass alle Prozessergebnisse präzise messbar sind. Die Standardabweichungen der Messgrößen dürfen nur ein Sechstel (daher 6σ) des zulässigen Qualitätslimits betragen. Praktisch bedeutet dies, dass bei einer Million Messungen maximal 3,5 Fehler auftreten dürfen. Die Methode ist sehr aufwendig und wird insbesondere dort eingesetzt, wo man auf eine „Nullfehlerproduktion“ angewiesen ist.

Unternehmen und Umwelt – Ökonomie versus Ökologie

Im Hinblick auf die wachsende *Umweltverschmutzung* trifft die Unternehmen eine doppelte Verantwortung. Zum einen sind sie angehalten, die durch den Produktionsprozess entstehenden Umweltbelastungen zu reduzieren, gleichzeitig sollen sie dafür sorgen, die Umweltbelastungen der von ihnen erzeugten Produkte gering zu halten.

Damit dies geschieht, hat der Gesetzgeber, nicht zuletzt ausgelöst durch das gestiegene Umweltbewusstsein der Öffentlichkeit, eine Reihe von Gesetzen erlassen. Da eine wirksame Umweltpolitik, die auch der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gerecht wird, nur in einem internationalen Rahmen verwirklicht werden kann, wurden innerhalb der Europäischen Union über einhundert Richtlinien und Verordnungen zum Umweltschutz erlassen, die von den einzelnen Mitgliedsstaaten umzusetzen sind.

Leider ist die Bundesrepublik Deutschland bei der Umsetzung von EU-Richtlinien nicht immer vorbildlich, da in vielen Bereichen bei der Umsetzung die Mitwirkung der Bundesländer erforderlich ist. In einer bereits 1972 erfolgten Ergänzung des Grundgesetzes wurde der Bund ermächtigt, gegenüber den Landesgesetzen vorrangige Vorschriften auf den Gebieten Abfallbeseitigung, Luftreinhaltung und Lärmbekämpfung zu erlassen.

Eine vorbeugende Funktion in der Gesetzgebung übernimmt das *Bundesimmissionsschutzgesetz* aus dem Jahre 1990. In diesem sind unter anderem die genehmigungsbedürftigen Anlagen und deren Zulassungsvorschriften sowie die Pflichten der Betreiber geregelt. Für den Bau genehmigungspflichtiger Anlagen, zu denen unter anderem Energieerzeuger, Flughäfen, Chemieunternehmen, Arzneimittelhersteller und Baustoffpro-

duzenten gehören, reicht ein übliches Baugenehmigungsverfahren nicht aus. Für die meisten dieser Anlagen ist zudem eine *Umweltverträglichkeitsprüfung* (UVP) erforderlich. Das UVP-Gesetz wird innerhalb der EU einheitlich angewendet.

Eine Verschärfung der Haftung für Umweltschäden erfolgte im Jahre 1990 mit dem *Umwelthaftungsgesetz*. Bis zu diesem Zeitpunkt existierte nur die Schadensersatzregelung des BGB, bei der ein Verursacher nur im Falle eines Verschuldens haftet und dem Geschädigten die Beweispflicht obliegt. Mit dem Umwelthaftungsgesetz wurde wie bei der Produkthaftung eine Gefährdungshaftung eingeführt, d.h. der Verursacher haftet (außer bei höherer Gewalt) auch ohne Verschulden.

Zudem ist im Umwelthaftungsgesetz die Beweispflicht umgekehrt worden, d.h. wenn eine Anlage geeignet ist, einen bestimmten Umweltschaden zu verursachen, wird angenommen, dass sie ihn verursacht hat. Der Geschädigte muss nicht den für ihn meist nur schwer zu führenden Beweis erbringen, dass die Anlage den Umweltschaden verursacht hat. Diese *Kausalitätsvermutung* wird allerdings nicht angewandt, wenn das Unternehmen nachweisen kann, dass es seine diesbezüglichen Betriebspflichten eingehalten hat, keine Störung vorlag

Umweltinformationen gehen alle an und dürfen nicht verheimlicht oder unter den Tisch gekehrt werden. Daher wurde im Jahre 1994 das *Umweltinformationsgesetz* erlassen, das dem Bürger das Recht auf freie Auskünfte über Umweltinformationen seitens Behörden und privaten Organisationen, die öffentlich-rechtliche Aufgaben wahrnehmen, gibt, soweit keine schutzwürdigen Interessen entgegenstehen.

oder eine andere Ursache für den Umweltschaden in Frage kommt. Die Haftungssumme ist wie bei der Produkthaftung auf 85 Millionen € beschränkt, für die der Anlageninhaber eine Deckungsvorsorge, üblicherweise in Form einer Haftpflichtversicherung, treffen muss. Statt einer Haftpflichtversicherung kann als Deckungsvorsorge (z.B. bei kerntechnischen Anlagen) auch eine Freistellungs- oder Gewährleistungsvorpflichtung des Bundes oder der Länder erbracht werden.

Für die Versicherungsunternehmen stellt diese Art der Verdachtshaftung ein unwägbares Risiko dar. Aus diesem Grund fordern sie zunehmend von den Betrieben eine *Umweltzertifizierung* nach der *EU-Öko-Audit-Verordnung* (auch EMAS, Eco-Management and Audit Scheme). Diese Verordnung basiert auf dem Gedanken, dass die wirtschaftlichste und im Sinne einer Prävention wirksamste Lösung für den Umweltschutz darin besteht, ein aktives Umweltmanagement in den Unternehmen zu fördern. Die Zertifizierung ist freiwillig und erfolgt im Rahmen eines *Öko-Audits* durch zugelassene Prüfer oder Prüforganisationen, entsprechend dem *Umweltauditgesetz* aus dem Jahre 1995. Inzwischen gibt es eine neue Fassung der Norm EMAS II, die sich an der internationalen Umweltnorm *ISO 14001* orientiert.

Viele Unternehmen lassen sich inzwischen freiwillig zertifizieren und fordern eine Zertifizierung ihrerseits von ihren Zulieferern. Sie veröffentlichen *Öko-Bilanzen*, in denen der Material- und Energiefluss innerhalb eines Unternehmens aufgezeichnet wird. Ähnlich wie sich aus einer kaufmännischen

Buchführung Einsparpotenziale ablesen lassen, lassen sich aus einer Öko-Bilanz Möglichkeiten zur Verringerung von Umweltbelastungen ermitteln. In vielen Fällen ergeben sich dabei auch Kostenersparnisse und Rationalisierungseffekte. Die Errichtung eines Umweltmanagementsystems wird in der Regel auch als Zukunftsinvestition betrachtet, um auf die künftig absehbaren, schärferen gesetzlichen Umweltauflagen sowie steigenden Energie- und Entsorgungskosten flexibel reagieren zu können. Nicht zuletzt zwingt das kritischere Verbraucherverhalten die Unternehmen, umweltgerechter zu produzieren.

Mit dem im Oktober 1996 in Kraft getretenen *Kreislaufwirtschaftsgesetz* soll unter anderem erreicht werden, dass sich ein Markt für verwertbare Abfälle bildet. Die Zielhierarchie lautet hierbei: Vermeiden – Verwerten – Beseitigen. Das Gesetz unterscheidet zwischen zu beseitigenden Abfällen, die auf Mülldeponien landen und für die die kommunalen Entsorger zuständig sind, sowie verwertbaren Abfällen, die von privaten Organisationen wiederverwertet werden dürfen und damit kostengünstiger entsorgt werden können.

Dies soll Unternehmen motivieren, bei den Abfallarten bereits innerbetrieblich zu trennen und damit verstärkt wiederverwertbare Abfälle zu produzieren. In Zukunft werden Hersteller nach dem Verursacherprinzip verstärkt zur Rücknahme gebrauchter Produkte verpflichtet. Beispiele hierfür findet man derzeit schon bei Verpackungen, Batterien, Altöl oder Elektronikschrott. Hierdurch soll das Bemühen verstärkt werden, länger haltbare oder wiederverwertbare Materialien einzusetzen.

Projektmanagement – Teil 1: Ablauf und Steuerung

Unter einem *Projekt* versteht man im Unterschied zu den sich immer wiederholenden Geschäftsprozessen ein Vorhaben, das in seiner Art einmalig ist und das einen definierten Anfangs- und Endpunkt besitzt. Durch ein Projekt soll etwas Bestehendes verändert werden. Dabei kann es sich z.B. um einen Auftrag zum Bau eines Tankers handeln oder um eine innerbetriebliche Reorganisation. Das Ergebnis eines technischen Projekts ist ein „System“, das sich durch seine Einmaligkeit von einem „Produkt“ unterscheidet.

In der Einzigartigkeit eines Projekts verbirgt sich auch seine Unberechenbarkeit. Jedes Projekt birgt das Risiko des Scheiterns in sich. Um so wichtiger ist die richtige Planung und Steuerung eines Projekts, das *Projektmanagement*. Die Verantwortung für den Projekterfolg trägt in der Regel ein Projektleiter, der gleichzeitig Schnittstelle zu Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern und dem eigenen Management ist.

Jedes Projekt befindet sich in einem Dilemma aus Zeit, Kosten und Qualität, d.h. das Projekt soll innerhalb einer bestimmten Zeit abgeschlossen sein, es steht nur ein bestimmtes Budget zur Verfügung und das Resultat soll festgelegten Qualitätsansprüchen genügen. Im

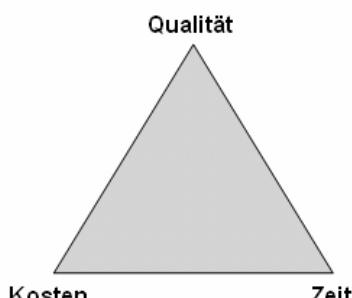
Prinzip ist es möglich, zwei Kriterien auf Kosten des Dritten zu erfüllen, z.B. die Fertigstellung innerhalb einer bestimmten Zeit und eines gegebenen Kostenrahmens auf Kosten der Qualität oder die Einhaltung von Terminen und Qualitätsanforderungen durch Überziehen des Budgets. Meistens steht das Kriterium Kosten im Vordergrund und die Unzufriedenheit des Kunden ist vorprogrammiert.

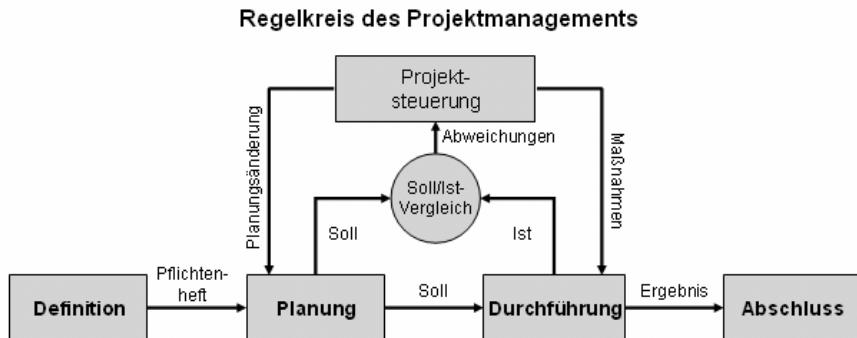
Projekte werden gewöhnlich in Phasen unterteilt. Anzahl und Bezeichnungen der Phasen sind je nach Branche oder Unternehmen unterschiedlich. Auch gibt es standardisierte Projektmodelle wie z.B. das in der Softwareentwicklung oft verwendete V-Modell, in denen Phasen präzise definiert sind. Gerade in der Softwarebranche sind Projekte zu Beginn kaum überschaubar, sodass dort sehr sorgfältig vorgegangen werden muss. Auch haben nicht-technische Projekte wie Finanzierungs- oder Organisationsprojekte ihre Besonderheiten. Im Allgemeinen lassen sich bei technischen Projekten vier Phasen unterscheiden:

Definitionsphase:

Ein Projekt dient zur Lösung eines Problems. Sobald klar ist, dass das Problem gelöst werden kann und soll, wird ein Projektteam gebildet und das Projekt in einem *Kick-Off-Meeting* initialisiert. Vor allem bei Problemen, die nicht nur die Technik, sondern auch die Organisation eines Unternehmens betreffen (z.B. Einführung eines PPS-Systems), wird zunächst eine Ist-Analyse durchgeführt. Anschließend wird der Ist-Zustand einer Stärken-Schwächen-Analyse unterzogen. Hieraus kann ein künftiger Sollzustand mit entsprechenden Zielen und Anforderungen abgeleitet werden.

Magisches Dreieck





Die Ziele und Anforderungen an das Projekt werden vom Auftraggeber genau definiert und in einem *Lastenheft* schriftlich fixiert. Dabei unterscheidet man zwischen Sachzielen, Kostenzielen und Qualitätszielen. Auch die Projektorganisation und der *Projektleiter* sind hierin soweit wie möglich festgelegt.

Der Auftragnehmer erweitert das Lastenheft zu einem *Pflichtenheft*, indem er die von ihm entwickelte Lösung genau beschreibt. Das Pflichtenheft ist in der Regel Bestandteil des Angebots und damit Basis für den Projektauftrag. Während das Lastenheft das „Was“ beschreibt, beantwortet das Pflichtenheft das „Wie“.

Planungsphase:

Anhand der im Pflichtenheft beschriebenen Lösung werden die Projektressourcen geplant. Hier wird der erforderliche Personal- und Materialeinsatz erkennbar und der Zeitraum und die Kosten für das Projekt können abgeschätzt werden. In dieser Phase werden wichtige Instrumente für das Projektmanagement ausgearbeitet, auf die im folgenden Kapitel noch eingegangen wird. Auch diese Phase muss noch vor der Auftragerteilung erfolgen.

Realisierungsphase:

Nach Auftragerteilung kann mit der Realisierung des Projekts begonnen werden. Die in der Planungsphase ausgearbeiteten Instrumente des Projekt-

managements werden hier zur Projektkontrolle in Form von Soll-Ist-Vergleichen verwendet. Bei Abweichungen müssen von der Projektleitung entsprechende Maßnahmen ergreifen und die Planungen angepasst werden. Häufig werden so genannte Meilensteine definiert, die das Erreichen eines bestimmten Projektergebnisses signalisieren.

Abschlussphase:

Zum Abschluss muss das Projektergebnis vom Auftraggeber abgenommen werden. Außerdem wird evaluiert, inwieweit die Prognosen der Projektplanung korrekt waren. Die Ergebnisse der Evaluation sollten in künftige Projekte einfließen. Zuletzt wird das Projekt aufgelöst, d.h. Mitarbeiter und andere nicht mehr vom Projekt benötigte Ressourcen werden für andere Zwecke freigestellt.

Bei Großprojekten kommt es vor, dass einzelne Projektphasen unabhängig voneinander ausgeschrieben werden, d.h. der Auftraggeber beauftragt ein Unternehmen mit der Erstellung eines Pflichtenhefts, die folgenden Projektphasen werden dann anhand dieser Spezifikationen von anderen Unternehmen ausgeführt. In besonders kritischen Fällen wird sogar zunächst eine Machbarkeitsstudie (*Feasibility Study*) in Auftrag gegeben.

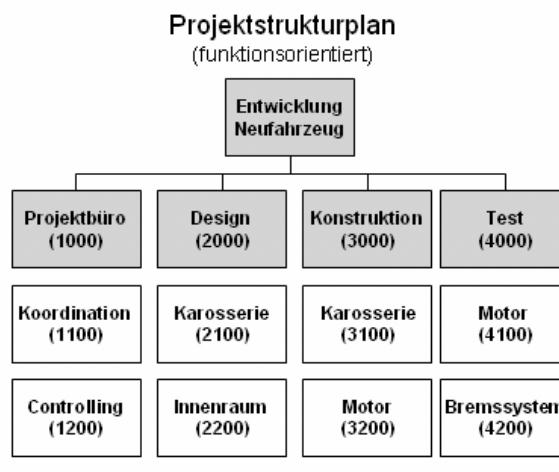
Projektmanagement – Teil 2: Planungsinstrumente

Viele Naturwissenschaftler und Ingenieure, die zum ersten Mal an einem Projekt mitwirken, erkennen nicht den Wert einer sorgfältigen Projektdefinition. Sie wird als unnötiger Zeitverlust angesehen, da man ja „weiß“, was zu tun ist. Noch mehr gilt dies für die Projektplanung, die sich mit Terminen und Ressourcen beschäftigt.

Dabei wird oft übersehen, dass die eigenen Vorstellungen nicht unbedingt mit denen des Auftraggebers (d.h. in der Regel des Anwenders) übereinstimmen, was spätestens bei der Abnahme in einer Katastrophe endet. Da bei einem Projekt gewöhnlich mehrere Mitarbeiter beteiligt sind, ist es wichtig, die Arbeit entsprechend deren Fähigkeiten aufzuteilen und Schnittstellen genau zu definieren. Schließlich müssen für eine Kostenschätzung der Zeitaufwand und die benötigten Ressourcen bekannt sein. Insbesondere in der Softwareentwicklung wird der Zeitaufwand oft unterschätzt, wenn der Entwickler nur die Zeit für die Programmierung, nicht aber für das Testen und die Fehlerbehebung einkalkuliert.

Die Phasen der Projektdefinition und der Projektplanung werden benötigt, um das Projektrisiko zu verringern. Dabei wurden eine Reihe von Instrumenten entwickelt, von denen die wichtigsten hier vorgestellt werden sollen. Auf wichtige Instrumente der Definitionsphase wie *Lasten- und Pflichtenheft* wurde bereits eingegangen. Daher stehen in diesem Kapitel die Instrumente im Vordergrund, die während der Planungsphase erstellt werden.

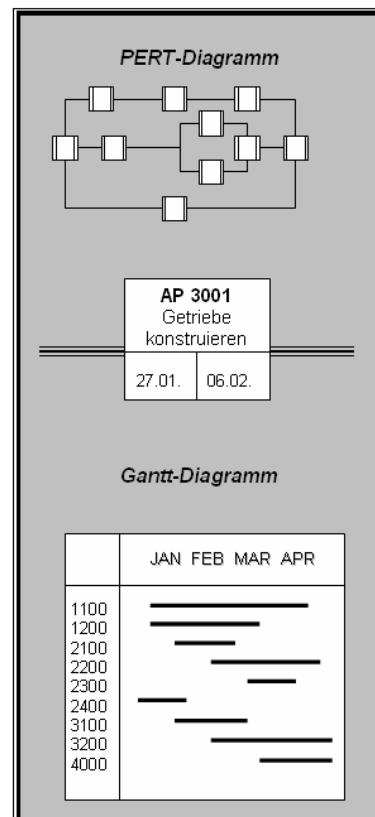
Je umfangreicher ein Projekt ist, umso wichtiger ist seine präzise Planung. Der erste Schritt der Planungsphase besteht meistens darin, alle für das Projekt erforderlichen Tätigkeiten zu erfassen. Hierzu kann eine zeitlich noch ungeordnete *Aktivitätenliste* erstellt werden. Die Aktivitäten werden anschließend in Arbeitspaketen gebündelt. Das *Arbeitspaket* (AP) ist die kleinste Planungseinheit in einem Projekt. Auftrag, Beginn und Ende eines Arbeitspakets müssen eindeutig definiert sein. Das Aufteilen des Projekts in einzelne Arbeitspakete verringert das Risiko, das etwas Wichtiges übersehen wird.



Zusammengehörige Arbeitspakete werden zu Gruppen zusammengefasst und in einem *Projektstrukturplan* (PSP) in Form einer Baumstruktur dargestellt. Jedes AP erhält eine Nummer, wobei die Nummerierung die Hierarchie im PSP widerspiegelt. Die Gruppierung des PSP kann objekt- oder funktionsorientiert sein, oft werden aber auch Mischformen verwendet. Zu jedem Arbeitspaket wird eine *Arbeitspaketbeschreibung* erstellt, in der auch die benötigten Ressourcen und Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen festgelegt sind. Aus der Beschreibung kann der Umfang des Arbeitspakets und damit der Zeitaufwand besser geschätzt werden.

Die Arbeitspakete müssen spätestens jetzt in eine zeitliche Reihenfolge gebracht werden. Hierzu werden für jedes Arbeitspaket dessen unmittelbare Vorgänger bestimmt. Zusammen mit dem ermittelten Zeitaufwand ergibt sich aus der Reihenfolge der Arbeitspakete ein Terminplan, der meistens grafisch als Balkendiagramm (*Gantt-Diagramm*) dargestellt wird. Bei stark miteinander verflochtenen Arbeitspaketen macht es Sinn, einen Netzplan (z.B. *PERT-Diagramm*) zu erstellen. Spätestens hierfür empfiehlt sich der Einsatz einer Projektmanagementssoftware. Der Weg innerhalb des Netzplans, bei dem die zeitlichen Spielräume am geringsten sind, wird als *kritischer Pfad* bezeichnet. Den hiermit verbundenen Arbeitspaketen muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da dort eine Verzögerung automatisch eine Verzögerung des gesamten Projekts bedeutet.

Bei größeren Projekten empfiehlt sich die Definition von *Meilensteinen*, die den Projektfortschritt dokumentieren. Hierfür wird ein *Meilensteinplan* angelegt. Ein Meilenstein muss anhand eines überprüfbareren Ereignisses festzumachen sein, z.B. „Erfolgreiche Erprobung von Teilsystem A“. Auch der „*Point of no Return*“, d.h. der Zeitpunkt, ab dem das



alte System unwiederbringlich außer Betrieb gesetzt wurde, ist ein solcher Meilenstein. Dieser Zeitpunkt sollte so spät wie möglich eintreten.

Weiterhin müssen die im Projekt benötigten Ressourcen geplant werden. Diese gehen aus den Arbeitspaketbeschreibungen hervor. Hierzu wird ein *Ressourcenplan* erstellt. Die Projektkosten werden anhand der geschätzten Arbeitszeit und der Ressourcen in einem *Kostenplan* ermittelt. Die hier vorgestellten Instrumente werden in der folgenden Realisierungsphase eingesetzt, um Abweichungen frühzeitig erkennen zu können. Wenn möglich sollte die Planung daher genügend „Luft“ einkalkulieren, um vereinbarte Termine und Kosten einhalten zu können.

Rechnungswesen

Das Rechnungswesen ist ein Unternehmensbereich, der für Außenstehende wenig transparent ist. Dies liegt daran, dass das Rechnungswesen viele Informationen im Unternehmen erfasst, aber selbst an die Beteiligten kaum welche zurückgibt. Insbesondere in mittelständischen Betrieben wird das Rechnungswesen oftmals nur durchgeführt, um den gesetzlichen Vorschriften Genüge zu tun. Dennoch lassen sich aus ihm viele wichtige Informationen ableiten. Die „Datenerfassung“ findet dabei im Rahmen der für die meisten Betriebe gesetzlich vorgeschriebenen Buchführung statt. Die Aufbereitung und Nutzung dieser Daten geschieht in der „Kosten- und Leistungsrechnung“, die ein Instrument des so genannten „Controllings“ ist.

Während die Form der Buchführung und das Erstellen einer Bilanz für Kaufleute weitgehend gesetzlich geregelt ist, entwickelt sich der Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung bzw. des Controllings ständig weiter. Die Zielsetzung besteht einerseits darin, überflüssige Kosten aufzuspüren und zu eliminieren, zum anderen Hilfestellungen für unternehmerische Entscheidungen zu bieten. Eines der wichtigsten Probleme bildet dabei die Frage nach einer verursachungsgerechten Umlage von Gemeinkosten, die z.B. in der Verwaltung oder im Vertrieb entstehen, auf die Produkte. Dies ist unumgänglich, wenn man feststellen will, was ein Produkt wirklich kostet und damit an Gewinn bringt.

Getrieben durch die im Qualitätsmanagement geforderte Prozessorientierung findet man heute zunehmend Kalkulationsverfahren, die nicht nur kostenbezogen, sondern auch erlösbezogen arbeiten. Die Schwierigkeit besteht darin, dass es wesentlich einfacher ist, die Kosten eines Vorgangs zu ermitteln als seinen Beitrag zu einem künftigen Erlös. Erlösbetrachtungen werden zum Teil auch bei der Beschaffung von Anlagegütern durchgeführt. Solche Methoden der Investitionsrechnung basieren nicht nur auf einem Kostenvergleich, sondern berücksichtigen auch den Kapitalrückfluss.

Handelsbücher und Belege – Basis kaufmännischer Ordnung

Das *Rechnungswesen* ist die wichtigste innerbetriebliche Informationsquelle und gleichzeitig ein Kontroll- und Planungsinstrument für den Unternehmer. Die elementaren Daten des Rechnungswesens stammen größtenteils aus der *Buchführung*, in der alle Geschäftsvorfälle aufgezeichnet werden. Die Ursprünge der Buchführung sind schon im Altertum zu finden. Die heute verwendete Form stammt aus Italien und wurde dort im 16. Jahrhundert entwickelt. Vollkaufleute sind aufgrund des Handels- und Steuerrechts zur so genannten *doppelten Buchführung* verpflichtet, deren Prinzipien im Folgenden beschrieben werden.

Zu den meisten Geschäftsvorfällen existieren Belege wie Quittungen, Bankauszüge oder Rechnungen. Diese Belege werden nummeriert und abgeheftet. Auf diese Weise kann in den *Handelsbüchern* (Büchern der Buchführung), die von Kaufleuten zu führen sind, auf diese Belege verwiesen werden. Existiert für einen Vorgang kein Beleg oder ist er verloren gegangen, muss er vom Kauf-

Minder- und Nichtkaufleute sind laut HGB nur zur einfachen Buchführung verpflichtet, bei der die betrieblichen *Einnahmen* und *Ausgaben* (*Einnahme-Überschuss-Rechnung*) zur Gewinnermittlung herangezogen werden. Das strengere Steuerrecht (siehe Abgabenordnung) verlangt aber ab bestimmter Grenzen auch von ihnen die doppelte Buchführung. Sobald Unternehmer umsatzsteuerpflichtig werden, nimmt der Aufwand der einfachen Buchführung erheblich zu, so dass diese Unternehmen spätestens hier ohnehin auf eine doppelte Buchführung umsteigen sollten. Von der Umsatzsteuer ist laut Umsatzsteuergesetz befreit, wer im vergangenen Geschäftsjahr weniger als 17.500 € und im bestehenden Geschäftsjahr voraussichtlich nicht mehr als 50.000 € Umsatz (vor Steuern) macht. Für das Gründungsjahr eines Unternehmens gilt ebenfalls die 50.000 €-Grenze.

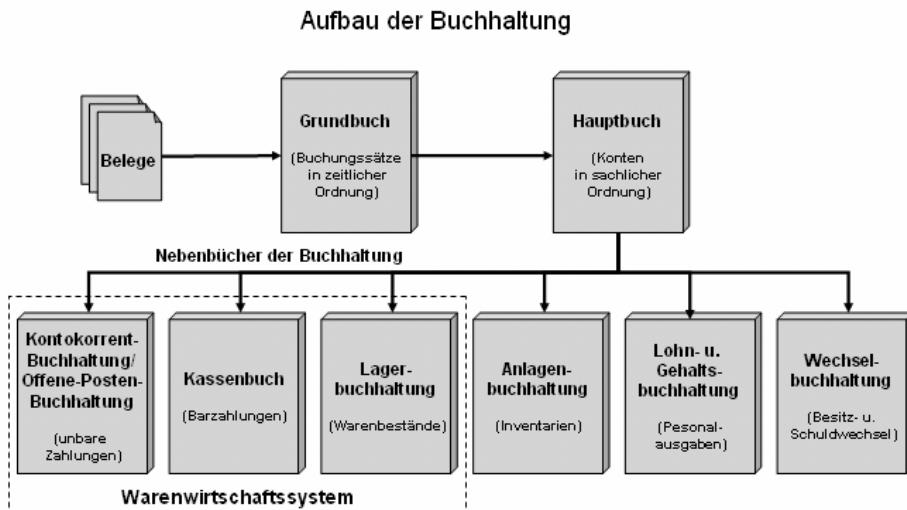
mann nachträglich selbst erstellt werden. Grundsätzlich gilt: keine Buchung ohne Beleg!

Die Eintragung der Belege erfolgt zunächst in das *Grundbuch (Journal)*, in das alle Geschäftsvorfälle streng chronologisch eingetragen werden. Eingetragen wird das Datum, die Belegnummer, eventuell ein erläuternder Buchungstext, der so genannte Buchungssatz sowie der Buchungsbetrag.

Während sich anhand des Grundbuches die Geschäftsvorfälle zeitlich verfolgen lassen, werden sie anschließend im *Hauptbuch* in eine sachliche Ordnung gebracht. Das Hauptbuch ist in viele *Konten* und Unterkonten nach einem vorgegebenen *Kontenrahmen* gegliedert. Jedes Konto beschreibt einen bestimmten Sachverhalt (z.B. Gehälter, Warenbestände, Verbindlichkeiten). Man spricht daher auch von *Sachkonten*.

Jedem Sachkonto wird im Kontenrahmen eine vierstellige Nummer zugewiesen. Dabei verwenden Industrie-, Groß- und Einzelhandelsbetriebe unterschiedliche Kontenrahmen, die ihren Anforderungen angepasst sind. Der *Industriekontenrahmen* (IKR) ist aufgrund der vielen Unterkonten für die Fertigung am umfangreichsten.

Außer dem Grund- und dem Hauptbuch werden soweit erforderlich Nebenbücher geführt. In der Kontokorrentbuchhaltung, die auch als „Buch der Geschäftsfreunde“ oder Kreditoren-/Debitorenbuchhaltung (Kreditor = Gläubiger, Debitor = Schuldner) bezeichnet wird, wird jedem Kunden oder Lieferanten ein fünfstelliges Konto zugewiesen. Hieraus lassen sich die noch bestehenden Forderungen oder Verbindlichkeiten ablesen. Finanzbuchhaltungsprogramme benutzen statt der



Kontokorrentbuchhaltung oft eine *Offene-Posten-Buchhaltung* (OPB). Hierin sind die Rechnungen je Kunde oder Lieferant nach „bezahlt“ und „unbezahlbar“ geordnet. Die OPB darf verwendet werden, wenn alle Rechnungen in Schriftform aufbewahrt werden.

Insbesondere im Einzelhandel findet man das Kassenbuch, in das die täglichen baren Umsätze (*Tageslösung*) eingetragen werden. Die einzelnen Kunden sind meist unbekannt. Belege existieren nur bei Verwendung einer Registrierkasse, die bei Kaufleuten zwingend erforderlich ist.

Viele Handelsunternehmen verfügen über *Warenwirtschaftssysteme* (WWS), mit denen Warenbestände, Einkäufe und Umsätze per EDV erfasst werden. Es umfasst gleichzeitig die Lagerbuchhaltung, die in üblicherweise Karteiform (auch EDV-gestützt) geführt wird. Auf den Karteikarten werden u.a. Artikelbezeichnung, Datum, Zugang, Abgang und Bestand eingetragen. Aus dem WWS können daher auch Bestellzeitpunkte, Bestelllisten sowie wichtige Lagerkennziffern errechnet werden.

Die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung ist der Teil der Buchhaltung, der sich aufgrund der praktisch jährlich neuen Steuersätze, Freibeträge oder Sozialversicherungsbeiträge am meisten verändert. Hier ist der EDV-Einsatz sehr hilfreich, allerdings muss die Software durch Updates mindestens einmal jährlich angepasst werden.

Methodik der Buchführung – alles im (Konten-)Rahmen

Buchungen können mit drei Verfahren durchgeführt werden:

Übertragungsbuchführung:

Hierbei wird der Buchungssatz zunächst in das Grundbuch eingetragen. Anschließend wird die Buchung ins Hauptbuch und gegebenenfalls in Nebenbücher übertragen. Da diese Form sehr umständlich ist, wird sie in der Praxis kaum noch verwendet.

Durchschreibebuchführung:

Hierbei erfolgt die Buchung direkt in ein Nebenbuch. Buchung und Buchungssatz werden in das Grundbuch und ins Hauptbuch durchgeschrieben. Hierzu sind spezielle Formulare erforderlich, die in ihrer Lineatur übereinstimmen und ein Durchschreiben erlauben.

EDV-gestützte Buchführung:

Hier werden Buchungen direkt in Bildschirmmasken eingegeben. Das Programm überträgt die Buchungen ins Haupt- und in die Nebenbücher. Dieses Verfahren wird inzwischen am häufigsten angewandt.

Eine Buchführung gilt als korrekt, wenn sie nach den *Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung* (GoB) eingerichtet und durchgeführt wird. Die GoB sind nicht in einer eigenen Verordnung zusammengefasst, sondern in Paragraphen des HGB und in der Abgabenordnung gesetzlich festgelegt. Sie sind auf allgemeine kaufmännische Gepflogenheiten zurückzuführen. Zu den GoB gehören Forderungen nach Übersichtlichkeit, Vollständigkeit, Richtigkeit und Unverfälschbarkeit der Buchführung. Untersagt sind in der Buchführung daher Streichungen, Radierungen oder Bleistifteintragungen. Verstöße gegen die GoB führen im geringfügigsten Fall zum Verlust der Beweiskraft der Buchführung oder zur Schätzung der zu zah-

lenden Steuern (zugunsten des Finanzamts!), in schweren Fällen auch zu Geld- und Freiheitsstrafen.

Für die EDV-Buchführung gelten zudem die Grundsätze der ordnungsgemäßen Speicherbuchführung (GoS). Hierzu gehört unter anderem eine regelmäßige Datensicherung. Ebenso darf es nicht möglich sein, abgeschlossene Buchungen zu löschen oder zu überschreiben.

Kaufleute müssen ihre *Handelsbücher* zusammen mit *Bilanzen* und *Inventaren* zehn Jahre lang aufbewahren. *Handelsbriefe* (z.B. Verträge, Rechnungen) und andere *Buchungsbelege* müssen sechs Jahre lang aufbewahrt werden. Dies gilt auch für Datenträger, allerdings sind Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) stets in Schriftform zu verwahren.

Alle Buchungen werden auf den Konten des Hauptbuches verzeichnet. Grundlage hierfür ist der Buchungssatz, der im Grundbuch eingetragen ist. Der Industriekontenrahmen sieht insgesamt zehn Spalten vor. Die Kontenklassen „0“ bis „2“ erfassen die *Aktiva* des Unternehmens, d.h. sein Anlage- und Umlaufvermögen. In der Kontenklasse „3“ und „4“ stehen die *Passiva*, d.h. das Eigen- und Fremdkapital. Kontenklasse „5“ steht für die *Erträge*, die Kontenklassen „6“ und „7“ für *Aufwendungen* des Unternehmens.

Die Kontenklasse „8“ enthält die Abschlusskonten. Auch die GuV und das Schlussbilanzkonto, das zur Bilanzierung dient, sind Konten dieser Rubrik. Ebenfalls sind Konten für z.B. monatliche *kurzfristige Erfolgsrechnungen* (KER) vorgesehen. Kontenklasse „9“ ist der rein innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung vorbehalten.

Industriekontenrahmen				
Aktiva			Passiva	
0 Immat. Vermögen u. Sachanlagen	1 Finanzanlagen	2 Umlaufvermögen	3 Eigenkapital u. Rückstellungen	4 Verbindlichkeiten
00 Ausstehende Einlagen	10 Frei	20 Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	30 Eigenkapital/ gezeichnetes Kapital	40 Frei
01 Frei	11 Frei	21 Unfertige Erzeugnisse	31 Kapitalrücklage	41 Anleihen
02 Konzessionen, Lizenzen u. ä.	12 Frei	22 Fertige Erzeugnisse u. Waren	32 Gewinnrücklagen	42 Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten
03 Geschäfts- o. Firmenwert	13 Beteiligungen	23 Geleistete Anzahlungen	33 Ergebnisverwendung	43 Anzahlungen auf Bestellungen
04 Frei	14 Frei	24 Forderungen a. Lieferungen	34 Jahresüberschuss/-fehlbetrag	44 Verbindlichkeiten. Aus Lieferungen
05 Immobilien	15 Wertpapiere des Anlagevermögens	25 Frei	35 Sonderposten mit Rücklagenanteil	45 Wechselverbindlichkeiten
06 Frei	16 Sonstige Finanzanlagen	26 Sonstige Vermögensgegenstände	36 Wertberichtigungen	46 Frei
07 Anlagen u. Maschinen	17 Frei	27 Wertpapiere des Umlaufvermögens	37 Pensionsrückstellungen	47 Frei
08 Geschäftsausstattung	18 Frei	28 Flüssige Mittel	38 Steuerrückstellungen	48 Sonstige Verbindlichkeiten
09 Anzahlungen auf Anlagen	19 Frei	29 Aktive Rechnungsabgrenzung	39 Sonstige Rückstellungen	49 Passive Rechnungsabgrenzung
Erträge	Aufwendungen		Ergebnisrechn.	KuL-Rechn.
5 Erträge	6 Betriebliche Aufwendungen	7 Sonstige Aufwendungen	8 Ergebnisrechnungen	9 Kosten- u. Leistungsrechnung
50 Umsatzerlöse für eigene Leistungen	60 Aufwendungen für Material u. Waren	70 Betriebliche Steuern	80 Eröffnung/ Abschluss	90 Betriebsfremde Aufw. u. Erträge
51 Umsatzerlöse für Waren	61 Aufw. für bezogene Leistungen	71 Frei	81 Herstellungs-kosten	91 Kostenrechner. Korrekturen
52 Bestandsveränderungen	62 Löhne	72 Frei	82 Vertriebskosten	92 Kosten- u. Leistungsarten
53 Aktivierte Eigenleistungen	63 Gehälter	73 Frei	83 Verwaltungs-kosten	93 Kostenstellen
54 Sonstige betriebliche Erträge	64 Soziale Abgaben	74 Abschreibungen auf Finanzanlagen	84 Sonstige betriebliche Aufwendungen	94 Kostenträger
55 Erträge aus Beteiligungen	65 Abschreibungen	75 Zinsen	85 Korrekturkonten zu „5“	95 Fertige Erzeugnisse
56 Erträge aus Wertpapieren	66 Sonst. Personalaufwendungen	76 Außerordentliche Aufwendungen	86 Korrekturkonten zu „6“	96 Interne Lieferungen/Leistungen
57 Sonstige Zinsen und Erträge	67 Aufwendungen f. Rechte u. Dienste	77 Steuern auf Einkommen u. Ertrag	87 Korrekturkonten zu „7“	97 Umsatzkosten
58 Außerordentliche Erträge	68 Aufw. f. Komm., Werbung, Reisen	78 Frei	88 Kurzfristige Erfolgsrechnung	98 Umsatzerstellungen
59 Frei	69 Beiträge, periodenfremde Aufw.	79 Frei	89 Innerj. Rechnungsabgrenzung	99 Ergebnisausweise

Inventar und Bilanz – Anfang und Ende der Buchführung

Mindestens einmal im Jahr sowie bei Gründung, Schließung oder Veräußerung ist für alle Betriebe eine *Inventur* vorgeschrieben. Die Inventur dient dazu, das tatsächlich vorhandene *Vermögen* des Unternehmens sowie seine *Schulden* mengen- und wertmäßig zu erfassen. Für Sachwerte wie Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen und Waren wird eine körperliche Inventur durchgeführt, d.h. es wird gezählt. Nichtkörperliche Gegenstände wie Forderungen oder Verbindlichkeiten werden aus den Daten der Buchhaltung entnommen.

Eine Inventur wird meist zum Abschluss eines Geschäftsjahres erstellt (*Stichtagsinventur*), sie kann aber bis zu drei Monate vor- oder zwei Monate nachverlegt werden, allerdings müssen die Bestände wertmäßig vor- bzw. zurückgerechnet werden. Der Einsatz eines Warenwirtschaftssystems gestattet die jederzeitige Bestimmung der Sollwerte. Man nennt dies *permanente Inventur*. In diesem Fall darf die körperliche Inventur zu einem beliebigen Zeitpunkt des Geschäftsjahres stattfinden. In Fällen, wo eine vollständige Zählung nicht möglich oder zumutbar ist, dürfen auch *Stichprobeninventuren* mittels anerkannter statistischer Verfahren durchgeführt werden.

Das Ergebnis der Inventur ist das *Inventar*. Es ist eine vollständige Aufstellung

des Unternehmensvermögens (*Rohvermögen*) sowie seiner Schulden. Die Differenz zwischen Rohvermögen und Schulden wird *Reinvermögen* genannt. Das Reinvermögen entspricht dem *Eigenkapital* des Unternehmens.

Die Aufstellung des Inventars geschieht in einer genau festgelegten Reihenfolge. Das Vermögen wird dabei nach dem Liquiditätsprinzip (das in Bezug auf den Fortbestand des Unternehmens am schlechtesten Veräußerbare zuerst), die Schulden nach der Fälligkeit (langfristige Schulden zuerst) geordnet.

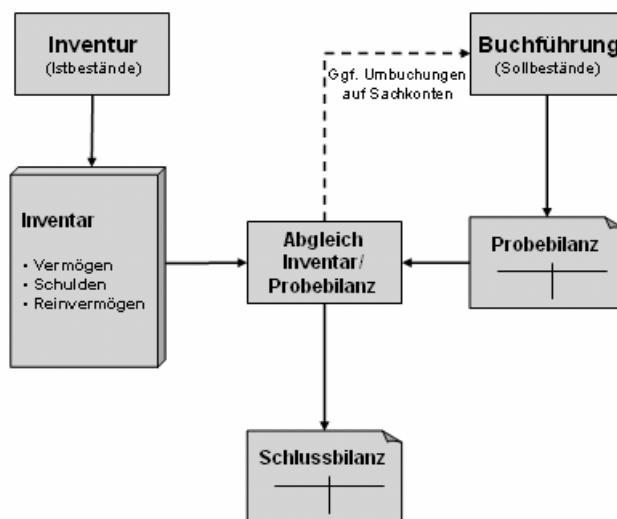
Im Prinzip kann das Jahresergebnis (der Gewinn oder Verlust) durch einen Vergleich des Inventars des laufenden Jahres mit dem Inventar des Vorjahrs ermittelt werden. Allerdings müssen Privatentnahmen des Unternehmers hinzugerechnet oder neu eingebrachtes Eigenkapital abgerechnet werden. Da das Inventar eine umfangreiche und meist unübersichtliche Aufstellung ist, fordert das HGB von den Kaufleuten eine zusammengefasste Aufstellung des Vermögens und der Schulden in Kontenform. Diese ist die *Bilanz*.

Das im Inventar festgehaltene Rohvermögen bildet die linke Seite der Bilanz (*Aktiva*). Sie beantwortet die Frage, wohin die eingebrachten Mittel geflossen sind (*Kapitalverwendung*). Auf der rechten Seite (*Passiva*) wird zunächst

Inventar
Rohvermögen
Anlagevermögen
Umlaufvermögen
Schulden
Langfristige Schulden
Kurzfristige Schulden
Ermittlung des Reinvermögens

Bilanz	
Vermögen (Aktiva)	Kapital (Passiva)
• Anlagevermögen	• Eigenkapital
• Umlaufvermögen	• Fremdkapital

Entstehung einer Bilanz



das ermittelte Eigenkapital (*Reinvermögen*) eingetragen, darunter das Fremdkapital (*Schulden*). Hieraus ist erkennbar, woher das Kapital stammt (*Kapitalbeschaffung*).

Eine Bilanz lässt sich parallel dazu aus den in der Buchhaltung aufgezeichneten Sollbeständen ermitteln. Der Gewinn bzw. Verlust ergibt sich dort im Rahmen der so genannten *Gewinn- und Verlustrechnung* (GuV) als Differenz aller Erträge und Aufwendungen (Kontenklassen „5“, „6“ und „7“). Die GuV selbst wird als Abschlusskonto in der Kontenklasse „8“ geführt. Theoretisch sollte das hier aus Sollbeständen errechnete Ergebnis mit dem aus den Istbeständen (Inventar) ermittelten übereinstimmen. Für die Aufstellung der Bilanz gelten gesetzliche Bestimmungen. Mindestanforderungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße sind im HGB festgelegt. Für Kapitalgesellschaften wurde im Rahmen der EU das *Bilanzrichtliniengesetz* eingeführt.

In der Praxis wird die Bilanz in mehreren Schritten erstellt. Nach Abschluss aller Konten wird zunächst aus den Daten der Buchhaltung eine Art Probebilanz erstellt. Mit ihr wird die Buchführung zunächst auf rechnerische Richtigkeit überprüft (Gleichheit von „Soll“ und „Haben“). Anschließend können Inventurdifferenzen korrigiert werden. Für die Bewertung des Vermögens und der Schulden gelten folgende Prinzipien:

1. Beim Anlage- und Umlaufvermögen ist der niedrigste Wert (Anschaffungswert oder Marktwert) anzusetzen (*Niederstwertprinzip*).
2. Für Schulden ist der Höchstwert anzusetzen (*Höchstwertprinzip*).

Als Resultat ergibt sich eine mit dem Inventar abgeglichene Schlussbilanz. Sie ist gleichzeitig Eröffnungsbilanz für das neue Geschäftsjahr.

Doppelte Buchführung: Teil 1 – Bestandskonten

Wie der Name „doppelte Buchführung“ bereits sagt, erfolgt jede Buchung mindestens auf zwei Konten. Jedes Konto besteht aus den beiden Seiten „Soll“ (linke Seite) und „Haben“ (rechte Seite). Im einfachsten Fall wird der Betrag auf einem Konto im „Soll“, auf einem anderen im „Haben“ verbucht. Im Allgemeinen sind aber auf beiden Seiten mehrere Konten beteiligt. Die Summe der Beträge ergibt ein Gleichgewicht zwischen „Soll“ und „Haben“. Eine Buchung darf dabei nur aufgrund eines nachvollziehbaren Beleges durchgeführt werden.

Im Grundbuch werden die Buchungen als Buchungssatz formuliert, und zwar nach dem Schema:

Buchungssatz =
„Sollkonten an Habenkonten“

Die Buchführung lässt sich am besten anhand einiger Beispiele erläutern. Die dreistelligen Ziffern hinter den Kontennamen bezeichnen die entsprechenden Unterkonten im Industriekontenrahmen.

Beispiel 1: Wareneinkauf per Barzahlung (ohne Berücksichtigung von Steuern)

Ein Unternehmen bezahlt eine Warenlieferung über 1000 € bar. Hierzu gehört der folgende Buchungssatz:

„Waren an Kasse“

Waren (228)		Kasse (288)	
Soll	Haben	Soll	Haben
1.000			1.000

Das scheinbar Komplizierte an der Buchführung besteht darin, zu erkennen, was im „Soll“ und was im „Haben“ gebucht wird. Im obigen Beispiel nimmt

der Warenbestand zu, der Kassenbestand ab. Beide Konten gehören zum Vermögen des Unternehmens, sind also Konten, die zur Aktivseite zählen. Hierin liegt bereits eine wichtige Grundregel beim Buchen:

Aktivkonten nehmen
im **Soll zu** und im **Haben ab**.

Passivkonten nehmen
im **Soll ab** und im **Haben zu**.

Man kann sich dies recht gut einprägen, denn die Abschlusskonten (Salden) der Aktivkonten stehen in der Bilanz auf der Sollseite (links), die der Passivkonten auf der Habenseite (rechts). Da Aktivkonten und Passivkonten Bestände ausweisen (z.B. Waren- oder Kassenbestand), werden sie als *Bestandskonten* bezeichnet.

Beispiel 2: Wareneinkauf auf Rechnung (ohne Berücksichtigung von Steuern)

Erweitern wir das betrachtete Beispiel. Nehmen wir an, das Unternehmen zahlt die Lieferung statt bar per Rechnung. Bei Erhalt der Lieferung wird gebucht:

„Waren an Verbindlichkeiten“

Waren (228)		Verbindlichkeiten (440)	
Soll	Haben	Soll	Haben
			1.000

Waren, die nicht bar bezahlt werden, werden zunächst über das Konto „Verbindlichkeiten“ verbucht. Der Warenbestand nimmt durch die Lieferung zu, die Verbindlichkeiten werden aber ebenfalls mehr, weil die Verbindlichkeiten als Lieferantenkredite wie Fremdkapital anzusehen sind. Sie gehören damit zu

den Passivkonten, die im Haben zu nehmen.

Beispiel 3: Rechnung überweisen

Nehmen wir nun an, die Rechnung wird per Banküberweisung beglichen. Es wird gebucht:

„Verbindlichkeiten an Bank“

Bank (280)		Verbindlichkeiten (440)	
Soll	Haben	Soll	Haben
	1.000		1.000

Die Verbindlichkeiten (Passivkonto) nehmen im Soll ab, das Guthaben auf dem Bankkonto nimmt ebenfalls ab, jedoch auf der Habenseite (Aktivkonto). Diese drei Beispiele werden auch (in der Reihenfolge) als Aktiv-Tausch, Aktiv-Passiv-Mehrung und Aktiv-Passiv-Minderung bezeichnet. Natürlich gibt es auch den Passiv-Tausch. Ein Beispiel hierfür wäre die Umwandlung kurzfristiger in langfristige Kredite. Es wird deutlich, dass einfache Vorgänge wie z.B. eine Warenlieferung zwei oder mehr unabhängige Buchungsschritte erfordern können, hier einen bei der Lieferung und einen bei der Zahlung.

Bei den bisherigen Buchungen wurde aus Gründen der Vereinfachung keine *Umsatzsteuer* berücksichtigt. Die Umsatzsteuer muss von Unternehmen in der Regel beim Erbringen von Lieferungen oder Leistungen erhoben und monatlich an das Finanzamt abgeführt werden. Die bereits z.B. beim Warenauftrag an Lieferanten gezahlte Umsatzsteuer wird als *Vorsteuer* bezeichnet.

Ein Unternehmen zahlt nur die Differenz aus einbehaltener Umsatzsteuer (Verkauf) und gezahlter Vorsteuer (Einkauf). Da somit der erzeugte „Mehrwert“ besteuert wird, bezeichnet man die Umsatzsteuer auch als *Mehrwertsteuer*. Hat ein Unternehmen mehr Vorsteuer gezahlt als es Umsatzsteuer eingenommen hat, erhält es den Differenzbetrag vom Finanzamt erstattet. Buchungstechnisch ist die Umsatzsteuer eine Verbindlichkeit an das Finanzamt, gehört also auf die Passivseite (IKR-Konto 480). Die Vorsteuer ist dagegen eine Forderung an das Finanzamt (IKR-Konto 260) und steht im Umlaufvermögen bei den Aktiva, sie nimmt daher im Soll zu.

Beispiel 4: Wareneinkauf mit Vorsteuer

Die Buchung des um die Vorsteuer (hier 19%) erweiterten Beispiels 1 lautet:

„Waren und Vorsteuer an Kasse“

Waren (228)		Kasse (288)	
Soll	Haben	Soll	Haben
	1.000		1.190

Vorsteuer (260)	
Soll	Haben
	190

In diesem Beispiel sind auf der Sollseite zwei Konten beteiligt. Zwar berühren die meisten Buchungen nur zwei oder drei Konten, in der Praxis kommen aber auch Geschäftsfälle mit mehreren oder komplexeren Buchungssätzen vor.

Doppelte Buchführung: Teil 2 – Erfolgskonten

Im letzten Abschnitt wurden die Prinzipien der doppelten Buchführung am Beispiel des Wareneinkaufs erläutert. Hierdurch veränderte sich zwar der Waren- oder Geldbestand des Unternehmens, es ging aber weder ein Gewinn noch ein Verlust mit diesen Geschäftsfällen einher. Bisher wurden Buchungen nur auf Bestandskonten vorgenommen. In diesem Abschnitt sind auch so genannte *Erfolgskonten* beteiligt, auf denen die *Aufwendungen* bzw. *Erträge* verbucht werden.

Erträge entstehen in der Regel durch Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren oder dem Erbringen von Leistungen. Aufwendungen entstehen z.B. durch Personalkosten, Miete, den Verbrauch von Waren oder die Abnutzung von Maschinen. Hierbei ist zu beachten, dass der Aufwand für eine Ware nicht beim Einkauf, sondern beim Verkauf entsteht. Die Ware wird beim Verkauf „verbraucht“.

Ähnlich ist es mit den Aufwendungen für Anlagegüter. Der Aufwand für eine Maschine entsteht nicht, wenn sie gekauft oder bezahlt wird, sondern sie wird über einen bestimmten Zeitraum „abgeschrieben“. Hiermit befasst sich der nächste Abschnitt.

Alle Aufwendungen und Erträge werden, um eine schnelle Gewinnermittlung zu ermöglichen, auf separate Erfolgskonten (Kontenklassen 5, 6 und 7) gebucht. Erfolgskonten unterteilen sich in *Aufwands-* und *Ertragskonten*. Die Differenz aus Erträgen und Aufwendungen nennt man, wenn sie positiv ist, Gewinn, ist sie negativ, Verlust. Die Aufrechnung aller zugehörigen Konten erfolgt in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).

Beispiel 5: Verkauf von Waren

Eine Ware, die für 800 € eingekauft wurde, wird für 1000 € gegen Rechnung verkauft (zuzüglich 19% bzw. 190 € Umsatzsteuer). Hierzu gehören zwei unabhängige Buchungen:

Erste Buchung: „Aufwendungen für Waren an Waren“

Aufwendungen für Waren (608)		Waren (228)	
Soll	Haben	Soll	Haben
800			800

Zweite Buchung: „Forderungen an Umsatzerlöse und Umsatzsteuer“

Forderungen (240)		Umsatzerlöse f. Waren (510)	
Soll	Haben	Soll	Haben
1.190			1.000
Umsatzsteuer (480)		Soll Haben	
			190

Mit der ersten Buchung wird die Ware beim Verkauf aus dem Lager (dem Bestandskonto „Waren“) abgebucht und als Aufwand (dem Erfolgskonto „Aufwendungen für Waren“) verbucht. Das Konto „Waren“ nimmt als Aktivkonto im Haben ab, das Aufwandskonto „Aufwendungen für Waren“ nimmt im Soll zu. Soll und Haben sind nach dieser Buchung daher wieder im Gleichgewicht.

Die zweite Buchung bezieht sich auf die Erträge. Die Forderungen nehmen zu, da nicht bar, sondern per Rechnung bezahlt wird. Das Konto „Forderungen“ ist ein Konto des Umlaufvermögens (d.h. ein Aktivkonto), nimmt daher im Soll zu. Das Konto „Umsatzerlöse für Waren“ ist ein Ertragskonto und nimmt

im Haben zu. Die Umsatzsteuer ist eine Verbindlichkeit an das Finanzamt und damit ein Passivkonto, das ebenfalls im Haben zunimmt.

Für die Buchungen auf Erfolgskonten lässt sich daher folgende einfache Regel aufstellen:

Aufwandskonten nehmen im Soll zu .
Ertragskonten nehmen im Haben zu .

Im Normalfall nehmen Erfolgskonten nicht ab, d.h. die Summe der Aufwendungen und Erträge kann mit der Zeit nur größer werden. Muss ein in Rechnung gestellter Umsatz korrigiert werden, z.B. weil ein Kunde Skonto in Anspruch nimmt, wird dies auf dem Unterkonto „Erlösberichtigungen für Waren (5001)“ im Soll verbucht. Das Konto „Erlösberichtigungen für Waren“ wird später über das Konto Umsatzerlöse abgeschlossen, so dass dieses dann die tatsächlich erzielten Erlöse ausweist.

Aus der obigen Transaktion ergibt sich also ein Gewinnbeitrag, d.h. eine Differenz aus Erlös und Aufwand, von 200 €.

Die Bilanzsumme nimmt sowohl auf der Aktivseite als auch auf der Passivseite der Bilanz um 390 € zu, da der Gewinn auf der Passivseite der Bilanz im Eigenkapital erscheint. Wird der obige Rechnungsbetrag vom Kunden später überwiesen, erfolgt eine Buchung gemäß folgendem Buchungssatz, der wieder ausschließlich Bestandskonten berührt:

Dritte Buchung: „*Bank an Forderungen*“

Bank (280)		Forderungen (240)	
Soll	Haben	Soll	Haben
1.190			1.190

Aufwendungen und Erträge werden stets dem Geschäftsjahr zugerechnet, in dem sie entstehen, unabhängig davon, wann tatsächlich eine Ausgabe oder Einnahme erfolgt ist. Wird im letzten Beispiel die Rechnung für die gelieferte Ware vom Kunden erst im neuen Geschäftsjahr bezahlt, so wird die Forderung mit in das neue Geschäftsjahr übernommen, der Ertrag aber noch im alten Jahr gebucht. Für solche zeitlichen Abgrenzungen der Abrechnungsperioden sind im IKR besondere Konten vorgesehen.

Doppelte Buchführung: Teil 3 – Abschreibungen

Betrachten wir als weiteres Beispiel für Aufwendungen die Abnutzung von Anlagegütern, z.B. eines Fahrzeugs. Beim Kauf des Fahrzeugs erfolgt zunächst ein Zugang auf ein Anlagekonto. Hierdurch entsteht aber noch kein Aufwand. Die Buchung des Fahrzeugkaufes erfolgt daher nur auf Bestandskonten.

Beispiel 6: Barkauf eines Fahrzeugs

Bei einem Fahrzeugwert von 40.000 € zuzüglich 19% Umsatzsteuer gehört zu diesem Geschäftsfall folgende Buchung:

„Fuhrpark und Vorsteuer an Kasse“

Fuhrpark (085)		Kasse (288)	
Soll	Haben	Soll	Haben
40.000			47.600
Vorsteuer (260)			
Soll		Haben	
7.600			

Das Fahrzeug wird in diesem Fall bar bezahlt. Wäre der Betrag vom Konto überwiesen worden, hätte der Betrag statt vom Konto „Kasse“ vom Konto „Bank“ abgebucht werden müssen.

In den Steuergesetzen, genauer gesagt in der *AfA-Tabelle* (AfA = Abschreibungen für Anlagegüter), ist genau festgelegt, über welchen Zeitraum eine solche Investition abgeschrieben werden kann. *Abschreibungen* dienen dazu, den schrittweisen Wertverlust (Werteverzehr) einer Anlage als Aufwand geltend zu machen. Für Personenkraftwagen beträgt der Abschreibungszeitraum fünf Jahre.

Grundsätzlich kann bei beweglichen Anlagegütern zwischen einer linearen und einer degressiven AfA gewählt werden. Die lineare AfA errechnet sich aus dem jeweiligen Abschreibungszeitraum. In diesem Fall dürfen also über 10 Jahre pro Jahr 10 % des Fahrzeugwertes als Aufwand angesetzt werden. Die degressive AfA darf das dreifache des Prozentsatzes der linearen AfA betragen, jedoch nicht mehr als 30% pro Jahr. Die degressive AfA wird nur im ersten Jahr vom Anschaffungswert, anschließend vom jeweiligen Buchwert berechnet. Da sich bei der degressiven AfA am Ende des Abschreibungszeitraums ein Restwert ergibt, ist es erlaubt, von der degressiven AfA auf die lineare AfA überzuwechseln. Hierdurch bietet sich die Möglichkeit, Abschreibungen steuerlich zu optimieren.

Bei linearer Abschreibung ergibt sich demnach ein jährlicher Abschreibungsbetrag von 4.000 €. Betrachten wir nun den Buchungsvorgang bei Abschreibungen.

Beispiel 7: Abschreibung d. Fahrzeugs

Am Ende des Geschäftsjahres wird die Abnutzung des Fahrzeugs auf das Aufwandskonto „Abschreibungen auf Sachanlagen“ gebucht.

„Abschreibungen auf Sachanlagen an Fuhrpark“

Abschreibungen auf Sachanlagen (652)		Fuhrpark (085)	
Soll	Haben	Soll	Haben
4.000			4.000

Abschreibungsbeispiele aus der AfA-Tabelle (Stand 2006)		
Anlage	Jahre	Prozentsatz
Gebäude (massiv)	80	1,25
Kühlhallen	20	5
Solaranlagen	15	6,7
Personenkraftwagen	10	10
Lastkraftwagen	10	10
Maschinen (je nach Typ)	5 – 16	20 – 6,25
Personal Computer	5	20
Mobilfunkendgeräte	5	20
Büromöbel	15	6,7
Geringwertige Anlagegüter (bis zu 410 €) können im Anschaffungsjahr direkt als Aufwand geltend gemacht werden und müssen nicht über mehrere Jahre abgeschrieben werden.		

Der buchhalterische Wert des Fahrzeugs beträgt danach nur noch 36.000 €. Nach fünf Jahren ist das Fahrzeug voll abgeschrieben. Wird das Fahrzeug weiter genutzt, bleibt es in der Anlagenbuchhaltung mit einem Restwert von 1 € bestehen. Aufwendungen für die Abnutzung können jedoch nicht mehr geltend gemacht werden. Wird das Fahrzeug z.B. nach zwölf Jahren für einen Wert von 4.000 € verkauft, dann sind dies außerordentliche Erträge (außerordentlich, weil sie mit dem operativen Geschäft nichts zu tun haben), die sich im Gewinn niederschlagen.

Die untere Tabelle zeigt einen Vergleich zwischen linearer und degressiver Abschreibung. Man erkennt, dass die Abschreibungsbeträge bei der degressiven AfA in den ersten vier Jahren höher sind. Danach kehrt sich der Effekt um, d.h. die Abschreibungsbeträge sind

Vergleich der Restwerte		
Jahr	Lineare AfA	Degressive AfA (30 %)
0	40.000,00	40.000,00
1	36.000,00	28.000,00
2	32.000,00	19.600,00
3	28.000,00	13.720,00
4	24.000,00	9.604,00
5	20.000,00	6.722,80
6	16.000,00	4.705,96
7	12.000,00	3.294,17
8	8.000,00	2.305,92
9	4.000,00	1.614,14
10	1.00	...

bei der linearen AfA größer. Es ist möglich und empfehlenswert, zu diesem Zeitpunkt die Abschreibung auf die lineare AfA umzustellen.

Doppelte Buchführung: Teil 4 – Der Jahresabschluss

Am Ende eines Geschäftsjahrs werden zur Bilanzbildung alle Konten abgeschlossen. Hierbei wird für jedes Konto die Differenz aus Soll und Haben, der Saldo, ermittelt. Der Saldo wird stets auf der Seite eingetragen, wo er ergänzt werden muss.

Buchung 8: Abschluss des Kontos Kasse

Das Bestandskonto „Kasse“ weist im Soll 15.000 € aus, im Haben 12.500 €, d.h. es befinden sich noch 2.500 € in der Kasse.

Kasse (288)	
Soll (Einzahlungen)	Haben (Auszahlungen)
15.000	12.500
	Saldo 2.500

Soll	Haben
15.000	15.000

Die Abschlussbuchungen erfolgen nach einem genau festgelegten Schema, das im folgenden erläutert wird. Die Begrifflichkeiten und Zusammenhänge sind in der Abbildung verdeutlicht.

- Ein Unterkonto wird über das übergeordnete Konto abgeschlossen.
- Vorsteuer und Umsatzsteuer werden über das höhere Konto der bei-

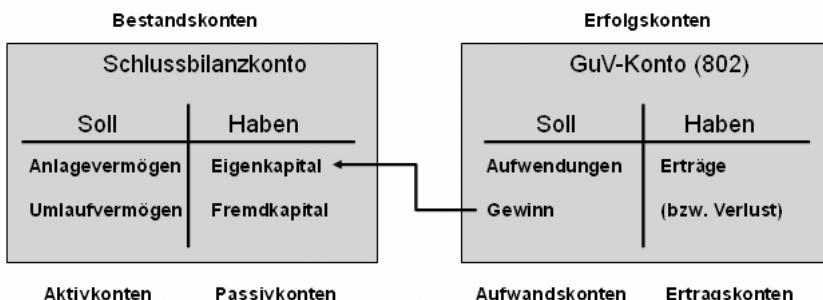
den abgeschlossen (in der Regel die Umsatzsteuer).

- Die Erfolgskonten sind Unterkonten des Eigenkapitals und werden über das GuV-Konto abgeschlossen. Als Saldo der GuV ergibt sich ein Gewinn oder Verlust.
- Das GuV-Konto wird über das Konto Eigenkapital abgeschlossen. Das Konto Eigenkapital ist ein Passivkonto auf der Habenseite des *Schlussbilanzkontos*.
- Die Salden der Aktivkonten bilden die Sollseite, die Salden der Passivkonten die Habenseite des Schlussbilanzkontos.

Aus dem Schlussbilanzkonto wird anschließend die Bilanz gebildet. Das Schlussbilanzkonto bildet die Grundlage für die Eröffnungsbilanz des Folgejahres. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt ein detaillierteres Gliederungsschema einer Bilanz nach HGB.

Die Abschlussbuchung der GuV auf das Eigenkapital ist abhängig von der jeweiligen Unternehmensform. So verändert sich z.B. bei Aktiengesellschaften nicht das im Handelsregister eingetragene gezeichnete Kapital. Die Gewinne werden entweder in Form von Dividenden

Zusammenhang zwischen Erfolgs- und Bestandskonten



Gliederung einer Bilanz nach HGB

Aktiva	Passiva
1. Anlagevermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Immaterielle Vermögensgegenstände ▪ Sachanlagen ▪ Finanzanlagen 	1. Eigenkapital <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezeichnetes Kapital ▪ Kapitalrücklagen ▪ Gewinnrücklagen ▪ Gewinn-/Verlustvortrag ▪ Jahresüberschuss-/fehlbetrag ▪ Ggf. nicht durch Eigenkapital abgedeckter Fehlbetrag
2. Umlaufvermögen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorräte ▪ Forderungen ▪ Wertpapiere ▪ Kassenbestand und Guthaben 	2. Rückstellungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für Pensionen ▪ für Steuern ▪ Sonstige
3. Rechnungsabgrenzungsposten	3. Verbindlichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anleihen ▪ Bankverbindlichkeiten ▪ auf Lieferungen/Leistungen ▪ Aus Wechselgeschäften ▪ gegenüber verbundenen Unternehmen ▪ gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht ▪ Sonstige (Steuern, Sozialversicherung)
4. Ggf. nicht durch Eigenkapital abgedeckter Fehlbetrag	4. Rechnungsabgrenzungsposten
Bilanzsumme	Bilanzsumme

ausgeschüttet oder als Gewinnrücklagen verbucht. Auch besteht die Möglichkeit, Gewinne oder Verluste ins nächste Jahr vorzutragen und gegebenenfalls mit erwarteten Verlusten zu verrechnen.

Bei Personengesellschaften erhalten die geschäftsführenden Gesellschafter kein Gehalt. Daher gibt es für jeden Vollhaf- ter ein Privatkonto als Unterkonto des Eigenkapitalkontos. Hierauf werden Privatentnahmen verbucht. Privatentnahmen von Gütern sind umsatzsteuer- pflichtig, hierzu zählt z.B. auch die pri- vate Nutzung eines Firmenwagens durch den Inhaber.

Kapitalgesellschaften sind generell ver- pflichtet, ihre Jahresabschlüsse zu ver- öffentlichen. Form und Umfang der Offenlegungspflicht sind abhängig von Umsatz, Beschäftigtenzahl und Bilanz-

summe des Unternehmens. Folgende Daten müssen zum Handelsregister ein- gereicht werden, bei großen Kapitalge- sellschaften zusätzlich im Bundesanzei- ger veröffentlicht werden:

- die Jahresbilanz
- die Gewinn- und Verlustrechnung
- ein Anhang
- ein Lagebericht.

Der Anhang dient der Erläuterung der Bilanz und der GuV. Im Lagebericht werden Auskünfte über die gegenwärtige und zukünftige Geschäftsentwick- lung gegeben. Kleine Kapitalgesell- schaften brauchen keine GuV und kei- nen Lagebericht zu veröffentlichen.

Bilanzanalyse – offene Karten, versteckte Informationen

Auch wenn die Bilanz nur ein gestrafftes Bild der Geschäftslage eines Unternehmens widerspiegelt, können aus ihr einige wichtige Informationen abgeleitet werden. Für Unternehmer ist insbesondere ein Vergleich mit den Ergebnissen der Vorjahre oder mit anderen Unternehmen derselben Branche interessant.

Eine *Bilanzanalyse* erfordert zunächst eine Aufbereitung und weitere Straffung der Bilanzdaten. Man erhält als Ergebnis eine *Bilanzstruktur*, aus der sich der Vermögens- und Kapitalaufbau des Unternehmens recht gut erkennen lässt. Die aufbereiteten Posten werden meist als Wert und als Prozentzahl notiert. Im folgenden werden wir die Terminologie aus dem folgenden vereinfachten Bilanzschemas verwenden:

Bilanzstruktur	
Aktiva	Passiva
I. Anlagevermögen	I. Eigenkapital
1. Sachanlagen	1. gezeichn. Kapital
2. Finanzanlagen	2. Rücklagen
II. Umlaufvermögen	3. Rückstellungen
1. Vorräte	II. Fremdkapital
2. Forderungen	1. langfristiges FK
3. Flüssige Mittel	2. kurzfristiges FK

Die Bilanzstruktur bildet die Grundlage für eine *Bilanzbeurteilung* bzw. *Bilanzkritik*. Beurteilt werden können

- die Kapitalausstattung,
- die Ertragslage,
- die Zahlungsfähigkeit,
- die Anlagenfinanzierung,
- der Vermögensaufbau.

Die Kapitalausstattung wird in erster Linie nach dem Verhältnis von Eigenkapital und Fremdkapital beurteilt. Für die Beurteilung gibt es wie für die meisten anderen Kriterien auch keine allgemeinen Richtlinien. Je höher jedoch der Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital ist, um so größer ist die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens und damit auch seine Kreditwürdigkeit bei Kreditinstituten und Lieferanten. Als Kennzahlen verwendet man den Grad der finanziellen Unabhängigkeit und den Grad der Verschuldung.

Eine sehr wichtige Kennzahl ist die *Eigenkapitalrentabilität*, die das Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital angibt. Aus dem Vergleich mit marktüblichen Zinsen kann der Unternehmer schließen, ob es sich noch lohnt, Kapital in das Unternehmen zu investieren. Bei Kapitalgesellschaften kann man aus der Höhe der Gewinnrücklagen gegenüber dem gezeichneten Kapital die langfristige Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens ermessen. Für kurzfristige Betrachtungen wird auch der *Cash flow* verwendet, bei dem man Aufwendungen, die nicht ausgabenwirksam sind, wieder zum Gewinn hinzuaddiert.

Eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Kapitalausstattung spielt die Zusammensetzung des Fremdkapitals. Ein hoher Anteil an kurzfristigem Fremdkapital kann zu Engpässen in der Zahlungsfähigkeit (*Liquidität*) des Unternehmens führen. Zur Messung der Liquidität wird auch das Verhältnis aus flüssigen Mitteln zum kurzfristigen Fremdkapital gebildet. Man spricht hierbei auch von der Liquidität ersten Grades oder Barliquidität. Beträgt die Barliquidität 100% oder mehr, kann man von einer sehr guten Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ausgehen. In der Praxis geht man davon aus, dass wenigstens die Summe aus flüssigen

Wichtige Kennziffern der Bilanzanalyse

Kennzahl	Formel	Hoher Wert ist Hinweis auf
Kapitalausstattung		
Eigenkapitalquote	Eigenkapital x 100 / Gesamtkapital	finanzielle Unabhängigkeit
Ertragslage		
Eigenkapitalrentabilität	Gewinn x 100 / Eigenkapital	gute Verzinsung des Eigenkapitals
Zahlungsfähigkeit		
Liquidität 1. Grades	flüssige Mittel x 100 / kurzfristiges Fremdkapital	Zahlungsfähigkeit
Liquidität 2. Grades	(flüssige Mittel + Forderungen) x 100 / kurzfristiges Fremdkapital	
Liquidität 3. Grades	gesamtes Umlaufvermögen x 100 / kurzfristiges Fremdkapital	
Grad der Selbstfinanzierung	Gewinnrücklagen x 100 / gezeichnetes Kapital	Finanzstärke
Cash-flow	Bilanzgewinn + Abschreibungen auf Anlagegüter + Rückstellungen	
Anlagenfinanzierung		
Deckungsgrad I	Eigenkapital x 100 / Anlagevermögen	solide Finanzierung
Deckungsgrad II	(Eigenkapital + langfristiges FK) x 100 / Anlagevermögen	
Vermögensaufbau		
Anlagenintensität	Anlagevermögen x 100 / Bilanzsumme	hohe Fixkosten
Vermögensumschlag	Umsatz x 100 / Gesamtvermögen	geringer Kapitalbedarf

Mitteln und Forderungen das kurzfristige Fremdkapital abdecken sollte. Insgesamt unterscheidet man drei Liquiditätskennziffern:

Nach einer Erfahrungsregel sollte die Liquidität dritten Grades mindestens 200 % betragen. Da flüssige Mittel zwar zur Sicherung der Liquidität dienen, aber nicht zu einer Ertragsbildung beitragen, weist andererseits eine überhöhte Barliquidität auf einen unwirtschaftlichen Umgang mit Finanzmitteln hin. Die *Goldene Bilanzregel* besagt, dass das Anlagevermögen plus dem „eisernen Bestand“ des Umlaufvermögens möglichst mit Eigenkapital, zumindest aber mit langfristigem Fremdkapital finanziert werden sollte. Das Umlaufvermögen sollte ebenfalls mit Finanzmitteln finanziert werden, deren Laufzeit der Dauer der Kapitalbindung entsprechen. Als Kennzahl verwendet man den Deckungsgrad der Anlagenfinanzierung.

Bei den Kennzahlen zur Vermögensstruktur ist insbesondere der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen interessant, was vor allem bei Industrieunternehmen (*Anlagenintensität*) sehr hoch ist. Dies bedeutet hohe fixe Kosten durch die notwendigen Investitionen und damit eine gewisse Trägheit gegenüber Marktveränderungen. Ein hoher Anteil an Forderungen am Gesamtvermögen weist auf eine gute Auftragslage, vielleicht aber auch auf eine schlechte Zahlungsmoral der Kunden hin. Ein hoher Anteil an Vorräten kann auf eine schlechte Absatzlage hinweisen. Solche Zahlen lassen sich meist nur im Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Branche oder den Daten des Vorjahres interpretieren. Der *Vermögensumschlag* gibt an, wie groß der Umsatz relativ zum Vermögen ist. Ist das Verhältnis hoch, wird relativ wenig Kapital benötigt, was auf eine gute Rendite hinweist.

Kosten und Leistungen – die verdeckte Wahrheit

Nicht nur für Industrieunternehmen, sondern auch für viele andere mittelständische Unternehmen sind die bisherigen Betrachtungen nicht ausreichend. So kann man die Ertragslage eines Unternehmens nicht einfach nach dem ausgewiesenen Gewinn oder Verlust beurteilen, da dieser sehr unterschiedliche Ursachen haben kann.

Nehmen wir an, ein Unternehmen hat eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen erworben, das hohe Verluste abwirft. Diese Verluste schmälern den Gewinn des Unternehmens, haben aber betriebsfremde Ursachen und wären z.B. durch einen Verkauf der Beteiligung relativ schnell zu bereinigen. Es wäre nicht richtig, die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes anhand des ausgewiesenen Gewinns zu beurteilen. Betrachten wir einen anderen Fall: Eine Fabrik investiert in neue Produktionsanlagen. Diese werden über einen Zeitraum von fünf Jahren abgeschrieben, wodurch der Gewinn in dieser Zeit erheblich reduziert wird. Obwohl sich an der Wirtschaftlichkeit des Betriebes nichts verändert, steigen die Gewinne nach fünf Jahren sprunghaft an, da die Abschreibungen entfallen.

Diese Beispiele zeigen, dass man zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines

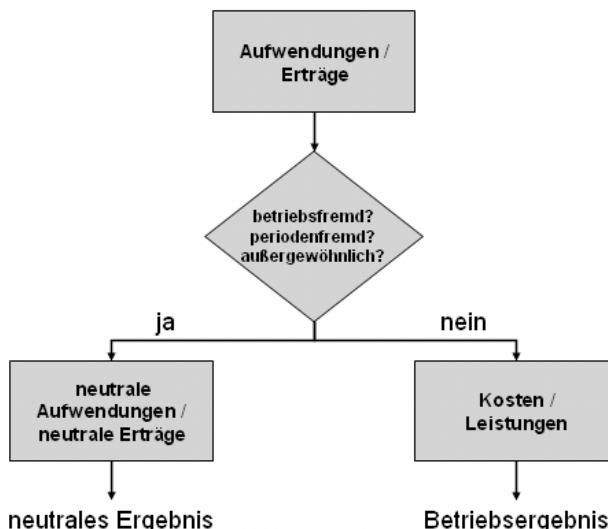
Betriebes eine andere Größe als den Gewinn finden muss. Hierzu wurde neben der Geschäftsbuchhaltung ein zweiter Rechnungskreis für die *Kosten- und Leistungsrechnung* (KuL) eingeführt. Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung ist es, die tatsächlichen Kosten, die zur betrieblichen Leistungserstellung notwendig sind, möglichst vollständig und präzise zu erfassen, um einerseits den betrieblichen Produktionsprozess beurteilen und andererseits korrekte Preise kalkulieren zu können. Dabei sollen Einflüsse durch betriebsfremde oder außergewöhnliche Ereignisse möglichst ausgeklammert werden. Anders als die Buchführung ist die Kosten- und Leistungsrechnung nicht gesetzlich vorgeschrieben. Sie dient dem Unternehmer als Kontroll- und Kalkulationsinstrument. Da die Kosten- und Leistungsrechnung nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, gibt es selbst für Großunternehmen (anders als bei Bilanzen) keine gesetzlichen Auflagen, sie zu veröffentlichen.

Unter *Kosten und Leistungen* versteht man alle Aufwendungen und Erträge, die nicht betriebsfremd, periodenfremd oder außergewöhnlich (hoch) sind. Alle Aufwendungen und Erträge, die diese Bedingungen nicht erfüllen, werden als „neutral“ bezeichnet. Sie werden in ei-

Begriffspaare im Rechnungswesen

Begriffspaare	Bedeutung
Einzahlungen / Auszahlungen	Zunahme / Abnahme an liquiden Mitteln.
Einnahmen / Ausgaben	Zunahme / Abnahme an liquiden Mitteln zuzüglich der Forderungszugänge / Forderungsabgänge und Abnahme / Zunahme der Verbindlichkeiten.
Erträge / Aufwendungen	Wertezuflüsse / Werteabflüsse zum / vom Unternehmensvermögen.
Leistungen / Kosten	Betriebsbedingte regelmäßige Erträge / Aufwendungen (inkl. Zusatzkosten) aus einer Periode.
Gewinn / Verlust	Differenz aus Erträgen und Aufwendungen (Saldo des GuV-Kontos).

Abgrenzung des neutralen Ergebnisses



ner *Abgrenzungsrechnung* von den Kosten und Leistungen getrennt und liefern das *neutrale Ergebnis*.

Würde man die neutralen Aufwendungen nicht abgrenzen, würde dies nicht nur zu einer verfälschten Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Unterneh-

mens führen, sondern auch eine transparente Kalkulation unmöglich machen. Verluste aus Wertpapiergeschäften würden plötzlich zu Preiserhöhungen führen. Als Folge würde wahrscheinlich die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte sinken, und ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen würde sich durch seine eigene Kalkulation selbst ruinieren.

Dies zeigt, wie wichtig ein korrektes Vorgehen in der Kosten- und Leistungsrechnung ist. Da es hier anders als in der Geschäftsbuchführung keine gesetzlichen Auflagen gibt, bestehen hier beliebige Freiheiten. Diese dürfen aber nicht dazu verwendet werden, ein möglichst positives Bild, sondern ein möglichst realistisches Bild der Kostenstruktur eines Unternehmens zu zeichnen. Mit Manipulationen der Kosten- und Leistungsrechnung schadet sich ein Unternehmen nur selbst.

Beispiele für **betriebsfremde** Aufwendungen oder Erträge wären z.B. Beteiligungen an anderen Unternehmen, Kauf von Wertpapieren oder Mieteinnahmen. Sie haben im allgemeinen mit dem Unternehmenszweck nichts zu tun.

Periodenfremd sind Aufwendungen oder Erträge, wenn sie nicht in den betrachteten Abrechnungszeitraum fallen, z.B. Steuernach- oder -rückzahlungen aus vergangenen Jahren.

Außergewöhnlich sind Aufwendungen oder Erträge, die nicht regelmäßig oder zumindest nicht stets in der vorliegenden Höhe anfallen. Ein Beispiel für außergewöhnlichen Aufwand wäre die teure Reparatur einer Produktionsanlage, die im Rahmen des Nutzungszeitraums normalerweise nicht erforderlich wäre.

Die Kostenartenrechnung – wo bleibt das Geld?

Nachdem die Kosten und Leistungen von den neutralen Aufwendungen und Erträgen abgegrenzt wurden, stehen sie als Daten der Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung. Die Abgrenzungsrechnung erfolgt im Rahmen der *Kostenartenrechnung*, bei der die Kosten anschließend gegliedert werden, z.B. nach ihrer Entstehung in Personalkosten, Materialkosten, Raumkosten, Kapitalkosten usw. Die meisten dieser Kosten können direkt, d.h. in gleicher Höhe, aus der Geschäftsbuchführung entnommen werden, sie sind aufwandsgleich (*Grundkosten*).

Manchmal gibt es Gründe, Kosten der Kosten- und Leistungsrechnung anders als in der Buchhaltung zu bewerten, man nennt sie daher auch *Anderskosten*. Hierzu gehören z.B. Abschreibungen, die in der Buchhaltung nach steuerrechtlichen Maßstäben durchgeführt werden. Ziel der Unternehmen ist es, die getätigte Investition über Steuerersparnisse so schnell wie möglich zu amortisieren.

Eine Maschine, die in den ersten fünf Jahren buchhalterisch degressiv abgeschrieben wird, erzeugt hohe Aufwendungen, die den Gewinn schmälern. Es wäre unsinnig, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hiernach zu beurteilen. In der Kosten- und Leistungsrechnung wird meist linear mit der tatsächlichen Nutzungsdauer gerechnet, wobei statt des Anschaffungswertes auch der voraussichtliche Wiederbeschaffungswert angesetzt werden kann.

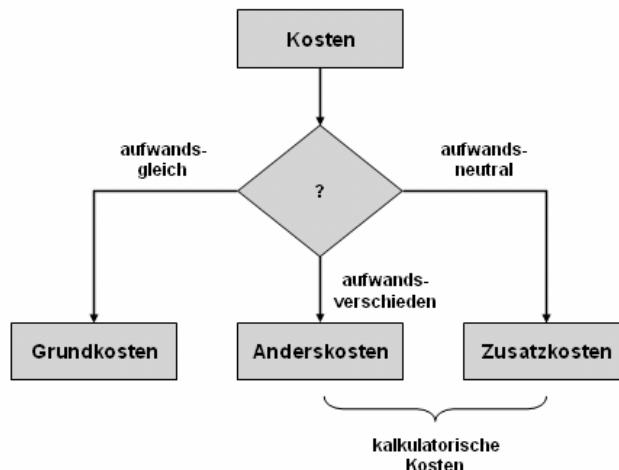
Ebenfalls zu den Anderskosten gehören *kalkulatorische Wagnisse*. Hierunter versteht man Wagnisse des Unternehmers, die nicht versichert sind und die pauschal in Preise einkalkuliert werden. So kann ein Unternehmen es sich meist nicht erlauben, Preise zu erhöhen, weil in einem Jahr hohe Forderungsausfälle

oder Schwund durch Diebstahl eingetreten sind. Statt dessen wird für solche Ereignisse ein Erfahrungswert pauschal einkalkuliert. Andere kalkulatorische Wagnisse wären z.B. Gewährleistungs- oder Entwicklungsrisiken, die sich ebenfalls mit Erfahrungswerten einrechnen lassen. Versicherte Risiken können dagegen direkt in Höhe der Versicherungsprämien als Kosten angesetzt werden.

Ein weiteres Problem der Kostenrechnung ist, dass nicht alle anfallenden Kosten in der Buchhaltung als Aufwand registriert werden. So erhält der Unternehmer bei Personengesellschaften kein Gehalt, sondern er muss seinen Unternehmerlohn ausschließlich aus dem Gewinn finanzieren. Um den Unternehmerlohn als Kosten in einer Preiskalkulation zu berücksichtigen, wird er als *Zusatzkosten*, aus denen dann ein Gewinnzuschlag berechnet werden kann, in die Kosten- und Leistungsrechnung aufgenommen.

Die Rechtfertigung für einen Gewinn lässt sich aus der Arbeitsleistung des Unternehmers, seinem eingegangenen Risiko und den Zinsen für das investierte Kapital ableiten. Letztere werden durch so genannte *kalkulatorischen Zinsen* berücksichtigt. Ein Unternehmer könnte, statt Geld in ein Unternehmen zu investieren, dieses auch auf der Bank sicher verzinsen lassen. Er wird daher von seiner Investition erwarten, dass sie auch ohne Arbeitsleistung mindestens soviel Gewinn einbringt, wie er bei einer Bank Zinsen erhalten hätte. Diese Verzinsung des Eigenkapitals muss in einer Preiskalkulation berücksichtigt werden. Das Eigenkapital wird damit kalkulatorisch genauso wie Fremdkapital behandelt. Entsprechend werden auch kalkulatorische Mieten für Immobilien angesetzt, die dem Unternehmen selbst gehören.

Grundkosten und kalkulatorische Kosten



Die beschriebene Ermittlung und Bewertung der Kosten auf Grundlage der Aufwendungen ist Teil der *Kostenartenrechnung*. Die Summe aller Kosten liefert die Gesamtkosten des Unternehmens. Sie werden der Gesamtleistung gegenübergestellt, die im Wesentlichen aus den Umsätzen des Unternehmens gebildet wird. Allerdings werden auch Innenleistungen wie selbst gefertigte Werkzeuge oder durchgeführte Reparaturen den Leistungen zugerechnet. Die Differenz aus Leistungen und Kosten ergibt das *Betriebsergebnis*.

Das Betriebsergebnis ermöglicht eine Beurteilung der Ertragslage des Unternehmens, die von betriebsfremden oder zufälligen Ereignissen bereinigt ist. Ein positives Betriebsergebnis bedeutet, dass Leistungen von höherem Wert geschaffen wurden, als deren Herstellung gekostet hat. Addiert man das Betriebsergebnis zum neutralen Ergebnis, ergibt sich der Gewinn bzw. Verlust aus der GuV. Aus der Kostenrechnung lässt sich erkennen, ob ein Betrieb wirtschaftlich arbeitet. Die *Wirtschaftlichkeit* ist definiert als das Verhältnis aus Leistungen und Kosten.

$$\text{Betriebsergebnis} = \text{Leistungen} - \text{Kosten}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \text{Leistungen} / \text{Kosten}$$

Die Berechnung des Betriebsergebnisses einer bestimmten Periode geschieht in der so genannten *Kostenträgerzeitrechnung*. Eine andere zentrale Aufgabe der Kostenrechnung ist die Preiskalkulation, die auch als *Kostenträgerstückrechnung* bezeichnet wird.

Die Divisionskalkulation – Preiskalkulation auf plausible Art

Wie kann ein Unternehmer einen Preis für seine Produkte berechnen? Nehmen wir der Einfachheit halber an, der Unternehmer erzeugt ein einziges Produkt, z.B. eine Maschinensteuerungs-Software. Will der Unternehmer einen Verkaufspreis für sein Produkt berechnen, dann liegt folgende Vorgehensweise auf der Hand: Er summiert alle in einer Periode angefallenen Kosten auf und berechnet daraus seine *Selbstkosten*. Anschließend dividiert er diesen Betrag durch die Produktionsmenge und erhält die Kosten pro Stück (*Stückkosten*). Hierzu addiert er einen Zuschlag für den Unternehmergewinn, den er z.B. aus seinen Zusatzkosten errechnen kann. Dieses Verfahren ist sowohl einfach als auch vernünftig. In der Kosten-

ge stark ab, kann bei einem Produkt eine *mehrstufige Divisionskalkulation* eingesetzt werden. Nehmen wir beispielsweise einen Hersteller, der auf die Produktion von Halbleiterlasern spezialisiert ist. Die produzierte Stückzahl ist nicht identisch mit der verkauften Stückzahl derselben Periode. Daher müssen die *Vertriebskosten* nicht wie die in der Fertigung angefallenen *Herstellkosten* auf die Produktionsmenge, sondern auf die Absatzmenge umgelegt werden.

Es sei erwähnt, dass dieses Verfahren sich auch bei mehreren Produktionsstufen anwenden lässt. In diesem Fall wird in der obigen Formel für jede Produktionsstufe ein Ausdruck der Form „Her-

Einfache Divisionskalkulation:

$$\text{Stückkosten} = \text{Selbstkosten} / \text{Produktionsmenge}$$

Mehrstufige Divisionskalkulation:

$$\text{Stückkosten} = \text{Herstellkosten} / \text{Produktionsmenge} + \text{Vertriebskosten} / \text{Absatzmenge}$$

rechnung trägt es den Namen *Divisionskalkulation*.

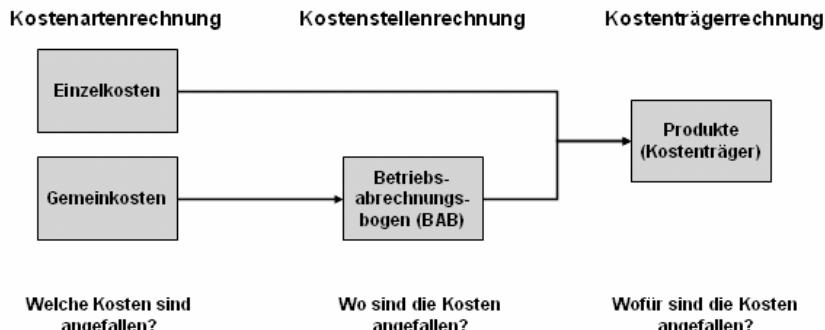
Streng genommen lässt sich in dieser Form nur vorgehen, wenn ein Unternehmen nur ein einziges Produkt herstellt. Außerdem wird hier vorausgesetzt, dass die erzeugte Menge innerhalb derselben Periode auch verkauft wird. Ein typisches Beispiel wäre der Betreiber einer Windenergieanlage. Da der Strom nicht über längere Zeit wirtschaftlich gespeichert werden kann, fallen Produktion und Verbrauch zeitlich eng zusammen.

Weicht die produzierte Menge von der im gleichen Zeitraum abgesetzten Men-

stellkosten dividiert durch Ausbringungsmenge der Produktionsstufe“ hinzugefügt.

Leider reicht das relativ einfache Verfahren der Divisionskalkulation für die meisten Unternehmen nicht aus. Dennoch wird es häufig zur Berechnung von Teilstückkosten in einzelnen Produktionsabläufen eingesetzt, z.B. bei der Berechnung des Stückkostenanteils für das Verzinken eines Metallgehäuses. Die einfache Divisionskalkulation verursacht Probleme, sobald ein Unternehmen mehrere grundverschiedene Produkte herstellt. Die Kosten aller Materialien, Maschinen oder Mitarbeiter im Unternehmen müssen anteilmäßig

Die drei Stufen der Kosten- und Leistungsrechnung



auf die entsprechenden Produkte verteilt werden. Ansonsten würden sich für alle Produkte dieselben Preise ergeben, was natürlich unsinnig wäre.

In der Praxis wird dieses Problem dadurch angegangen, dass man die Kosten zunächst nach *Kostenarten* einteilt, wie Materialkosten, Personalkosten, Mieten oder Steuern. Dies ist Aufgabe der *Kostenartenrechnung*. Anschließend müssen diese Kosten den einzelnen Produkten zugewiesen werden. Diese Aufgabe ist aber in der Praxis alles andere als leicht, da die hierzu notwendigen Daten im Rechnungswesen häufig nicht bekannt sind.

In der Fertigung ist die Zuordnung der Kosten mit Hilfe von Stücklisten, Materialentnahmescheinen, Auftragszetteln und anderen Hilfsmitteln meistens noch möglich. Auch die Arbeitsstunden der Mitarbeiter in der Fertigung können produkt- oder projektabhängig erfasst werden. Problematisch wird es bei den Kosten für die Verwaltung und meistens auch bei den Vertriebskosten. Diese

lassen sich auch anteilmäßig kaum entsprechend des tatsächlich entstandenen Aufwands den Produkten zuordnen. Bei den Kosten unterscheidet man daher so genannte *Einzelkosten* und *Gemeinkosten*:

Kosten, die sich Produkten direkt zuordnen lassen, nennt man Einzelkosten.

Kosten, die den Produkten nicht direkt zugeordnet werden können, nennt man Gemeinkosten.

Die Umlage der Gemeinkosten auf die Produktkosten ist eines der größten und meistdiskutierten Probleme der Kostenrechnung. Hierzu wurden diverse Verfahren entwickelt. In fast allen Unternehmen werden die Gemeinkosten zunächst in so genannten *Kostenstellen* erfasst, die eine Umlage erleichtern sollen. Die Aufteilung der Kosten auf Kostenstellen und die Berechnung der Umlagen erfolgt in der *Kostenstellenrechnung*.

Kostenstellenrechnung – Jagd auf Kostentreiber

Während Einzelkosten direkt einem Produkt zugeordnet werden können, müssen Gemeinkosten auf die in einem Unternehmen erzeugten Produkte umgelegt werden. Es ist zu betonen, dass Kosten stets soweit wie möglich verursachungsgerecht auf die Produkte verteilt werden sollten.

Im Folgenden wird das einfachste, aber immer noch am häufigsten verwendete Verfahren zur Kalkulation eines Produktpreises beschrieben, das als *Vollkostenrechnung* bekannt ist. Zunächst müssen in einem Unternehmen Kostenstellen eingerichtet werden. Ziel ist es, prozentuale Zuschlagsätze zu ermitteln, um die Gemeinkosten bei der Preiskalkulation eines Produktes berücksichtigen zu können.

Die Kostenstellen können direkt mit Verantwortungsbereichen verknüpft werden, d.h. sie können Abteilungen, Projektgruppen, Filialen oder anderen Organisationseinheiten zugeordnet sein. Hierdurch ist es möglich, Führungskräften Kostenverantwortung zu übertragen. In der Industrie wird zu Kalkulationszwecken meistens eine Aufteilung nach Funktionsbereichen vorgezogen:

- Materialgemeinkosten (MGK) wie Lagerung, Pflege und Versicherung des Materials.
- Fertigungsgemeinkosten (FGK) wie Abschreibungen auf Maschinen, Betriebsstoffe oder Gehälter für Verwaltungs- und Führungskräfte in der Fertigung.

- Verwaltungsgemeinkosten (VwGK) wie die Gehälter der Unternehmensleitung oder Büromaterial.
- Vertriebsgemeinkosten (VtGK) wie Werbeaktionen oder Gehälter des Vertriebspersonals, soweit dieses produktübergreifend agiert.

In größeren Unternehmen werden diese Hauptkostenstellen noch weiter in Unterkostenstellen, z.B. nach Verantwortungsbereichen oder Produkten, gegliedert. Dies betrifft insbesondere den Fertigungsbereich.

Größere Unternehmen verwalten einige hundert Kostenstellen. Die Zuordnung der Gemeinkosten zu den Kostenstellen erfolgt entweder mit Hilfe der Konten der Klasse 9 im IKR oder tabellarisch über den *Betriebsabrechnungsbogen* (BAB). Größere Unternehmen bevorzugen wegen der besseren Übersicht den BAB. Der Betriebsabrechnungsbogen ist eine Tabelle, deren Zeilen aus den Kostenarten und deren Spalten aus den Kostenstellen gebildet werden. Alle Gemeinkosten werden auf diese Weise auf Kostenstellen umgelegt.

Die Aufgabe, Gemeinkosten den Kostenstellen zuzuordnen, ist im Allgemeinen nicht einfach. Natürlich können Löhne für Verwaltungspersonal oder Abschreibungen von Büroeinrichtungen der Hauptkostenstelle „Verwaltung“ direkt zugeordnet werden, möglicherweise sogar direkt einer Abteilung als Unterkostenstelle. Solche Gemeinkosten, die direkt mit einer Kostenstelle verbunden sind, nennt man *Kostenstellen-einzelkosten*.

Betriebsabrechnungsbogen (BAB) (vereinfachtes Beispiel)						
Gemeinkostenart	Gesamt	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb	
Gehälter	160.000	10.000	30.000	80.000	40.000	
Betriebsstoffe	40.000	-	30.000	-	10.000	
Abschreibungen	290.000	30.000	180.000	50.000	30.000	
Mieten	140.000	50.000	60.000	20.000	10.000	
Summe	630.000	90.000	300.000	150.000	90.000	
Zuschlagsgrundlage		Fertigungs- material	Fertigungs- löhne	Herstellkosten des Umsatzes		
Höhe der Grundlage		500.000	200.000	1.000.000	1.000.000	
Zuschlagssatz		18%	150%	15%	9%	

Es gibt aber auch Gemeinkosten, die keiner Hauptkostenstelle direkt zugeordnet werden können, wie z.B. Mieten, Versicherungsprämien oder Steuern. Solche Gemeinkostenarten werden als *Kostenstellengemeinkosten* bezeichnet. Für sie werden allgemeine *Hilfskostenstellen* eingerichtet, deren Summen auf mehrere Hauptkostenstellen nach einem (möglichst) verursachungsgerechten Verteilungsschlüssel umgelegt werden. Geeignete Verteilungsschlüssel hierfür wären z.B. die Anzahl der Mitarbeiter, Verbrauchswerte oder die Größe der Raumflächen.

Sind die Gemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt, werden sie für jede Kostenstelle aufsummiert. Ein Unternehmen muss sich bei der Aufteilung der Kostenstellen überlegen, welche Zuschlagssätze es bilden will. In der obigen Tabelle wird für jede Hauptkostenstelle ein Zuschlagssatz berechnet. Dies bedeutet, dass in der Kalkulation für alle Produkte dieselben prozentualen Zuschläge verwendet werden. Dies kann vermieden werden, indem für bestimmte Fertigungs- oder Vertriebsbereiche unterschiedliche Zuschläge ermittelt werden. Produkte, die einen hohen Verwaltungsaufwand verursachen, können eigene Zuschlagssätze erhalten.

Die *Zuschlagsgrundlagen*, auf die sich die prozentualen Zuschläge beziehen, sind für die einzelnen Hauptkostenstellen unterschiedlich. Wichtig ist, dass zwischen den als Grundlage verwendeten Größen und der Höhe der Gemeinkosten eine Abhängigkeit besteht.

Als Grundlage für Materialgemeinkosten werden die Kosten für Fertigungsmaterial angesetzt. Bei den Fertigungsgemeinkosten können die Fertigungslöhne oder die Maschinenlaufstunden als Zuschlagsgrundlage verwendet werden. In der Praxis verwendet man oft eine Kombination aus beiden, wobei der Anteil der Löhne in der Fertigung immer mehr abnimmt.

Für die Umlage der Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten werden meistens die Herstellkosten der in einer Periode verkauften Produkte verwendet. Diese Größe, die auch als *Herstellkosten des Umsatzes* bezeichnet wird, ist nicht identisch mit den Fertigungskosten einer Periode, da in ihr auch Zu- und Abgänge im Lager berücksichtigt sind. Wie sich diese Größen im Laufe der Kalkulation ergeben, wird im folgenden Abschnitt erläutert.

Kostenträgerrechnung – Kalkulation des Produktpreises

Nachdem aus der Kostenstellenrechnung die Zuschlagssätze der Gemeinkosten ermittelt wurden, können Preise für die einzelnen Produkte (*Kostenträger*) berechnet werden. Zunächst werden hierzu die so genannten *Herstellkosten der Produktion* berechnet, d.h. die Kosten, die dem Unternehmen bei der Produktion entstanden sind.

Nehmen wir an, ein Chemieunternehmen will 80 t Kunstfasern herstellen. Für die Kalkulation der Herstellkosten wird mit einem Gemeinkostenzuschlag von 20 % auf das benötigte Material und von 150 % auf die anfallenden Löhne im Fertigungsbereich gerechnet:

Kalkulationsschema	
Herstellkosten der Produktion	
Materialeinzelkosten (MEK)	50.000
+ Materialgemeinkosten (MGK), 20 % von MEK	10.000
= Materialkosten (MK)	60.000
Fertigungseinzelkosten (FEK)	40.000
+ Fertigungsgemeinkosten (FGK), 150 % von FEK	60.000
= Fertigungskosten (FK)	100.000
Herstellkosten (HK)	160.000

Die Herstellkosten für die Produktion der Kunstfasern betragen somit 160.000 €, d.h. pro Tonne 2.000 €. Hierbei wurden jedoch noch nicht die Gemeinkosten für die Verwaltung und den Vertrieb eingerechnet. Diese werden im Rahmen der Vollkostenrechnung gewöhnlich auf die Herstellkosten des Umsatzes gerechnet. Nehmen wir an, ein Kunde will von den 80 t Kunstfasern 50 t kaufen. Die Herstellkosten für diesen Umsatz errechnen sich dann aus den gesamten Herstellkosten abzüglich der Herstellkosten für die im Lager verbliebenen 30 t:

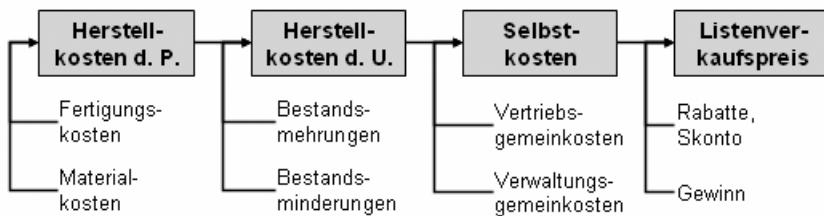
Kalkulationsschema	
Herstellkosten des Umsatzes	
Herstellkosten der Produktion (HK)	160.000
+ Bestandsminderungen	0
- Bestandsmehrungen	60.000 (= 30 t x 2000 €)
= Herstellkosten des Umsatzes (HK d.U.)	100.000

Die Herstellkosten des Umsatzes können in einer Periode auch über den Herstellkosten der Produktion liegen, wenn Lagerbestände abgebaut werden. In diesem Fall würde sich eine Bestandsminderung im Lager ergeben. Werden alle in einer Periode gefertigten Produkte in demselben Zeitraum verkauft, sind die Herstellkosten der Produktion und des Umsatzes gleich groß. Nehmen wir an, die Kalkulationszuschläge für die Verwaltung betragen 15% und für den Vertrieb 25%, dann ergibt die Kalkulation der *Selbstkosten*:

Kalkulationsschema	
Selbstkosten	
Herstellkosten des Umsatzes (HK d.U.)	100.000
+ Verwaltungsgemeinkosten (15 %)	15.000
+ Vertriebsgemeinkosten (25 %)	25.000
= Selbstkosten	140.000

Die Selbstkosten sind die Kosten, die dem Unternehmen insgesamt bei der Herstellung der verkauften Produkte entstehen. Würden die Waren zu diesem Preis verkauft, entstünden zwar keine Verluste, aber auch keine Gewinne. Auf den Selbstkostenpreis muss daher noch der Gewinnzuschlag prozentual aufgeschlagen werden. Man erhält so zunächst den Barverkaufspreis, d.h. den Preis, zu dem man die Ware verkaufen

Verkaufskalkulation nach der Vollkostenrechnung



könnte, ohne dem Kunden ein längeres Zahlungsziel einzuräumen.

Kalkulationsschema	
Verkaufspreis (Angebotskalkulation)	
Selbstkosten	140.000
+ Gewinn (5 %)	7.000
= Barverkaufspreis	147.000
+ Skonto (2 %)	3.000
= Zielverkaufspreis	150.000
+ Rabatt (20 %)	37.500
= Listenverkaufspreis	187.500

Werden dem Kunden Rabatte und Skonto gewährt, müssen hierfür Zuschläge gebildet werden. Sonst könnten Verluste entstehen, wenn der Kunde Rabatte oder Skonto in Anspruch nimmt. Hierbei ist zu berücksichtigen,

dass der Kunde Rabatte und Skonto prozentual vom endgültigen Verkaufspreis abzieht, d.h. sie müssen in der Kalkulation „im Hundert“ gerechnet werden. Das Kundenskonto wird zuerst aufgeschlagen, da der Kunde entscheidet, ob er es in Anspruch nimmt. Ein gewährter Rabatt wird dagegen stets in Anspruch genommen.

Der Listenverkaufspreis ist der Preis, der in Preislisten, Angeboten, Katalogen usw. angegeben wird. Er enthält noch keine Umsatzsteuer. Diese wird, außer gegenüber Endverbrauchern, separat angegeben, da die Umsatzsteuer von den Unternehmen mit der Vorsteuer verrechnet wird und daher keinen echten Kostenfaktor darstellt.

Variable und fixe Kosten – die Menge macht's

Ein Problem der Kostenrechnung besteht in der Abhängigkeit vieler Kosten von der produzierten Menge. Einige Kosten, wie beispielsweise Materialkosten, sind nahezu direkt proportional zur produzierten Menge. Man nennt sie daher *variable Kosten*. Andere Kosten wie Mieten, Abschreibungen und ein großer Teil der Personalkosten fallen unabhängig von der produzierten Menge an. Es sind *fixe Kosten*. Um flexibler auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können, streben Unternehmen die Minimierung ihrer Fixkosten an.

Rechnet man die Kosten auf die produzierte oder verkaufte Stückzahl um, dann liefern die variablen Kosten pro Stück einen konstanten Beitrag in der Kalkulation. Der Anteil der fixen Kosten pro Stück verringert sich dagegen um so mehr, je größer die produzierte Stückzahl ist. Insgesamt wird man also bei einer hohen Stückzahl günstiger produzieren können. Die zu produzierende Stückzahl ist somit eine wichtige Plangröße in der Kalkulation.

Die in einer Periode produzierte Stückzahl hängt ab von der Art des Unternehmens, von der Fertigungskapazität und von den Marktgegebenheiten. Unternehmen, die im Auftrag eines Kunden produzieren, haben klare Vorgaben für die Produktionsmengen. Unternehmen mit Massenproduktion von Gütern werden ihre Produktionsmengen in ers-

Ein grundsätzliches Problem bei der Preiskalkulation besteht darin, dass die tatsächlich auftretenden Kosten (*Istkosten*) nicht verwendet werden können, da sie zum Zeitpunkt der Kalkulation, d.h. in der Regel bei der Angebotserstellung, noch nicht bekannt sind. Daher werden in der Regel entweder die Istkosten der vorangegangenen Periode oder ein Mittelwert über mehrere Perioden (*Normalkosten*) verwendet.

ter Linie nach den Vorgaben des Vertriebs ausrichten.

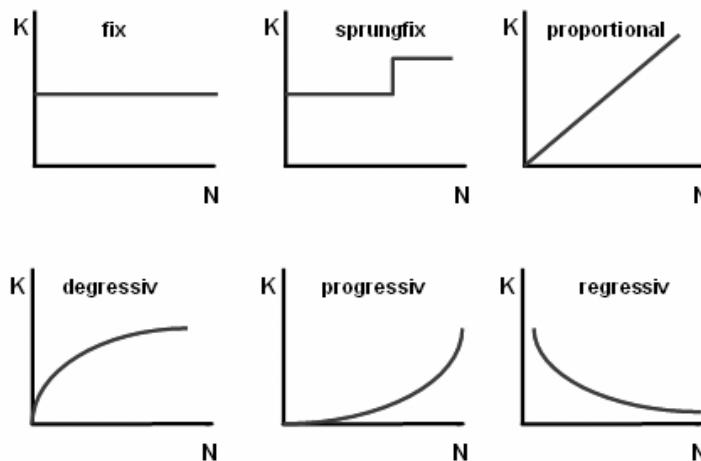
Im Allgemeinen verhalten sich die Kosten, die direkt einem Kostenträger (Produkt) zugeordnet werden können, variabel. Man kann daher sagen, dass Einzelkosten in der Regel variable Kosten, Gemeinkosten in der Regel fixe Kosten darstellen.

**In der Regel sind
Einzelkosten variable Kosten,
Gemeinkosten fixe Kosten.**

Auch fixe Kosten besitzen oft Schwellen, nach denen sie sprunghaft ansteigen. Man spricht dann von sprungfixen Kosten. Ein Beispiel sind die Abschreibungen auf die Produktionsanlagen. Sie sind unabhängig von der Produktionsmenge, d.h. bei einer hohen Stückzahl verringert sich der Kostenanteil der Abschreibungen. Erreicht die Produktionsmenge die Kapazitätsgrenze, müssen weitere Produktionsmaschinen angeschafft werden. Als Folge entsteht ein sprunghafter Anstieg der Fixkosten an der Kapazitätsgrenze.

Es sei angemerkt, dass grundsätzlich die Möglichkeit besteht, Abschreibungen auf Maschinen als variable Kosten zu behandeln. Dies wird erreicht, wenn die Abschreibungen kalkulatorisch auf die Laufzeit der Maschinen umgerechnet werden. Durch Einführung von Maschinenstundensätzen werden aus fixen Kosten variable Kosten. Dies Beispiel verdeutlicht, dass die Begriffe fixe und variable Kosten nicht absolut definiert sind, sondern nur in Relation zu einer Bezugsgröße. Die Fertigungseinzelkosten lassen sich mit Hilfe von Maschinenstundensätzen berechnen:

Entwicklung der Kosten (K) in Abhängigkeit von der Stückzahl (N)



$$\text{Fertigungseinzelkosten (FEK)} = \text{Maschinenstundensatz} \times \text{Laufzeit}$$

daher dazu, mit einer etwas zu niedrigen Personaldecke zu arbeiten. Schließlich fallen Überstunden nur bei Bedarf an und sind daher stets variabel.

Ähnliches gilt für die Lohnkosten. Sie sind zunächst fix, da die meisten Mitarbeiter ein festes Gehalt beziehen. In der Fertigung werden jedoch gewöhnlich feste Stundensätze gebildet, so dass die Lohnkosten jedes Mitarbeiters in der Produktion anhand der von ihm für eine bestimmte Aufgabe aufgewendeten Zeit den jeweiligen Kostenträgern direkt zugerechnet werden können.

Da man qualifizierte Fachkräfte nicht ohne Weiteres einstellen oder entlassen kann bzw. sollte, wird kurz- oder mittelfristiger Personalbedarf oft mit Überstunden überbrückt. Betriebe neigen

Eine weitere Strategie zur Umwandlung des Fixkostenblocks in variable Kosten liegt in der Auslagerung von Aufgaben, oft auch als *Outsourcing* bezeichnet. Aufgaben, die bisher von Mitarbeitern eines Unternehmens durchgeführt wurden, werden Fremdfirmen übertragen. Diese werden nur bei Bedarf eingesetzt und lassen sich so zumindest teilweise als variable Kosten behandeln.

Outsourcing findet man nicht nur im Fertigungsbereich, sondern auch im Verwaltungs- und Vertriebsbereich. Gerade im Vertriebsbereich lassen sich variable Kosten durch Provisionen oder freie Handelsvertreter einführen.

Die Kalkulation im Handel – einfacher geht's nicht

Handelsunternehmen wie Groß- und Einzelhandelsbetriebe stellen keine Produkte her. Ihre Leistung besteht vielmehr in der Verteilung und Lagerung von Waren sowie in der Sortimentsgestaltung. Eine komplizierte Berechnung von Herstellkosten entfällt daher. An ihre Stelle tritt der *Bezugs-* oder *Einstandspreis* der Waren. Beide Begriffe sind gleichbedeutend.

Natürlich spielt der Einstandspreis auch in Industriebetrieben eine Rolle, wenn Roh-, Betriebs- oder Hilfsstoffe eingekauft werden. Da Handelsunternehmen aber in der Regel ein Produkt ohne weitere Be- oder Verarbeitung verkaufen, bildet der Einstandspreis die direkte Grundlage für die Verkaufskalkulation.

Im Schema der Vollkostenrechnung eines Handelsbetriebes sind die Einstandspreise der Waren Einzelkosten. Insbesondere bei kleineren und mittelständischen Handelsunternehmen werden alle anderen Kosten als Gemeinkosten behandelt. So werden die Verwaltungs- und Vertriebskosten (Personal, Miete, Werbung, Heizung, Schwund usw.) gewöhnlich mit einem *Handlungskostenzuschlag* verrechnet. Die Summe aus Einstandspreis und Handlungskostenzuschlag ergibt analog zum bisherigen Kalkulationsschema den *Selbstkostenpreis*. Der Handlungskostenzuschlag wird aus den gesamten Gemeinkosten dividiert durch den *Wareneinsatz*, d.h. der Summe der

In der Praxis trifft man häufig auf eine *Mischkalkulation*, bei der teure Produkte billiger, preiswerte dafür etwas teurer gemacht werden. Dies lässt sich dadurch erreichen, dass man für verschiedene Warengruppen unterschiedliche Kalkulationszuschläge verwendet. Aus psychologischen Gründen werden oft so genannte *Schwellenpreise* benutzt (99 cts, 298 €,...), für die der Kalkulationsfaktor angepasst wird.

Einstandspreise aller in einem Jahr verkauften Waren, berechnet.

Im Gegensatz zum *Warenumsatz*, der sich auf die Verkaufspreise der verkauften Waren bezieht, bezieht sich der *Wareneinsatz* auf die Einstandspreise. Es gilt daher folgende Beziehung:

$$\text{Handlungskostenzuschlag} =$$

$$\frac{\text{Summe aller Gemeinkosten} \times 100 \%}{\text{Wareneinsatz}}$$

Gewinn, Rabatte und Skonti werden entsprechend wie bei der Kalkulation für Industrieunternehmen aufgeschlagen. Damit ergibt sich für den Handel das folgende Kalkulationsschema (Zahlen und Prozentsätze sind frei gewählt):

Kalkulationsschema (Handel)	
Verkaufspreis (Angebotskalkulation)	
Einstandspreis	100.000
+ Handlungskosten (40%)	40.000
= Selbstkostenpreis	140.000
+ Gewinn (5%)	7.000
= Barverkaufspreis	147.000
+ Skonto (2%)	3.000
= Zielverkaufspreis	150.000
+ Rabatt (20%)	37.500
= Listenverkaufspreis	187.500

Hierbei ist zu beachten, dass die Prozentsätze von Skonto und Rabatt sich auf den Ziel- bzw. Listenverkaufspreis beziehen.

In der Praxis wird diese Rechnung oft weiter vereinfacht. Wenn in einem Handelsbetrieb für alle Produkte identische Zuschläge verwendet werden, was insbesondere bei kleineren Betrieben oft

<p>Kalkulationszuschlag (%) =</p> $\frac{(\text{Verkaufspreis} - \text{Einstandspreis}) \times 100}{\text{Einstandspreis}}$
<p>Kalkulationsfaktor =</p> $\frac{\text{Verkaufspreis}}{\text{Einstandspreis}}$
<p>Handelsspanne (%) =</p> $\frac{(\text{Verkaufspreis} - \text{Einstandspreis}) \times 100 \%}{\text{Verkaufspreis}}$

der Fall ist, kann man aus ihnen einen einzigen *Kalkulationszuschlag* bilden. Dieser Kalkulationszuschlag würde im obigen Beispiel 87,5% betragen. Der Kalkulationszuschlag für ein Produkt errechnet sich aus dem Verhältnis der Differenz von Verkaufs- und Einstandspreis zum Einstandspreis.

Diese Vereinfachung mag oberflächlich erscheinen, bedenkt man jedoch, dass ein einfacher Supermarkt (Discounter ausgenommen) durchschnittlich etwa 8.000 verschiedene Artikel vertreibt, wäre eine individuelle Kalkulation ohne Warenwirtschaftssystem undenkbar. Die Kalkulationsformel kann mit Hilfe

eines Kalkulationsfaktors vereinfacht werden, mit dem der Einstandspreis nur noch multipliziert werden muss.

Oft werden die Preise durch den Markt diktiert, so dass die Frage nicht lautet, wie hoch der Preis für ein Produkt sein muss, sondern zu welchem Preis es maximal eingekauft werden darf. Es ist daher eine *Rückwärtsskalkulation* erforderlich, bei der man den Verkaufspreis vorgibt, und den maximalen Einstandspreis errechnet. Hierfür wird eine andere Größe, die *Handelsspanne* benötigt. Die Formel für die Handelsspanne ist der für den Kalkulationszuschlag ähnlich. Die Handelsspanne bezieht sich prozentual aber auf den Verkaufspreis und nicht auf den Einstandspreis. Den Zusammenhang zwischen der Vorwärts- und Rückwärtsskalkulation verdeutlichen folgende Formeln:

<p><u>Vorwärtsskalkulation:</u></p> $\text{Verkaufspreis} = \text{Einstandspreis} \times (1 + \text{Kalkulationszuschlag}/100 \%)$
<p><u>Rückwärtsskalkulation:</u></p> $\text{Einstandspreis} = \text{Verkaufspreis} / (1 + \text{Handelsspanne}/100 \%)$

Der Break-Even-Point – oder „the point of no return“

Betrachten wir die Kostensituation eines mittelständischen Unternehmens, in dem im Jahr Fixkosten in Höhe von 500.000 € anfallen. Diese Fixkosten müssen durch den Verkauf der Produkte wieder erwirtschaftet werden. Hierzu kommen noch variable Kosten von 100 €/Stück, die in ihrer Summe von der hergestellten bzw. verkauften Menge abhängig sind. Addiert man beide Anteile auf, so ergibt sich (vorausgesetzt die variablen Kosten sind pro Stück konstant) als Kostenverlauf in Abhängigkeit von der Verkaufsmenge eine Gerade, die nicht durch den Ursprung geht, sondern die Kostenachse in Höhe der Fixkosten schneidet.

Der Gesamterlös ist dagegen direkt proportional zur Verkaufsmenge. Die Differenz aus Erlösen und Kosten ist im Prinzip der Gewinn oder genauer das Betriebsergebnis des Unternehmens. Ein Gewinn wird aber erst ab einer bestimmten verkauften Stückzahl erzielt. Der Schnittpunkt beider Kurven, bei dem sich gerade ein Gewinn von Null ergibt, heißt *Break-Even-Point* oder *Gewinnschwelle*. Die Berechnung des Break-Even-Points ist in diesem Fall relativ einfach:

Break-Even-Point =

Fixkosten

(Stückerlöse – variable Stückkosten)

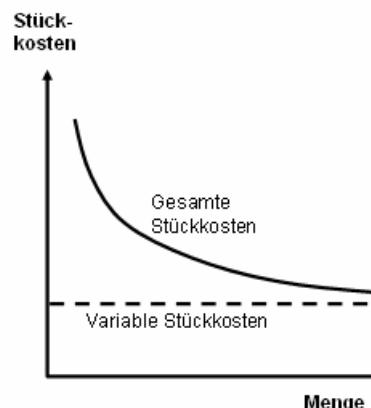
Bei einem angenommenen Verkaufspreis (Stückerlös) von 150 € ergibt sich daher ein Break-Even-Point von 10.000 Stück, d.h. ab dieser Verkaufsmenge entsteht ein Gewinn. In diesem Beispiel wäre es für ein Unternehmen am günstigsten, soviel wie möglich zu produzieren. Dies liegt daran, dass hier von konstanten variablen Stückkosten ausgegangen wird. In der Praxis steigen die

variablen Kosten in der Regel irgendwann an. Die Ursache lässt sich z.B. in höheren Lagerkosten finden sowie darin, dass das Unternehmen an seine Kapazitätsgrenzen stößt und neue Maschinen oder Gebäude benötigt. Es existiert daher in der Regel eine *Nutzengrenze*, ab der eine Mehrproduktion nicht mehr wirtschaftlich ist.

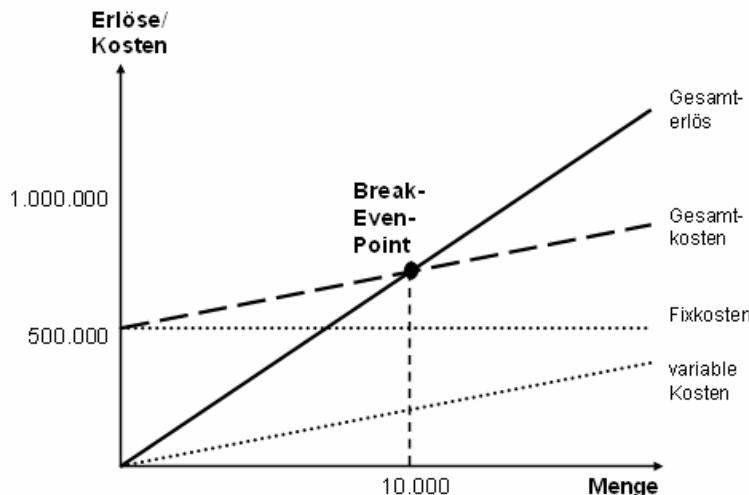
Betrachtet man die Stückkosten als Funktion der produzierten Menge, so stellt man fest, dass sie mit zunehmender Menge sinken. Ursache hierfür sind die Fixkosten, die auf die Produktionsmenge aufgeteilt werden. Man bezeichnet dies auch als das *Gesetz der Massenproduktion*: Ein Unternehmen, das hohe Fixkosten hat, ist daher auf eine Massenproduktion angewiesen. Hierzu gehören vor allem Industrieunternehmen mit einem hohen Anlagevermögen. Umgekehrt sind solche Unternehmen sehr anfällig, wenn der Absatz zurückgeht. Sinkende Produktionsraten führen sofort zu einem massiven Anstieg der Stückkosten.

Eine interessante Fragestellung ist nun folgende: Ab welchem Punkt würde sich die Produktion für das Unterneh-

Abnahme der Stückkosten bei wachsender Produktionsmenge



Bestimmung des Break-Even-Points



men nicht mehr lohnen. Oberflächlich betrachtet wäre dies der Break-Even-Point, da das Unternehmen unterhalb dieses Punktes Verluste machen würde. Was passiert aber, wenn das Unternehmen die Produktion einstellt? Es fallen in jedem Fall Kosten in Höhe der Fixkosten an. Würde das Unternehmen dagegen produzieren, würde jedes verkaufte Stück einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten liefern.

Diese Überlegung gilt allerdings nur dann, wenn der Stücklerlös (der Verkaufspreis) über den variablen Stückkosten liegt. Anders gesagt, ein Unternehmen würde sogar dann produzieren, wenn der Verkaufspreis unter den Stückkosten liegt, solange er höher ist als die variablen Kosten. Der Verkaufspreis liefert auch dann noch einen *Deckungsbeitrag* zu den ohnehin anfallenden fixen Kosten. Natürlich gäbe es in

einem solchen Fall keinen Schnittpunkt zwischen Gesamtkosten und Erlösen, so dass auch kein Break-Even-Point existieren kann. Langfristig würde das Unternehmen daher große Verluste erleiden und in Konkurs gehen. Das Konzept des Deckungsbeitrags macht aber Sinn, wenn man kurzfristige Preiseinbrüche überbrücken muss oder im Rahmen einer Produktpalette. Dies soll im nächsten Abschnitt genauer untersucht werden.

Die Deckungsbeitragsrechnung – gewinnbringende Verluste?

Bisher wurde die Kalkulation im Rahmen der Vollkostenrechnung beschrieben. Sie wird häufig kritisiert, da sie mehrere Schwachstellen aufweist:

- Die Verkaufspreise sind häufig vom Markt vorgegeben, so dass sich dann die mit der Vollkostenrechnung ermittelten Preise nicht durchsetzen lassen.
- Die Verteilung der Gemeinkosten wird oftmals nicht verursachungsgerecht durchgeführt. Ein Beispiel sind die Vertriebskosten, die selten von den Herstellkosten abhängen, sondern von den Gegebenheiten des Marktes.
- Ein starres Festhalten an der Vollkostenrechnung führt zu der paradoxen Situation, dass bei sinkender Nachfrage die Gemeinkostenzuschläge und damit die Preise steigen. Hierdurch wird die Wettbewerbslage des Unternehmens weiter verschlechtert.

Es existieren diverse ausgefeilte Verfahren in der Kostenrechnung, um diesen Schwachpunkten gerecht zu werden. Ein häufig angewandtes Verfahren ist die *Deckungsbeitragsrechnung*. Sie basiert auf folgender Überlegung: Preise sind nicht frei kalkulierbar, sondern der Preis ist eine vom Markt vorgegebene Größe. Die Herstellung eines Produktes sollte dann in Betracht gezogen werden, wenn seine Herstellkosten, d.h. die variablen Kosten, gedeckt sind. Jeder Euro, der mehr verdient wird, kann zur Deckung der ohnehin anfallenden Fixkosten eingesetzt werden.

Natürlich würde man Verluste machen, wenn alle Produkte nur ihre variablen Kosten decken würden. Dennoch wäre es falsch, Produkte aus dem Sortiment zu nehmen, die nicht ihre vollen Kosten

decken, da jeder Beitrag über die variablen Kosten hinaus zur Finanzierung der Fixkosten dient. Das heißt mit anderen Worten, die Einstellung einer Produktion, die nach der Vollkostenrechnung Verluste einbringt, würde das Betriebsergebnis und den Gewinn noch weiter verringern.

Schlussfolgerung: Die Farbenproduktion ist zwar nicht kostendeckend, sondern liefert einen Verlust von 30.000 €,

Beispiel:

Ein Chemieunternehmen produziert Farben und Lacke. Die Produktion von Farben würde nach der Vollkostenrechnung einen Verlust erwirtschaften. Daher wird ein Kostenvergleich mit und ohne Farben durchgeführt. Die Fixkosten von 150.000 € werden anteilig (50.000 bzw. 100.000 €) auf die Herstellkosten umgelegt.

A. Kalkulation „Farben und Lacke“:

	Farben	Lacke
Herstellkosten	100.000	200.000
+ Fixkosten	50.000	100.000
Gesamtkosten	150.000	300.000
Umsatz	120.000	350.000
- Gesamtkosten	150.000	300.000
Gewinn	-30.000	50.000
Gesamtgewinn		+20.000

B. Kalkulation „nur Lacke“:

	Lacke
Herstellkosten	200.000
+ Fixkosten	150.000
Gesamtkosten	350.000
Umsatz	350.000
- Gesamtkosten	350.000
Gesamtgewinn	0

dennoch ergibt sich ohne sie kein Gewinn. Die Differenz zwischen Umsatzerlös und variablen Kosten nennt man *Deckungsbeitrag*. Ein positiver Deckungsbeitrag trägt zur Finanzierung der Fixkosten bei.

$$\text{Deckungsbeitrag} = \text{Umsatzerlös} - \text{variable Kosten}$$

Nach der Formel liefern die Farben im obigen Beispiel einen Deckungsbeitrag von $120.000 \text{ €} - 100.000 \text{ €} = 20.000 \text{ €}$ zur Deckung der Fixkosten, sie sollten daher nicht aus dem Produktionsprogramm genommen werden.

In der Praxis wird meist eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung angewendet. Man versucht hierbei, die Fix-

kosten Produktgruppen oder Bereichen zuzuordnen, was durchaus nicht immer leicht ist. Werden Produkte beispielsweise in Gruppen vertrieben, so können die für eine Produktgruppe anfallenden Vertriebskosten als Erzeugnisgruppenfixkosten angesetzt werden. Die Kosten der Verwaltung könnten dagegen als Unternehmensfixkosten betrachtet werden, indem sie auf alle Produkte gleich umgelegt werden. Hierdurch wird wieder eine Preiskalkulation ähnlich dem Vollkostenschema möglich. Viele Unternehmen verwenden dabei die Deckungsbeiträge I bis IV. Der letzte Deckungsbeitrag (V) wäre in diesem Fall das Betriebsergebnis. Das Beispiel in der folgenden Tabelle zeigt, dass die Farben und Lacke aufgrund hoher Fixkosten einen geringen Deckungsbeitrag III liefern.

Beispiel für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung				
	Unternehmen			
	Bereich			
	Erzeugnisgruppe	Farben	Lacke	Kunstfasern
Umsatz	100.000	250.000	200.000	400.000
- variable Kosten	70.000	180.000	120.000	250.000
= Deckungsbeitrag I	30.000	70.000	80.000	150.000
- Erzeugnisfixkosten	20.000	30.000	20.000	40.000
= Deckungsbeitrag II	10.000	40.000	60.000	110.000
- Erzeugnisgruppenfixkosten		50.000		
= Deckungsbeitrag III	15.000		45.000	75.000
- Bereichsfixkosten			60.000	
= Deckungsbeitrag IV			40.000	60.000
- Unternehmensfixkosten				100.000
= Betriebsergebnis				85.000

Plankostenrechnung – Kontrolle ist besser

Bei den bisher beschriebenen Kalkulationsverfahren wurde davon ausgegangen, dass die Kalkulation mit den tatsächlich anfallenden Kosten (*Istkosten*) durchgeführt wird. Diese sind aber zum Zeitpunkt der Kalkulation oft unbekannt. Ein Nachteil bei der Verwendung von Istkosten ist auch, dass sich kurzfristige Kostenschwankungen direkt in der Kalkulation niederschlagen.

Diese Probleme lassen sich umgehen, wenn man auf Durchschnittswerte der Vergangenheit (*Normalkosten*) zurückgreift. Ein ehrgeizigerer Ansatz besteht darin, die Kosten zukunftsorientiert zu planen und den einzelnen Kostenstellen Vorgaben in Form von *Plankosten* zu machen. Die Kostenstellenverantwortlichen können so für Kostenüberschreitungen, die sie zu verantworten haben, zur Rechenschaft gezogen werden.

Der Kostenstellenverantwortliche einer Fertigungsabteilung kann in der Regel nur für Verbrauchsabweichungen (z.B. ein höherer Verbrauch an Hilfsstoffen oder Arbeitsstunden) verantwortlich gemacht werden, nicht jedoch für einen geringen Beschäftigungsgrad oder für Preiseinbrüche, die beide vom Markt bestimmt werden. Im Folgenden wird die flexible Plankostenrechnung beschrieben, bei der die Plankosten an Beschäftigungsschwankungen angepasst werden können. Die Plankosten selbst werden vom Betrieb aufgrund von Erfahrungswerten oder durch Arbeitsstudien (z.B. REFA-Studien) ermittelt. In jedem Fall muss es sich hierbei um realistische Vorgaben handeln, die auch erreicht werden können.

Bei der *Plankostenrechnung* handelt es sich um eine Vollkostenrechnung mit Planwerten. Nehmen wir als Beispiel den Fertigungsbereich eines Unternehmens, in dem elektronische Bauelemente hergestellt werden. Zu den Kostenar-

ten einer Fertigungsabteilung gehören u.a. Personalkosten der Arbeiter, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Wartungs- und Reparaturkosten. Nehmen wir an, hierfür werden bei einer Planbeschäftigung von 3.000 Arbeitsstunden insgesamt Kosten von 420.000 € geplant. Davon seien 300.000 € variable Kosten und 120.000 € fixe Kosten. Hierin sind keine Materialeinzelkosten enthalten, da diese den Produkten direkt zugewiesen werden.

Aus diesen Angaben lässt sich ein *Plankostenverrechnungssatz* für die Kostenstelle von 140 € ermitteln, d.h. für jede tatsächlich geleistete Arbeitsstunde eines Arbeiters wird die Kostenstelle mit 140 € belastet. Viele junge Mitarbeiter in Unternehmen wundern sich über die hohen (internen) Stundensätze und vergleichen sie mit ihrem Verdienst. Die Abweichungen entstehen durch die anderen eingerechneten Kostenarten, die Arbeitsstunde dient lediglich als Bezugsgröße.

**Plankostenverrechnungssatz
der Kostenstelle =**

**Gesamte Plankosten der Kostenstelle
Planbeschäftigung**

Sollkosten =

**fixe Plankosten +
variable Plankosten x Istbeschäftigung
Planbeschäftigung**

Beschäftigungsabweichung =

verrechnete Plankosten – Sollkosten

Verbrauchsabweichung =

Sollkosten – Istkosten

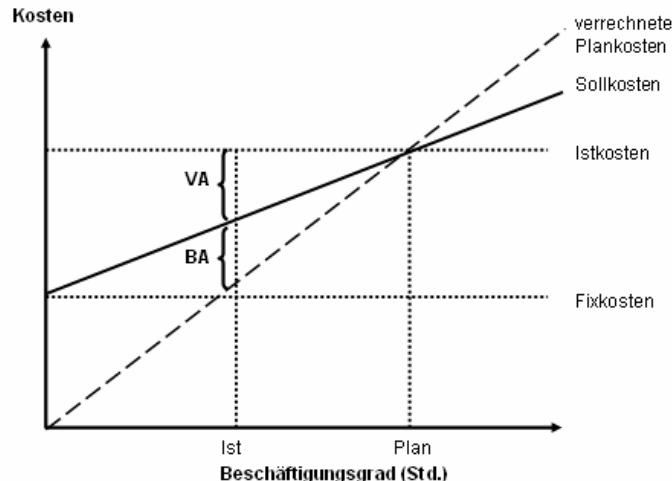
Kalkulationsschema	
<i>Planherstellkosten der Produktion</i>	
Materialeinzelkosten (MEK)	5,00
+ Planfertigungskosten (FEK)	14,00
= Planherstellkosten	19,00

Nehmen wir an, für ein Bauteil wird 1/10 Stunde (6 Arbeitsminuten) aufgewendet. Die Planfertigungskosten ergeben sich damit zu 14 €/Stück. Zusammen mit Materialeinzelkosten von z.B. 5 €/Stück ergeben sich dann die Planherstellkosten. Wie in einer Vollkostenrechnung sind hierin sowohl Einzelkosten als auch Gemeinkosten enthalten. Zur Berechnung des Verkaufspreises müssen die Gemeinkostenzuschläge für Verwaltung/Vertrieb addiert werden.

Was geschieht nun, wenn festgestellt wird, dass nicht 420.000 €, sondern 400.000 € Kosten (Istkosten) angefallen sind? Dies sieht scheinbar nicht schlecht aus, doch zunächst stellt sich die Frage, wie hoch der tatsächliche Beschäftigungsgrad war. Nehmen wir an, es wurden statt der geplanten 3.000 Stunden nur 2.500 Stunden gearbeitet. Die Kostenstelle hätte demnach nur 350.000 € (= 2.500 Std. • 140 €/Std.) aufwenden dürfen. Diese Rechnung ist jedoch nicht ganz korrekt, da der Beschäftigungsgrad auf fixe Kosten keinen Einfluss hat. Richtiger wäre es, die so genannten Sollkosten heranzuziehen:

Die Sollkosten betragen hiernach 370.000 €, d.h. der Kostenstellenverantwortliche ist nur für die Differenz von 30.000 € (Verbrauchsabweichung) verantwortlich.

Kostenkontrolle mit Plankosten



Die verrechneten Plankosten ergeben sich aus dem Plankostenverrechnungssatz \times Beschäftigungsgrad. Bei Erreichen der Planbeschäftigung sind sie mit den Sollkosten identisch. Die Differenz von Sollkosten und verrechneten Plankosten ist auf die **Beschäftigungsabweichung** (BA) zurückzuführen. Die Differenz von Soll- und Istkosten (VA) ist eine Verbrauchsabweichung, die möglicherweise der Kostenstellenverantwortliche zu vertreten hat. Sie kann aber auch auf einem Planungsfehler beruhen. Die dargestellten Istkosten wurden aufgrund von Verrechnungspreisen des Einkaufs ermittelt. Vergleicht man diese mit den Istkosten zu (den tatsächlichen) Istpreisen, erhält man Aufschlüsse über Preisschwankungen und die Qualität der Verrechnungspreise.

Grenzplankostenrechnung – Deckungsbeiträge mit Plankosten

Im letzten Kapitel wurde die Plankostenrechnung als eine Form der Vollkostenrechnung beschrieben, die auf Basis geplanter Kosten und nicht auf Istkosten beruht. Anhand der Plandaten ließ sich anschließend ein Soll-Ist-Vergleich durchführen, mit dem eine Kostenkontrolle durchgeführt und die Ursachen für Kostenabweichungen untersucht werden konnten. Betriebe, deren Kostenrechnungssystem nicht auf einer Vollkostenrechnung, sondern auf einer Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung) basiert, müssen, wenn sie mit Plankosten arbeiten wollen, auf die Grenzplankostenrechnung zurückgreifen.

Zunächst werden, wie bei der Plankostenrechnung, die Kostenarten einer Kostenstelle in fixe und variable Kosten aufgeteilt. Kostenarten, die sowohl fixe wie variable Kosten enthalten, müssen anhand von Erfahrungswerten prozentual in fixe und proportionale Bestandteile aufgeteilt werden. Die Materialeinzelkosten, d.h. die Kosten für das für die Produkte benötigte Rohmaterial, werden den Kostenträgern (z.B. über Stücklisten) direkt zugerechnet und fließen nicht über eine Kostenstelle.

Die Grenzplankostenrechnung geht davon aus, dass die fixen Kosten nicht von dem Kostenstellenverantwortlichen zu beeinflussen sind. Anders als bei der Plankostenrechnung wird daher ein proportionaler *Plankostenverrechnungssatz* ermittelt, der nur die proportionalen Kostenbestandteile enthält.

Nehmen wir an, ein Betrieb ermittelt für eine Kostenstelle, z.B. eine Schlosserei, einen proportionalen Plankostenverrechnungssatz, der auch als *Grenzplankostenstundensatz* bezeichnet wird, von 46 €. Ein Werkstück, an dem in der Schlosserei eine halbe Stunde gearbeitet wird, wird daher mit variablen Kosten in Höhe von 23 € belastet. Die Summe

aller diesem Produkt zugeordneten variablen Kosten (z.B. 90 €) wird von dem Verkaufserlös dieses Produktes (z.B. 150 €) abgezogen und ergibt seinen Deckungsbeitrag (60 €). Dieses Beispiel zeigt, wie man mit Hilfe des proportionalen Plankostenverrechnungssatzes eine Deckungsbeitragsrechnung nach dem bekannten Muster aufbauen kann.

Zudem ermöglicht die Grenzplankostenrechnung gegenüber der Plankostenrechnung eine verbesserte Kostenkontrolle. Ein Soll-Ist-Vergleich kann nicht nur für die Kostenstelle als Ganzes, sondern auch für einzelne Kostenarten durchgeführt werden. Eine Verbrauchsabweichung kann daher auf eine bestimmte Größe wie Löhne, Hilfsstoffe, Energie usw. zurückgeführt werden. Betrachten wir hierzu ein Beispiel.

Proportionaler Plankostenverrechnungssatz d. Kostenstelle =

prop. Plankosten d. K.
Planbeschäftigung

Proportionale Sollkosten =

prop. Plankosten x Istbeschäftigung
Planbeschäftigung

Istkosten =

Istmengen x Planpreise

Proportionale Istkosten =

Istkosten – Planfixkosten

Verbrauchsabweichung =

prop. Sollkosten – prop. Istkosten

Nehmen wir an, bei einer Planbeschäftigung von 3.000 Arbeitsstunden wurden Kosten für Betriebsstoffe in Höhe von 8.000 € veranschlagt (Plankosten). Hier von seien 6.000 € proportionale Plankosten, die restlichen 2.000 € fixe Plankosten. Wurden tatsächlich nur 2.500 Stunden gearbeitet (Istbeschäftigung), so ergeben sich für diese Kostenart dieser Kostenstelle *proportionale Sollkosten* in Höhe von 5.000 €.

Um die Istkosten zu berechnen, muss die tatsächlich benötigte Menge (Istmenge), bei Betriebsstoffen z.B. 6.000 Liter Diesel, mit den geplanten (!) Preisen (z.B. 1,20 €/Liter) multipliziert werden. Insgesamt ergeben sich daher Istkosten von 7.200 €, die aber noch die Fixkostenanteile enthalten. Um einen Vergleich mit den proportionalen Sollkosten durchführen zu können, müssen die fixen Plankosten von 2.000 € abgezogen werden. Es ergibt sich daher bei den Betriebsstoffen eine Differenz zwischen proportionalen Ist- und Sollkosten von $7.200 \text{ €} - 5.000 \text{ €} = 200 \text{ €}$.

Ergeben sich Verbrauchsabweichungen, wird in der Regel der proportionale

Plankostenverrechnungssatz der Kostenstelle, d.h. der ihr zugewiesene Stundensatz erhöht. Allerdings lassen sich aufgrund der für die einzelnen Kostenarten feststellbaren Verbrauchsabweichungen gut Analysen über deren Ursachen anstellen.

Eine Beschäftigungsabweichung lässt sich bei der Grenzplankostenrechnung nicht ermitteln. Da man bei der Ermittlung der Istkosten im Allgemeinen aber mehrere Bezugsgrößen verwendet, wie beispielsweise den Literverbrauch an Betriebsstoff, die Anzahl der Arbeitsstunden bei Lohnkosten oder die Betriebsstunden bei Wartungsarbeiten, lässt sich nicht nur die Verbrauchsabweichung, sondern auch die Quelle eines Mehrverbrauchs, der Kostentreiber, identifizieren. Dies bringt die Grenzplankostenrechnung in die Nähe der Prozesskostenrechnung, die im nächsten Kapitel beschrieben wird. Mit ihrer Hilfe wird versucht, das auch innerhalb der Grenzplankostenrechnung weiterhin bestehende Problem, Gemeinkostenanteile z.B. der Verwaltung oder des Vertriebs nicht erfassen zu können, zu lösen.

Prozesskostenrechnung – die Auflösung der Gemeinkosten

Die im letzten Kapitel beschriebene Grenzplankostenrechnung hatte in erster Linie zum Ziel, die in den Kostenstellen entstehenden variablen Kosten besser kontrollieren zu können. Die Plankostenrechnung als Form der Vollkostenrechnung und die Grenzplankostenrechnung als Form der Deckungsbeitragsrechnung werden vor allem in Großunternehmen eingesetzt. Beide sind ohne EDV-Einsatz kaum denkbar.

Ein zum Teil ideologischer Streit wurde durch das Aufkommen der *Prozesskostenrechnung* ausgelöst. Sie geht insoweit einen Schritt weiter, da sie versucht, die Gemeinkosten nicht Kostenstellen, sondern einzelnen Prozessen im Unternehmen zuzuordnen. Damit wird sie wieder zu einer Vollkostenrechnung, die alle fixen Kosten verursachungsgerecht zuordnet. Diese Art der Kostenrechnung begleitet die Prozessorientierung, die sich heute in der Ablauforganisation von Unternehmen zunehmend durchsetzt und vom Qualitätsmanagement vorangetrieben wird. Dabei stellt sich stets die Frage, ob und inwieweit eine Zuordnung von Gemeinkosten zu Prozessen sinnvoll und möglich ist.

Um die Grundidee nachzuvollziehen, betrachten wir als Beispiel ein Softwareunternehmen, das Grafikprogramme sowohl für Privatanwender als auch für professionellen Gebrauch herstellt. Das kostenlose Hotline-Angebot des Unternehmens wird aber fast ausschließlich von den Anwendern der professionellen Software genutzt. Eine Umlage der Kosten des Prozesses „Hotline“ nach Vollkostenschema wäre somit nicht verursachungsgerecht.

Gerecht wäre es dagegen, die Kosten der Hotline z.B. entsprechend der Anzahl oder Dauer der Anrufe auf die Produkte umzulegen. Diese eignen sich als Bezugsgröße zur Berechnung eines Pro-

zesskostensatzes, der angibt, wie viel eine einmalige Durchführung dieses Prozesses kostet. Man kann daher definieren:

$$\text{Prozesskostensatz} = \frac{\text{Prozesskosten}}{\text{Bezugsgröße}}$$

Die Bezugsgröße ist hier, anders als in der Vollkostenrechnung, nicht nur eine Verrechnungsgröße, sondern gleichzeitig der *Kostentreiber* für diesen Prozess. Sollen Kosten gesenkt werden, muss man bei dieser Größe ansetzen. Die Identifikation des Kostentreibers „Dauer der Hotline-Gespräche“ könnte im obigen Beispiel zu folgenden Überlegungen führen:

- Kann die Dauer einer Hotline-Beratung verkürzt werden, indem Diagnose-Werkzeuge eingesetzt werden?
- Lässt sich durch verbesserte Handbücher oder Hilfe-Werkzeuge innerhalb der Software die Anzahl der Anrufe verringern?
- Kann die Effizienz durch eine bessere Schulung der Hotline-Mitarbeiter verbessert werden?

Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass die Mitarbeiter gedrängt werden, ihre Gesprächsdauer „aus Kostengründen“ abzukürzen, worunter die Qualität der Hotline leiden würde. Eine Prozesskostenrechnung kann daher nicht losgelöst vom Qualitätsmanagement betrachtet werden. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Auswahl geeigneter Bezugsgrößen. Prozesskosten werden daher vor allem bei automatisierten Fertigungsprozessen eingesetzt, wo sich die

Bezugsgrößen leicht und präzise bestimmen lassen.

Beispiele für innerbetriebliche Prozesse, die von den Kostenträgern unterschiedlich beansprucht werden, lassen sich leicht finden:

- Der Außendienst wird unterschiedlich in Anspruch genommen. Seine Kosten ließen sich anhand der gefahrenen Kilometer umlegen.
- In der Fertigung sind für einige Produkte mehrere Umrüstvorgänge erforderlich, für andere nicht.
- Für einige neue Produkte wird aufwendige Einführungswerbung betrieben.
- Bei Auftragsfertigung fallen erhebliche zusätzliche Kosten für die Angebotserstellung an.

Durch geeignete Wahl der Kostentreiber können diese Gemeinkosten in der Kalkulation berücksichtigt werden. Die Umlage nach dem Verursacherprinzip bildet dabei den wesentlichen Unterschied zwischen einem Prozess und einer Kostenstelle. Mit Hilfe der Plankostenrechnung können zwar Kostenabweichungen festgestellt werden, sie können aber nur für eine Kostenstelle als Ganzes identifiziert werden. Maßnahmen zur Kostensenkung lassen sich nicht direkt daraus ableiten.

Das wichtigste Ziel der Prozesskostenrechnung ist daher, Kosten verursachende Prozesse zu erkennen und damit ein Hilfsmittel zur Kostensenkung zu sein. Aber auch hier stößt man gelegentlich auf Gemeinkosten, für die sich keine Kostentreiber finden lassen. Die Kalkulation in der Prozesskostenrech-

nung kann nach dem Vollkostenschema durchgeführt werden, indem zu den Einzelkosten die in Anspruch genommenen Prozesskosten addiert werden. Umgekehrt lässt sich auch das Schema der Deckungsbeitragsrechnung anwenden, indem an Stelle der erzeugnisfixen, erzeugnisgruppenfixen und bereichsfixen Kosten die anfallenden Prozesskosten für die in Anspruch genommenen Prozesse eingesetzt werden.

Es bleibt zu erwähnen, dass die Prozesskostenrechnung auch als Ergänzung einer bestehenden Vollkostenrechnung oder Deckungsbeitragsrechnung eingeführt werden kann. So können einzelne Prozesse aus der Kostenstellenstruktur herausgelöst und verursachungsgerecht umgelegt werden, während die übrigen Gemeinkosten mit der üblichen Zuschlagskalkulation verteilt werden.

Sowohl die Prozesskosten- als auch die (Grenz-)Plankostenrechnung haben zum Ziel, nicht nur Preiskalkulationen zu ermöglichen, sondern auch Kontrollinstrumente und damit Ansätze für die Rationalisierung zu bieten. Hierbei ist man nicht nur auf den Material- und Fertigungsbereich beschränkt, sondern Verwaltung und Vertrieb werden mit einbezogen. Ein generelles Problem dieser Methoden besteht in dem anfallenden Aufwand sowie in der Datenbeschaffung, so dass sie in der Regel nur mit Softwareunterstützung durchgeführt werden können.

Beschaffung und Lagerung – der optimale Einkauf

Viele Unternehmer behaupten, dass im Einkauf der Gewinn läge. Diese Aussage ist durchaus nicht von der Hand zu weisen, wenn man bedenkt, dass die meisten Preise Marktpreise sind und trotz einer noch so perfekten Vollkostenrechnung den Kunden nicht diktiert werden können.

Bei der Beschaffung von Verbrauchs- oder Gebrauchsgütern werden in der Regel mehrere Angebote von Unternehmen eingeholt und qualitativ und quantitativ miteinander verglichen. Der quantitative Angebotsvergleich wird dabei in umgekehrter Reihenfolge wie bei der Verkaufskalkulation durchgeführt. Dabei wird stets auch Skontoabzug mit berücksichtigt, da sich die Inanspruchnahme von Skonto praktisch immer lohnt, selbst wenn zur Einhaltung des kurzfristigen Zahlungsziels ein Überziehungskredit in Anspruch genommen werden müsste.

Der *Einstandspreis* ist der Preis, mit dem alle Angebote verglichen werden. In ihm sind außer Rabatt- und Skontoabzug auch die *Bezugskosten* berücksichtigt. Zu letzteren gehören die Kosten für den Versand, für die Verpackung, Transportversicherungen und Ähnliches. In der Praxis wird, insbesondere bei niedrigen Rechnungsbeträgen, die Reihenfolge von Skonto und Bezugskosten gelegentlich vertauscht, da dann die Angabe eines Skontoprozentsatzes auf der Rechnung genügt. In diesem Fall dürfte der Kunde die Bezugskosten ebenfalls skontieren, auch wenn Post, Bahn oder Spediteure keinen Skontoabzug gewähren.

Der Bestellrhythmus ergibt sich dabei aus folgender Überlegung: Unter Berücksichtigung der vorhandenen Lagerkapazität und weiterer wirtschaftlicher Überlegungen wird für jedes Gut ein Lagerhöchstbestand definiert, der nicht überschritten werden sollte. Die Be-

Mit einem einfachen Modell, in dem die Bestellkosten sich umgekehrt proportional, die Lagerkosten proportional zur Bestellmenge X verhalten, lässt sich eine Formel für die optimale Bestellmenge angeben. Die Bestellkosten $B(X)$ verhalten sich dabei wie:

$$B(X) = \frac{M_J}{X} \cdot K_B$$

M_J = Jahresbestellmenge

K_B = Kosten pro Bestellung

Die gesamten Lagerkosten $L(X)$ werden näherungsweise durch folgende Beziehung beschrieben:

$$L(X) = \frac{X \cdot P_S \cdot K_L}{2}$$

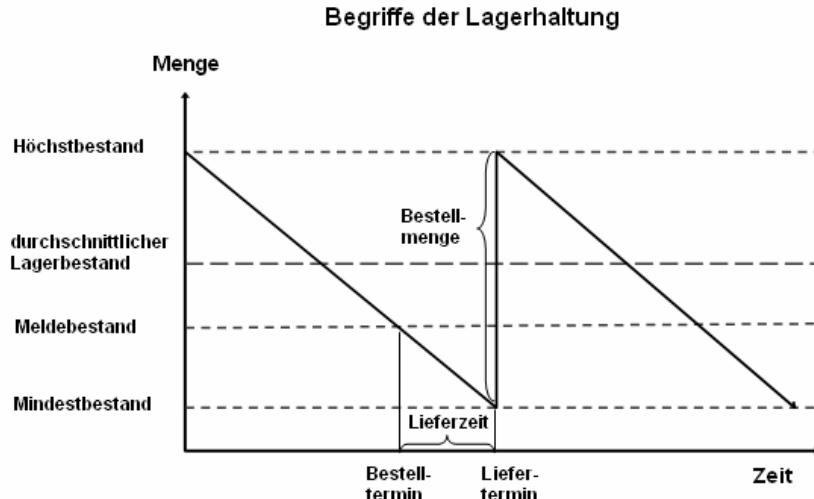
$X/2$ = halbe Bestellmenge, entspricht ungefähr dem durchschnittlichen Lagerbestand

P_S = Einstandspreis pro Stück

K_L = Prozentualer Kostensatz der Lagerung pro Stück

Die *optimale Bestellmenge* X_{opt} liegt dort, wo die Summe aus Bestell- und Lagerkosten minimal wird. Das Minimum der Funktion $B(X) + L(X)$ liegt in diesem Modell bei:

$$X_{opt} = \sqrt{2 \cdot M_J \cdot K_B / P_S \cdot K_L}$$



stellmenge orientiert sich an diesem Wert. Durch kontinuierlichen Verbrauch nimmt der Lagerbestand mit der Zeit ab. Da in der Regel mit einer Lieferzeit gerechnet werden muss, erfolgt die Bestellung zu einem Zeitpunkt, an dem das Lager noch teilweise gefüllt ist. Die Menge, bei der eine Bestellung eingeleitet wird, heißt *Meldebestand*. Er dient zur Überbrückung der Lieferzeit. Um Engpässen durch Lieferprobleme oder Verbrauchsschwankungen entgegenzutreten, wird zusätzlich ein *Mindestbestand* (*eiserne Reserve*) eingeplant.

Betrachtet man bei der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Waren nur die Einkaufskonditionen, wäre es am günstigsten, so viel wie möglich einzukaufen: In diesem Fall können Mengenrabatte ausgenutzt werden, die Transportkosten fallen pro Mengeneinheit niedriger aus und der Aufwand für die Bestellungen (*Beschaffungskosten*) verringert sich. Dem gegenüber stehen aber Lager- und Finanzierungskosten, die mit der Bestellmenge wachsen.

Kalkulationsschema (Einkauf)	
Listenpreis (Einkaufspreis)	10.000
- Rabatt (15%)	1.500
= Zieleinkaufspreis	8.500
- Skonto (2%)	170
= Bareinkaufspreis	8.330
+ Bezugskosten	40
= Einstandspreis (Bezugspreis)	8.370

Die *optimale Bestellmenge* ergibt sich dort, wo die Summe aus Beschaffungs- und Lagerkosten ein Minimum ergeben. Hierbei ergibt sich auch der *optimale Lagerbestand*. Die Berechnung der optimalen Bestellmenge erfordert eine umfassende Kenntnis aller Kostenanteile und kann sehr aufwendig sein. Das nebenstehende Modell skizziert daher nur die Grundidee und ist in einigen Punkten stark vereinfacht.

Wirtschaftliche Lagerhaltung – ein Optimierungspuzzle

Ein Industriebetrieb besitzt im Allgemeinen verschiedene Lagerarten. Separate Lager existieren für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handlager am Arbeitsplatz, Zwischenlager für halbfertige Produkte, Fertigprodukt- bzw. Warenlager oder Versandlager. Mit ihrer Hilfe wird die Zeit zwischen Einkauf und Verbrauch bzw. Verkauf überbrückt.

Alle Güter, die gelagert werden, verursachen Kosten. Hierzu gehören z.B. Kosten für die Lagermiete, Energiekosten, Abschreibungen auf die Lagereinrichtung, Personal- und Versicherungskosten. Dabei handelt es sich überwiegend um fixe Kosten. Die Reduzierung der (fixen) Lagerkosten pro Mengeneinheit kann durch Optimierung der Lagerorganisation erreicht werden. Da der durchschnittliche Lagerbestand eines Gutes etwa der halben Bestellmenge entspricht, würde der Grad der Lagerausnutzung etwa 50% betragen, wenn jedem Gut ein eigener fester Platz zugewiesen wird, d.h. das Lager wäre im Schnitt immer nur halb voll.

Daher versucht man mit Rationalisierungsmaßnahmen die Lagerauslastung zu verbessern. Eine optimale Ausnutzung des Lagerraumes lässt sich mit modernen Hochregallagern erreichen. Eine stochastische bzw. chaotische Lagerhaltung, bei der Güter an beliebigen Stellen des Lagers abgelegt werden,

Werden die Teile eines Lagers von mehreren Betriebsteilen (z.B. Werkstätten) benötigt, bietet sich ein Zentrallager an. Kleine dezentrale Lager an den Arbeitsplätzen können von dort aus versorgt werden. Ein bekanntes System zur Materialflussteuerung stammt aus Japan und wurde zuerst bei Toyota eingesetzt. Hierbei enthalten die Teilebehälter einen „Bestellzettel“ (*Kanban*). Ist der Behälter leer, wird der Kanban ans Lager zurückgegeben und ein neuer Behälter wird an den Arbeitsplatz gebracht.

verbessert die Auslastung des Lagers. Dies erfordert, dass die Güter in standardisierter Form (z.B. in genormten Paletten) gelagert werden können und keine anderen standortbestimmenden Faktoren dem entgegenstehen. So muss die Lagerung giftiger, brennbarer oder explosiver Stoffe bestimmten Sicherheitsanforderungen genügen. Bei verderblichen Produkten sollten ältere Güter vor neuen Gütern verbraucht werden (*first in - first out*). Eine chaotische Lagerhaltung ist nur mit entsprechender EDV-Unterstützung möglich. Auch wird man bestrebt sein, den Transportaufwand innerhalb des Lagers zu minimieren. Große, schwere oder häufig benötigte Teile werden daher in der Nähe des Lagereingangs gelagert. Die Abbildung zeigt, wie man aus den genannten Eigenschaften eine geeignete Lagerposition abschätzen kann.

Eine andere Kostenart berücksichtigt die *Kapitalbindung*, die durch die Vorfinanzierung der Güter entsteht. So verursacht ein hoher Mindestbestand eine hohe Kapitalbindung, da diese Menge stets auf Lager liegt, ohne je verbraucht zu werden. Bei der Berechnung der Fi-

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} =$$

$$\frac{\text{Jahresverbrauch}}{\text{Ø Lagerbestand}}$$

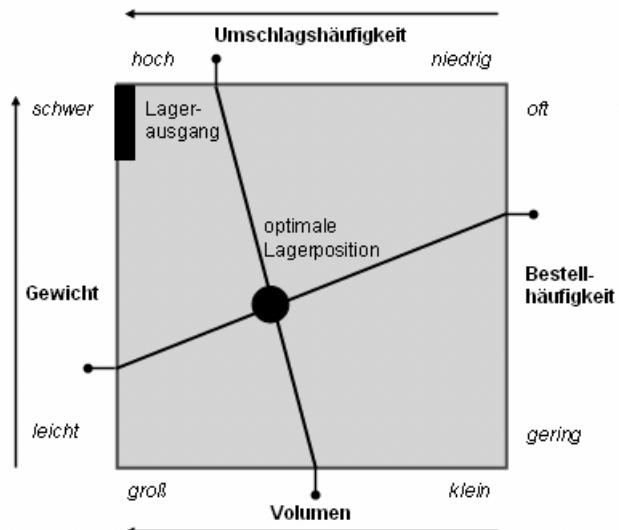
$$\text{Ø Lagerdauer} =$$

$$\frac{360 \text{ Tage}}{\text{Lagerumschlagshäufigkeit}}$$

$$\text{Lagerzinssatz} =$$

$$\frac{\text{Kalkulator. Zinssatz} \times \text{Ø Lagerdauer}}{360 \text{ Tage}}$$

Bestimmung der optimalen Lagerposition



finanzierungskosten wird kalkulatorisch davon ausgegangen, dass für die Güter Fremdkapital aufgewendet wird und somit ein *Lagerzins* anfällt.

Auch hier wird, wie bei fast allen kaufmännischen Anwendungen, mit 360 Tagen pro Jahr gerechnet. Der Lagerzinssatz wird mit dem Einstandspreis des Gutes multipliziert. Hieraus ergibt sich der Lagerzins, der in der Kalkulation als (kalkulatorischer) Kostenfaktor auftritt. Der Lagerzins ist proportional zur *durchschnittlichen Lagerdauer*. Eine wichtige Kennziffer ist dabei die *Lagerumschlagshäufigkeit*. Sie gibt an, wie häufig der durchschnittliche Lagerbestand verbraucht oder (bei Fertigprodukten) verkauft wird. Die durchschnittliche Lagerdauer wird mit Hilfe der Umschlagshäufigkeit berechnet.

In der Praxis ist es nahezu unmöglich, die Beschaffung und Lagerhaltung für alle Güter gleichzeitig zu optimieren. Man trifft daher eine Auswahl an Gütern, für die die Optimierung durchgeführt werden soll. Ein bekanntes Hilfsmittel hierbei ist die *ABC-Analyse*. Man

bildet eine Rangfolge unter den Gütern nach dem Wert ihrer Verbrauchsmenge. In die Kategorie A kommen die Güter, deren wertmäßiger Verbrauch ca. 70% des Gesamtverbrauchs ausmacht. Der Großteil der gelagerten Güter dagegen trägt oft nur wenig zum Gesamtverbrauch bei, so dass man sich auf die Optimierung der A-Güter konzentrieren kann. Dies sind auch die Güter, die bei einem Just-in-Time-Konzept zuerst in Betracht gezogen werden.

Gütersortierung nach einer ABC-Analyse			
Gut	kumulierter Verbrauch in €	Kategorie in %	
G5	60.000	30	A
G8	110.000	55	A
G1	150.000	75	A
G6	170.000	85	B
G3	180.000	90	B
G2	190.000	95	B
G7	196.000	98	C
G4	200.000	100	C

Investitionsrechnung – Finanzierung von Anlagegütern

Wenn es um die Beschaffung von Anlagegütern geht, d.h. langfristige Investitionen in Maschinen, Gebäude und Fahrzeuge, genügt es nicht, Preise verschiedener Anbieter zu vergleichen. Es wird eine Investitionsrechnung durchgeführt, in der Abschreibungen sowie Betriebs- und Kapitalkosten der unterschiedlichen Alternativen berücksichtigt werden. Es existiert eine ganze Reihe verschiedener Verfahren, von denen an dieser Stelle nur einige in Grundzügen wiedergegeben werden können.

Eine gängige und einfache Methode zur Beurteilung von Investitionen ist die *Kostenvergleichsrechnung*. Hierbei werden sämtliche relevanten Kosten der verschiedenen Alternativen wie Abschreibungen, Kapital-, Personal-, Reparatur- und Energiekosten für eine Periode (in der Regel ein Jahr) bestimmt und miteinander verglichen. Hinter den Kapitalkosten verbergen sich (kalkulatorische) Zinsen auf das in der Investition gebundene Kapital. Da der Wert der Anlage während des Abschreibungszeitraums auf null sinkt, wird nur die Hälfte des Anschaffungswertes als gebundenes Kapital betrachtet.

Dadurch, dass es sich bei den Kostenarten sowohl um fixe als auch um variable Kosten handelt, sind die Gesamtkosten von der Produktionsmenge abhängig. Die Investitionsentscheidung erfordert daher auch eine Planung der Produktionsmenge. Sind die Produktionsmengen der betrachteten Alternativen unterschiedlich, sollten die Stückkosten als Entscheidungskriterium herangezogen werden. Der Nachteil der Kostenvergleichsrechnung ist, dass unterschiedliche Erlöse der Alternativen nicht berücksichtigt werden. Oberstes Ziel eines Unternehmens ist aber nicht die Minimierung von Kosten, sondern die Maximierung des Gewinns. Ein anderes Verfahren ist daher die *Gewinnver-*

gleichsrechnung. Hierbei wird aus den zu erwartenden Kosten und Erlösen der Gewinn berechnet. Eine noch interessantere Größe ist für den Unternehmer die Rentabilität oder der *Return on Investment*, d.h. das Verhältnis von Gewinn zum eingesetzten Kapital. An Stelle der Gewinnvergleichsrechnung wird daher meist die *Rentabilitätsrechnung* bevorzugt.

Eine weitere, aber weniger zuverlässige Methode ist die *Amortisationsrechnung*. Mit ihr lässt sich abschätzen, in welcher Zeit sich eine Investition amortisiert hat. Für die Berechnung der Amortisationsdauer wird folgende Formel verwendet:

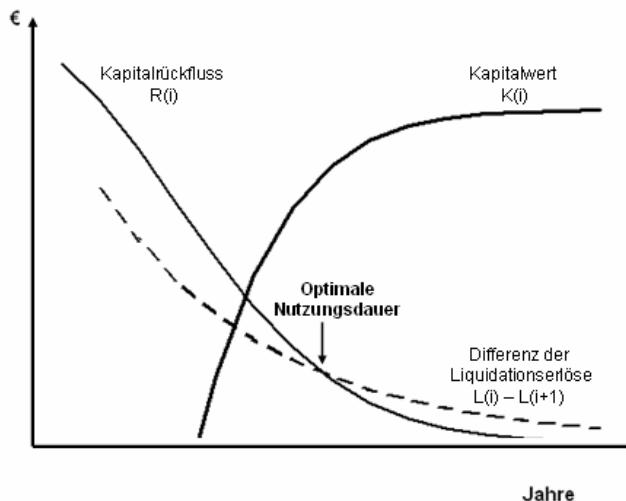
$$\text{Amortisationsdauer} =$$

$$\frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Kapitalrückfluss}}$$

Unter Kapitaleinsatz versteht man hier die Anschaffungskosten. Der Kapitalrückfluss entspricht dem durchschnittlichen, bereits an anderer Stelle definierten Cash-Flow, d.h. dem nicht durch Abschreibungen oder Rückstellungen reduzierten Gewinn. Der Nutzen der Amortisationsrechnung liegt vor allem in der Liquiditätsplanung. Mit dieser Methode lässt sich abschätzen, wann das Unternehmen das eingesetzte Kapital wieder erwirtschaftet hat.

Ein komplexeres Verfahren zum Vergleich von Investitionsalternativen ist die *Kapitalwertmethode*. Sie berücksichtigt den Kapitalrückfluss im gesamten Nutzungszeitraum, wobei die jährlichen Rückflüsse durch einen Faktor $1/(1+z)^i$ abgezinst werden. Als Kalkulationszinsfuß z wird hierbei der Zinsfuß am Kapitalmarkt verwendet. Durch die Abzinsung werden die Gewinne auf einen gemeinsamen Zeitpunkt (das Jahr der Investition) zurückgerechnet. Die Berechnung des Kapitalwertes K einer

Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer



Investition I aus den einzelnen Kapitalrückflüssen R über einen Zeitraum von n Jahren und einem Liquidationserlös L durch den abschließenden Verkauf der Anlage wird wie folgt durchgeführt:

Ermittlung des Kapitalwertes K einer Investition I

$$K = \sum_{i=1}^n R_i \cdot (1+z)^{-i} - I + L \cdot (1+z)^{-n}$$

Der Kapitalwert entspricht daher im Prinzip den Gewinnen während des Nutzungszeitraums plus dem Liquidationserlös minus der Investitionssumme. Bei einem Kapitalwert von null würde die Investition gerade den investierten Betrag I erwirtschaften. Eine Investition mit negativem Kapitalwert lohnt sich demnach nicht. Unter mehreren Alternativen wird man diejenige mit dem höchsten Kapitalwert auswählen.

Die Verwendung der Kapitalwertmethode erfordert eine gute Kenntnis der künftigen Kosten- und Erlössituation. Einer ihrer Vorteile besteht darin, dass man mit ihrer Hilfe auch eine optimale

Nutzungsdauer berechnen kann. Aus der obigen Formel lässt sich ableiten, dass sich die Investition (näherungsweise) solange auszahlt, wie der erwartete Jahresgewinn größer ist als die Differenz der Liquidationserlöse dieses und des nachfolgenden Jahres. Bei einer längeren Nutzung würde man Geld verlieren, da der Verkauf der Anlage im nächsten Jahr einen geringeren Erlös ergäbe. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Gewinne mit der Zeitdauer des Betriebs einer Anlage sinken, weil Wartungs- und Reparaturkosten steigen.

In der Realität gestaltet sich die Bestimmung des optimalen Ersatzzeitpunkts einer Anlage schwieriger, weil die Investitionen nicht losgelöst vom wirtschaftlichen Umfeld beurteilt werden dürfen. So kann die Marktsituation eine Ausweitung oder Einschränkung der Produktionskapazitäten erforderlich machen. Auch aufgrund technischer Innovationen kann eine vorzeitige Neuinvestition notwendig werden. Nicht zuletzt beeinflussen steuerliche Aspekte oder staatliche Subventionen die Investitionspolitik eines Unternehmens.

Finanzierung eines Unternehmens – Liquidität hat Priorität

Wer ein Unternehmen gründen oder erweitern will, benötigt ausreichend Kapital. Auf die Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung und zur Kreditsicherung wurde bereits im Kapitel „Das Unternehmen“ eingegangen. In diesem Abschnitt soll die Frage geklärt werden, wie man den Kapitalbedarf für eine Unternehmensgründung ermitteln und die Liquidität sicherstellen kann.

Nehmen wir an, ein Unternehmer benötigt für sein Vorhaben, die Gründung eines mittelständischen Industriebetriebes, folgendes Anlagevermögen:

Kapitalbedarf des Anlagevermögens	
Gebäude	1.200.000
Maschinen	800.000
Geschäftsaustattung	350.000
Fuhrpark	150.000
Anlagevermögen	2.500.000

Schwieriger als die Ermittlung des Anlagevermögens gestaltet sich die des kapitalbindenden Umlaufvermögens. Ließe sich das gesamte Umlaufvermögen unverzüglich in Erlöse umsetzen, würde hierdurch keinerlei Kapitalbindung entstehen. Gewöhnlich muss jedoch der Zeitraum von der Beschaffung über die Fertigung und Lagerung bis zum Verkauf finanziell überbrückt werden. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei auch die von Lieferanten bzw. den Kunden gewährten Zahlungsziele.

Zur Berechnung des kapitalbindenden Umlaufvermögens werden nur die ausgabenwirksamen Aufwendungen herangezogen. Aufwendungen, die nicht zahlungswirksam sind, wie z.B. Abschreibungen oder kalkulatorische Zinsen,

oder für die der Zahlungseingang vor dem Zahlungsausgang erfolgt, werden daher nicht berücksichtigt.

Der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen errechnet sich aus dem Produkt von Tagesbedarf und *Kapitalbindungs-dauer*:

$$\begin{aligned}
 \text{Kapitalbedarf des Umlaufvermögens} \\
 = \\
 \text{Tagesbedarf} \times \text{Kapitalbindungs-dauer}
 \end{aligned}$$

Die Dauer der Kapitalbindung kann für jede Aufwendung unterschiedlich sein. So werden Löhne meistens am Monatsende ausgezahlt, Teile der Gemeinkosten wie z.B. Mieten oder Versicherungen werden bereits am Monatsbeginn ausgabenwirksam, und die Zahlungsziele für Lieferungen richten sich nach den Konditionen der Lieferanten. Für unser Beispielunternehmen könnte die Berechnung etwas vereinfacht wie folgt aussehen:

Kosten-art	Tages-bedarf (€)	Kapital-bindungs-dauer	Kapital-bedarf (€)
Material	10.000	20 Tage	200.000
Löhne	12.000	10 Tage	120.000
Gemein-kosten	8.000	15 Tage	120.000
Kapitalbindendes Umlaufvermögen			440.000

Der Gesamtkapitalbedarf der Unternehmensgründung beläuft sich damit auf 2.940.000 €.

Beispiel für einen mittelfristigen Finanzplan						
Monat	1	2	3	4	5	6
Anfangsbestand an liquiden Mitteln	120.000	30.000	20.000	40.000	70.000	90.000
Einnahmen	660.000	720.000	790.000	780.000	820.000	790.000
Ausgaben	750.000	730.000	770.000	750.000	800.000	780.000
Endbestand an liquiden Mitteln	30.000	20.000	40.000	70.000	90.000	100.000

Die hier beschriebene einfache Form der *Kapitalbedarfsrechnung* geht von einigen Annahmen aus, die in der Realität nicht immer erfüllt sind:

- konstante Stückkosten und Preise,
- konstanter Absatz,
- gleichmäßige Auslastung,
- Einhaltung der geplanten Fertigungs- und Lagerdauern,
- Einhaltung der Zahlungsziele.

Um die Liquidität auch in unvorhergesehenen Situationen garantieren zu können, sollte etwas „Luft“ in Form eines außerordentlichen Kapitalbedarfs eingeplant werden.

Der nächste Schritt besteht darin, die Liquidität des Unternehmens über die Gründungsphase hinaus zu sichern. In jedem Unternehmen sollte hierzu ein *Finanzplan* erstellt werden, in dem die Einnahmen und Ausgaben gegenübergestellt und die liquiden Mittel zu jedem Zeitpunkt ermittelt werden. Da Zahlungsunfähigkeit die Existenz eines Unternehmens unmittelbar gefährdet, hat die Sicherung der Liquidität absolute Priorität.

Die Liquiditätsrechnung darf auf keinen Fall mit einer Gewinn- und Verlustrechnung verwechselt werden. Ein hoher Lagerbestand an Fertigprodukten

liefert beispielsweise einen Beitrag zum Gewinn, bindet jedoch Kapital. Man kann auf diese Weise einfache Beispiele konstruieren, in denen ein Unternehmen trotz guter Gewinne zahlungsunfähig wird.

Finanzpläne werden daher meistens für kurzfristige Zeiträume erstellt, in der Regel für ein Quartal oder für sechs Monate. Insbesondere größere Unternehmen erstellen auch langfristige Finanzpläne, die über mehrere Jahre reichen. Langfristige Planungen beinhalten natürlich größere Unsicherheiten und müssen daher kontinuierlich abgeglichen werden. Die obige Tabelle zeigt den möglichen Finanzplan unseres Beispielunternehmens für einen 6-Monats-Zeitraum.

Marketing und Vertrieb

Aufgrund der zunehmenden Marktsättigung und der wachsenden Produktvielfalt wird es immer schwieriger, Produkte am Markt abzusetzen. Daher besteht gerade in den Marketing- und Vertriebsabteilungen ein großer Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften. Positionen in Marketing und Vertrieb werden in Industrieunternehmen vorwiegend mit Ingenieuren besetzt. Während in Forschung, Entwicklung oder Fertigung auch bei Berufseinsteigern oft absolute Spezialisten gesucht werden, kann man sich in Marketing und Vertrieb in einem breiteren Branchenspektrum bewerben. Neben technischen Kenntnissen sind Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit gefragt, Eigenschaften, die man zwar trainieren, aber nicht studieren kann.

Aber nicht nur wegen dieser Berufsperspektiven ist es für Ingenieure und Naturwissenschaftler wichtig, grundlegende Begriffe und Methoden des Marketings zu kennen. In der industriellen Forschung und Entwicklung steht ausgehend vom Qualitätsmanagement die Kundenorientierung an erster Stelle. Eine erfolgreiche Produktentwicklung erfordert den intensiven und konstruktiven Dialog zwischen Vertrieb, Marketing, Fertigung, Forschung und Entwicklung. Dabei treffen nicht nur verschiedene Begriffswelten, sondern auch unterschiedliche Ansichten und Interessenlagen aufeinander. Wer mit seinen Gesprächspartnern nicht kommunizieren kann, steht in seinem Betrieb schnell vor verhärteten Fronten.

Die Entwicklung des Marktes – im Wandel der Zeiten

In jeder Disziplin, ob Natur-, Ingenieurs- oder Geisteswissenschaft, gibt es Teilgebiete, die sich im Gegensatz zu anderen sehr schnell verändern. In der Betriebswirtschaft ist das Marketing einer derjenigen Bereiche, die einem schnellen Wandel unterliegen und große Kreativität abverlangen. *Marketing* bedeutet, dass die Unternehmensaktivitäten vom Markt gesteuert werden, und zwar vorwiegend vom Absatzmarkt. Das Marketing geht davon aus, dass Kaufentscheidungen letztlich aus der Sicht des Käufers getroffen werden. Ziel des Marketings ist es daher, subjektive Präferenzen für die eigenen Produkte beim Kunden zu schaffen. Man spricht dabei von *Konkurrenzvorteilen*.

Anhand der deutschen Nachkriegsgeschichte lassen sich die Veränderungen des Marktes nachvollziehen. Die 50er Jahre waren von einer Unterversorgung des Marktes geprägt. Die Zerstörung vieler Produktionsanlagen während des Krieges führte zum Zusammenbruch der Wirtschaft und zur Inflation, der nur mit einer Währungsreform (einer Geldverknappung) begegnet werden konnte. In dieser Situation, in der die Menschen nur wenig Geld zur Verfügung hatten, war vor allem der Preis der Ware absatzentscheidend. Wettbewerbsvorteile besaß, wer günstig produzieren konnte. Ein günstiges Klima für Investitionen war somit vorhanden, welches zu einem rapiden Wirtschaftswachstum führte.

Bereits in den 60er Jahren war die Unterversorgung bei der Deckung von Grundbedürfnissen weitgehend behoben. Nun machte sich der durch die Kriegsjahre ausgelöste Nachholbedarf bemerkbar. Innovationen, nicht zuletzt ausgelöst durch technische Entwicklungen der Kriegsjahre, führten zu neuen Produkten, die gewissen Komfort und Luxus boten. Insbesondere die Elektroindustrie hatte große Fortschritte zu

verzeichnen. Staubsauger, Fernsehgeräte und Waschmaschinen zogen allmählich in die Haushalte ein. Wichtig wurde es nun, die Kapazität des Handels zu vergrößern, um die produzierten Waren auch absetzen zu können. Vertriebsorganisationen wurden aufgebaut, um möglichst flächendeckend verkaufen zu können. Die Nachfrage war vorhanden, die Geldmenge wuchs stetig mit.

In den 70er Jahren machten sich die ersten Erscheinungen einer Überproduktion bemerkbar. Die Märkte waren gesättigt und verwandelten sich fast überall vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Der Kunde konnte sich den Verkäufer aussuchen und wurde damit die stärkere Partei am Markt. Es waren für den Verkäufer nun größere Anstrengungen nötig, um seine Waren abzusetzen. In deutschen Unternehmen entstanden die ersten Marketingabteilungen. Eine Folge war der Beginn der Kundenorientierung, bei der auch Beratung und andere Serviceleistungen in den Vordergrund traten. Der Kunde erwartete nun, dass ihm der besondere Nutzen eines Produktes erklärt wurde, der es von anderen Produkten abhob. Verhältnismäßig geringe Wettbewerbsvorteile wie heizbare Heckscheiben an Autos oder die Rauschunterdrückung einer Stereoanlage verbesserten die Marktposition der Anbieter.

In den 80er Jahren entbrannte die Schlacht um die Marktanteile, die bereits in den 70er Jahren begonnen hatte. Auf vielen Märkten setzte ein *Verdrängungswettbewerb* ein. Alle unternehmerischen Überlegungen gingen zunächst vom Markt aus. Das Kampfinstrument war vor allem die Werbung, die für die Anbieter so attraktiv wurde, dass es sich heute sogar lohnt, private, werbefinanzierte Fernsehanstalten zu betreiben. Waschmittelhersteller bombardierten verunsicherte Zuschauer(innen) mit

Entwicklung von Absatzkriterien

- | | |
|-------------|--------------------------------|
| 50er Jahre: | Steigerung der Produktion |
| 60er Jahre: | Aufbau von Vertriebsstrukturen |
| 70er Jahre: | Produktqualität und Preis |
| 80er Jahre: | Service und Werbung |
| 90er Jahre: | Kundennähe und Trends |
| Heute: | Bequemlichkeit und Vertrauen |

„super“, „ultra“ und „weißer geht's nicht“. Hierbei verblasste der Nutzen der Produkte, die ohnehin kaum noch in ihrer Wirkung zu verbessern waren. Statt dessen flossen verstärkt suggestive Elemente in die Werbung ein.

Auf vielen Märkten genügte in den 90er Jahren selbst dies nicht mehr. Nicht zuletzt hat die immense Werbeflut selbst dafür gesorgt, dass sie an Wirkung auf den Verbraucher zum Teil verloren hat. Um ein Produkt gut zu verkaufen, werden Trends genutzt und sogar geschaffen. Ein Produkt wird nicht allein deswegen gekauft, weil es gut ist, sondern weil es einem bestimmten Trend folgt, mit dem sich der Käufer identifiziert. Trends, bisher fast nur aus der Mode bekannt, greifen nun auch auf andere Produktgruppen über. Trends entspringen oft einem gesellschaftlichen Wertewandel, der als positiv verstanden

wird. Beispiele hierfür sind der Umweltschutz (z.B. umweltfreundliche Verpackung und Entsorgung), Gesundheit und Fitness (z.B. Light-Produkte, fettarme Ernährung) oder persönliche bzw. finanzielle Unabhängigkeit (z.B. Abenteuerreisen, Kreditkarten). Die Reaktion auf oder die Schaffung von Trends stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen.

Durch die Zunahme elektronischer Kommunikationsmittel haben sich zahlreiche neue Distributionswege erschlossen. Die Distanz zwischen Verkäufer und Käufer wächst, sodass Vertrauen in den anonymen Geschäftspartner eine wesentliche Rolle bei Vertragsabschlüssen spielt. Dass Kunden sich auf Distributionswege wie Internet oder Teleshopping überhaupt einlassen, liegt an der Bequemlichkeit des Bestellvorgangs. Weitere Anreize bestehen im unbehelligten Stöbern und in der großen Transparenz der Angebote. Darüber hinaus entstehen hier nicht nur weitere Distributionswege, sondern auch Dienstleistungen und damit völlig neue Märkte. Die Wahrheiten der letzten Jahrzehnte werden in Zukunft nicht falsch, aber die Kriterien, die im Marketing zu berücksichtigen sind, werden immer komplexer und schnelllebiger.

Eine Unterversorgung an Konsumgütern bestand bereits vor den beiden Weltkriegen, auch bei der Deckung der Grundbedürfnisse. Dies ist vor allem mit den unzureichenden Produktionsmitteln und dem Anwachsen der Bevölkerung in der damaligen Zeit zu erklären. Ein großer Fortschritt in der Nahrungsmittelproduktion wurde Anfang des 20. Jahrhunderts (1910-13) durch das Haber-Bosch-Verfahren erzielt, mit dem großtechnisch Ammoniak zur Düngemittelproduktion hergestellt werden konnte.

Der Markt und seine Strukturen – die Aufteilung des Kuchens

Ein Markt ist ein Ort, auf dem Güter gehandelt werden. Markt ist daher praktisch überall. Der Gesamtmarkt aller Güter wird unterteilt in Märkte für einzelne Produkte bzw. Produktgattungen. Hieraus entsteht eine komplexe Hierarchie von Teilmärkten, die sich je nach Bedarf weiter unterteilen lässt. Ein Markt ist kein statisches Gebilde, er ist in ständiger Bewegung, und er besitzt eine ihm eigene Struktur. Unter der *Marktstruktur* versteht man das gesamte Gefüge eines Marktes. Sie wird vor allem geprägt durch:

- Die Anzahl der Wettbewerber und deren Verhalten. Liegt z.B. eine Monopol-, Oligopol- oder Polypolstruktur vor? Besteht ein Verdrängungswettbewerb?
- Bestehende *Marktzutrittsbarrieren*, d.h. wie schwierig ist es, als Newcomer in den Markt einzusteigen? Solche Beschränkungen können gesetzlich verordnet sein (z.B. Betrieb eines Atomkraftwerks) oder aufgrund hoher erforderlicher Investitionen (z.B. Aufbau einer Chemiefabrik), speziellen Know-How-Bedarfs (z.B. bestehende Patente) usw. entstehen.
- Politische Rahmenbedingungen. Wird der Markt politisch unterstützt, z.B. durch Fördermaßnahmen, Subventionen oder Steuerbegünstigungen? Oder ist er politisch nicht gewollt?
- Die *Preiselastizität* am Markt. Wie reagieren Angebot und Nachfrage auf Preisschwankungen? Wo liegt der aktuelle Marktpreis?
- Die *Markttransparenz*. Haben Käufer und Verkäufer eine gute Marktübersicht?

- Aktuelle *Markttendenzen*. Expandiert der Markt oder stagniert er? Weist er Konjunkturzyklen auf?

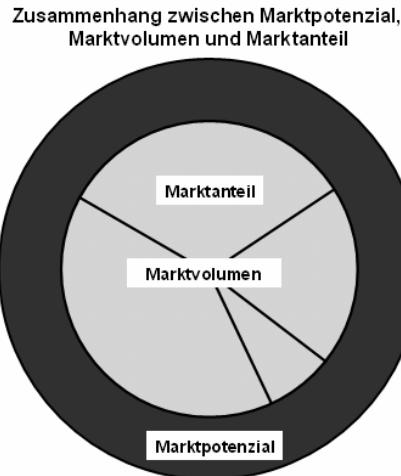
Eine wichtige Kennzahl des Marktes ist sein *Marktvolumen*. Es repräsentiert den Gesamtumsatz aller Unternehmen einer Region, bezogen auf ein Produkt oder eine Branche. Der prozentuale Anteil des einzelnen Unternehmens am Marktvolumen ist sein *Marktanteil*. Die Zunahme des Marktvolumens mit der Zeit wird als *Marktwachstum* bezeichnet.

In vielen Fällen wird ein Produkt nicht von allen gekauft, für die es von Nutzen wäre. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Vielleicht ist der Preis zu hoch, die Information hierüber ist nicht weit genug verbreitet oder zu wenig überzeugend. Gelänge es, diese potenziellen Käufer ebenfalls zu Kunden zu machen, wäre das Marktvolumen oft erheblich größer.

Dieses potenzielle Marktvolumen wird als *Marktpotenzial* bezeichnet. Marktvolumen und Marktpotenzial beziehen sich in der Regel auf ein Kalenderjahr und werden in Geldeinheiten angegeben. Wird als Mengeneinheit die verkaufte Stückzahl verwendet, spricht man von *Absatzvolumen* und *Absatzpotenzial*.

Alle diese Kennziffern sind dynamischen Veränderungen unterworfen. Die Ursachen für ein Marktwachstum können beispielsweise in folgenden Punkten begründet sein:

- Es wird ein größerer Kundenkreis erreicht oder der Verbrauch der bestehenden Kunden ist gestiegen, d.h. ein höherer Anteil des Marktpotenzials wird ausgeschöpft.
- Die Preise der Produkte sind gestiegen.



Steigert ein Unternehmen seinen Umsatz auf einem relativ stabilen Markt, hat es wahrscheinlich auch seinen Marktanteil erhöht. In stark expandierenden Märkten kann sich dagegen der Marktanteil verringern, auch wenn ein guter Umsatzzuwachs erzielt wurde. Der Grund hierfür liegt darin, dass auch andere Unternehmen Umsatzsteigerungen haben und neue Anbieter (Newcomer) auf den Markt drängen.

Die Marktteilnehmer können in unterschiedliche Kategorien eingestuft werden. Zum einen hat man einen oder wenige *Marktführer*. Unter dem Marktführer versteht man gewöhnlich das Unternehmen mit dem größten Marktanteil. Die Marktführerschaft kann aber auch in anderen Punkten wie Qualität, Innovationskraft, Service oder Umweltfreundlichkeit angestrebt werden. Der Marktführer übernimmt dabei eine „Leithammelfunktion“. Er bestimmt weitgehend die Spielregeln, d.h. die Normen am Markt. Unter anderem wird auch der Marktpreis vom Marktführer erheblich beeinflusst. Bei Kunden hat der Marktführer oft zwar einen zweispältigen Ruf, aber viele trauen sich nicht, an ihm „vorbei“ zu kaufen. Marktführerschaft ist daher meistens ein

Wettbewerbsvorteil, der aber oft genug teuer erkauft wird. Andere Unternehmen mit kleineren Marktanteilen machen ihre Geschäfte „im Schatten“ des Marktführers. Dies sind die so genannten *Mitläufer* am Markt. Sie verhalten sich in Bezug auf Preisänderungen und Innovationen eher abwartend. Da die Erhaltung der Marktführerschaft durch Werbung, Forschung und Entwicklung oft mit erheblichen Kosten verbunden ist, können die Mitläufer oft preisgünstiger anbieten.

Für kleine und mittelständische Betriebe mit geringen Marktanteilen sind Schwankungen des Marktvolumens sehr kritisch. Im Gegensatz zu Großunternehmen führen bei ihnen schon kurz- oder mittelfristige Verluste zu Liquiditätsengpässen, da die Möglichkeiten zur Kreditbeschaffung begrenzt sind. Eine sinnvolle Strategie für kleinere Unternehmen besteht daher darin, sich zu spezialisieren und sich als *Nischenanbieter* zu betätigen. *Nischenmärkte* sind oft für Großunternehmen nicht lohnend, da sie zu klein sind und damit zu wenig Gewinn versprechen. Da Nischenmärkte ein spezielles Know-How verlangen, können sie nicht durch „Standardangebote“ abgedeckt werden.

Marktforschung – der Kunde, das unbekannte Wesen

Jedes Unternehmen muss den Markt, auf dem es agiert im Hinblick auf seine eigene Position im Vergleich zur Konkurrenz sowie die Bedürfnisse der Kunden laufend beobachten, d.h. es führt eine *Marktbeobachtung* durch. Wird diese Marktbeobachtung unsystematisch durchgeführt, spricht man von einer *Markterkundung*.

Eine einmalige, auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogene, tief greifende Untersuchung wird dagegen als *Marktanalyse* bezeichnet. Die Marktanalyse ist detaillierter als die Marktbeobachtung. Mit ihr wird in der Regel ein bestimmtes Ziel verfolgt, z.B. die Auswahl geeigneter Werbeträger oder die Gewinnung neuer Zielgruppen. Sowohl die Marktbeobachtung als auch die Marktanalyse sind Bestandteile der *Marktforschung*.

Ein wichtiges Ziel der Marktforschung ist es, eine *Marktprognose* abgeben zu können, d.h. vorauszusagen, wie sich der Markt in Zukunft entwickeln wird. Da fast alle unternehmerischen Überlegungen heutzutage vom Absatzmarkt ausgehen, sind diese Marktprognosen Grundlage nahezu aller innerbetrieblichen Entscheidungen.

Die Mittel der Informationsbeschaffung sind vielfältig. Ein Instrument, das vor allem bei Marktanalysen eingesetzt wird, ist die *Primärforschung*, bei der

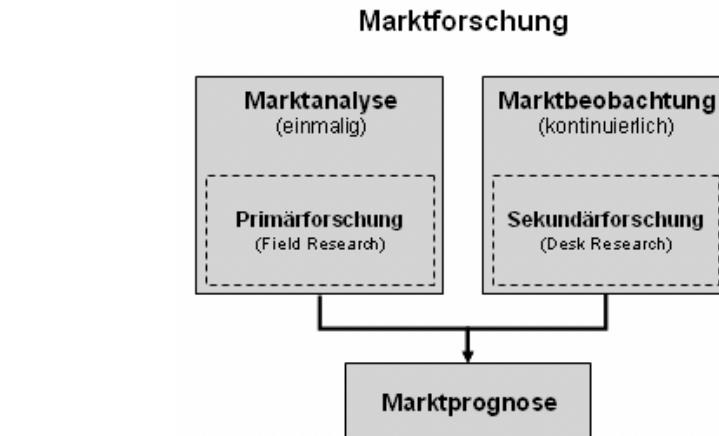
die Daten direkt vor Ort durch Interviews, Fragebögen oder Telefonumfragen ermittelt werden. Man spricht hierbei auch von *Field-Research*. Hierzu gehören auch Tests, bei denen versucht wird, herauszufinden, ob eine Verpackung werbewirksam ist, welche Geschmacksrichtung einer Tüentsuppe bei den Kunden am besten ankommt oder zu welchem Preis die Kunden ein Produkt kaufen würden.

Aufgrund des hohen Aufwandes wird die Primärforschung von Unternehmen meist nur für Marktanalysen und nur selten als Instrument der kontinuierlichen Marktbeobachtung eingesetzt. Professionelle Marktforschungsunternehmen führen jedoch, neben individuellen Untersuchungen im Auftrag einzelner Unternehmen, regelmäßig branchenweit interessante Analysen durch und verkaufen die Ergebnisse an Interessenten.

Zur Durchführung dieser permanenten Untersuchungen werden meistens so genannte *Panels* verwendet. Dies sind Gruppen von Verbrauchern oder Unternehmen, die statistisch repräsentativ ausgewählt wurden und vertraglich (bei relativ geringer Vergütung) an ein Marktforschungsunternehmen gebunden sind. Sie liefern regelmäßig z.B. Verbrauchs- oder Umsatzzahlen. Eine Gefahr beim Einsatz von Panels besteht darin, dass sich dessen Teilnehmer nicht mehr repräsentativ verhalten, da sie sich beobachtet fühlen.

Langweilige Fragebögen werden immer mehr durch experimentelle Methoden ersetzt. Beispielsweise werden Kinder von Süßwarenherstellern eingeladen, um festzustellen, welche Produkte den kleinen Leckermäulern zusagen und welche nicht. Hierbei spielt nicht nur der Geschmack, sondern auch die Farbe, die Verpackung, der Name und beigepackte Gimmicks (Kleinspielzeuge) eine Rolle.

Ein gängiges und preiswerteres Instrument zur Marktbeobachtung ist die *Sekundärforschung*, die auf direkt zugänglichen bzw. vorhandenen Datenmengen basiert. Hierzu gehören z.B. Kataloge, Prospekte und Preislisten der Konkurrenz, Messe- oder Reiseberichte, Reklamationen sowie statistische Quellen. Die Sekundärforschung wird, da sie sozusagen vom Schreibtisch aus ge-



schieht, als *Desk-Research* bezeichnet. Sie wird auch als vorbereitende Maßnahme für die Primärforschung eingesetzt.

Entscheidend für die Effizienz der Marktbeobachtung ist die Sammlung und Zusammenführung von Marktinformationen. Hierbei hilft heute im-

Eine neuere Entwicklung, die gerade im Marketing und im Vertrieb breite Anwendungen findet, ist das *Data Warehouse*. Hierbei handelt es sich um eine Art intelligenter Datenbank, in der Daten in vorverarbeiteter Form (Aggregationen) abgelegt sind. Diese Daten werden regelmäßig automatisch erneuert. Die Anwender sind nicht nur auf vordefinierte Abfragen beschränkt, sondern können ihre Abfragen selbst definieren.

Unterstützt wird das *Data Warehouse* durch *Data Mining*-Werkzeuge. Dies sind intelligente Programme, die bestimmte Muster im Kundenverhalten aufspüren können. In vielen Fällen lassen sich daraus genauere Prognosen ermitteln. Eine weitere Technologie ist das *Online Analytical Processing* (OLAP), bei dem die Daten in mehrdimensionalen Tabellen (Cubes) gespeichert sind. Aus diesen Cubes können Korrelationen zwischen verschiedenen Größen ermittelt werden.

mer mehr die moderne Informations-technik. Was in der Entwicklung und Produktion mit CAD, CAE und CAM begann, setzt sich im Verkaufsbereich mit *Computer Aided Selling* (CAS) fort. Marketing- und Vertriebsdaten können z.B. per Datenleitung ohne Zeitverlust vom Außendienst in das CAS-System übertragen werden. Umgekehrt können diese die Verfügbarkeit eines Produktes online abrufen. Um regionale Entwick-lungen besser erkennen und Maßnahmen planen zu können, werden CAS-Systeme verstärkt durch *geographische Informationssysteme* (GIS) ergänzt.

Für die schwierige Aufgabe der Bewer-tung von Marktdaten existiert eine Viel-falt statistischer und heuristischer Ver-fahren, von denen eine Auswahl im folgenden Kapitel vorgestellt werden soll.

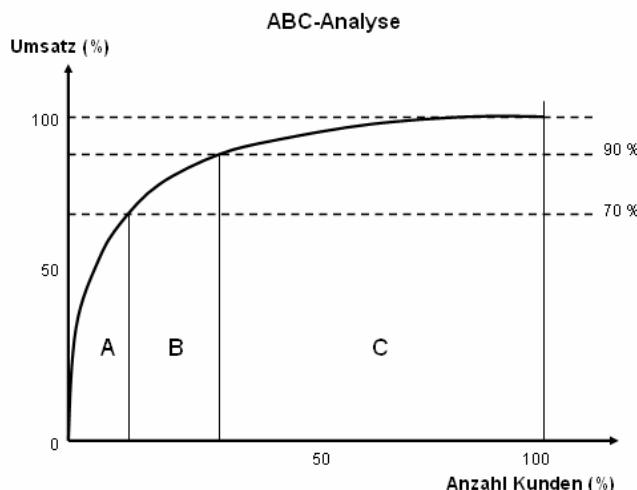
Analyse von Marktdaten – Statistik und Heuristik

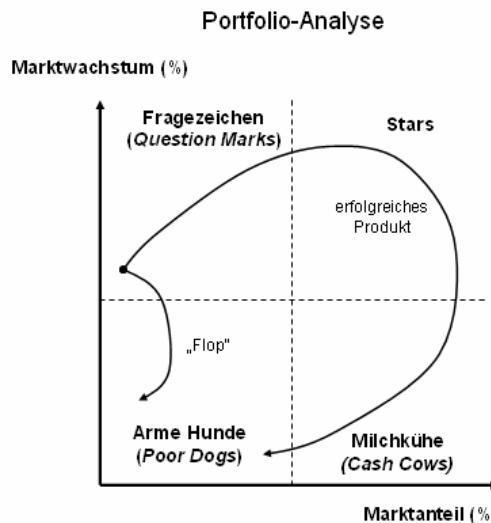
Nehmen wir an, ein Pharmaunternehmen will den Absatz von Halsschmerztabletten für das kommende Jahr planen. Die Statistik weist aus, dass in den Vorjahren der Absatz in den Sommermonaten am geringsten war, im Winter ein deutlich höherer Bedarf vorliegt und Maxima in den Monaten Oktober und März liegen. Verfahren, mit denen sich aus Daten der Vergangenheit künftige Entwicklungen vorhersagen lassen, heißen *Prognoseverfahren*. Grundlage hierfür sind periodische Variationen wie im obigen Beispiel oder Trends, an denen sich zukünftige Entwicklungen erkennen lassen.

Nehmen wir an, das Pharmaunternehmen will abschätzen, wie hoch der Bedarf für ein neues Herz-Kreislauf-Mittel in einer bestimmten Region liegt. Eine Marktanalyse ergibt, dass eine enge Korrelation zwischen dem Alter der Kunden und dem Bedarf an Herz-Kreislauf-Mitteln besteht. Aus der Altersstruktur einer Region ergibt sich somit ein Maß für den Bedarf an Herz-Kreislauf-Mitteln. Der Zusammenhang zwischen Alter und Medikamentenbedarf kann durch einen Korrelationskoeffizienten ausgedrückt werden, der zwi-

schen 1 und -1 liegen kann. Ein Korrelationskoeffizient von 1 bedeutet eine völlige Korrelation zwischen den Größen, -1 bedeutet eine Antikorrelation, d.h. ein gegenläufiges Verhalten. Ein Korrelationskoeffizient von 0 weist darauf hin, dass beide Größen völlig unabhängig voneinander sind. Dieses Verfahren wird daher auch *Korrelationsanalyse* genannt.

Ein anderes Verfahren besteht darin, Zusammenhänge zwischen mehreren Größen mathematisch zu erfassen. Angenommen, unser Pharmaunternehmen will z.B. wissen, wie sich die Umsatzzahlen mit der Konjunktur verändern. Eine Möglichkeit bestünde darin, den Umsatz als Funktion des Wirtschaftswachstums anhand von Vergangenheitsdaten zu parametrisieren. Ein gängiges Verfahren hierfür ist die *Regressionsanalyse*. Im genannten Beispiel sollten auch andere Größen wie das aktuelle Marktvolumen oder die Inflationsrate berücksichtigt werden, da sie ebenfalls Einfluss auf die Umsatzentwicklung haben. Werden Untersuchungen mit Testpersonen oder Panels durchgeführt, stellt sich stets die Frage der Signifikanz der Untersuchungser-





gebnisse. Gerade bei relativ geringen Datenmengen oder kleinen Abweichungen finden daher alle Arten statistischer Tests im Marketing breite Anwendung.

Ein wertvolles Instrument zur Koordinierung eines produktiven Ressourceneinsatzes ist die *ABC-Analyse*. Sie beruht auf folgender Faustregel, die sich oft genug, zumindest tendenziell, be-wahrheitet: 20 % aller Kunden machen 80 % des Umsatzes, 20 % aller Neu-entwicklungen verursachen 80 % der Entwicklungskosten, 20 % der Produkte erwirtschaften 80 % des Gewinns. Es ist daher wichtig zu erkennen, welches diese 20 % sind. Hierzu erstellt man eine Liste, in der die Kunden nach Umsätzen geordnet sind. Anschließend werden drei Gruppen A, B und C gebildet. In Gruppe A kommen der Reihe nach die Kunden mit den größten Verkaufszahlen, bis z.B. 70 % des Umsatzvolumens erreicht sind. In Gruppe B kommen die Kunden mit den nächstgrößten Umsätzen, bis 90 % erreicht sind. Der Rest kommt in Gruppe C. Die A-Kunden sind für das Unternehmen am wichtigsten. Auch kann untersucht werden, ob Kunden von der A-Gruppe in die B- oder C-Gruppe wechseln oder

umgekehrt. Dies lässt Schlüsse auf die Kundenzufriedenheit zu.

Eine andere Methode zur Darstellung von Zusammenhängen sind so genannte *Portfolios*. In ihnen wird häufig eine Marktgröße gegen eine Unternehmensgröße aufgetragen. Eines der Standard-Portfolios ist das der Boston Consulting Group, mit dem sich der Erfolg der eigenen Produkte einschätzen lässt. Auf der x-Achse wird der prozentuale Marktanteil aufgetragen, auf der y-Achse das Marktwachstum. Das Diagramm wird dann in vier Bereiche unterteilt. Meist beginnt ein Produkt als Fragezeichen, d.h. es wird auf einem expandierenden Markt eingeführt, auf dem man noch einen relativ geringen Marktanteil besitzt. Von dort aus kann es sich zu einem „Star“, d.h. einem Produkt mit großem Marktanteil und hohem Wachstumspotenzial entwickeln. Ein „Star“ endet häufig, wenn das Marktwachstum langsam sinkt, als „Milchkuh“. Wird er dagegen wieder zu einem Fragezeichen, muss überlegt werden, wie man dieses Produkt wieder attraktiver machen kann. Produkte mit geringem Marktanteil auf stagnierenden Märkten sind die „armen Hunde“. Sie sollten aufgegeben werden.

Marketingstrategien – Wege zum Markt

Um konkrete Marketingmaßnahmen planen zu können, müssen zunächst *Marketingziele* definiert werden. Marketingziele können z.B. die Erreichung eines Marktanteils von 30 %, eine Umsatzsteigerung von 10 %, ein umweltfreundliches Unternehmensimage in der Öffentlichkeit oder die Markteinführung eines neuen Spezialklebers sein. Die qualitative und quantitative Bestimmung der Ziele basiert auf Ergebnissen der Marktforschung.

Unternehmen verfolgen im Allgemeinen mehrere Marketingziele, sodass die einzelnen Maßnahmen und Budgets abgestimmt werden müssen. Das gesamte Marketingbudget ist in den meisten Unternehmen ein fester Prozentsatz des Umsatzes. Eine solche Regelung verhindert allerdings gerade in schlechten Zeiten, dass notwendige Marketingmaßnahmen eingeleitet werden können.

Nach Klärung der Marketingziele können *Marketingstrategien* entwickelt werden. Eine weit verbreitete Strategie ist die *Segmentierung* des Marktes. Hierbei wird der Markt in Käufergruppen (*Cluster*) aufgeteilt. Die Aufteilung sollte nach absatzrelevanten Gesichtspunkten erfolgen. Üblich sind vor allem regionale (z.B. lokale Regionen, Deutschland, Europa, Welt), demografische (Alter, Geschlecht, Einkommen) oder soziologische (persönliche Eigenschaften) Gesichtspunkte. Handelt es sich bei den Kunden um Firmen, kann die Segmentierung z.B. nach Branche, Anwendung, Unternehmensgröße oder Kooperationsverhältnis durchgeführt werden.

Die Segmentierung erlaubt es, Produkte gezielt auf einzelnen Segmenten zu platzieren. Produkte und Marketingmaßnahmen (z.B. Werbemaßnahmen) werden für jedes Segment eigens ge-

plant. So entwickelt z.B. ein Hersteller für Hygieneartikel unterschiedliche Zahncremes für die Marktsegmente „Raucher“ oder „Kinder“.

Will sich ein Hersteller von seinen Konkurrenten abheben, betreibt er *Differenzierung*. Dies erfordert eine gezielte Markenpolitik, bei der der Marke ein exklusives Image gegeben wird. Der Kunde, der zur anvisierten Zielgruppe gehört, soll sich mit dem Produkt identifizieren, sodass er bereit ist, für dessen Exklusivität einen höheren Preis zu zahlen, auch wenn der reine Gebrauchsnutzen nicht wesentlich größer ist als bei anderen Produkten. Exklusive Marken wie Mercedes, Hugo Boss, Mövenpick-Eiscreme, Sheba-Edelkatzenfutter oder Rocher mit der „Königsnuss“ findet man hinreichend in der täglichen Werbung. Mit der Differenzierung wird eine hohe Kundenbindung erreicht, allerdings ist die Größe der Zielgruppe meist eingeschränkt. Das Gegenteil der Differenzierung wird als *Me-too-Strategie* bezeichnet. Hierbei versucht ein Hersteller, andere, z.B. den Marktführer, nachzuahmen. Die Devise lautet hier: „Das können wir auch.“ Die Me-too-Strategie findet man häufig auch bei so genannten Low-Interest-Produkten wie z.B. bei Waschmitteln.

Mit einer *Diversifikation* beabsichtigen Unternehmen, durch Aufnahme neuer Produkte für vorhandene oder neue Märkte eine Risikostreuung vorzunehmen. Unter horizontaler Diversifikation versteht man dabei die Ausweitung des Sortiments auf neue Produkte derselben Branche. Sie wird z.B. durchgeführt, weil man dadurch Kundenwünschen besser begegnen oder weil man vorhandene Einrichtungen (z.B. ein Zentrallager) besser ausnutzen kann. Unter vertikaler Diversifikation versteht man die Ausdehnung des Leistungsangebots innerhalb einer Branche auf weitere

Produktions- oder Handelsstufen, z.B. die Herstellung eigener Kunstfasern in einer Textilfabrik. Besteht kein Zusammenhang zu dem bisherigen Sortiment, spricht man von lateraler Diversifikation. Sie dient häufig dazu, neue Standbeine für das Unternehmen zu bilden, um konjunkturelle Schwächenphasen in einer Branche abzufedern.

Diversifikation geschieht oft durch Übernahme bestehender Unternehmen oder Unternehmensteile, da man vorhandene Marktanteile einkauft und damit das mit einem Markteintritt verbundene Risiko verringert. Die Diversifikation geht in der Regel mit einer Umstrukturierung des Unternehmens einher. Zusammengehörige Produkte werden in einer *Strategischen Geschäftseinheit* (SGE) zusammengefasst, in der die Marketingaktivitäten für ein Marktsegment gebündelt werden. Eine SGE sollte von anderen SGEs in dieser Hinsicht eine unabhängige Einheit bilden.

Insbesondere Großunternehmen versuchen, ihre Rolle auf dem Weltmarkt auszudehnen. Der Grund hierfür liegt nicht nur in der Überproduktion auf heimischen Märkten, sondern auch in der steigenden Nachfrage der Schwellenländer, vor allem Osteuropas und Asiens, wo man neue Märkte erschließen will. Die bewährten Marketingkonzepte müssen diesen fremden Regionen angepasst oder sogar neu für sie entwickelt werden. Man spricht hier von *Internationalisierung*. Nicht selten wird sie durch Kooperationspartner erreicht, die auf diesen Märkten heimisch sind. So nutzt Siemens z.B. das Vertriebsnetz des Mobilfunkgeräteherstellers Ningbo Bird, um seine Position auf dem chinesischen Markt zu verbessern.

Damit die Kosten des internationalen Marketings in Grenzen gehalten werden, versuchen die Unternehmen, ihre Marketing- und Vertriebsstrategien in allen Ländern so weit es geht zu vereinheitlichen. Dies bezeichnet man als *Globalisierung*. Unternehmen, die eine sehr konsequente Globalisierungsstrategie verfolgen sind z.B. McDonalds oder Coca-Cola, deren jeweiliges Erscheinungsbild überall auf der Welt nahezu gleich ist. Auch die Einführung des Euro führte zu einer besseren Preistransparenz, sodass sich Preisunterschiede für dasselbe Produkt innerhalb der EU allmählich verringern.

Die hier beschriebenen Marketingstrategien schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern hängen eng miteinander zusammen oder ergänzen sich. Dabei spielt die Segmentierung für die Unternehmen die größte Rolle. Sie ist am weitesten verbreitet und beeinflusst erheblich die innere Struktur des Unternehmens.

Laterale, d.h. gleichzeitige horizontale und vertikale Diversifikation, betreiben viele Unternehmen. So besitzt die aus dem Nahrungsmittelbereich bekannte Dr. Oetker KG neben eigenen Vertriebsgesellschaften, Lebensmittelfabriken, Fischfangflotten, Brauereien und Sektkellereien auch Reedereien, Hotels, chemische Fabriken sowie Beteiligungen an Banken und Versicherungen.

Marketing-Mix – Teil 1: Produktpolitik

Die vielfältigen Instrumente des Marketings, die ein Unternehmen einsetzt, werden als dessen Marketing-Mix bezeichnet. Diese bilden die „Schrauben“, mit denen ein Unternehmen seinen Absatz steuert. Natürlich wird ein Unternehmen nicht von allen Marketinginstrumenten Gebrauch machen, sondern nur diejenigen einsetzen, die seinen Marketingzielen und -strategien dienen. Gewöhnlich unterscheidet man beim Marketing-Mix folgende fünf Bereiche:

- das Produkt,
- das Sortiment,
- den Preis,
- die Kommunikation,
- die Distribution.

In der moderneren Literatur taucht auch der Umweltschutz als Marketinginstrument auf. Dieses Kapitel konzentriert sich auf das Marketinginstrument „Produkt“.

Der Absatz eines Produktes wird in erster Linie durch seine Beschaffenheit, seine Funktionalität, durch sein Design oder durch seine Qualität beeinflusst. Aber auch die Wahl des richtigen Namens oder der Verpackung spielen eine nicht unwesentliche Rolle, da sie das Image des Produktes unterstreichen. Automarken tragen nicht selten sportliche (Golf, Polo, Turnier) oder elegante Namen (Laguna, Esprit, Mondeo). Markennamen von Medikamenten erhalten dagegen oft Fragmente wissenschaftlicher Bezeichnungen. Die Namen von Waren des täglichen Bedarfs sollten dagegen einprägsam und leicht auszusprechen sein.

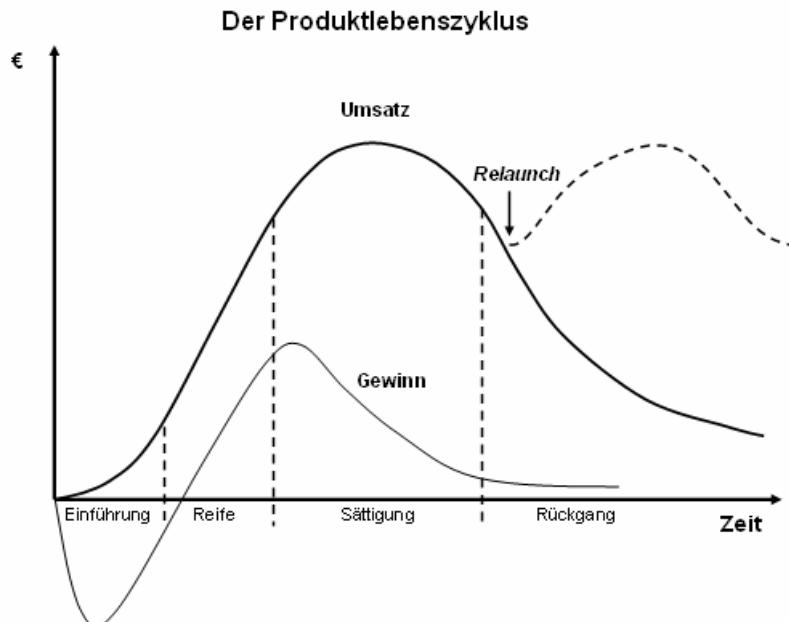
Praktisch jedes Produkt auf dem Markt hat eine endliche Lebensdauer, nach der

es durch den technischen Fortschritt oder einen Trendwandel vom Markt verdrängt wird. Im Folgenden soll dieser *Lebenszyklus* eines Produktes näher untersucht werden.

Ein neu auf den Markt gekommenes Produkt durchläuft zunächst eine Einführungsphase, die häufig mit hohem Werbeeinsatz verbunden ist. Anschließend kommt es in eine Reifephase, wo es sich am Markt etablieren kann. Schon dies gelingt nicht allen Produkten. Nach einer gewissen Zeit wird eine Sättigungsphase erreicht, in der die Umsätze stagnieren. Irgendwann veraltet das Produkt und die Umsätze werden rückläufig, bis es möglicherweise durch andere Produkte vom Markt verdrängt wird.

Auch scheinbar unsterbliche Produkte wie z.B. die Kartoffel weisen Lebenszyklen auf. Dieses „typisch deutsche“ Lebensmittel wurde erst Mitte des 18. Jahrhunderts als solches entdeckt, nachdem die Kartoffel zunächst als Zierpflanze aus Übersee eingeführt worden war. Erst durch einen Marketing-Trick (Friedrich der Große ließ seine Kartoffelfelder streng bewachen, um der Kartoffel einen kostbaren Anstrich zu verleihen) wurde sie zum beliebten Nahrungsmittel. Dieser war gemäß eines alten plattdeutschen Sprichworts notwendig („Wat de Buer nich kennt, ...“). Allmählich fand die Bevölkerung Gefallen an den „Erdäpfeln“ und sie tragen bis heute erheblich zur Ernährung der heimischen Bevölkerung bei.

Mit der Zeit entwickelte sich Konkurrenz: Reis aus Asien oder Nudeln aus Südeuropa gewannen Marktanteile. Aber die Kartoffelindustrie reagierte: Die Kartoffel wurde in Form von Pommes Frites, Brei, Knödeln, Kroketten oder Puffer „relaunched“. Der Kartoffelabsatz war wieder einmal für lange Zeit gerettet.



Die Lebenszyklen von Produkten sind sehr unterschiedlich. So gibt es Produkte wie „Coca-Cola“, „Mars“ oder „4711“, die seit Jahrzehnten in unveränderter Form auf dem Markt sind. In anderen Branchen, z.B. in der Computerindustrie, hat man heute dagegen Lebenszyklen von vielleicht zwei oder weniger Jahren. Solche Märkte bergen natürlich auch ein hohes Risiko. Je später sich ein Unternehmen an einem solchen Markt beteiligt, um so kürzer ist die Zeit, in der sich getätigte Investitionen amortisieren können.

Interessant ist der Vergleich von Gewinn und Umsatz im Laufe eines Lebenszyklus. Während der Einführungsphase entstehen häufig hohe Kosten (z.B. durch Werbung oder den Aufbau von Vertriebsstrukturen), sodass hier auch mit Verlusten zu rechnen ist. Die höchsten Gewinne werden meist gegen Ende der Reiphephase erreicht.

Dies hat verschiedene Gründe. Zum einen lassen sich in der Reiphephase die höchsten Preise durchsetzen. Eine Umsatzsteigerung wird anschließend oft mit Preissenkungen erzielt, wodurch eine höhere Nachfrage ausgelöst wird. Hinzu kommt der wachsende Konkurrenzdruck, der sich auf lukrativen Märkten stets von selbst einstellt.

Um den Sterbeprozess eines Produktes in seiner Rückgangsphase aufzuhalten, kann es durch funktionale Verbesserungen oder ein neues Image wieder attraktiver gemacht werden (*Relaunch*). Typische Relaunchvorgänge beobachtet man z.B. in der Autoindustrie. Etwa alle fünf Jahre, bei einigen Herstellern sogar öfter, wird ein neues Modell eines Fahrzeugtyps (Passat, Astra, Golf usw.) herausgebracht, um sich den veränderten Marktgegebenheiten anzupassen.

Marketing-Mix – Teil 2: Sortimentspolitik

Nur kleine, spezialisierte Firmen beschränken ihr Angebot auf ein einziges Produkt. Auf den Anwender zugeschnittene Produktvarianten, ergänzende, ähnliche aber auch völlig verschiedene Produkte bilden das Produktangebot (*Sortiment*) von Herstellern, Händlern und Dienstleistungsunternehmen. Ein Sortiment, das viele verschiedene Produktgattungen beinhaltet, bezeichnet man als breites Sortiment. Umfasst es viele Variationen eines Produkts, handelt es sich um ein tiefes Sortiment.

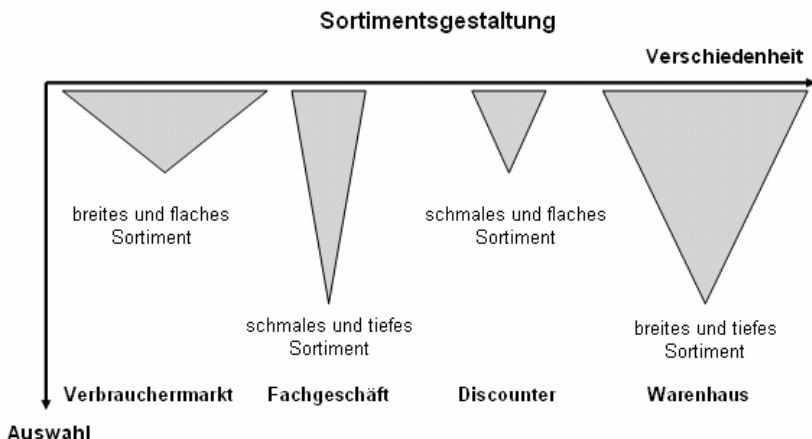
Ein zu breit angelegtes Sortiment birgt die Gefahr der Verzettelung. Die vorhandenen Ressourcen müssen auf zu viele Bereiche verteilt werden. Hier hilft eine Sortimentsbereinigung und die „Konzentration auf Stärken“. In diesem Fall ist die Segmentierungsstrategie ein geeignetes Verfahren. Es werden zusammengehörige Produktgruppen (Segmente) definiert, wobei nur noch Produkte, die eindeutig einem Segment zugeordnet werden können, erzeugt und verkauft werden. Sehr tiefe Sortimente sind aus Kostengründen meist auch schmal, d.h. sie enthalten wenige Produktgattungen, besitzen in jeder aber eine große Auswahl. Häufig wollen Kunden jedoch Systeme aus einer Hand, sodass geprüft werden muss, welche Sortimentsbreite den optimalen Kundennutzen bietet.

In den Bereich der Sortimentspolitik fällt auch die Markenpolitik eines Unternehmens. Einige Unternehmen betreiben eine derart ausgeprägte Markenpolitik, dass das Unternehmen selbst in den Hintergrund tritt. Beispiele hierfür sind Unternehmen wie der im Margarinebereich dominierende holländische Unilever-Konzern (Rama, Becel, flora-soft, Lätta, usw.), der aber auch andere Markenprodukte wie Bresso, bifil, Lagnese-Iglo, Omo, Sunil oder Rexona vertreibt, die im medizinisch-

hygienischen Bereich starke und ebenfalls in Hamburg ansässige deutsche Beiersdorf AG (Nivea, Hansaplast, 8x4, Atrix, Tesa usw.) sowie der im Waschmittelbereich groß gewordene amerikanische Procter & Gamble-Konzern (Dash, Ariel, Rei, Lenor, Pampers, Wick, Valensina, Blendax usw.), dessen deutsche Dependance ihren Sitz in Schwalbach im Taunus hat. Ursprünglich sind diese Konzerne aus im letzten Jahrhundert gegründeten Seifenfabriken oder Apotheken hervorgegangen. Die Expansion zum Gemischtwarenkonzern wurde durch laterale Diversifikation erreicht, meist durch Übernahme anderer Unternehmen.

Trotz eines ähnlichen Ursprungs, der Apotheker Henri Nestlé erfand 1868 einen Brei zur Kinderernährung, verfolgt der heute weltweit größte Nahrungsmittelhersteller Nestlé eine zum Teil eigene Markenstrategie, in der der Name Nestlé z.B. für Kaffee (Nescafe), Schokolade oder Joghurt selbst eine *Markenfamilie* bildet. Eine andere Markenfamilie desselben Konzerns mit über 200 verschiedenen Produkten ist z.B. Maggi. Julius Maggi gelang es im Jahre 1846, aus Liebstöckel (Maggikraut) ein Gewürz herzustellen, mit dem man trotz des damaligen Fleischmangels eine schmackhafte Suppe herstellen konnte. Nach dem zweiten Weltkrieg fusionierten Nestle und Maggi. Aber auch Nestlé verzichtet nicht völlig auf *Einzelmarken*. Bekannte Beispiele hierfür sind Perrier, After Eight, Dallmayr oder Smarties. Der Nestlé-Konzern beliefert über 40 Marktsegmente, in denen er vielfach Marktführer ist.

Die aus der Farbenherstellung stammende Bayer AG, wirbt mit ihrem Namen als *Dachmarke*. Der Produktnamen tritt, von Ausnahmen wie Aspirin abgesehen, eher in den Hintergrund. Nach dem ersten Weltkrieg führte dies zu



einem großen Problem, als die US-Tochtergesellschaft von Bayer einschließlich aller Patente und Markennamen einschließlich des Firmenemblems enteignet wurde. Erst seit 1995 darf Bayer wieder unter eigenem Namen in den USA antreten, nachdem das US-amerikanische Unternehmen Sterling Winthrop, das die enteigneten Rechte erworben hatte, von Bayer aufgekauft worden war.

Auch andere große Hersteller wie z.B. Siemens setzen auf Dachmarken. Ob Küchengeräte, Telefone, Computer oder medizinische Geräte, überall bürgt der Name Siemens für Produktqualität. Unternehmen, die ihren Firmennamen für ihre Produkte einsetzen, müssen stets auf ein positives Image bedacht sein. Eine negative Schlagzeile, z.B. wegen eines Umweltkandals oder selbst eines legalen Rüstungsexports, kann schnell zum Verbraucherboykott führen, der sich dann gegen alle Produkte richtet.

Einzelmarken sind hingegen weniger anfällig. Ein Verbraucher, der seine Zahnpasta oder sein Shampoo wechselt, merkt meistens nicht einmal, dass

er weiter vom selben Unternehmen kauft. Die Einführung einer Einzelmarke ist allerdings viel aufwendiger, da sie nicht vom guten Ruf anderer Produkte profitieren kann. Bei Markenfamilien ist dies möglich, allerdings müssen die Produkte einer Familie in ihrer Art und Qualität zusammenpassen. Ein Pudding mit dem Namen eines Toilettenreinigers wird beim Kunden Unbehagen hervorrufen. Daher ist verständlich, dass gerade die Mischkonzerne aus dem Hygiene- und Nahrungsmittelbereich nicht auf Dachmarken setzen.

Markenpolitik dient dazu, Vertrauen beim Kunden aufzubauen. Sie garantiert ihm eine bestimmte gleich bleibende Qualität. Eine Marke muss daher gepflegt werden. Veränderungen im Produkt, im Preis oder in anderen Bereichen des Marketing-Mixes können zu schweren Markteinbrüchen führen. Ein bekanntes Beispiel ist die Zigarettenmarke Camel, die durch Aufgabe ihrer erfolgreichen Werbekampagne („Ich gehe meilenweit ...“) und des Cowboy-Images erhebliche Marktanteile an den Konkurrenten Marlboro abgeben musste.

Marketing-Mix – Teil 3: Preispolitik

Kunden vergleichen die Preise unterschiedlicher Angebote am Markt. Gibt es keine sonstigen Präferenzen, wählen sie das Angebot mit dem niedrigsten Preis aus. Für das verkaufende Unternehmen ergibt sich damit ein Dilemma: Ein hoher Preis führt zu einem höheren Gewinn, ein niedriger Preis verbessert die Ausgangslage zur Konkurrenz und schafft zudem mehr Nachfrage.

Im Wettbewerb der Unternehmen untereinander ist der Preis ein taktisches Element. Er kann, im Gegensatz z.B. zum Produktdesign oder zu den Distributionswegen, sehr kurzfristig geändert werden. Natürlich kann eine vernünftige Preispolitik nur auf einer seriösen Kalkulation basieren, auf deren Grundlage Preisspielräume definiert werden. Die Kalkulation kann allerdings nur die Kosten ermitteln, den Preis bestimmt letztlich der Markt.

Wie im Teil „Volkswirtschaftliche Grundlagen“ beschrieben, bildet sich auf einem idealen Markt mit vollkommener Konkurrenz für ein Produkt ein *Marktpreis*, d.h. alle Unternehmen kennen diesen Marktpreis und bieten auch zu diesem an. Die realen Märkte weichen jedoch von diesem idealen Bild ab, da es Kräfte gibt, die dem entgegenwirken. Eine Ursache hierfür sind die Unternehmen selbst. Sie sind nicht an einem idealen Markt interessiert, sondern versuchen, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erlangen. Da Preisvergleiche nur anhand vergleichbarer Produkte durchgeführt werden können, versuchen Unternehmen, den Kunden direkte Preisvergleiche zu erschweren. Je komplexer ein Produkt ist, desto schwieriger sind Preisvergleiche. Auf diese Weise wird der Kunde gezwungen, neben Preisvergleichen auch Leistungsvergleiche anzustellen. Hinzu kommen die Preis- und Lieferkonditionen. Rabatte, Zahlungsziele, Ratenzah-

lung, Skonto, Gewährleistung oder Transportkosten sind alles preiswirksame Elemente, die der Kunde bei einem objektiven Angebotsvergleich berücksichtigen muss.

Nicht selten werden Preise und Konditionen räumlich, zeitlich, mengenmäßig oder kundenspezifisch differenziert. Diese Maßnahme wird daher als *Preisdifferenzierung* bezeichnet. Beispiele für räumliche Preisdifferenzierungen findet man überall: Mineralölkonzerne nehmen in ihrem deutschen Domizilort Hamburg höhere Benzinpreise als im einkommensschwächeren Ruhrgebiet, Pharmakonzerne und Autohersteller bieten die gleichen Produkte im Ausland billiger an als im Inland. Zeitliche Preisdifferenzierungen beruhen meist auf saisonalen Veränderungen von Angebot und Nachfrage, wie z.B. das Ansteigen der Heizölpreise im Winter.

Mit *Mengenrabatten* soll ein Anreiz geschaffen werden, möglichst viel einzukaufen. Auch mit kundenspezifischen Rabatten wird versucht, Anreize zu schaffen. Langjährige Kunden erhalten einen *Treuerabatt*, wodurch die Kun-

Eine wichtige Frage für die Preisfindung ist, wer den Preis eines Produktes festlegen sollte. Generell gilt, dass dies die Person bzw. Personen mit den besten Marktkenntnissen sein sollten. In Unternehmen werden daher die Preise meist vom Marketing bzw. Vertrieb festgelegt, nicht von der Kalkulationsabteilung. In Filialen können Geschäftsführer und Abteilungsleiter nur Umsatzverantwortung übernehmen, wenn sie Einfluss auf die Preise haben.

Angemerkt sei, dass in Deutschland die „*Preisbindung der zweiten Hand*“ aufgehoben ist, d.h. die Hersteller dürfen dem Handel nicht deren Verkaufspreise vorschreiben. Eine Ausnahmeregelung gilt nur für Verlagsprodukte wie Zeitschriften und Bücher.

denbindung erhöht wird. Das gleiche Ziel wird mit dem *Bonus* verfolgt. Hierbei handelt es sich um einen nachträglich gewährten Rabatt, den die Kunden erhalten, wenn sie innerhalb eines vorbestimmten Zeitraums eine bestimmte Menge abnehmen. Natürlich beinhaltet der Preis auch ein psychologisches Element. Mit einem hohen Preis wird oft auch eine gute Qualität verbunden („Was nichts kostet, taugt nichts“). *Schwellenpreise* wie 99,90 € suggerieren einen niedrigeren Preis als z.B. 110,10 €, da die Kunden sich vornehmlich an den vorderen Ziffern orientieren.

Auch das Unternehmens- oder Produktimage kann dazu führen, dass Kunden bereit sind, einen höheren Preis für ein Produkt zu bezahlen. Dies Verhalten lässt sich nicht nur bei Luxusartikeln beobachten. Verbraucher zahlen mehr für Markenartikel, weil sie einen gewissen gleich bleibenden Qualitätsstandard erwarten. Ein *Markenprodukt* mit ausgesprochen schlechter Qualität wird sicher nicht lange am Markt bestehen können. Zudem besteht die Gefahr, dass Kunden ihr Qualitätsurteil auf andere Produkte desselben Herstellers übertragen. Das Vertrauen in Markenprodukte ist somit in gewisser Weise gerechtfertigt, was nicht heißen muss, dass *Noname-Produkte* schlechter sein müssen.

Bei Werkverträgen werden in der Regel *Festpreise* vereinbart. An diese Preise ist der Verkäufer gebunden, auch wenn er nachträglich feststellt, dass sein Aufwand höher ist. Die *Abrechnung nach Aufwand* wird selbst im Dienstleistungsbereich nur noch dort angewandt, wo eine Aufwandsschätzung unmöglich ist, z.B. bei Beratungsaufträgen. Allerdings ist es auch hier meistens möglich, Projekte in kleinere Arbeitspakete zu unterteilen und hierfür ein *Mengengerüst* des benötigten Aufwands zu erstellen und dafür Festpreise zu kalkulieren.

Insbesondere bei öffentlichen Entwicklungsaufträgen, wie z.B. der Entwicklung eines U-Bootes oder eines Satelliten, findet man noch den *Selbstkosten-erstattungspreis*, bei dem ebenfalls nach Aufwand abgerechnet wird, damit das Unternehmen das extrem hohe Entwicklungsrisko nicht tragen muss. Ein geringerer Gewinnzuschlag wird in der Kalkulation meist ebenfalls geduldet. Um sicherzustellen, dass korrekt abgerechnet wurde, führt der Auftraggeber (in der Regel staatliche Stellen) eine Nachkalkulation in Form einer detaillierten *Preisprüfung* durch.

Die psychologische Wirkung des Preises lässt sich mit Hilfe der Marktforschung ermitteln. Beispielsweise werden Testkunden gebeten, für einen festgelegten Geldbetrag einen Warenkorb aus einem vorgegebenen Sortiment zusammenzustellen. Dabei wird der Preis eines Artikels schrittweise verändert.

In Wirklichkeit geht es dabei um die Preisfindung für diesen Artikel. Der optimale Preis ist der, bei dem sich der größte Umsatz ergibt. Dies muss nicht der niedrigste Preis sein, da Kunden mit einem höheren Preis auch eine höhere Qualität verbinden.

Marketing-Mix – Teil 4: Distributionspolitik

Wo und wie sollen die produzierten Güter auf dem Markt angeboten werden? Diese Frage stellt sich im Rahmen der *Distributionspolitik*. Grundsätzlich bestehen hierfür zunächst zwei Alternativen:

- Das Unternehmen verkauft seine Produkte selbst an den Endkunden (*direkter Absatz*).
- Das Unternehmen bedient sich eines oder mehrerer *Absatzmittler* (*indirekter Absatz*).

Die Auswahl der Distributionswege erfolgt so, dass möglichst alle Zielgruppen erreicht werden, d.h. es wird eine hohe *Marktdurchdringung* angestrebt. Zudem müssen die angebotenen Produkte in der erforderlichen Menge und Qualität auf dem Markt zur Verfügung stehen, eine hohe *Marktabdeckung* ist gewünscht. Sollen neue Produkte am Markt eingeführt werden, muss ihnen ein *Marktzugang* ermöglicht werden.

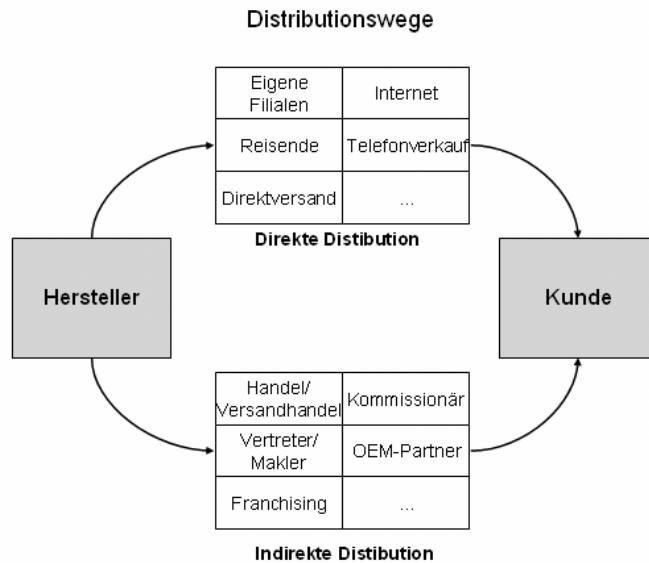
Die direkte Distribution hat für ein Unternehmen den Vorteil, persönlichen Kontakt zu seinen Kunden aufzubauen zu können. Dies fördert die Partnerschaft mit dem Kunden sowie das Image des Unternehmens. Durch seine größere Marktnähe kann das Unternehmen schneller und gezielter auf Veränderungen des Marktes reagieren. Außerdem werden die Handelsspannen des Zwischenhandels ausgeschaltet. Direkte Distributionswege sind zunächst eigene Verkaufsniederlassungen (Filialen) oder Vertriebsbüros. Diese haben den Vorteil, dass der Kunde über eine Anlaufstelle verfügt, in der er zusätzlich Beratungs- und Serviceleistungen bekommt.

Ein modernes Distributionssystem, das für den Außenstehenden von einem Filialisten kaum zu unterscheiden ist, jedoch in den Bereich des indirekten

Absatzes fällt, ist das *Franchising*. Hierbei verkauft ein *Franchisegeber* einem *Franchisenehmer* sein Unternehmenskonzept (Lizenz). Der Franchisenehmer eröffnet eine rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Verkaufsniederlassung. Einen Teil seines Umsatzes führt er an den Franchisegeber ab, der dafür die wesentlichen Marketingaufgaben wie Werbung, Distribution, Produkt- und Sortimentsgestaltung übernimmt.

Beratungsintensive Produkte können auch über Außendienstpersonal wie *Reisende* oder *Handelsvertreter* vertrieben werden. Während der Reisende ein Angestellter ist, arbeitet der Handelsvertreter selbstständig, aber im Namen und auf Rechnung seines Auftraggebers. Er ist dabei nicht auf einen Auftraggeber beschränkt, was vor allem dann Sinn macht, wenn sich die Produkte mehrerer Auftraggeber ergänzen. Da der Provisionsanteil beim Handelsvertreter erheblich höher ist als beim Reisenden, verhält er sich beim Verkauf auch „hartnäckiger“. Die Neuerschließung von Märkten erfolgt daher oft zunächst mit Hilfe von Handelsvertretern (indirekter Absatz), die dann bei Bestehen des Marktes durch dann oft billigere Reisende (direkter Absatz) ersetzt werden.

Der Vorteil des Außendienstes besteht darin, dass der Kunde ungestört beraten werden kann und keinen direkten Preisvergleich wie im Handel anstellen kann. Beim Vertrieb über Außendienstmitarbeiter kann natürlich nur ein beschränktes Sortiment angeboten werden, sodass insbesondere Unternehmen, die sich auf wenige Produkte spezialisiert haben, hiervon Gebrauch machen. Im Gegensatz zum Handelsvertreter besteht mit einem *Handelsmakler* keine regelmäßige Geschäftsverbindung. Er wird einmalig beauftragt und erhält hierfür eine



Courage. Beispiele solcher Makler sind der Warenmakler bei Versteigerungen, der Effektenmakler bei Wertpapierge- schäften oder der Frachtenmakler bei der Vermittlung von Frachtverträgen.

Eine andere Form eines selbstständigen Absatzmittlers ist der *Kommissionär*. Er verfügt über ein Lager oder Geschäft und verkauft die Waren in eigenem Namen, aber auf Rechnung seines Auftraggebers (*Kommittent*). Die Waren erhält er in Kommission, d.h. er braucht sie erst nach dem Verkauf zu bezahlen und kann nicht verkauften Waren zurückgeben. Für seine Tätigkeit erhält er eine umsatzabhängige *Provision*.

Die klassische Form des *Direktvertriebs* ist der Telefonverkauf. Professionelle Telefonakquisiteure verhandeln an computerunterstützten Telefonarbeitsplätzen mit ihren Kunden. Der Computer wählt automatisch die Nummer eines Kunden und zeigt dem Akquisiteur die Kunden-

daten am Bildschirm an. In neuerer Zeit hat der Direktvertrieb durch E-Commerce eine neue Dimension erhalten.

Der Großteil der indirekten Distribution verläuft über den Groß- und Einzelhan- del, den Versandhandel und große Einkaufsgesellschaften. Gerade bei der Auswahl des Einzelhandels ist darauf zu achten, dass das Produktimage zu dem Händlerimage passt (z.B. Angebot im Fachgeschäft oder im Discounter).

Mit Hilfe so genannter OEM-Part- nerschaften (OEM = original equipment manufacturing) lassen sich schnell neue, insbesondere ausländische Märkte er- schließen. Der *OEM-Partner* erwirbt von einem Hersteller ein fertiges Pro- dukt und verkauft es unter eigenem Namen mit eigenem Label. So stammen im Video- und Hifi-Bereich inzwischen fast alle Produkte von ostasiatischen Herstellern, die auch deutsche Firmen als OEM-Kunden haben.

Marketing-Mix – Teil 5: Der Kommunikationsmix

Eine Redensart besagt: „Selbst wer einen Euro für zehn Cent verkaufen will, muss den Leuten davon erzählen.“ Anders ausgedrückt heißt das, dass es nicht ausreicht, ein gutes Produkt zu haben, man muss seine Kunden darüber auch informieren, d.h. *Werbung* betreiben. Natürlich soll Werbung nicht nur informieren, sondern auch Kunden anlocken. Um die Wirkung der Werbung zu optimieren, wird sie meistens ganz spezifisch auf eine *Zielgruppe* zugeschnitten: Zahnpasta für Raucher, sportliche Kleinwagen für selbstbewusste Frauen oder Waschmittel für umweltbewusste männliche Singles. Gibt es für ein Produkt mehrere Zielgruppen, wird für jede eine andere Werbung geschaltet.

Das Medium, über das geworben wird, wird als *Werbeträger* bezeichnet. Die Auswahl des Werbeträgers wird durch die Zielgruppe bestimmt. Sie entscheidet, ob im Fernsehen, in einem Modejournal, einer Fachzeitschrift oder einer Tageszeitung, auf Litfaßsäulen oder in Branchenbüchern geworben wird. Auch Sportler fungieren über *Sponsoring* als Werbeträger. Die Botschaft selbst ist das *Werbemittel*. Es ist an den Werbeträger gekoppelt. Werbemittel sind Fernsehspots, Anzeigen, Plakate oder Beschriftungen, die durch *Werbeelemente* (Farben, Formen, Schriften) gestaltet sind. Die Region, innerhalb der geworben wird, heißt *Streubereich*.

Mit der Werbung können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Sollen neue Produkte bekannt gemacht werden, spricht man von *Einführungswerbung*. Sie wird meist sehr aufwendig betrieben, dafür aber auf einen relativ kurzen Zeitraum vor und nach der Einführung des Produktes beschränkt. Ihr Ziel ist die *Marktakzeptanz* des Produktes. Der Bekanntheitsgrad eines Produktes steigt dabei schneller an als seine Marktakzeptanz. Aber auch für hinlänglich be-

kannte Produkte wird regelmäßig geworben. Ziel dieser *Erinnerungswerbung* ist die Erhaltung der Marktanteile (*Marktsicherung*). Intensiver geführt kann auch eine Erhöhung des Marktanteils erreicht werden. Ziel dieser *Expansionswerbung* ist daher eine höhere *Marktdurchdringung*. Eine *Werbeerfolgskontrolle* lässt sich anhand der Umsatzzuwächse im Verhältnis zum eingesetzten Werbeaufwand durchführen. Genauer gesagt sollte der durch die Werbung bedingte Gewinnzuwachs höher sein als die Werbekosten.

Oft wird für die Gestaltung von Werbung die so genannte *AIDA-Formel* herangezogen, die bereits 1898 als Grundlage für Verkaufsgespräche entwickelt wurde. Die Wirkung auf den Kunden erfolgt danach in vier Schritten:

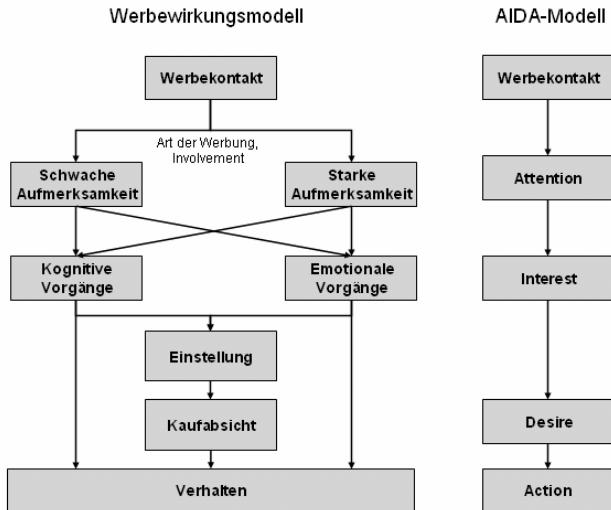
A = Attention. Durch einen Gag oder Blickfang (z.B. Foto) wird die Aufmerksamkeit des Kunden erregt.

I = Interest. Ein Slogan oder erste Kurzinformationen sollen dazu animieren, sich weiter mit der Werbung zu beschäftigen.

D = Desire. Der Kunde soll durch Informationen oder Anreize soweit gebracht werden, dass er einen Besitzwunsch verspürt.

A = Action. Der Kunde wird zum Kauf aufgefordert (*Werbeappell*). Hierzu gehört auch die Angabe einer Kontaktmöglichkeit.

Abgesehen davon, dass AIDA nicht als Werbewirkungsmodell entwickelt wurde, gilt sie inzwischen als veraltet bzw. unvollständig. So bleibt beispielsweise unberücksichtigt, dass Werbung vom Kunden oft unbewusst wahrgenommen (Involvement) und langfristig verarbeitet wird. Die Abbildung zeigt einen Vergleich des AIDA-Modells mit einem modernen Werbewirkungsmodell nach Kroeber-Riel, das verschiedene Wirkungspfade berücksichtigt.



Von der Werbung zu unterscheiden ist die *Öffentlichkeitsarbeit* eines Unternehmens, bekannt auch als *Public Relations* (PR). Öffentlichkeitsarbeit zielt nicht direkt auf höhere Umsätze ab, sondern will beim Kunden Vertrauen schaffen und das Image des Unternehmens in der Bevölkerung verbessern. Beispielsweise versuchen Chemie- und Energiekonzerne seit einigen Jahren, das Image des Umweltverschmutzers loszuwerden. Öffentlichkeitsarbeit kann in Form von Zeitungsberichten, Publikationen, Informationsveranstaltungen, Werkszeitschriften oder Betriebsbesichtigungen („Tag der offenen Tür“) betrieben werden. Insbesondere Großunternehmen pflegen Öffentlichkeitsarbeit auch nach innen, um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erhöhen (*Corporate Identity*). Dies wird auch als *Human Relations* bezeichnet.

Verkauf und Werbung werden oft begleitet von einem anderen Instrument des Marketings, der *Verkaufsförderung* (englisch: *Sales Promotion*). Kurz gesagt versteht man hierunter alles, was

dem Käufer das Kaufen und dem Verkäufer das Verkaufen erleichtert. Schon diese schwammige Definition zeigt, dass der Bereich der Verkaufsförderung sehr umfassend ist. Probierpackungen und Produktpräsentationen gehören hier genauso zu wie eine intensive Schulung der Mitarbeiter, Liefergarantien, Preisausschreiben oder Serviceleistungen.

Eine andere, vor allem für Hersteller wichtige Form der Kommunikation sind *Messen*. Auf Messen kann ein persönlicher Kontakt zu Kunden und Lieferanten hergestellt werden. Da Messen von allen wichtigen Personen einer Branche besucht werden, hat man hier Zugang zu Schlüsselpersonen. Bei einem Messestand sollte daher ein separater Bereich für Besprechungen eingeplant werden. Natürlich eignet sich eine Messe auch zur Ausspähung der Konkurrenz. Messen sind daher ein geeigneter Platz für Marktbeobachtungen. Gesprächsaufzeichnungen, kleine Werbegeschenke mit Erinnerungseffekt und Erstellung eines abschließenden Messeberichtes sind obligatorisch.

Qualität als Verkaufsargument – mit Kaizen gegen Kosten

Gute *Qualität* kostet Geld. Aufgrund dieser Weisheit wurden früher Bemühungen zur Verbesserung der Qualität von vielen Unternehmen hauptsächlich als Kostenfaktor gesehen. Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt erforderte ein schnelles Umdenken. Zwei wichtige Überlegungen bestimmen moderne Qualitätssicherungsverfahren:

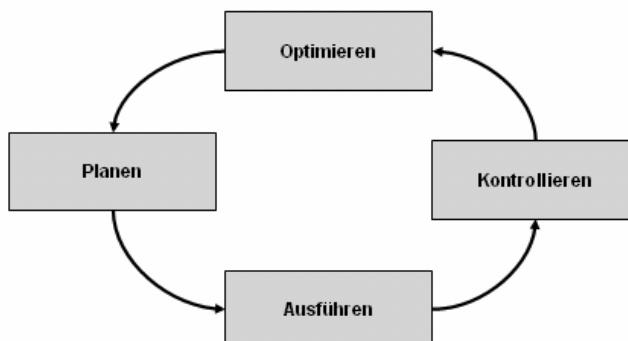
- Qualitätssicherung muss von der ersten Produktionsstufe an beginnen, da ein erst am Ende der Produktionsstufen erkannter Fehler hohe Kosten verursacht.
- Qualitätssicherung muss sich am Kunden orientieren. Dies erfordert u.a., dass sich die einzelnen Abteilungen untereinander auch als Kunden und Lieferanten sehen.

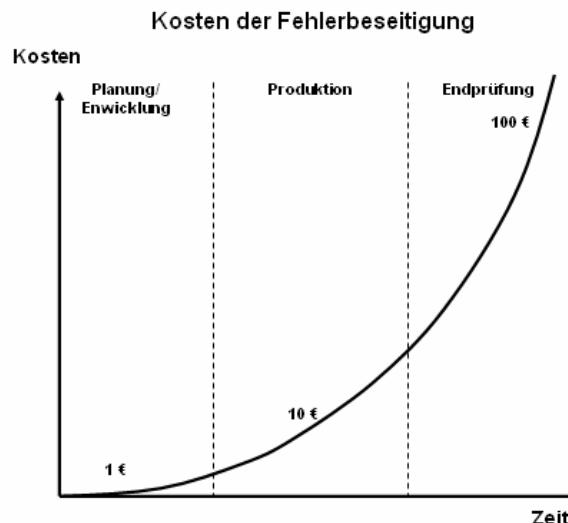
Letztlich sind daher alle Mitarbeiter vom Geschäftsführer bis zum Pförtner in ein Qualitätsmanagementsystem einzubeziehen. Auch die freundliche Begrüßung eines Kunden in der Telefonzentrale erhöht die Qualität der Außenkontakte. Dies ist der Grundgedanke des *Total Quality Managements* (TQM), der in die *DIN ISO 9000* und andere QM-Systeme eingeflossen ist.

Unter TQM versteht man eine Unternehmenskultur, die Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit miteinander verbindet. Dies erfordert auch eine Veränderung des Führungsstils. Manager haben nicht nur die Aufgabe, Mitarbeiter zu kontrollieren und für Fehler zu sanktionieren, sondern sie leisten bei Problemen Hilfestellungen. Die Mitarbeiter erhalten Zeit, selbst oder in Gruppen Maßnahmen zur Verbesserung von Qualität und Produktivität zu entwickeln. Auf diese Weise wird Fortschritt durch kleine Verbesserungen erzielt, anstatt durch große Investitionen. Dieses „Prinzip der kleinen Schritte“ wurde in Japan entwickelt und ist als *Kaizen* oder *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess* (KVP) bekannt geworden.

Etwa 90 % aller Kunden, die einmal mit einem Produkt schlechte Erfahrungen gemacht haben, kaufen es nicht wieder. Zwar beschweren sich weniger als 5 % der Kunden beim Verkäufer, sie sorgen aber für die Verbreitung der negativen Erfahrungen bei anderen potenziellen Kunden. Mangelhafte Qualität führt so umgehend zum Verlust von Marktanteilen.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)





Schon hieran lässt sich erkennen, wie wertvoll Kundenreklamationen für ein Unternehmen sind. Professionelle Verkäufer nutzen Reklamationen sogar zur Erhöhung der Kundenbindung. Ein Kunde, dessen Reklamation zufriedenstellend geregelt wurde, ist nicht selten ein treuerer Kunde als ein Kunde, bei dem alles in Ordnung war. Unternehmen können daher auf ein professionelles Reklamationsmanagement nicht verzichten. Die Ergebnisse des Reklamationsmanagements sind ein wichtiger Input für den KVP-Prozess.

In der Automobilindustrie wurde für Reklamationsprozesse zwischen Lieferanten und Kunden ein standardisiertes Verfahren entwickelt, das als 8D-Methode bekannt ist. Wie der Name bereits andeutet, werden hierbei acht Maßnahmen durchgeführt: Teambildung, Problembeschreibung, Festlegung von Sofortmaßnahmen zur Schadensbegrenzung, Ermitteln der Grundursachen, Abstellmaßnahmen festlegen, Abstellmaßnahmen einführen und ihre Wirkung kontrollieren, Maßnahmen einfüh-

ren, die eine Wiederholung vermeiden, Würdigung der Teamleistung. Diese Methode dient zum einen der Fehlerbehebung, aber auch der Dokumentation und der Kommunikation mit dem Kunden.

Ein weiterer Grund für das frühe Einsetzen von Qualitätssicherungsmaßnahmen sind die Kosten für die Fehlerbeseitigung in einem Produkt, deren Entwicklung sich anhand der 1:10-Regel veranschaulichen lässt. Wird ein Fehler erst während der Produktion entdeckt, kostet seine Beseitigung etwa das 10-Fache dessen, was seine Behebung in der Planungsphase gekostet hätte. Mit jeder Produktionsstufe nehmen die Fehlerbehebungskosten nach dieser Faustregel ungefähr um einen Faktor 10 zu. Ein bekanntes Beispiel sind die gelegentlichen, extrem teuren Rückrufaktionen der Automobilindustrie.

Ökologie und Marketing – Appell an Gesundheit und Gewissen

Ein relativ neues Instrument im Marketing ist die *Ökologie*. Auch wenn für nahezu alle umweltbelastenden Stoffe und Produktionsverfahren gesetzliche Richtlinien und Grenzwerte existieren, achten immer mehr Kunden auf die Umweltverträglichkeit bzw. Gesundheitsschädlichkeit der von ihnen eingekauften Produkte. Produkte mit umweltfreundlichen Eigenschaften findet man in nahezu allen Branchen: Fahrzeuge mit niedrigem Benzinverbrauch, strahlungsarme Bildschirme, wassersparende Waschmaschinen, geräuscharme Motoren, umweltfreundliche Baustoffe, Ökotextilien oder Energiesparbirnen.

Die Sensibilität des Verbrauchers wird vor allem dann geweckt, wenn es um seine Gesundheit geht. Daher finden Vollwertprodukte sowie fett- bzw. kalorienarme Ernährung zunehmend Anhänger. Kunden achten inzwischen nicht nur auf das Produkt selbst, sondern auch auf ökologischen Anbau oder artgerechte Tierhaltung. Für viele Landwirte ist daher der Direktvertrieb, bei dem der Endverbraucher Gewissheit über die Herkunft der Erzeugnisse hat, eine wichtige Einnahmequelle geworden.

Der Trend zur Ökologie führte zur Entstehung neuer Produkte und Produktvarianten. Light-Produkte mit geringerer Kalorienzahl überschwemmten vor einiger Zeit den Markt. Auch mit Bezeichnungen wie „naturrein“, „natürlich“ usw. wird vielfach geworben. Diese dürfen aber, anders als der ungeschützte Begriff „light“, nur bei Produkten ohne Zusatzstoffe verwendet werden. Die Angabe von Inhalts- und Zusatzstoffen ist bei verpackten Lebensmitteln zwingend vorgeschrieben. Allerdings sind die meisten Angaben für den Durchschnittsverbraucher kaum verständlich, insbesondere bei Kennzeichnung mit E-Nummern. Zumindest

Allergiker können hieran aber erkennen, ob die Produkte für sie geeignet sind. Auch Hersteller anderer Produkte, z.B. in der Kosmetik- und Hygieneindustrie, geben inzwischen freiwillig Zusatz- und Inhaltsstoffe an.

Um mit ökologischer Produktion noch glaubwürdiger werben zu können, haben Verbände eigene Warenzeichen herausgegeben. Beispiele hierfür sind „Bioland“ oder „Demeter“ für den kontrollierten ökologischen Anbau von Nahrungsmitteln. Im Textilbereich findet man z.B. das Markenzeichen für umweltverträgliche (MUT) oder schadstoffgeprüfte (MST) Textilien. Für umweltfreundliche Produkte werden auch Umweltsiegel vergeben. Am bekanntesten ist der *Blaue Engel*, der vom Bundesumweltministerium für Produkte vergeben wird, deren Herstellung, Gebrauch oder Entsorgung die Umwelt weniger als andere, vergleichbare Produkte belasten. Der Grund der Vergabe ist auf dem Umweltsiegel angegeben.

Aufgrund der steigenden Kosten für Wasser, Strom oder Benzin achten Kunden immer mehr auf den Verbrauch der von ihnen erworbenen Produkte. Hierbei bildet jedoch nicht nur der oft höhere Preis eine Verkaufsbarriere, sondern auch die Angst vor einer geringeren Leistungsfähigkeit des Produkts. Kosten und Preise spielen für den Verbraucher vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten eine Rolle.

Auch die Verpackung eines Produktes wird vom Verbraucher zunehmend kritischer beäugt. Zum einen erhöht die Herstellung der Verpackung den Verkaufspreis (durchschnittlich 15 %), zum anderen kostet ihre Entsorgung Geld und belastet die Umwelt. Zwar sollte der Handel ursprünglich mit der *Verpackungsverordnung* aus dem Jahre 1991 gezwungen werden, sämtliche Verpa-

ckungen zurückzunehmen. Nach heftigem Widerstand der Industrie wurde eine Kompromisslösung für alle drei Verpackungsarten gefunden. So müssen *Transportverpackungen* wie Paletten und Kisten vom Hersteller oder Vertreiber der Waren entsorgt oder wieder verwendet werden. Der als Werbeträger beliebten *Umverpackungen* (z.B. der Karton um eine Parfümflasche) darf sich der Kunde bereits im Geschäft entledigen. Da Produkte in Umverpackungen zunehmend vom Verbraucher gemieden werden, sind sie weitgehend aus dem Handel verschwunden.

Statt einer Rücknahme der *Verkaufsverpackungen* durch den Handel wurde die *Duales System Deutschland AG* (DSD) ins Leben gerufen. Alle Verpackungen,

Eine kontroverse Diskussion erlebt der Verbraucher seit einigen Jahren in der Getränkeindustrie. Wurde früher die bis zu 50-mal wieder verwendbare Pfandflasche aus Glas als einzige richtige Alternative angesehen, musste diese Meinung nach einer 1993 im Auftrag des Bundesumweltministeriums erstellten Ökobilanz revidiert werden. Es zeigte sich, dass bei langen Transportwegen das geringere Gewicht der nur wenige Male wieder verwendbaren PE-Pfandflasche nicht nur wirtschaftlicher, sondern aufgrund des geringeren Energieverbrauchs beim Transport auch umweltverträglicher ist.

Für die Verbraucher sind die Anreize eher gering, Produkte mit ökologisch „vorteilhaften“ Getränkeverpackungen zu wählen. Daher wurden Einwegverpackungen für die meisten Getränke mit einer Pfandpflicht belegt. Der Handel wehrte sich gegen den damit verbundenen Aufwand und Geschäfte nahmen zunächst nur solche Verpackungen zurück, die bei ihnen gekauft wurden. Damit ausländische Unternehmen nicht benachteiligt sind, musste auf Verlangen der EU ein einheitliches Rücknahmesystem geschaffen werden, das von der Deutschen Pfandsystem GmbH organisiert wird.

die einen *Grünen Punkt* tragen, werden über den gelben Sack oder Wertstoffcontainer entsorgt. Nicht wenige Verbraucher sind der Meinung, dass der Grüne Punkt ein Umweltzeichen für die Umweltverträglichkeit der Verpackung oder sogar des Produktes ist. Gerade umweltfreundliche, wieder verwendbare Verpackungen tragen allerdings keinen grünen Punkt.

Ökologisches Marketing umfasst somit alle Bereiche des Marketing-Mixes:

- Die Produktpolitik, die eine ökologische Herstellung, Nutzung, Verpackung und Entsorgung des Produkts gewährleisten muss.
- Die Preispolitik, die den Mehrpreis gegenüber dem Verbrauchernutzen abwägen muss.
- Die Kommunikationspolitik, die die Vorzüge des Produkts vermitteln muss.
- Die Distributionspolitik, die ökologische Transport- und Auslieferungswege bereitstellen muss.

Die Überflussgesellschaft drückt nicht nur auf die Preise, sondern auch auf das soziale Gewissen. Daher liegt fairer Handel, insbesondere mit Ländern der Dritten Welt, einigen Verbrauchern am Herzen, mit zunehmender Tendenz. So zierte das Siegel „Transfair“ des gleichnamigen Kölner Vereins Lebensmittel wie Kaffee, Kakao oder Honig. Es garantiert, dass die Kleinbauern in Ländern aus Afrika, Asien, Mittel- und Südamerika gerechtere Preise für ihre, in der Regel ökologisch angebauten, Produkte erhalten. Dies gelingt durch Vorfinanzierung der Anbaukosten und durch Ausschaltung des Zwischenhandels in diesen Ländern, aber auch durch etwas höhere Verkaufspreise (für ein Pfund Kaffee etwa 1 € mehr), die der Kunde zahlen muss.

Marketing mit Marken – Schutzmaßnahmen im Wettbewerb

Um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden und Kunden an sich zu binden, bedarf es reichlich guter Ideen. Damit diese Ideen nicht von der Konkurrenz kopiert werden können, lassen sie sich auf verschiedene Weise rechtlich schützen. Als Schutzinstrumente hierfür stehen vor allem folgende zur Verfügung:

- Anmeldung als Patent zur Eintragung in die Patentrolle,
- Anmeldung als Gebrauchsmuster zur Eintragung in die Gebrauchsmusterrolle,
- Anmeldung als Geschmacksmuster zur Eintragung in das Musterregister,
- Anmeldung als Marke zur Eintragung in das Markenregister,
- Antrag für die Verwendung eines Gütezeichens der *RAL-Gütezeichenliste*.

Auf den Schutz von Erfindungen über Patente und Gebrauchsmuster wurde bereits an anderer Stelle eingegangen. Dennoch lassen sich Patente nicht nur dazu verwenden, eigene Erfindungen für einen gewissen Zeitraum der Konkurrenz unzugänglich zu machen. Eine große Zahl der angemeldeten Patente wird nämlich gar nicht wirtschaftlich genutzt, da die Erfinder nicht über die notwendigen Mittel verfügen.

Nicht genutzte Patente bilden ein großes brachliegendes Innovationspotenzial. Um dieses besser nutzen zu können, wurde im Jahre 1995 unter vom Bundesministerium für Bildung und Forschung das so genannte INSTI-Projekt (Innovationsstimulierung der deutschen Wirtschaft durch wissenschaftlich-technische Information) ins Leben geru-

fen. Ziel ist es, ein innovations- und erfängerfreundliches Klima zu schaffen und Patentinformationen besser nutzen zu können.

Patente werden dabei auch als strategisches Wettbewerbsmittel eingesetzt. Ein Patent, das lediglich verhindern soll, dass jemand eine Idee nutzt, ohne dass man diese selbst zum gegenwärtigen Zeitpunkt nutzen will oder kann, bezeichnet man als *Sperrpatent*. Beispielsweise können Abwandlungen oder Alternativen zu einer patentierten und gewerblich genutzten Idee ebenfalls patentiert werden, nur um zu verhindern, dass jemand anderes diese Idee nutzt. Auch einzelne Erfindungen, die allein noch nicht für eine wirtschaftliche Verwertung ausreichen oder erst später zum Zuge kommen sollen (d.h. *Vorrats- oder Ausbaupatente*), sollten schnell angemeldet werden, da es sonst vielleicht andere vor einem tun. Bei Patenten, von denen vermutet wird, dass sie einen lange anhaltenden Wettbewerbsvorteil versprechen, empfiehlt es sich, nicht die Erfindung als Ganzes zu veröffentlichen. Da ein Patent nach 20 Jahren nicht mehr verlängert werden kann,

Viele renommierte Hersteller leiden unter den Folgen von *Produktpiraterie*, durch die in großer Zahl Plagiate von Markenartikeln in Umlauf gebracht werden. Vor allem Textil- und Sportartikelhersteller sind hiervon betroffen. Eine raffinierte Möglichkeit, eigene Erzeugnisse von den Imitationen zu unterscheiden, hat ein deutsches Unternehmen unter dem Namen Microtaggant entwickelt (übrigens auf Basis eines abgelaufenen US-Patents zur Kennzeichnung von Sprengstoffen). Hierbei handelt es sich um extrem resistente Polymer-Körnchen, die aus zehn verschiedenen Schichten bestehen, in denen ein Farbcode versteckt ist. Mit entsprechenden Geräten kann so schnell die Echtheit eines Produkts ermittelt werden.

könnte die Erfindung nach Ablauf dieser Zeit von der Konkurrenz leicht imitiert werden.

Fast noch wichtiger als der Schutz von Erfindungen ist für viele Unternehmen der Schutz von Marken (früher Warenzeichen). Nach der Reform des Markengesetzes im Jahre 1995 können nicht nur Wort- und Bildzeichen, sondern auch dreidimensionale Objekte, Abkürzungen, Slogans, charakteristische Zahlen und sogar Melodien (Hörmarken) als Marke geschützt werden. Marken werden in das *Markenregister* eingetragen und sind für 10 Jahre geschützt. Eine Verlängerung um jeweils 10 Jahre ist möglich. Auch „notorisch bekannte“ Marken sind durch internationale Abkommen geschützt, ohne dass diese im Register eingetragen sein müssen.

Mit einem Markennamen soll beim Kunden Vertrauen für gleich bleibende (gute) Qualität erweckt werden. Dieses Ziel wird auch mit Gütezeichen verfolgt, die in die RAL-Gütezeichenliste beim Deutschen Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung e.V. eingetragen sind. Gütezeichen können gesetzlich vorgeschrieben sein, werden aber meistens von Wirtschaftsverbänden auf

Als Markennamen lassen sich zwar Worte, Bilder und sogar Melodien schützen, nicht jedoch willkürliche Ziffernkombinationen. Sonst könnte jemand auf die Idee kommen, alle vier- oder fünfstelligen Zahlen für sich zu reservieren. Ein Beispiel, wo dies zu Konsequenzen führte, war der Pentium-Prozessor der Firma Intel, der eigentlich 80586 hätte heißen sollen. Diese Bezeichnung ließ sich jedoch nicht vor der Konkurrenz schützen.

Einige Markennamen wie z.B. Tempo, Tesa oder Walkman werden synonym für bestimmte Artikelgruppen verwendet (sicher schon deswegen, weil die richtigen Artikelbezeichnungen wie Papiertaschentuch oder tragbares Kassettenabspielgerät ziemlich lang sind).

freiwilliger Basis geschaffen. Sie sind dabei kein Zeichen besonders hoher Qualität, da sie nicht dazu dienen sollen, bestimmten Herstellern eine Sonderstellung einzuräumen und damit den Wettbewerb zu unterminieren. Immerhin wird durch sie ein Qualitätsstandard festgelegt, der dem Stand der Technik entspricht.

Ein wichtiges „Markenzeichen“ für Unternehmen sind die so genannten Internet-Domains wie www.domainname.de. Der Domainname kann innerhalb einer Top-Level-Domain (de, com usw.) nur einmal vergeben werden. Dies führte anfangs in eine rechtliche Grauzone, die inzwischen durch zahlreiche Gerichtsurteile bereinigt wurde. So wurden Namen von bekannten Unternehmen oder Organisationen von Dritten reserviert, um später aus diesen Rechten Kapital schlagen zu können. Die aktuelle Rechtsprechung erkannte hierbei aber eine Parallelität zum Markengesetz, in dem „notorisch bekannte“ Namen automatisch geschützt sind. Das so genannte *Domain-Grabbing* war hiermit unterbunden.

Zulässig ist auch die Verwendung eines Sachbegriffs oder einer Branchenbezeichnung als Domainnamen wie z.B. „marketing“ oder „einzelhandel“. Wer eine solche Domain besitzt, genießt in der Regel Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten. Außerdem sind solche Domains für andere Unternehmen als Werbeplattform attraktiv, da man davon ausgehen kann, dass sie häufig frequentiert werden. Domains werden je nach Top-Level-Domain von unterschiedlichen Organisationen vergeben. In Deutschland ist hierfür die DENIC e.G. zuständig. Über die Einrichtung und Vergabe von Top-Level-Domains entscheidet die in den USA ansässige Organisation ICANN.

Investitions- und Konsumgüter – der große kleine Unterschied

In der bisherigen Darstellung des Marketings wurde nicht zwischen dem *Investitionsgütermarketing*, das sich an Unternehmen richtet, und dem an die Endverbraucher gerichteten *Konsumgütermarketing* unterschieden. Natürlich leuchtet es sofort ein, dass man für ein Erfrischungsgetränk eine andere Form von Marketing betreiben muss als für eine Flugabwehrakete. Macht es aber einen Unterschied, ob man einen PC an einen Privathaushalt oder an Unternehmen verkaufen will?

Um diese Frage zu beantworten, kann man beispielsweise die Werbeanzeigen in Wirtschaftszeitschriften oder anspruchsvolleren Computerzeitschriften mit denen in Illustrierten oder Prospektbeilagen von Tageszeitungen verglichen. Erstere richten sich vorwiegend an die professionellen Abnehmer, letztere an den Endverbraucher. Der erste Eindruck bei einem Vergleich ist sicherlich, dass die Werbung für das „Investitionsgut PC“ aufwendiger ist als für das entsprechende Konsumgut, obwohl die Preise sich kaum unterscheiden. In der Regel stehen auch konkrete Anwendungen im Vordergrund und ein spezieller Nutzen wird hervorgehoben. Die Werbung ist zielgerichteter.

Im Folgenden sollen die Unterschiede von Investitionsgüter- und Konsumgütermärkten systematisch untersucht werden. Zunächst kann man davon ausgehen, dass die Entscheidung über Investitionsgüter meistens von einer Gruppe getroffen wird. Die Anregung für eine Investition kann z.B. vom Management ausgehen, das eine Rationalisierung anstrebt, von den Benutzern, die sich über veraltete Geräte und Maschinen beklagen, oder von der Technik, die Probleme mit häufigen Ausfällen oder der Ersatzteilbeschaffung hat. Unabhängig davon, von wem die Anregung

für eine Investition ausgeht, nehmen diese Personenkreise gewöhnlich an der Entscheidungsfindung teil. Hinzu kommen in der Regel noch Personen aus dem Einkauf, die den Beschaffungsmarkt kennen, und dem Controlling, das Aussagen über die Finanzierungsmöglichkeiten machen und Nutzenberechnungen aufstellen kann.

Diese Personengruppen sind daher auch Zielgruppen des Marketings. Da jede Gruppe ihre Sicht auf das Problem hat, muss sie auf ihre Weise angesprochen werden. So findet man z.B. in Werbeanzeigen häufig mehrere Personen aus diesen Zielgruppen dargestellt, wobei für jede Zielgruppe mindestens ein Verkaufsargument genannt wird. Solche Werbung findet man vorwiegend in Fachzeitschriften, Beispiele für andere Kommunikationsmittel im Investitionsgütermarketing sind persönlich adressierte Werbebriefe, Prospekte, Vertreterbesuche oder Messen. Die Streuverluste sind hierbei gering, da die Zielgruppen in der Regel bekannt sind.

Da es bei Investitionsgütern meist um höhere Summen geht, wird eine Entscheidung in der Regel genau geprüft, sodass nur rationale Argumente letzten Endes zählen. Dabei entscheidet letzten Endes der Preis. Allerdings spielt bei Investitionsgütern nicht nur der nominale Kaufpreis eine Rolle, sondern es werden auch die über den Nutzungszeitraum anfallenden Folgekosten (wie Betriebs- und Wartungskosten) sowie Risiken (z.B. Systemausfälle) betrachtet. Daher haben Garantien oder Wartungsverträge einen höheren Stellenwert als im Konsumgüterbereich.

Da Unternehmen Investitionen meist über Kredite finanzieren, spielen auch die Zahlungsbedingungen eine nicht unwesentliche Rolle. Dabei werden oft

Unterschiede zwischen Investitions- und Konsumgütermarketing	
Investitionsgütermarketing	Konsumgütermarketing
Der Kauf wird langfristig geplant.	Der Kauf ist häufig spontan (Impulskauf).
Nur rationale Kaufargumente zählen.	Hoher Anteil an emotionalen Kaufargumenten.
Die Kaufentscheidung wird meist von einem Team getroffen.	Kaufentscheidung trifft in der Regel eine Einzelperson.
Transparenter Markt (häufig Oligopol).	Wenig transparenter Markt (häufig Polypol).
Kunden sind meistens bekannt.	Kunden sind häufig anonym.
Geringe Streuverluste in der Werbung.	Hohe Streuverluste in der Werbung.
Preis und Zahlungsbedingungen spielen häufig eine entscheidende Rolle.	Der Preis ist fast nie allein ausschlaggebend.
Garantien und langfristige Wartungsverträge werden gefordert.	Wartung und Reparaturen nur bei Bedarf.
Beratung und Problemlösung erwünscht.	Viele Produkte benötigen keine Beratung.
Betreuung und Serviceleistungen wichtig.	Service eher als kostenloser Add-on gefragt.

Paketlösungen angeboten, die dem Verkäufer eine flexiblere Preispolitik erlauben, indem das Paket inhaltlich und preislich auf den Kunden zugeschnitten wird.

Je höher der Wert von Investitionsgütern ist, um so weniger erfolgt der Absatz über den Handel. Allerdings wird (insbesondere im internationalen Vertrieb) von Handelsvertretern Gebrauch gemacht. Auch lässt sich die Beziehung

zum Kunden nach der Stärke der Kundenbindung unterscheiden. So entsteht beim Verkauf von Systemen oder an OEM-Partner (die ein Produkt weiterverkaufen) eine langfristige Partnerschaft zwischen Verkäufer und Kunde. Man spricht hier von *Relationship Marketing* im Gegensatz zum *Transaction Marketing*, bei dem einmalig einzelne Produkte oder Anlagen verkauft werden.

Marketing im World Wide Web – Shoppen im Cyberspace

Das *World Wide Web* hat sich seit der „Privatisierung“ des Internets zu einem bunten Marktplatz für Produkte, Dienstleistungen und Informationen entwickelt. Es gibt kaum ein größeres Unternehmen ohne eigene Internetpräsenz. Praktisch immer führt die Eingabe www.firma.de in der Adresszeile des Internet-Browsers zum Erfolg. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: das Medium Internet ist schnell, standortunabhängig, dialogfähig und bietet ein hohes Maß an Transparenz.

Welchen konkreten Nutzen bietet das *World Wide Web* den Unternehmen im Hinblick auf das Marketing? Offensichtlich bereichert das Internet den Kommunikationsmix. Da das Internet nicht nur multimediafähig, sondern auch bidirektional ist, bieten sich völlig neue Marketingformen. Die klassische Form der Werbung im Fernsehen oder in Zeitschriften erfolgt nach dem Prinzip des *Interruption-Marketings*. Hier wird der Kunde mit Werbung bombardiert, in der Hoffnung, dadurch seine Aufmerksamkeit zu erregen. Geht der Wunsch nach Werbeinformation vom Kunden aus oder erlaubt er ausdrücklich die Zusendung von Werbematerial (Prospekte, Kataloge, Emails), handelt es sich um *Permission-Marketing*, bei dem die Streuverluste sehr niedrig sind.

Die Einbeziehung des Internets ermöglicht sogar die Individualisierung der Kundenbeziehung. Da der Kunde selbst die Möglichkeit hat, aktiv zu werden, kann er sich die Werbeinformation gezielt auswählen, die er benötigt. Die Erfassung und Speicherung der Kundenaktivitäten erlaubt es dem Unternehmen anschließend, ein individuelles Kundenprofil zu erstellen und dem Kunden eine Vorauswahl an Produkten anzubieten, die ihn wahrscheinlich interessieren. Dies bezeichnet man als *One-to-one-Marketing*. Über Formulare und

Emails wird sogar ein direkter Kundenkontakt ermöglicht. Diese Verfahren können auch für Serviceleistungen wie Reklamationen oder Hotline-Services genutzt werden. Unternehmen und Kunde sind nicht mehr anonyme Partner, wodurch sich die Kundenbindung verbessert.

Natürlich muss ein Webauftritt den Kunden bekannt gemacht werden. Es ist nahe liegend, die Webadresse in allen Firmenunterlagen anzugeben, die Kunden zugänglich sind, also auch auf Rechnungen oder Lieferscheinen. Wichtig ist auch die Wahl eines treffenden Domainnamens, der solche Kunden, denen das Unternehmen bekannt ist, direkt auf die Homepage führt. Das Internet bietet auch neue Werbemittel wie Banner, Link Exchange mit Partnerfirmen, Mailings und natürlich Webkataloge und Suchmaschinen, bei denen gut platzierte Rankings zu bestimmten Stichworten gebucht werden können.

Im Gegensatz zu anderen Kommunikationswegen bietet ein Webauftritt Unternehmen zudem die Möglichkeit der ausführlichen Selbstdarstellung (Public Relations). So können z.B. Unternehmensziele erläutert, Mitarbeiter vorgestellt oder die Firmengeschichte beschrieben werden. Hiermit wirbt das Unternehmen bei seinen Kunden um Sympathie und Vertrauen, wichtige Erfolgskriterien gerade bei Fernkäufen.

Das Internet kann ebenfalls dazu genutzt werden, neue Zielgruppen zu erreichen. Insbesondere jüngere Kunden stöbern ungern in Katalogen, sind aber gerade im Internet als Nutzer vertreten. Die umsatzstärkste Konsumentengruppe im Internet sind junge und gut verdienende Frauen, die neben dem beruflichen Alltag wenig Zeit für Ladenkäufe finden.

Einflüsse des Internets auf das Marketing-Mix

Produkt/ Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung individueller Kundenwünsche ▪ Sortimentserweiterung
Preis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verschärfter Preisdruck ▪ geringere Transaktionskosten ▪ Preisvorteile durch Direktvertrieb
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktvertrieb ohne Zwischenhandel ▪ Erweiterung der Vertriebsregion
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagepflege per Homepage ▪ zusätzliche Werbemittel ▪ Individualisierung der Kundenkontakte ▪ Ansprechen weiterer Zielgruppen ▪ Geschäftsanbahnung per Internet ▪ verbesserte Serviceleistungen

Aber auch für die anderen Bereiche des Marketing-Mix ist das Internet von Bedeutung. So bietet sich die Chance einer detaillierten Präsentation der Produkte und des Sortiments, die den klassischen und teuren Prospekt- bzw. Katalogdruck teilweise oder ganz ersetzen kann. Das Sortiment kann zudem mit Produkten erweitert werden, für die im Ladengeschäft kein ausreichender Platz verfügbar ist. Ein Online-Versand kann sogar weltweit als bloßer Vermittler von Aufträgen an lokale Hersteller oder Händler fungieren, die das Produkt direkt an den Kunden ausliefern. Der Betreiber benötigt im Prinzip nur noch ein Büro.

Für Hersteller bietet sich dagegen die Möglichkeit, Produkte durch Ausschaltung des Groß- und Einzelhandels direkt an den Endkunden abzusetzen. Die eingesparten Handelsspannen der Zwischenhändler können zur Gewinnerhöhung oder Preissenkung genutzt werden. Die hohe Transparenz der Angebote führt im Internet ohnehin zu einem großen Preisdruck und beeinflusst damit die Preispolitik der Unternehmen. Manche Anbieter bieten Produkte und Dienstleistungen deshalb im Internet günstiger an als über die klassischen

Distributionswege. Ein weiterer Grund für niedrigere Preise beim Online-Verkauf ist, dass aufgrund der automatisierten Auftragsabwicklung geringere Vertriebskosten anfallen.

Als Distributionsweg ist das Internet zunächst einmal für diejenigen Unternehmen prädestiniert, die ihre Produkte schon immer „auf Distanz“ verkauft haben, wie z.B. Versandhäuser, Verlage oder Medien. Die Hemmschwelle, per Mausklick zu bestellen, ist bei den Kunden wesentlich niedriger als eine Postkarte zu schreiben oder zum Telefonhörer zu greifen.

Die Produkte, die im Internet am häufigsten abgesetzt werden, sind: Computer und Zubehör, Elektrogeräte, Kleidung und Schuhe, Reisen, Versicherungen, Bücher, CDs/DVDs, Computerspiele sowie klassische Spielwaren. Bei Produkten, die auf Datenträgern ausgeliefert werden, erübrigt sich ein Teil der Herstellungskosten, wenn diese als Download angeboten werden. Dieses zusätzliche Wertschöpfungspotenzial haben Medienproduzenten lange ignoriert und erst reagiert, als Tauschbörsen die Produkte illegal anboten.

E-Business – Leben im E-Universum

Im Zusammenhang mit der Abwicklung von Geschäftsprozessen über Internet und Intranet haben sich eigenständige Begrifflichkeiten entwickelt, von denen die meisten mit einem „E-“ beginnen. Der von diesen am häufigsten genannte Begriff ist *E-Commerce*, der als elektronischer Handel übersetzt wird. Hierunter versteht man allgemein einen elektronischen Distributionsweg, üblicherweise das Internet. In Abgrenzung dazu meint *E-Business* die elektronische Abwicklung aller betrieblichen Geschäftsprozesse, zu denen auch E-Commerce gehört. Die Abwicklung innerbetrieblicher Vorgänge über ein Intranet bezeichnet man als *E-Organization*.

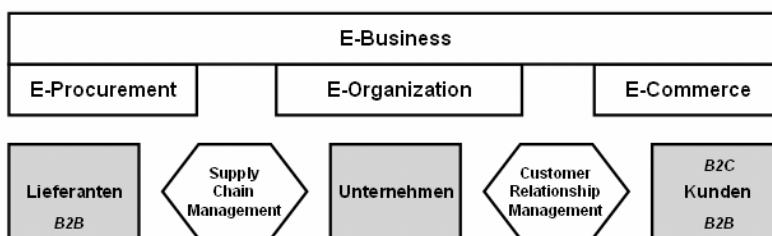
Beim E-Commerce wird zwischen Kontakten zu Geschäftskunden (*Business-to-Business*, B2B) und Privatkunden (*Business-to-Consumer*, B2C) unterschieden. Vergleicht man die Umsätze, so dominiert der für den Normalverbraucher unsichtbare B2B-Bereich den Online-Markt. So wurden 2004 weltweit über 1,5 Billionen Euro Umsatz im B2B-Bereich erzielt, im B2C-Bereich lediglich etwa ein Fünftel davon. Der elektronische Einkauf wird entsprechend als *E-Procurement* bezeichnet und ist ebenfalls Teil des E-Business. Die umfassende Koordination der Lieferkette bis hin zum End-

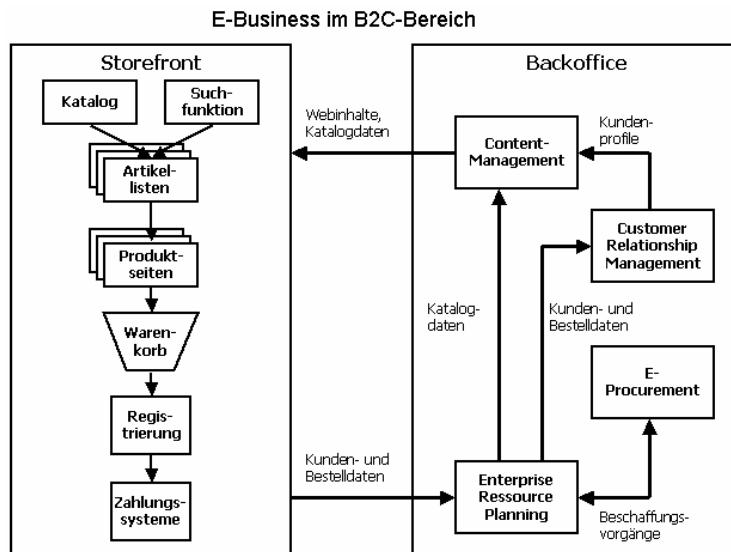
produkt bezeichnet man als *Supply Chain Management*, wie es z.B. in der Automobilindustrie realisiert ist. Hierbei handelt es sich um eine enge Verzahnung des E-Procurement und des E-Commerce von mehreren Unternehmen, die zusammen eine Wertschöpfungskette bilden und ist daher im B2B-Bereich angesiedelt. Diese Form des E-Business ist sicher die Anspruchsvollste und setzt den unternehmensübergreifenden Einsatz von *Electronic Data Interchange* (EDI) voraus.

Der entsprechende Begriff auf der Verkaufsseite des E-Commerce heißt *Customer Relationship Management*. Ziel ist die Gewinnung und Bindung von Kunden. Kundendaten aus allen verfügbaren Quellen wie Bestellvorgängen, Briefwechseln, Telefonaten oder Schufa werden zentral gesammelt. Aus ihnen werden individuelle Kundenprofile erstellt, die eine Basis für das One-to-One-Marketing bilden.

Die Webpräsenz kann automatisch vom Intranet des Unternehmens über *Content Management-Systeme* (CMS) aktualisiert werden. Hierbei werden z.B. die in einem Warenwirtschaftssystem des Intranets (*Backoffice*) gespeicherten Artikel und Preise ins CMS übernommen und anschließend an die Datenbank des Webauftritts (*Storefront*) übermittelt.

Hierarchie der „E-Begriffe“





Nur für wenige Unternehmen lohnt sich die hohe Investition in ein umfassendes E-Business. Viele Unternehmen wählen einen schrittweisen Einstieg und investieren dann, wenn der Wettbewerbsdruck zunimmt. Bei der Realisierung des E-Business lassen sich sechs qualitative Entwicklungsstufen unterscheiden:

Stufe 1: Offline

Das Unternehmen ist nicht online und verfügt über keine Internetpräsenz.

Stufe 2: Online-Nutzung

Das Unternehmen nutzt Internetdienste wie WWW und Email zur Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, verfügt aber über keine Internetpräsenz.

Stufe 3: Online-Marketing

Das Unternehmen verfügt über eine Internetpräsenz (mit manuellem oder automatisiertem Content Management) für Public Relations und Werbung, aber ohne Transaktionsmöglichkeiten.

Stufe 4: Online-Vertrieb

Das Unternehmen verfügt über eine Webpräsenz des Unternehmens, die Transaktionsmöglichkeiten für E-Commerce, Angebote und Bestelldaten. Diese werden automatisch vom bzw. ins Backoffice übermittelt.

Stufe 5: Backoffice-Integration

Die Webpräsenz des Unternehmens bietet Transaktionsmöglichkeiten für E-Commerce, Angebote und Bestelldaten werden automatisch vom bzw. ins Backoffice übermittelt.

Stufe 6: E-Business

Bestellungen werden von der Webpräsenz des Unternehmens an ein Enterprise Resource Planning-System gesendet und dort ausgewertet. Notwendige Beschaffungsmaßnahmen werden an das E-Procurement weitergeleitet.

Der Vertriebsmitarbeiter – Anforderungen an einen Verkäufer

Wer gerade sein Studium beendet hat, kann sich oft eine Arbeit im Vertrieb nicht vorstellen. Vorurteile über die Charakterzüge „typischer“ Verkäufer decken sich nicht mit denen von Wissenschaftlern und Ingenieuren. Dabei ist der Vertrieb die direkte Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen. Wie bei einer Computerschnittstelle kommt es darauf an, dass alles harmoniert, sonst kommt es zum Absturz. Leider gibt es im Vertrieb keine Standardisierung wie im Computerbereich, jeder Kunde ist anders. Die Schnittstelle zu einem Menschen muss daher flexibel, fehlertolerant und sympathisch sein – alles durchaus positive Eigenschaften.

Die wichtigste Voraussetzung für einen *Vertriebsmitarbeiter* ist eine positive Einstellung zum Verkaufen. Für das Selbstverständnis eines Verkäufers ist es wichtig, dass er sich als Problemlöser seines Kunden versteht. Da kein Kunde zum Kauf gezwungen werden kann, wird er nur kaufen, wenn er ein konkretes Problem oder ein Bedürfnis hat. Aufgabe des Verkäufers ist es, dafür zu sorgen, dass der Kunde bei ihm kauft. Hierzu gehört eine zweite wichtige Voraussetzung: Als Mitarbeiter im Vertrieb muss man von seinem Produkt oder seiner Dienstleistung überzeugt sein. Dies fällt nicht immer leicht, da Konkurrenzprodukte gelegentlich besser oder billiger sind. Ein guter Verkäufer muss daher über die Stärken und Schwächen seines Produktes genau informiert sein. Ist er selbst nicht von seinem Produkt überzeugt, muss er das Marketing oder die Entwicklungsabteilung über die Gründe informieren. Der Verkäufer hat das Ohr direkt am Markt und weiß daher meist mehr über die Kundenbedürfnisse und die Konkurrenzsituation als alle anderen Mitarbeiter des Unternehmens.

Um eine qualifizierte Beratung durchführen zu können, muss der Verkäufer eine dritte wichtige Voraussetzung erfüllen: Er muss über das nötige Fachwissen verfügen. Daher trifft man in den Marketing- und Vertriebsabteilungen nicht nur Betriebswirte und Kaufleute an, sondern zunehmend Ingenieure und Naturwissenschaftler. Verkaufen erfordert vor allem psychologisches Geschick. So ist das freundliche, sympathische Auftreten des Verkäufers, mit dem er für eine entspannte Verkaufsatmosphäre sorgt, die vierte wichtige Voraussetzung für den Verkaufserfolg. Ein Kunde, der sich seinen Verkäufer aussuchen kann, kauft lieber von jemandem, dem er persönlich vertraut. Ein paar persönliche Dialoge sollten daher im Verkaufsgespräch nicht fehlen. Gemeinsamkeiten erhöhen die Sympathie.

Auch bei Telefongesprächen sollte ein „Lächeln“ des Verkäufers „überkommen“. Man muss sich klarmachen, dass dies nichts mit gesteltem oder „verlogenem“ Verhalten zu tun hat. Auch der tägliche Umgang mit Kollegen, Freunden oder Familienangehörigen gestaltet sich problemloser, wenn man einige der hier genannten Grundregeln beherzigt. Die Zeiten, in denen der Verkäufer im Kaufhaus auf einem Podest stand, um auf seine Kunden herabblicken zu können, sind lange vorbei. Der Verkäufer muss sich als Partner seines Kunden verstehen.

Der größte Vorteil eines Ingenieurs oder Naturwissenschaftlers, sein Fachwissen, ist gleichzeitig häufig sein größtes Problem. Er kennt sein Produkt in der Regel sehr genau, viel besser, als es den Kunden interessiert. Die Sichtweise des Kunden ist eine andere: Er will unter bestimmten Rahmenbedingungen ein bestimmtes Ziel erreichen. Ihn interessiert daher nur, welchen Nutzen ihm das

Produkt für sein konkretes Problem bietet. Das „Wie“ ist dabei häufig uninteressant. Die Aufgabe des Vertriebsmitarbeiters ist es daher, das Problem des Kunden zu erfassen und sich im Verkaufsgespräch um dessen Lösung zu bemühen. Die Rahmenbedingungen des Kunden sind dabei ebenso entscheidend wie das eigentliche Problem. Eine Aufzählung aller Fähigkeiten des Produktes interessiert daher niemanden. Zuhören können statt Erzählen ist daher eine weitere wichtige Voraussetzung für den Vertriebsmitarbeiter.

Bei größeren Projekten hat man es häufig nicht nur mit einem Entscheidungsträger zu tun, in ungünstigen Fällen sogar mit fünf oder mehr. Jeder hat seine eigene Sichtweise auf die zu lösende Aufgabe: den einen interessiert die Technik, einen anderen die Finanzierung, wiederum andere die Logistik oder die Bedienerfreundlichkeit. Stets muss der Vertriebsmitarbeiter die entsprechenden Verkaufsargumente bereithalten. Eine gute Vorbereitung auf den jeweiligen Gesprächspartner ist daher sehr wichtig.

Natürlich darf der Verkäufer nicht sein Ziel aus den Augen verlieren – das Verkaufen. Dieses Ziel lässt sich nicht immer sofort erreichen. Wichtig sind daher auch messbare Teilziele wie z.B. der nächste Besuchstermin, die Einigung in wichtigen Punkten oder die Klärung technischer Details. Das Bemühen um einen Auftrag ist erst erfolglos, wenn er an einen Konkurrenten vergeben wurde. Verkaufen erfordert, genau wie Forschung und Entwicklung, große Hartnäckigkeit und ein hohes Frustrationspotenzial.

Die andere Seite der „Vertriebsschnittstelle“ befindet sich im Unternehmen selbst, die Produktentwicklung bzw. das

Anforderungen an einen Verkäufer

Der Verkäufer muss ...

- eine positive Einstellung zum Verkaufen haben (Problemlöser sein).
- vom eigenen Produkt überzeugt sein.
- über Fachkenntnisse verfügen.
- ein freundliches, sympathisches Auftreten haben.
- seine Argumentation auf den Kundennutzen konzentrieren.
- sowohl aus technischer Sicht wie auch aus Anwendersicht heraus argumentieren können.
- Zuhören können.
- sich konkrete Ziele vor Beginn eines Verkaufsgespräches setzen.
- sich flexibel auf verschiedene Kunden einstellen können.
- über große Hartnäckigkeit und ein hohes Frustrationspotenzial verfügen.

Produktmanagement. Die Kundenwünsche müssen hier in die Sprache von Technikern übersetzt werden. Dies ist nicht immer leicht, da der Kunde gewöhnlich aus der Anwendersicht heraus argumentiert. Die Prozesse, die beim Kunden ablaufen, sind den Entwicklern zudem oft unbekannt. Vertrieb ist daher eine für das Unternehmen sehr wichtige Funktion, die weit über das Verkaufen hinausgeht.

Das Verkaufsgespräch – Aufbau und Techniken

Obwohl jedes *Verkaufsgespräch* anders abläuft, lässt es sich in einzelne Schritte untergliedern. Gelegentlich entfallen Schritte, wiederholen sich oder geschehen in anderer Reihenfolge als hier beschrieben. Dennoch lassen sich in jeder Verkaufsphase bestimmte, erlernbare Techniken anwenden. Eine vollständige Liste solcher Techniken gibt es nicht. Jeder Verkäufer lernt ständig hinzu und entwickelt dabei seine eigenen Techniken.

Die erste und wichtigste Phase eines Verkaufsgesprächs ist dessen Vorbereitung. Vorbereitung bedeutet, die Gesprächsziele zu definieren, geeignete Präsentationsmittel zu erstellen, einen Verhandlungsrahmen abzustecken und dafür gegebenenfalls Vollmachten einzuholen sowie Zeit und Ort des Gesprächs festzulegen. Während der Vorbereitung muss auch der Ablauf des Verkaufsgesprächs so weit wie möglich geplant werden. Was sind die entscheidenden Verkaufsargumente? Welche Gegenargumente könnten kommen? Wie kann man hierauf reagieren? Die Vorbereitungsphase muss vor jedem geplanten Verhandlungstermin durchgeführt werden.

Ein brauchbares Hilfsmittel für die Verkaufsargumentation ist die so genannte *Argumentations-Matrix*. Hier werden die Bedürfnisse des Kunden gegenüber den Produktmerkmalen aufgetragen. Merkmale, die ein bestimmtes Kundenbedürfnis befriedigen, erhalten in der entsprechenden Position der Matrix ein „+“, unwichtige ein „=“. Merkmale, die Schwachpunkte in der Argumentation bilden könnten, werden mit einem „-“ markiert. Natürlich wird es kaum gelingen, vor dem ersten Kundengespräch eine vollständige Argumentations-Matrix zu erstellen. Sie kann im Laufe der Verhandlungen verfeinert werden.

Anhand der Argumentations-Matrix lässt sich nun folgende Strategie formulieren: Der Nutzen der positiven Merkmale ist im Verkaufsgespräch herauszustellen. Falls negative Merkmale existieren, muss mit Einwänden gerechnet werden, auf die man sich vorbereiten sollte. Auf unwichtige Merkmale sollte nicht eingegangen werden, da sie nur die Geduld des Kunden beanspruchen.

Die nächste Phase bildet den eigentlichen Beginn des Verkaufsgesprächs. Am Anfang steht die Begrüßung des Kunden. Natürlich begrüßt man einen Kunden mit seinem Namen und gegebenenfalls einem Titel, soweit diese bekannt sind. Wie förmlich oder vertraut man den Kunden anspricht, hängt vom persönlichen Verhältnis, aber auch vom Charaktertyp des Kunden ab. Bei Neukunden ist eher Zurückhaltung geboten. Die Begrüßungsphase dient dazu, „das Eis zu brechen“. Ein paar persönliche Worte helfen, mehr über den Charakter des Kunden herauszufinden, Gemeinsamkeiten aufzuspüren und Vertrauen aufzubauen. Der Interessenkonflikt zwischen Verkäufer und Käufer tritt in den Hintergrund.

Die nächste Phase dient dazu, die Probleme und Wünsche des Kunden zu erfassen. In dieser Phase sollte hauptsächlich der Kunde reden. Dies kann man unterstützen, indem man so genannte *W-Fragen* stellt. Auf Fragen, die ein Fragewort enthalten, muss der Kunde

Professionelle Einkäufer versuchen, den Verkäufer schrittweise im Preis herunterzuhandeln. Dies ist bekannt als *Salamitaktik*: Jede mögliche Kondition wie Transportkosten, Skonto, Mengenrabatt usw. wird einzeln ausgehandelt. Der Verkäufer sollte sich hierauf nicht einlassen, sondern den gesamten gewährten Preisnachlass als Paket präsentieren.

ausführlicher antworten als bei anderen Fragetechniken.

Mit diesen Informationen lassen sich die für den Kunden relevanten Verkaufsargumente finden, anhand derer die Argumentations-Matrix verfeinert werden kann. Verkaufsargumente sollten dabei durch Anschauungsmaterial gestützt werden. Was der Kunde direkt über seine Sinne wahrnehmen kann, überzeugt ihn mehr als viele Worte. Besonders wirksam ist es, wenn der Kunde z.B. selbst ein Gerät oder eine Software ausprobieren oder eine existierende Anlage besichtigen kann. Bei der Entwicklung einer Lösung ist der Kunde so weit wie möglich zu beteiligen. Hat er das Gefühl, dass es „seine“ Lösung ist, wird er voll dahinter stehen und keine anderen Alternativen mehr in Erwägung ziehen. Es ist daher wichtig, dass der Verkäufer Ideen des Kunden aufgreift und in die Lösung mit einbezieht.

Ein sensibles Thema im Verkaufsgespräch ist der Preis. Er repräsentiert den eigentlichen Interessenkonflikt zwischen Käufer und Verkäufer. Der Verkäufer sollte den Preis von sich aus in das Verkaufsgespräch einbringen, aber erst dann, wenn der Kunde vom Produkt überzeugt ist. Der Preis muss stets im Zusammenhang mit den wichtigsten Verkaufsargumenten genannt werden, selbst wenn sie hierzu wiederholt werden müssen. Stets muss ein Gleichgewicht zwischen Preis und Leistung bestehen. Fast jeder Kunde verlangt kurz vor Abschluss des Vertrages Preisnachlässe. Hierauf darf sich der Verkäufer nicht ohne Weiteres einlassen, da er damit seine Position auch im Hinblick auf künftige Angebote schwächt. Preisnachlässe müssen begründet sein, z.B.

durch größere Abnahmemengen, Barzahlung, Verzicht auf bestimmte Leistungen oder Ähnliches.

Während des Verkaufsgesprächs wird es Phasen geben, in denen der Kunde Einwände äußert. Einwände sind nichts Negatives, sondern zeigen, dass sich der Kunde für das Produkt interessiert. Zur Begegnung von Einwänden gibt es eine Reihe von Techniken. Sie haben alle gemeinsam, dass dem Kunden nicht direkt widersprochen werden soll, damit keine Kluft zwischen Käufer und Verkäufer entsteht. Einen direkten Widerspruch akzeptiert ein Kunde nur, wenn er den Verkäufer als ausgesprochenen Experten ansieht.

Gute und schlechte Formulierungen im Verkaufsgespräch:

schlecht	besser
teuer	höherwertig
billig	preiswert
Kosten	Investition
Preis	Summe
Schulung	Ausbildung
Frist	Termin
Demonstration	Präsentation

Auch wenn der Kunde im Verkaufsgespräch überzeugt wurde, zögert er oft mit seiner Kaufentscheidung. In dieser Phase muss der Verkäufer nachhelfen. In dieser Phase gibt es eine Reihe so genannter Abschlusstechniken, mit denen der Verkäufer die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen kann.

Der Arbeitnehmer

Wer von der Hochschule in ein privatwirtschaftliches Unternehmen wechselt, gerät in ein völlig neues Umfeld. Während man im Studium mit Menschen zu tun hat, die dieselbe Ausbildung besitzen und die gleiche „Sprache“ sprechen, arbeitet man in einem Unternehmen mit Kollegen mit völlig unterschiedlichen Qualifikationen, Zielsetzungen und Denkweisen zusammen. Arbeitsstunden bedeuten hier Kosten, Termine bestimmen den beruflichen Alltag. Selbst in einer verantwortlichen Position ist man im Grunde nur ein ersetzbarer Bestandteil des volkswirtschaftlichen Produktionsfaktors Arbeit, der mal mehr, mal weniger benötigt wird. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Bedürfnisse des Arbeitnehmers manchmal mit denen von Kollegen oder mit betrieblichen Interessen kollidieren.

Die folgenden Kapitel beschäftigen sich daher mit den Bedürfnissen von Arbeitnehmern. Um diese durchzusetzen, sollte man seine damit zusammenhängenden Rechte aber auch Pflichten kennen. Viele Arbeitnehmer befassen sich mit dem Thema Arbeitsrecht erst dann, wenn sie selbst davon betroffen sind, z.B. bei innerbetrieblichen Problemen, bei einer Kündigung oder bei einem Arbeitsunfall. Da das Arbeitsrecht in der Bundesrepublik Deutschland auf viele Gesetzeswerke verteilt ist, muss der Laie lange suchen, bis er den entsprechenden Paragraphen zu einem bestimmten Problem gefunden hat. Die Konflikte sind zudem sehr individuell und oft erst durch Rechtsprechung zu entscheiden. Daher ist es wichtig zu wissen, wo bzw. bei wem man im konkreten Fall Hilfe finden kann.

Weitere Aspekte in diesem Teil des Buches sind die Flexibilisierung und Internationalisierung der Arbeitswelt. Sowohl ältere als auch jüngere Arbeitnehmer haben aus verschiedensten Gründen den Wunsch, Teilzeit zu arbeiten oder ihren Arbeitsplatz im europäischen oder sogar außereuropäischen Ausland zu suchen. Hier ist es nicht nur der Sprung in ein neues Arbeitsumfeld und möglicherweise in eine andere Kultur, sondern es ergeben sich Unsicherheiten mit der sozialen Absicherung oder der Arbeitserlaubnis.

Das Arbeitsrecht – Gesetze, Verträge, Vereinbarungen

Das Grundgesetz garantiert allen Deutschen das Recht der *Berufsfreiheit*, d.h. es besteht kein Zwang, eine bestimmte Ausbildung, einen Beruf oder einen Arbeitsplatz annehmen zu müssen. Dies bedeutet umgekehrt nicht, dass jeder jeden Beruf ausüben darf. So kann die *Berufswahl* durchaus eingeschränkt werden, indem Mindestanforderungen an einen Beruf oder eine Ausbildung (z.B. Studium, Referendariat, Approbation, Habilitation) gekoppelt werden. Auch die *Berufsausübung* eines erlernten Berufes kann, z.B. bei schweren Delikten, per Gerichtsbeschluss untersagt werden.

Im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung ist es von zunehmender Bedeutung, Arbeitsplätze auch im Ausland annehmen zu können. Innerhalb der Europäischen Union dürfen die Bürger der Mitgliedsländer inzwischen ohnehin ihren Wohn- und Arbeitsort frei wählen, vorausgesetzt sie sind in der Lage, für ihren Unterhalt selbst zu sorgen. Ausländische Arbeitnehmer aus anderen Staaten benötigen eine Arbeitserlaubnis, bevor sie einen Arbeitsvertrag abschließen können. Diese kann beim Arbeitsamt beantragt werden. Dies gilt auch für Wissenschaftler und Führungskräfte, auch wenn dies für diesen Personenkreis in der Praxis kaum ein Hindernis darstellt.

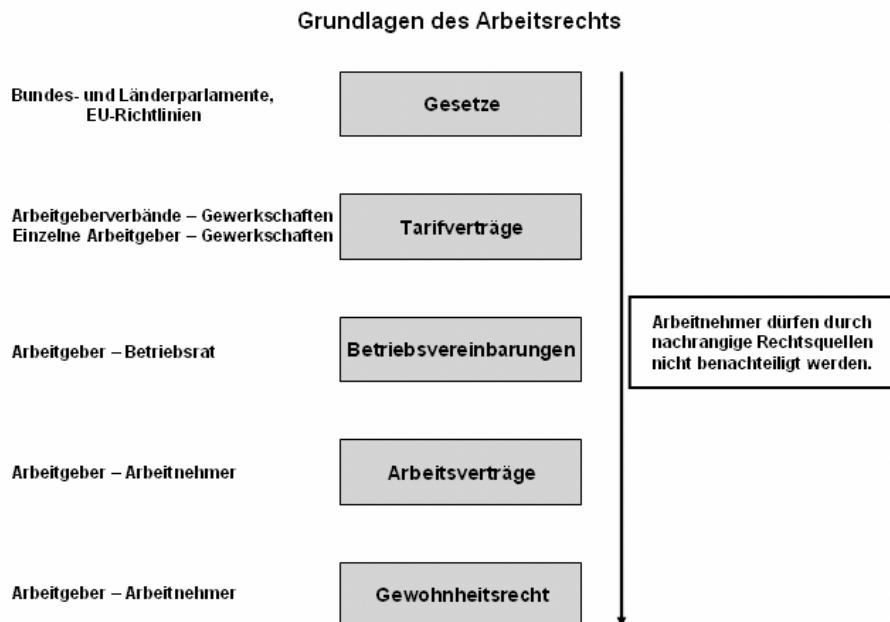
In der Bundesrepublik Deutschland gibt es kein eigenständiges *Arbeitsrecht*. Es muss stattdessen aus Paragraphen des BGB, HGB, der Gewerbeordnung und einer ganzen Reihe anderer Gesetze abgeleitet werden. Aufgrund der Komplexität und Individualität der Rechtsfragen existieren weiterhin zahllose Gerichtsurteile, die als Grundlage für weitere Rechtsprechungen dienen. Da Gerichtsurteile für andere Gerichte nicht verbindlich sind, findet man gerade im

Arbeitsrecht sehr unterschiedliche Rechtsprechungen vor.

Den Gesetzen nachgeordnet ist der *Tarifvertrag*. Seine Grundlage ist das Tarifvertragsgesetz, das die im Grundgesetz verankerte *Tarifautonomie* konkretisiert. Die Tarifautonomie gibt den Arbeitgebern bzw. deren Verbänden sowie den Gewerkschaften das ausschließliche Recht, tarifliche Regelungen untereinander zu vereinbaren. So darf z.B. das Gehalt eines Arbeitnehmers (außer bei Beamten) nicht vom Gesetzgeber oder von der Regierung festgelegt werden.

Ein Tarifvertrag besteht aus zwei Teilen, dem längerfristig gültigen *Manteltarifvertrag* und dem meist jährlich ausgetauschten *Lohn- und Gehaltstarifvertrag*. Der Manteltarifvertrag enthält Vereinbarungen über Überstundenzuschläge, Urlaubsanspruch, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Lohngruppen-einteilungen usw. Der Lohn- und Gehaltstarifvertrag ordnet den einzelnen Lohn- und Gehaltsgruppen die konkreten zu. Tarifverträge werden beim Bundesarbeitsministerium in ein öffentliches Tarifregister eingetragen, das von jedem eingesehen werden kann. Die Tarifvertragsparteien selbst sind nicht verpflichtet, Tarifverträge an Nichtmitglieder auszuhändigen.

Auf Betriebsebene können Arbeitgeber und Betriebsrat *Betriebsvereinbarungen* schließen. Grundlage hierfür ist das *Betriebsverfassungsgesetz*. Betriebsvereinbarungen enthalten betriebsinterne Regelungen wie Beginn und Ende der regulären Arbeitszeit, Pausenzeiten, betriebliche Altersversorgung sowie Zuschüsse für Mittagessen oder Fahrgeld. Auf der untersten Ebene des geschriebenen Arbeitsrechts befindet sich der *Einzelarbeitsvertrag*. Er wird zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossen. In ihm werden individuelle



Regelungen vereinbart, insbesondere die Art der Tätigkeit und die Vergütung.

Durch die betriebliche Praxis können auch Rechtsansprüche nach dem Gewohnheitsrecht entstehen. Dies wird als *Betriebsübung* bezeichnet. So kann die mehrmalige freiwillige Zahlung von Weihnachtsgeld durch den Arbeitgeber Ansprüche des Arbeitnehmers auch für kommende Jahre begründen. Ein einmal durch Gewohnheitsrecht entstandener Rechtsanspruch ist schwer zu beseitigen. In der Regel ist hierzu eine *Änderungskündigung* notwendig, nach der der Arbeitsvertrag zu neuen Bedingungen fortgesetzt wird.

Grundsätzlich dürfen nachrangige Vereinbarungen nicht zu Ungunsten des Arbeitnehmers gestaltet werden. Konkret bedeutet dies, dass z.B. in einem Arbeitsvertrag nicht weniger als der Tariflohn vereinbart werden darf, selbst wenn der Arbeitnehmer, z.B. zur Sicherung seines Arbeitsplatzes, damit einverstanden wäre. Entsprechend dürfen Betriebsvereinbarungen weder Gesetzen

noch Tarifverträgen widersprechen. In letzter Zeit enthalten Tarifverträge jedoch verstärkt *Öffnungsklauseln*, die es Unternehmen erlauben, betriebsspezifische Regelungen in Betriebsvereinbarungen aufzunehmen, die eigentlich in Tarifverträgen geregelt werden müssten.

In Streitfällen zwischen Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberverbänden und Arbeitnehmern, Betriebsräten oder Gewerkschaften ist das Arbeitsgericht zuständig. Arbeitnehmer und Arbeitgeber können sich vor dem Arbeitsgericht selbst vertreten. Nur vor dem Bundesarbeitsgericht besteht Anwaltszwang. Die Gerichtskosten sind bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen niedriger als bei anderen Prozessen. Außerdem erfolgt eine schnelle Urteilsverkündung, in der Regel noch am Verhandlungstermin. Ist der Arbeitnehmer Mitglied einer Gewerkschaft, übernimmt diese die Kosten des Arbeitsgerichtsverfahrens.

Der Arbeitsvertrag – Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers

Der *Arbeitsvertrag* bildet die unterste vertragliche Ebene zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In ihm sind individuelle Vereinbarungen enthalten, die sich in der Regel auf die Stellenbeschreibung und die individuelle Vergütung des Arbeitnehmers beziehen. Im Arbeitsvertrag darf keine Vereinbarung getroffen werden, die den Arbeitnehmer gegenüber gesetzlichen bzw. tariflichen Regelungen benachteiligt.

Der Arbeitsvertrag muss nicht schriftlich abgeschlossen werden, auch wenn sich dies aus verständlichen Gründen empfiehlt. In vielen Fällen verlangen aber die Tarifverträge, dass individuelle Vereinbarungen in den Arbeitsverträgen schriftlich getroffen werden müssen. Gewöhnlich sind Arbeitsverträge unbefristet, dürfen aber nach dem *Teilzeit- und Befristungsgesetz* befristet werden, wenn sachliche Gründe dafür vorliegen. Die Befristung bedarf allerdings der Schriftform. Ein sachlicher Grund für eine Befristung wäre z.B. wenn die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder an ein Studium erfolgt, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern. Arbeitsverträge dürfen auch ohne sachliche Begründung bis zu einer Gesamtdauer von 24 Monaten befristet abgeschlossen werden, wenn vorher kein befristetes oder unbefristetes Arbeitsverhältnis bestand. In den ersten vier Jahren nach Gründung eines Unternehmens dürfen Arbeitsverträge ebenfalls ohne Sachgrund auf bis zu vier Jahren befristet werden.

Durch den Arbeitsvertrag wird ein gegenseitiges Schuldverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber begründet. Die Rechte der einen Partei sind damit gleichzeitig die Pflichten der anderen. So verpflichtet sich der Arbeitgeber unter anderem, dem Arbeitnehmer ein bestimmtes Gehalt zu zahlen.

Zahlt der Arbeitgeber den vereinbarten Lohn nicht, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, die Arbeit für einen Monat im Voraus zu leisten. Erst danach hat er das Recht, seine Leistung zu verweigern.

Der Arbeitnehmer verpflichtet sich dagegen, seine Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen und seine Arbeit gewissenhaft zu verrichten. Hierbei schuldet er dem Arbeitgeber, entsprechend der Regelung beim Dienstvertrag, keinen Erfolg, sondern sein Bemühen. Ein Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung kann daher nicht einfach zum Schadenersatz verpflichtet werden, wenn er ein Problem nicht innerhalb der vorgesehnen Zeit gelöst hat. Hat der Mitarbeiter jedoch gegen Pflichten verstoßen oder unerlaubte Handlungen begangen und ist dem Unternehmen nachweislich ein Schaden entstanden, kann der Arbeitgeber einen angemessenen Schadenersatz fordern.

Eine der wichtigsten Pflichten des Arbeitgebers ist seine *Fürsorgepflicht* gegenüber dem Arbeitnehmer. Dies bedeutet, dass er für Sicherheit, Gesundheit und Eigentum des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz verantwortlich ist. Der Arbeitgeber ist darüber hinaus dafür verantwortlich, dass Sozialversicherungsbeiträge und Steuern des Arbeitnehmers einbehalten und an die zuständigen Stellen abgeführt werden. An den Sozialversicherungsbeiträgen hat er sich entsprechend den gesetzlichen Regelungen zu beteiligen.

Der Arbeitnehmer hat dem Arbeitgeber gegenüber eine *Treuepflicht*. Er muss die ihm übertragenen Arbeiten ausführen, soweit sie in den Rahmen seines Aufgabenbereiches fallen und nicht gegen geltendes Recht verstößen. Dabei hat der Arbeitnehmer seine Leistungen persönlich zu erbringen, d.h. er darf

Pflichten des Arbeitgebers	Pflichten des Arbeitnehmers
Beschäftigungspflicht	Dienstleistungspflicht
Fürsorgepflicht	Treuepflicht
Vergütungspflicht	Wettbewerbsverbot
Ermöglichung der Weiterbildung	Pflicht zur Weiterbildung
Ausstellen eines Zeugnisses	

keine Sub-Unternehmer beschäftigen, die seine Arbeit erledigen.

Aus der Art des Arbeitsverhältnisses können sich auch *Nebenpflichten* ergeben, die nicht explizit im Arbeitsvertrag vereinbart wurden, z.B. die Bereitschaft zu Dienstreisen bei einem Vertriebsmitarbeiter. Unter die Treuepflicht des Mitarbeiters fällt auch die Pflicht zur Verschwiegenheit über betriebliche Angelegenheiten sowie das Verbot der Annahme von Schmiergeldern.

Nach dem HGB besteht für Handlungsgehilfen, hierunter können alle Angestellten gefasst werden, ein *Wettbewerbsverbot*. Sie dürfen ohne Zustimmung ihres Arbeitgebers parallel zu ihrem Arbeitsverhältnis kein Handelsgewerbe selbstständig betreiben oder in der gleichen Branche Geschäfte auf eigene oder fremde Rechnung (d.h. für andere Arbeitgeber) tätigen.

Allerdings kann der Arbeitgeber auch erlaubte Nebentätigkeiten untersagen, wenn dabei die tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden überschritten wird oder diese während des Erholungsurlaubs durchgeführt werden. Auch gebietet es die Treuepflicht des Mitarbeiters, keine Nebentätigkeiten auszuüben, die dem Arbeitgeber schaden könnten. Ein nachträgliches Wettbewerbsverbot, das nach Ausscheiden des Arbeitnehmers aus dem Betrieb wirksam wird, muss vertraglich verein-

bart worden sein und darf höchstens auf zwei Jahre befristet werden.

Bei Verstoß gegen vertragliche Pflichten kann der Arbeitgeber mit einer *Abmahnung* reagieren. Die Abmahnung enthält eine Beschreibung des missbilligten Verhaltens, die Aufforderung, das Verhalten zu ändern sowie die Androhung von Sanktionen. Außer in schwerwiegenden Fällen muss sie einer außerordentlichen Kündigung vorausgehen. Leichtere Verstöße können durch eine Ermahnung oder eine Beanstandung geahndet werden. Nicht erbrachte Leistungen ermächtigen den Arbeitgeber auch zur Einbehaltung von Lohnzahlungen.

Teilzeitmodelle – Flexibilisierung der Arbeitswelt

Ziel des *Teilzeit- und Befristungsgesetzes* aus dem Jahre 2001 ist die Flexibilisierung der Arbeitswelt und damit die Förderung von Beschäftigung. Leider konnte die Rechnung der Gewerkschaften, die Arbeitszeiten und damit auch die Arbeitslosigkeit schrittweise zu reduzieren, nicht aufgehen, weil das deutsche Lohnniveau international nicht konkurrenzfähig ist und Arbeitgeber vor allem gering qualifizierte Arbeitsplätze ins Ausland exportieren können. Daher besteht heute in den meisten Branchen die Tendenz, die Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich anzuheben. Dennoch oder gerade deswegen gibt es nicht wenige Arbeitnehmer, die aus verschiedenen Gründen eine Teilzeitstelle bevorzugen. Etwa 20 % aller Arbeitsplätze sind inzwischen Teilzeitarbeitsplätze. Insbesondere Frauen sind oft durch Familie und Beruf doppelt belastet und machen über 80 % der Teilzeitbeschäftigte aus.

Mitarbeiter, die mindestens sechs Monate in einem Unternehmen arbeiten, haben nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz einen Anspruch darauf, ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zu verringern. Dies gilt ausdrücklich auch für Arbeitnehmer in leitenden Positionen. Der Arbeitgeber muss dem zustimmen, wenn er mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt und keine betrieblichen Gründe dem entgegenstehen. Die Verteilung der Arbeitszeit ist dabei von beiden Seiten auszuhandeln. Will ein Teilzeitbeschäftigter seine Arbeitszeit erhöhen, ist er bei einer Bewerbung auf solche Stellen zu bevorzugen.

Damit Arbeitgeber Teilzeitarbeitsplätze auch wirklich bereitstellen, müssen alle Stellen, die sich grundsätzlich dafür eignen, auch in Teilzeit ausgeschrieben werden. Dabei hat Teilzeitarbeit trotz des Mehraufwandes bei Einstellung, Verwaltung und Ressourcen auch für

die Arbeitgeber Vorteile. Dies gilt vor allem für den Dienstleistungssektor, wo immer eine Vollzeitbesetzung nötig ist. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat sieben *Teilzeitmodelle* entwickelt, die auf die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern abgestimmt und mit wohlklingenden Namen besetzt sind:

Teilzeit Classic:

Wie der Name schon sagt, handelt es sich hierbei um das klassische Teilzeitmodell, bei dem die tägliche Arbeitszeit stundenweise reduziert wird. Sie ist am einfachsten im Betrieb umzusetzen, da weiterhin an fünf Wochentagen gearbeitet wird und nur die tägliche Arbeitszeit reduziert wird. Der Arbeitnehmer gewinnt dadurch mehr Freizeit bei regelmäßiger Arbeitszeit. So kann er z.B. morgens mit der Arbeit später beginnen oder abends eher zu Hause sein.

Teilzeit Classic Vario:

Dies ist die völlig flexible Variante des Classic-Modells, bei der der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit beliebig aufteilen kann. So kann er nur an bestimmten Wochentagen arbeiten und dort auch mit unterschiedlicher Stundenzahl. Die Arbeitszeitverteilung kann sich sogar über einen ganzen Monat erstrecken. Arbeitnehmer greifen aber meistens auf diese Variante zu, wenn sie bestimmte Wochentage frei haben möchten. Für den Arbeitgeber ist diese Variante attraktiv, wenn zu bestimmten Zeiten wenig Arbeit vorhanden ist.

Teilzeit Jobsharing:

Hierbei teilen sich zwei Arbeitnehmer eine Vollzeitstelle. Je nach Position erfordert dies regelmäßigen Informationsaustausch und enge Abstimmung, die in der Verantwortung der Mitarbeiter liegen. Die Aufteilung der Arbeitszeit kann ebenfalls flexibel nach Stunden oder Wochentagen erfolgen, wobei

sich in den meisten Fällen Mitarbeiter halbtags abwechseln.

Im Gegensatz zu anderen Teilzeitformen können Teilzeitkräfte auch Vollzeitprojekte übernehmen, da stets einer der Jobsharing-Partner anwesend ist. Jeder Mitarbeiter bleibt dabei für seine Arbeit allein verantwortlich und muss nicht für Fehler des anderen einstehen. Ein Mitarbeiter kann auch nicht gezwungen werden, den anderen zu vertreten, wenn dieser ausfällt. Ebenso zieht die Kündigung eines Mitarbeiters nicht automatisch die Kündigung des anderen nach sich.

Teilzeit Invest:

Das BMAS bezeichnet diese Variante auch als „die unsichtbare Teilzeit“. Die Arbeitnehmer arbeiten dabei in Vollzeit, erhalten aber nur einen Teilzeitlohn. Dafür wird die Arbeitszeitdifferenz auf einem Langzeitkonto gutgeschrieben und angespart. Diese Zeit kann dazu verwendet werden, mehrere Monate Urlaub zu nehmen, ein Sabbatjahr einzulegen oder in den vorzeitigen Ruhestand zu gehen. Das Teilzeitgehalt wird in dieser Zeit weitergezahlt. Für den Arbeitnehmer hat die regelmäßig niedrigere Gehaltszahlung auch steuerliche Vorteile.

Teilzeit Team:

Hier liegt die Aufteilung der Arbeitszeit völlig in der Hand der Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber gibt nur vor, wie viele Arbeitnehmer zu einer bestimmten Zeit anwesend sein müssen. Das Team plant und organisiert den Personaleinsatz selbst und stellt gegebenenfalls Ersatz. Diese Form eignet sich z.B. bei Gruppenarbeit in der Produktion oder im Servicebereich wie z.B. einer Hotline. Für den Arbeitgeber hat dies den Vorteil, dass stets ein komplettes Team bereitsteht. Das Team kann zudem bei Schwankungen der Auftragslage flexibler reagieren als einzelne Mitarbeiter.

Teilzeit Saison:

Mit diesem Modell soll das saisonbedingte Einstellen und das darauf folgende Kündigen von Mitarbeitern verhindert werden. In der Hochsaison arbeiten die Mitarbeiter Vollzeit, in anderen Zeiten wird ihre Arbeitszeit reduziert oder sogar ganz auf Null gesenkt. Sie erhalten aber ganzjährig ein entsprechendes Monatsgehalt. So behält der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz und der Arbeitgeber spart sich die Kosten für die Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Teilzeit Home:

Hierbei handelt es sich um eine Teilzeitvariante der Heimarbeit, wobei auch Arbeitszeiten im Betrieb anfallen können. Normalerweise werden bestimmte Zeiten vereinbart, in denen der Mitarbeiter zu Hause erreichbar ist. Der Mitarbeiter spart sich die Fahrtkosten zum Arbeitsplatz, dessen Entfernung vom Wohnort für viele Arbeitnehmer nicht unbeträchtlich ist, sodass sich die Anfahrt gerade bei Teilzeitarbeitsplätzen nicht rechnet.

Aufgrund der geringen Geburtenrate wurde neben diesen Teilzeitmodellen die so genannte *Elternteilzeit* eingeführt. Sowohl Väter als auch Mütter haben danach bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes einen Anspruch auf Elternteilzeit, die pro Elternteil nicht mehr als 30 Wochenstunden betragen darf. Beide Elternteile können sich so an der Erziehung des Kindes beteiligen, ohne ihren Job aufzugeben zu müssen. Auch die *Altersteilzeit* wurde neu geregelt und ist ab dem 55. Lebensjahr möglich. Die Arbeitszeit wird dabei halbiert, für das Nettogehalt und die Rentenversicherung gibt es Aufstockungsbeträge.

Arbeitsschutz im Betrieb – safety first

Der Umfang der arbeitgeberlichen Fürsorgepflicht ist in einer Reihe von Gesetzen zum Arbeitsschutz genauer festgelegt. Der Begriff Arbeitsschutz umfasst sowohl soziale Regelungen als auch die Arbeitssicherheit. So sind im *Arbeitssicherheitsgesetz* Organisation und Verantwortlichkeit für die innerbetriebliche Arbeitssicherheit festgelegt. Bei mehr als 20 Mitarbeitern ist vom Unternehmer gemäß *Reichsversicherungsordnung* (RVO) ein *Sicherheitsbeauftragter* einzusetzen, der in Fragen der Arbeitssicherheit nicht weisungsbunden ist.

Des Weiteren findet man in der *Gewerbeordnung* sowie in der *Arbeitsstättenverordnung* detaillierte Vorschriften über Mindestanforderungen an die Ausstattung von Arbeitsplätzen. Diese beiden Verordnungen werden durch weitere spezielle Gesetze und Verordnungen sowie den branchenspezifischen *Unfallverhütungsvorschriften* der *Berufsgenossenschaften* ergänzt. Die gesundheitliche Sicherheit des Arbeitnehmers und damit die Erhaltung seiner Arbeitsfähigkeit steht hierbei im Vordergrund.

Das Arbeitsschutzgesetz sowie die *Bildschirmarbeitsverordnung* verpflichten den Unternehmer, Gefährdungen an allen Arbeitsplätzen zu analysieren und zu dokumentieren. Der Umgang mit Gefahrstoffen sowie deren Kennzeichnung werden in der *Gefahrstoffverordnung* geregelt. In ihr sind Einstufungsmerkmale für Gefahrstoffe festgelegt, aus denen sich Umgang, Kennzeichnung und Verpackung, aber auch Herstellungs- oder Verwendungsverbote ableiten. Hersteller von Gefahrstoffen sind verpflichtet, ein Sicherheitsdatenblatt mitzuliefern.

Ein wichtiges Gesetz, von dem jeder Arbeitnehmer betroffen ist, ist das *Arbeitszeitgesetz*. In ihm wird z.B. geregelt,

dass Arbeitnehmer regelmäßig nur acht Stunden täglich arbeiten dürfen. Ausnahmsweise darf diese Zeit bis auf zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten bzw. 24 Wochen ein Zeitausgleich stattfindet. Grundsätzlich sind Überstunden wie normale Arbeitszeit zu vergüten, jedoch gibt es hierzu Regelungen in Manteltarifverträgen. Das Arbeitszeitgesetz sieht allerdings für einige Branchen oder Berufsgruppen (z.B. in der Landwirtschaft, in Krankenhäusern oder für Apotheker) Ausnahmeregelungen vor. Auch für Jugendliche und Frauen

Einige Beispiele für Arbeitsplatzanforderungen nach der Arbeitsstättenverordnung:

- Die Deckenhöhe in gewerblich genutzten Räumen muss mindestens 2,50 m betragen, bei größeren Räumen (über 50 m²) noch mehr (Staffelung).
- Für jeden Arbeitnehmer müssen mindestens 12 m³ Raumluft (bei sitzender Tätigkeit, sonst mehr) zur Verfügung stehen.
- Jeder Arbeitnehmer muss mindestens über eine freie Bewegungsfläche von 1,50 m² verfügen.
- Nichtraucher müssen vor Rauchbelästigungen geschützt werden.
- Ab 1.000 Arbeitnehmern muss ein Sanitätsraum eingerichtet werden.
- Bei mehr als fünf Arbeitnehmern unterschiedlichen Geschlechts müssen getrennte Toiletten vorhanden sein.

gelten gesonderte Bestimmungen, insbesondere für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit.

Urlaubsansprüche werden zwar in Tarifverträgen geregelt, aber das *Bundesurlaubsgesetz* sieht auch hier Mindestbestimmungen vor. Der gesetzliche *Mindesturlaub* beträgt 24 Werkstage. Werkstage sind alle Tage außer Sonn- und Feiertagen, d.h. bei einer 5-Tage-Woche hat der Arbeitnehmer hiernach einen gesetzlichen Mindestanspruch von 20 Urlaubstagen. Viele Tarifverträge sehen allerdings ca. 30 Urlaubstage (gemeint sind Arbeitstage, nicht Werkstage!) vor und gehen damit weit über die gesetzliche Regelung hinaus. Beim Arbeitsplatzwechsel hat der neue Arbeitgeber das Recht, eine *Urlaubsbescheinigung* des alten Arbeitgebers zu verlangen und muss nur noch den Resturlaub gewähren.

Ein ebenfalls sehr wichtiges Gesetz ist das *Mutterschutzgesetz*. So dürfen werdende Mütter nicht mit körperlich schweren Arbeiten betraut oder gesundheitsschädlichen Einwirkungen ausgesetzt werden (Staub, giftige Chemikalien, Dämpfe, Strahlen, Hitze usw.). Eine Schwangerschaft ist dem Arbeitgeber unverzüglich mitzuteilen (Vorlage des Mutterpasses). Für die werdende Mutter besteht Kündigungsschutz bis zu vier Monaten nach der Entbindung. Eine in dieser Zeit erfolgende Kündigung ist unwirksam.

Innerhalb der sechs Wochen vor dem voraussichtlichen und acht Wochen nach dem tatsächlichen Entbindungstermin darf der Arbeitgeber von einer (werdenden) Mutter keine Arbeitsleistung verlangen, jedoch kann sie in den sechs Wochen vor der Geburt (nicht in den acht Wochen danach!) auf eigenen Wunsch beschäftigt werden. Sie bezieht während dieser Zeit Mutterschaftsgeld in der Höhe ihres Gehalts, das im Wesentlichen vom Arbeitgeber und zu ei-

nem kleinen Teil von der Krankenkasse gezahlt wird. Anschließend kann ein Elternteil gemäß *Bundeserziehungsgeldgesetz* bis zu drei Jahren Erziehungsurlaub nehmen, der mindestens vier Wochen vorher beim Arbeitgeber beantragt werden muss. Von der Krankenkasse wird Erziehungsgeld in Höhe von wahlweise 24 Monate a 300 € oder 12 Monate a 450 € gezahlt. Voraussetzung ist, dass der Elternteil die Erziehung des Kindes übernimmt und daher nicht oder in Elternteilzeit arbeitet.

Eine besondere Stellung nehmen auch Schwerbehinderte ein. Das *Schwerbehindertengesetz* soll unter anderem die Einstellung von Personen mit einem Schwerbehinderungsgrad über 50 % fördern. Arbeitgeber mit mehr als 20 Mitarbeitern sind daher verpflichtet, mindestens 5 % Schwerbehinderte einzustellen. Ansonsten müssen sie eine *Ausgleichsabgabe* bis zu 260 € pro Monat und unbesetzter Stelle an das *Integrationsamt* abführen. Dieses muss auch der Kündigung eines Schwerbehinderten zustimmen.

Die Gleichstellung von Mann und Frau wird im BGB geregelt. Viele Stellenanzeigen werden noch geschlechtsspezifisch formuliert, obwohl dies gesetzlich nur dann erlaubt ist, wenn das Geschlecht eine unabdingbare Voraussetzung für diese Tätigkeit ist. Der Arbeitgeber darf bei der Stellenbesetzung oder Lohnzahlung nur Unterschiede machen, wenn dies nicht allein im Geschlecht der Person begründet ist. In der Praxis werden sich jedoch fast immer andere Gründe finden lassen, warum eine Person für eine Stelle besser geeignet ist als eine andere.

Die Gewerkschaften – members only

Die Geschichte der *Gewerkschaften* beginnt im Jahre 1849 mit der Gründung von Arbeitervereinen, die sich zunächst auf wenige Branchen in einigen größeren Städten oder Regionen konzentrierten. Aufgrund der wachsenden Anzahl abhängig Beschäftigter und des zunehmenden politischen Drucks auf die Arbeiterbewegungen, z.B. durch das Sozialistengesetz von Bismarck, wuchsen die einzelnen Gruppierungen langsam zusammen. Erst nach dem ersten Weltkrieg wurden die Gewerkschaften als vollwertige Tarifpartner anerkannt, jedoch bald darauf im Dritten Reich (1933) wieder verboten.

Heute sind die Gewerkschaften von ihrer Rechtsform her überwiegend nichtrechtsfähige Vereine, d.h. sie haben nicht den Status einer juristischen Person. Dennoch werden sie ähnlich wie Parteien als rechtsfähige Personenvereinigung behandelt und müssen, anders als z.B. die BGB-Gesellschaft, nicht durch bestimmte Personen vertreten werden und können direkt klagen oder verklagt werden. Wie ein Verein besitzen sie als Organe vor allem die Mitgliederversammlung und den Vorstand.

Aufgrund der historischen Teilung der Arbeitnehmer in Arbeiter und Angestellte bildeten sich nach dem zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik zwei große Gewerkschaften, der *Deutsche Gewerkschaftsbund* (DGB) und die kleinere *Deutsche Angestelltengewerkschaft* (DAG), die inzwischen mit vier Mitgliedsgewerkschaften des DGB in der Dienstleistungsgewerkschaft *ver.di* aufgegangen ist. Damit ist der DGB mit über 6,5 Millionen Mitgliedern die Dachorganisation von gegenwärtig (2006) acht tariffähigen Untergewerkschaften, von denen die größten die IG Metall mit ca. 2,5 Millionen Mitglie-

dern und die fast gleich große *ver.di* sind.

Neben dem DGB gibt es zwei weitere große Dachverbände mit zahlreichen Mitgliedsgewerkschaften. Im Deutschen Beamtenbund (DBB) mit 40 Fachgewerkschaften und 16 Landesbünden, in denen ca. 1,3 Millionen Mitglieder vereinigt sind, haben sich u.a. Gewerkschaften und Verbände für Polizei, Bundeswehr, Lehrer und Juristen zusammengeschlossen. Ein kleinerer Dachverband mit ca. 300.000 Mitgliedern ist der Christliche Gewerkschaftsbund (CGB) mit 16 Mitgliedsgewerkschaften. Weiterhin existieren Einzelgewerkschaften z.B. für spezielle Dienstleistungen in den Bereichen Gesundheit, Kunst oder Sport.

Für Arbeitnehmer eines Betriebes ist innerhalb des DGB, je nach Branche, nur eine Gewerkschaft zuständig. Dies erleichtert Tarifverhandlungen mit den Arbeitgebern. In Branchen, wo auch andere Gewerkschaften vertreten sind, finden vor den Tarifverhandlungen zwischen den Gewerkschaften in der Regel Vorgespräche statt. Tarifverträge werden gewöhnlich zwischen *Arbeitgeberverbänden* und Gewerkschaften abgeschlossen und gelten streng genommen nur für deren Mitglieder. Ein Anrecht auf eine tariflich vereinbarte Lohnerhöhung haben daher nur gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer. Dennoch zahlen Arbeitgeber den anderen Mitarbeitern denselben Lohn, um sie von einem Gewerkschaftsbeitritt abzuhalten. Unternehmer sind nur dann verpflichtet, Tariflöhne zu zahlen, wenn sie im Arbeitgeberverband Mitglied sind. Mit den nicht im Arbeitgeberverband organisierten Unternehmen handeln die Gewerkschaften *Haustarifverträge* aus, vorausgesetzt, in dem Betrieb sind Gewerkschaftsmitglieder tätig.

Tarifverträge müssen beim Arbeitsminister des Bundeslandes und beim Bundesminister für Arbeit eingereicht werden. Unter gewissen Voraussetzungen kann letzterer einen Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklären. Dieser gilt dann auch für alle nicht organisierten Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Tarifverträge werden für jede Branche individuell ausgehandelt und gelten innerhalb eines bestimmten Tarifbezirks, beispielsweise in einer Region eines Bundeslandes (z.B. Nordbaden). Es sind Flächentarife. Gewöhnlich beginnen die Tarifverhandlungen in einem Bezirk, der für die Branche eine hohe wirtschaftliche Bedeutung hat (z.B. Automobilindustrie in Württemberg, Bergbauindustrie in Nordrhein-Westfalen), denn der zuerst ausgehandelte Tarifvertrag ist in der Regel Vorbild für Tarifabschlüsse in anderen Bezirken.

Als Druckmittel bei Tarifverhandlungen steht den Gewerkschaften das *Streikrecht* zu. Bis zum Ablauf eines gültigen Tarifvertrags besteht Friedenspflicht. Während der Tarifverhandlungen sind allerdings Warnstreiks zulässig. Bevor ein Streik ausgerufen wird, müssen die Schlichtungsverhandlungen für gescheitert erklärt sein. In einer Urabstimmung müssen mindestens 75 % der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer des Tarifbezirks dem Streik zustimmen. Zur Beendigung des Streiks genügen 25 % der Arbeitnehmerstimmen. Gewerkschaftsmitglieder erhalten von ihrer Gewerkschaft für die Dauer des Streiks ein Streikgeld.

Als Antwort auf einen Streik steht Arbeitgebern das Mittel der *Aussperrung* zu. Während die Gewerkschaften meist wirtschaftlich gut dastehende Betriebe bestreiken, findet Aussperrung eher in Betrieben oder Betriebsteilen statt, denen es wirtschaftlich schlechter geht. Die Unternehmen können in diesem Fall Lohnkosten einsparen, wobei die nicht organisierten Arbeitnehmer weder

von der Gewerkschaft noch vom Arbeitsamt Lohnersatzleistungen erhalten. Die Aussperrung darf nur als Antwort auf einen Streik erfolgen und muss verhältnismäßig sein.

Auf europäischer Ebene gibt es den 1973 gegründeten europäischen Gewerkschaftsbund (*European Trade Union Confederation*, ETUC), in dem deutsche Gewerkschaften über den Dachverband DGB Mitglied sind. Der ETUC umfasst damit 66 Millionen Mitglieder aus 77 Gewerkschaftsverbänden in 35 Ländern. Ziel ist es, europäische Standards in Arbeitsbedingungen, in der sozialen Sicherheit sowie im Arbeitsschutz zu vereinbaren und in den Ländern durchzusetzen.

Weltweit haben sich Gewerkschaftsverbände im Internationalen Bund freier Gewerkschaften (ICFTU) zusammengeschlossen. Dieser wurde 1949 gegründet und zählt heute ca. 155 Millionen Mitglieder aus 156 Ländern. Viele seiner Ziele sind in modernen Industriestaaten bereits umgesetzt. Wichtige Themen sind neben internationalen Arbeiterrechten die Abschaffung von Kinder- und Sklavenarbeit, Gleichberechtigung oder Kampf gegen AIDS. Dabei kooperiert er auch mit anderen internationalen Organisationen insbesondere aus dem Bereich der UN.

Der Betriebsrat – Arbeitnehmervertretung vor Ort

Um eine Instanz zu schaffen, die die Interessen der Arbeitnehmer vor Ort in den Betrieben, unabhängig von einer Gewerkschaftszugehörigkeit, vertritt, wurde im *Betriebsverfassungsgesetz* aus dem Jahre 1972 den Arbeitnehmern ein Mitbestimmungsrecht innerhalb ihres Unternehmens eingeräumt. Sofern ein Unternehmen mindestens fünf wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt, von denen mindestens drei wählbar sind, haben diese das Recht, einen *Betriebsrat* zu bestimmen. Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Auch wenn Betriebsräte häufig gleichzeitig Gewerkschaftsmitglieder sind, ist der Betriebsrat von den Gewerkschaften unabhängig.

Der Betriebsrat wird für vier Jahre in der Zeit zwischen dem 01.03. und 31.05. auf einer *Betriebsversammlung* in geheimer Wahl gewählt. Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Um gewählt werden zu können, müssen sie dem Betrieb mindestens sechs Monate angehören. Der Unternehmer selbst, Geschäftsführer, Vorstände und andere leitende Angestellte sind vom aktiven und passiven Wahlrecht ausgenommen. Die Zusammensetzung des Betriebsrates sollte das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten sowie Männern und Frauen widerspiegeln. Die Anzahl der Betriebsratsmitglieder ist dabei von der Beschäftigtenzahl abhängig. Betriebe bis zu 20 Beschäftigten haben einen, bis 50 Beschäftigten drei Betriebsräte, usw. Die Betriebsräte bestimmen aus ihren Reihen einen Vorsitzenden.

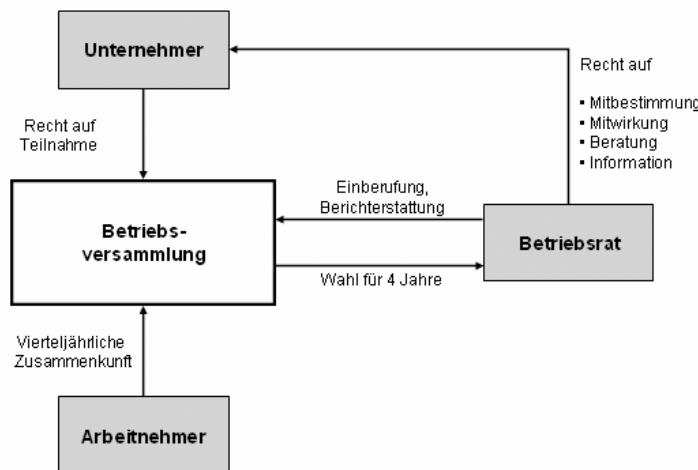
Die Betriebsräte können ihre Aufgaben während ihrer Arbeitszeit wahrnehmen. Ab 200 Mitarbeitern muss je nach Beschäftigtenzahl eine gewisse Anzahl von Betriebsräten vollständig von der

Arbeit freigestellt werden. Freigestellte Betriebsratsmitglieder haben dabei Anspruch auf Weiterzahlung ihres Lohnes. Auch Aufwendungen für die Betriebsratstätigkeit müssen vom Arbeitgeber erstattet werden. Nicht zulässig sind parteipolitische Aktivitäten der Betriebsratsmitglieder innerhalb des Unternehmens. Aufgaben im Rahmen einer gewerkschaftlichen Tätigkeit sind statthaft, dürfen aber nur außerhalb der Arbeitszeit (z.B. in Pausen) durchgeführt werden.

Wird ein Betriebsrat nicht wiedergewählt, ist ihm eine (sicher nicht immer einfache) Wiedereingliederung in den Betrieb, z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen, zu ermöglichen. Zu ihrem Schutz genießen Betriebsräte während ihrer Amtszeit sowie ein Jahr danach einen besonderen Kündigungsschutz. Auf den regelmäßigen, vierteljährlich durchgeführten Betriebsversammlungen hat der Betriebsrat Rechenschaft über seine Tätigkeit abzulegen. Betriebsversammlungen finden während der Arbeitszeit statt und sind vom Arbeitgeber zu vergüten. Der Arbeitgeber muss hierzu eingeladen werden. Außerplanmäßige Betriebsversammlungen können sowohl vom Betriebsrat als auch vom Arbeitgeber einberufen werden.

Bestehen in einem Unternehmen mehrere lokal getrennte Betriebsteile, können in diesen eigene Betriebsräte gewählt werden. Die Abstimmung erfolgt über einen Gesamtbetriebsrat. Großkonzerne mit mehreren Tochtergesellschaften verfügen zudem über übergeordnete Konzernbetriebsräte, die die Arbeit der Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte in den einzelnen Unternehmensbereichen koordinieren. Unternehmen, die Betriebsstätten in mehreren europäischen Staaten besitzen, sind nach einer EU-Richtlinie verpflichtet, einen EU-Betriebsrat zuzulassen, der den Arbeit-

Aufgaben des Betriebsrats



nehmern Managemententscheidungen von unternehmensübergreifender Bedeutung transparenter machen soll. Praktisch alle deutschen Großunternehmen verfügen heute über einen EU-Betriebsrat.

Die Rechte des Betriebsrates gehen sehr weit. So hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht gegenüber dem Unternehmer bei der Arbeitssicherheit, der Gestaltung von Arbeitsplätzen, bei sozialen Leistungen oder anderen Rahmenbedingungen wie der betriebsüblichen Arbeitszeit. In manchen Fällen darf der Betriebsrat sogar direkt am Entscheidungsprozess mitwirken. In Betrieben mit mehr als 20 Mitarbeitern hat er z.B. ein Anhörungsrecht bei Einstellungen, Versetzungen oder Kündigungen. Der Betriebsrat kann den Entscheidungen des Unternehmers unter Angabe von Gründen widersprechen. Eine Kündigung wird dadurch zwar nicht grundsätzlich unwirksam, jedoch muss der Arbeitgeber den (klagenden) Arbeitnehmer weiter beschäftigen, bis eine Entscheidung durch das Arbeitsgericht gefällt wurde.

Bei unternehmerischen Entscheidungen, wie z.B. Stilllegung von Betriebsteilen

oder der Einführung neuer Produktionsverfahren, ist der Unternehmer verpflichtet, den Betriebsrat zu unterrichten und sich mit ihm zu beraten. Bei mehr als 100 Mitarbeitern kann der Betriebsrat zudem einen Wirtschaftsausschuss aus drei bis maximal sieben Mitgliedern bestimmen, der über wirtschaftliche Angelegenheiten zu unterrichten ist. Der Wirtschaftsausschuss hat auch das Recht, in betriebliche Unterlagen Einblick zu nehmen. Natürlich unterliegt er, wie auch der Betriebsrat selbst, der Schweigepflicht.

Personalauswahl und Bewerbung – die Nadel im Heuhaufen

Die Suche nach einem Arbeitsplatz ist heute zu einer der vordringlichsten und schwierigsten Aufgaben geworden. Auch sehr gute Absolventen müssen meist zahlreiche Bewerbungen abschicken, um wenigstens eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch zu erhalten. Die wichtigste Regel: Auch bei guten Noten darf man sich von Absagen nicht entmutigen lassen. Schließlich suchen Unternehmen nicht den „Besten“, sondern den „Geeigneten“ für einen bestimmten Job – und selbst wenn man dieser ist, muss man diese Tatsache erst einmal vermitteln.

Nach der VDI-Ingenieursstudie 2005 werden viele Stellen durch persönliche Vermittlung von Mitarbeitern besetzt. Etwa 30 % der Ingenieure verdanken danach ihren Posten einem Kollegen oder den richtigen Kontakten. Zudem werden Stellen oft gar nicht ausgeschrieben, weil Unternehmen eine ausreichende Anzahl von Initiativbewerbungen erhalten. Eine häufig genutzte Möglichkeit sind Kontaktaufnahmen über die Homepages der Unternehmen, auf denen oft auch Stellen angeboten werden, oder Jobbörsen im Internet. Persönliche Kontakte können auf Messen hergestellt werden.

Bevor man eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch erhält, sind eine Reihe von Hürden zu nehmen. Viele Bewerbungen werden gar nicht an die Fachabteilungen weitergeleitet, weil sie zuvor von Personalsachbearbeitern ausgesondert werden. Auf eine Stellenanzeige erhalten Unternehmen zum Teil Hunderte von Bewerbungen. Um diese Flut bewältigen zu können, werden die Bewerbungen nach bestimmten Kriterien gefiltert und vorselektiert.

Die „Eintrittskarte“ für ein Bewerbungsgespräch ist und bleibt ein ansprechendes Bewerbungsschreiben. Stim-

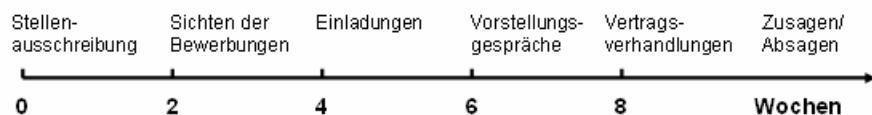
men hier Form und Inhalt nicht, läuft man Gefahr, dass Lebenslauf und Zeugnisse gar nicht erst angesehen werden. In dem Schreiben muss Interesse für die eigene Person geweckt werden. Um sich als der gesuchte Problemlöser darzustellen, eignen sich am besten Hinweise auf durchgeführte Projekte, Referenzen, Erfahrungen oder Hinweise auf Fortbildungen.

Zunehmend führen Unternehmen mit Bewerbern *Einstellungstests* durch. Bei hoch qualifizierten Kräften stehen dabei Persönlichkeitstests im Vordergrund. Die Aussagekraft dieser Tests ist zwar umstritten, dem Bewerber bleibt aber keine Wahl, wenn er die Stelle bekommen möchte. Bei einem seriös durchgeführten Test werden dem Bewerber in der Regel die Testergebnisse zumindest in Grundzügen erläutert. Auch vertrauen professionelle Personalfachleute niemals allein auf ein Testergebnis.

Eine aussagekräftigere Form des Bewerbertests ist das *Assessment-Center*. Hierbei werden mehrere Bewerber gleichzeitig zu einem Termin geladen, wobei bestimmte Aufgaben gelöst werden sollen. Getestet werden sowohl fachliche als auch persönliche Qualifikationen. Beim „Postkorb“-Testverfahren erhält der Bewerber eine Reihe von Aufgaben, die er nacheinander lösen soll. Hierbei wird z.B. auf die gesetzten Prioritäten, die eingeschlagenen Lösungswege und die Zeiteinteilung geachtet. Im Assessment-Center finden oft Rollenspiele in Form ungesteuerter Diskussionsrunden unter Bewerbern statt, bei denen einerseits deren Durchsetzungsfähigkeit, andererseits ihr soziales Verhalten analysiert wird.

Ein Vorteil des Assessment-Centers besteht darin, dass die Bewerber gleichzeitig von mehreren Personen beurteilt werden. Hierdurch kann eine objektivere Entscheidung getroffen werden. Zudem ist das Assessment-Center handlungsorientiert, d.h. die Entscheidung beruht nicht nur auf einer guten Selbstdarstellung eines Bewerbers.

Typischer zeitlicher Ablauf bei der Bewerberauswahl



Auch wird von qualifizierten Mitarbeitern erwartet, dass diese die Rechtschreibung beherrschen und zumindest einige Grundregeln eines korrekten Briefaufbaus kennen. Trotz des reformbedingten Rechtschreibchaos wird über die Rechtschreibung auf Sorgfalt und Intelligenz eines Bewerbers geschlossen. Die aktuellen Richtlinien für Geschäftsbriefe findet man in der DIN 5008. Diese sollten soweit möglich im Bewerbungsschreiben angewandt werden. Schließlich sollten qualifizierte Mitarbeiter in der Lage sein, Geschäftsbriefe zu verfassen.

Das Bewerbungsschreiben ist der Bestandteil der Bewerbung, der automatisch in das Eigentum des Unternehmens übergeht. Es sollte daher lose beigefügt werden. Dass keine Originaldokumente verschickt werden dürfen, ist sicher selbstverständlich. Oft wird empfohlen, die Bewerbungsunterlagen in Klarsichthüllen zu versenden. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese häufig nur die Kosten der Bewerbung und kaum die Lebensdauer der Dokumente erhöhen. Der obligatorische Lebenslauf in Tabellenform kann durch Anlagen ergänzt werden, in denen bisherige Projekte oder Aufgabenfelder näher erläutert werden. In diese Anlagen können durchaus grafische Elemente, Skizzen oder andere Anschauungsmaterialien eingebunden werden.

Nach einer Stellenausschreibung sammelt das Unternehmen die eingehenden Bewerbungen. Nach etwa zwei Wochen wird mit der Selektion begonnen, sodass ein Bewerber frühestens nach drei bis vier Wochen mit einer Antwort rechnen

kann. Die Bewerbungsgespräche finden nach etwa fünf bis sechs Wochen statt. Qualifizierte Bewerber, die keine Einladung erhalten haben, bekommen erst nach ca. zwei Monaten eine Absage.

Bei der Bewerbung um eine Position ist es empfehlenswert, sich in die Rolle des potenziellen Arbeitgebers zu versetzen. Für einen Arbeitgeber bedeutet ein weiterer Arbeitnehmer zunächst einmal zusätzliche Kosten. Er stellt einen neuen Arbeitnehmer nur ein, weil er ein konkretes Problem hat, das er mit seiner bisherigen Belegschaft nicht lösen kann, sei es, weil die notwendige Qualifikation nicht vorhanden ist oder weil diese Mitarbeiter ausgelastet sind.

Nur jemand, der auch fachlich qualifiziert ist, wird eingeladen. Im Bewerbungsgespräch geht es daher um persönliche Eigenschaften wie Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit oder persönliche Ausstrahlung. Der zukünftige Arbeitgeber will wissen, ob der Bewerber sich die Aufgabe zutraut und ihr positiv gegenübersteht. Es ist hilfreich, sich bewusst zu machen, dass in erster Linie der spätere direkte Vorgesetzte bestimmt, wer eingestellt wird. Die Personalabteilung hat beratende Funktion, besitzt aber meist nur ein Mitbestimmungsrecht, wenn es um die Ausgestaltung des Arbeitsvertrages geht. Der persönliche Eindruck des künftigen Vorgesetzten ist daher letztlich entscheidend.

Vom Studium zum Arbeitsplatz – der Sprung ins kalte Wasser

Auch wenn aufgrund der wachsenden Bedeutung des Produktionsfaktors Information heute und in Zukunft immer mehr hoch qualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden, weisen Angebot und Nachfrage an solchen Bewerbern eigene Zyklen auf. So führte beispielsweise die schwere Rezession in den Jahren 1993 und 1994 zu einem Rückgang der Studentenzahlen in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, mit der Konsequenz, dass wenige Jahre später händeringend nach Absolventen gesucht wurde. Da Berufseinsteiger zu Studienbeginn die Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht unbedingt absehen können, stellt sich die Frage, wie man diese zumindest verbessern kann.

Für die Berufswahl kann man ähnliche Überlegungen anstellen wie bei der Portfolioanalyse des Marketings: Ein neu entwickeltes Produkt hat auf expandierenden Märkten die besten Chancen. Übertragen auf Hochschulabsolventen bedeutet dies, dass man beim Einstieg in die Wirtschaft möglichst eine expandierende Branche wählen sollte, da hier damit zu rechnen ist, dass noch weitere Jobs entstehen. Einerseits eröffnen sich damit Aufstiegschancen, andererseits findet man leichter einen neuen Arbeitsplatz als in stagnierenden Branchen.

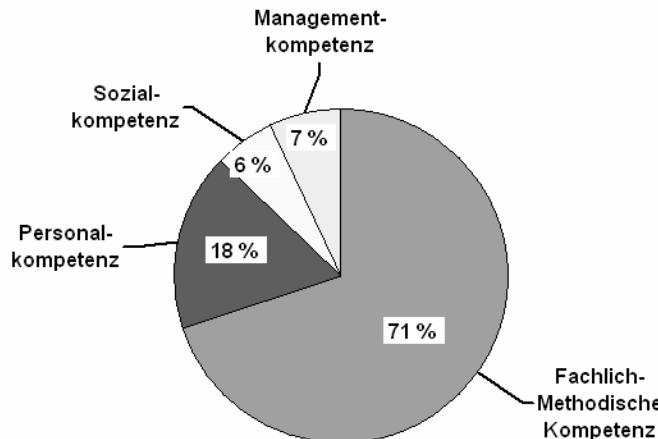
Die Chancen für Ingenieure stehen bei der Jobsuche nicht schlecht. Nach einer VDI-Ingenieursstudie aus dem Jahre 2005 können vor allem kleine und mittelständische Unternehmen nur jede zweite Stelle besetzen. Insgesamt konn-

ten 15.000 der 58.000 offene Stellen nicht besetzt werden, Tendenz steigend. Dass diese Stellen nicht besetzt werden können, liegt nicht nur an der zu niedrigen Absolventenzahl, sondern nach Aussagen der Personalverantwortlichen sind es vor allem fachliche Defizite der Bewerber. Immerhin gibt es ca. 65.000 arbeitslose Ingenieure in Deutschland, die meisten davon sind über 50 Jahre alt. Wer den Beruf des Ingenieurs wählt, muss sich daher regelmäßig weiterbilden, um den Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden. Gemäß der Studie halten 92 % der befragten Ingenieure Weiterbildungen auf ihren Spezialgebieten für erforderlich, aber nur bei 61 % der Unternehmen werden diese auch angeboten. Defizite in der Weiterbildung bestehen vor allem bei kleineren Unternehmen. Die Studie zeigt auch, dass die wichtigste Qualifikation für Ingenieure immer noch deren fachlich-methodische Kompetenz ist.

Was kann ein Hochschulabsolvent tun, wenn er am Ende seines Studiums trotz zahlloser Bewerbungen keine Anstellung findet? Wichtig ist es, möglichst schnell eine qualifizierte Tätigkeit auszuüben – egal ob sie schlecht bezahlt wird, befristet ist oder in Teilzeit oder freiberuflich ausgeübt wird. Sie bildet in jedem Fall ein besseres Sprungbrett für eine besser bezahlte Position als die Arbeitslosigkeit. Entschärfen oder sogar vermeiden kann man diese Situation, wenn man bereits während des Studiums Kontakt zu Unternehmen herstellt und dabei Praktika oder Ferienjobs annimmt.

Von Personalverantwortlichen an erster Stelle genannte Qualifikationen für Ingenieure

(Quelle: VDI-Ingenieurstudie Deutschland 2005)



Eine wichtige Alternative zum Angestelltenverhältnis ist die *Selbstständigkeit*. Nicht ganz zu unrecht wird sie von vielen gescheut, da sie mit einem nicht unerheblichen Risiko verbunden ist. Selbstständige haben in unserer Gesellschaft leider kaum Möglichkeiten einer sozialen Absicherung. Außerdem erfordert sie nicht nur fachliche, sondern auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Ein sinnvoller Ansatz besteht darin, an Kooperations- und Existenzgründerbörsen, wie sie z.B. von den IHKs angeboten werden, nach Gleichgesinnten zu suchen, die eigene Schwächen kompensieren können.

Ebenfalls relativ neu, insbesondere im Hinblick auf Akademiker, ist der Begriff der *Zeitarbeit*. Zeitarbeit ist nicht zu verwechseln mit Teilzeitarbeit, sondern bedeutet, dass man bei einem Unternehmen (einer Zeitarbeitsfirma) fest angestellt ist. Dieses Unternehmen „verleiht“ seine Arbeitnehmer gemäß dem *Arbeitnehmerüberlassungsgesetz* (AÜG) an andere Unternehmen. Seit Einführung des Ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I) im Jahre 2002 dürfen Arbeit-

nehmer auf unbegrenzte Zeit überlassen werden. Die Zeitarbeitnehmer sind in ihren Rechten normalen Arbeitnehmern weitgehend gleichgestellt, haben aber keinen festen Arbeitsort und verdienen im Schnitt etwa 10 % unter Tarif. Viele Zeitarbeitnehmer werden über kurz oder lang abgeworben, sodass sich hier eine gute Einstiegsmöglichkeit in eine „feste“ Anstellung bietet. Ihre in verschiedenen Unternehmen gesammelten Erfahrungen können dabei sogar ein Wettbewerbsvorteil sein.

Arbeiten im Ausland – Fallstricke vermeiden

Heute ist es noch eher die Ausnahme, dass sich deutsche Arbeitnehmer für einen Arbeitsplatz im Ausland interessieren. Dies liegt unter anderem daran, dass das Arbeitsentgelt, die soziale Sicherheit und natürlich das Arbeitsplatzangebot in der Bundesrepublik oftmals besser sind als in anderen Staaten. Außerdem fördern langjährige Auslandsaufenthalte, abgesehen vielleicht für Forscher, nicht unbedingt die Karriere.

Dennoch macht die zunehmende Globalisierung der Märkte auch vor dem Arbeitsmarkt nicht halt. Wer einen Arbeitsplatz im Ausland sucht, sollte sich zuvor genau informieren, um später keine bösen Überraschungen zu erleben. Für Jobs innerhalb der Europäischen Union kann man außer über die Bundesagentur für Arbeit Informationen vom *European Employment Service (EURES)* erhalten, das Jobs in 29 europäischen Staaten vermittelt. Es handelt sich dabei um ein Kooperationsnetzwerk zwischen der europäischen Kommission und den öffentlichen Arbeitsverwaltungen der Mitgliedsstaaten. EURES ist auch im Internet vertreten, sodass man dort für jeden EU-Mitgliedsstaat die relevanten Informationen abrufen kann. Über nicht zur EU gehörende Staaten erhält man Auskünfte von den entsprechenden Konsulaten.

Zwar hat jeder EU-Bürger das Recht, seinen Arbeitsort innerhalb der Europäischen Union frei zu wählen, er ist aber an die Rahmenbedingungen in dem betreffenden Staat gebunden. Für neu beigetretene Staaten gibt es zudem Übergangsfristen. In jedem Fall muss innerhalb einer Woche eine *Aufenthaltsverlängerung* beantragt werden, für die in der Regel ein gültiger Personalausweis, die Geburtsurkunde, ein Arbeitsvertrag und ein Wohnnachweis vorgelegt werden müssen. Außerdem muss ein Sozialversicherungsnachweis

beantragt werden und eine Anmeldung bei den entsprechenden Sozialversicherungen (in der Regel seitens des Arbeitgebers) erfolgen.

Eine vorzügliche Beherrschung der Landessprache ist unumgänglich. Viele Bewerber scheitern bereits beim Abfassen der Bewerbung. Auch die Anerkennung der eigenen Ausbildung oder der Führung erworbener Titel ist trotz EU-Abkommen nicht ohne Weiteres sicher gestellt. Um Ausbildungen und Berufsabschlüsse innerhalb der Europäischen Union transparent zu machen, wird in der EU an eine Anerkennungsrichtlinie gearbeitet, in der voraussichtlich acht Niveaustufen definiert sind.

Wer dauerhaft im Ausland arbeitet, ist dort in der Regel steuer- und sozialversicherungspflichtig. Er erhält von den dortigen Sozialversicherungen auch entsprechende Leistungen. Zuständigkeit und Koordinierung der Sozialversicherungen erfolgen gemäß der *Gemeinschaftsbestimmungen über die soziale Sicherheit*. Innerhalb der EU behalten alle Staaten ihre nationalen Regelungen. Beispielsweise wird die Lohnsteuer nicht überall vom Arbeitgeber einbehalten, sodass der Arbeitnehmer in diesem Fall eine Steuererklärung abgeben muss. Außerdem muss man mit direkten Steuern rechnen, die es in Deutschland nicht gibt, wie z.B. einer Steuer für genutzten Wohnraum in Frankreich.

Viele EU-Staaten besitzen einen staatlich finanzierten Gesundheitsdienst, d.h. der Staat zahlt direkt die Kosten für medizinische Behandlungen. Bei Staaten, in denen die medizinische Versorgung über gesetzliche Krankenkassen finanziert wird, unterscheidet man zwischen dem Sachleistungsprinzip, bei dem die Leistungen weitgehend direkt mit den Krankenkassen abgerechnet werden (z.B. in Deutschland oder den

Niederlanden), und dem Kostenerstattungsprinzip, bei dem der Patient die Arztrechnung zunächst bezahlen muss und später (eventuell nach Abzug einer Selbstbeteiligung) erstattet bekommt (z.B. in Frankreich oder Luxemburg).

Ähnliche Unterschiede weist auch die Altersversorgung in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten auf. Während Frankreich, Italien, Belgien oder Griechenland über ein beitragsfinanziertes Rentenversicherungssystem verfügen, wird z.B. in Dänemark, Irland oder den Niederlanden eine ganz oder teilweise aus Steuermitteln finanzierte, relativ niedrige Einheitsrente gezahlt. Die Arbeitnehmer in diesen Ländern sind in der Regel auf eine private Altersvorsorge angewiesen. Um Arbeitnehmern den flexiblen Arbeitsplatzwechsel innerhalb der EU zu ermöglichen, werden die in der EU erworbenen Rentenansprüche quasi in das Land exportiert, in dem der Arbeitnehmer seine Rente antritt.

Wer in den USA eine Arbeit aufnehmen will, und sei es nur für kurze Zeit, muss sich dort zunächst nach einem Arbeitgeber umsehen. Dieser muss bei seinen Behörden eine entsprechende Arbeitsgenehmigung sowie eine Sozialversicherungsnummer beantragen. Weiterhin benötigen ausländische Arbeitnehmer in den USA ein spezielles Visum, das aber erst nach Erteilung der Arbeitsgenehmigung beantragt werden kann.

Unternehmer, Manager oder Angestellte, die in der US-Wirtschaft arbeiten

Wer den Besitz einer Green Card anstrebt, kann an der seit 1991 jährlich im Oktober stattfindenden Lotterie teilnehmen, bei der weltweit 55.000 Green Cards verlost werden. Die Anzahl der Bewerber beträgt allerdings jährlich ca. 6 Millionen.

Natürlich verlangt ein ausländisches Unternehmen von Bewerbern ausreichende Kenntnis der Landessprache. Diese muss nötigenfalls durch entsprechende Zertifikate nachgewiesen werden. Studenten, die an einer amerikanischen Universität studieren wollen, müssen beispielsweise den so genannten TOEFL-Test bestehen. Dieser Englisch-Test, der nach dem Multiple Choice-Verfahren durchgeführt wird, ist in den USA allgemein bekannt und (Abiturwissen vorausgesetzt) nicht besonders schwierig. Er eignet sich daher gut als Nachweis der englischen Sprachkenntnisse.

wollen, können ein auf fünf Jahre befristetes E2-Visum (Handelsvisum) beantragen. Für Absolventen mit mindestens einem Fachhochschulabschluss gibt es das H-1B-Visum (vorübergehendes Arbeitsvisum für bestimmte Berufszweige), das für drei Jahre beantragt und einmal verlängert werden kann. Wer als Mitarbeiter in eine US-Niederlassung versetzt wird, kann ein L1-Visum beantragen. Voraussetzung ist, dass man als Manager oder Mitarbeiter mit speziellem Wissen eingestuft wird. Sowohl das H1-B als auch das L1-Visum bieten eine gute Chance auf eine Daueraufenthaltsgenehmigung (*Green Card*).

Für Bewerbungen bei US-Unternehmen gelten im Prinzip die gleichen Regeln wie beim Geschäftsbrief. In den USA gilt noch mehr als in Deutschland, dass Bewerbungsschreiben und Lebenslauf den Bewerber attraktiv erscheinen lassen müssen. Insbesondere der Lebenslauf, der in Deutschland eher sachlich gehalten wird, sollte durch Projektbeschreibungen und erzielte Ergebnisse inhaltlich und sprachlich werben. Deutsche Zeugnisse sind im Ausland selten aussagekräftig. Stattdessen sollte man zusätzlich Referenzen angeben.

Unternehmen, Berufe und Ausbildung in den USA

Die Internationalisierung der Märkte verlangt zunehmend, dass man sich auch mit den Unternehmensstrukturen anderer Staaten auseinandersetzen muss. In diesem Kapitel werden daher die Hierarchieebenen, Berufsbezeichnungen und Rechtsformen von Unternehmen in den USA untersucht.

Betrachtet man die rechtlich zulässigen Unternehmensformen, so stellt man fest, dass diese in den USA denen in Deutschland relativ ähnlich sind. Das Pendant zum deutschen Einzelunternehmen ist die „sole proprietorship“, das der Offenen Handelsgesellschaft ist die „partnership“. Auch für die Kommanditgesellschaft existiert ein Pendant in Form der „limited partnership“ oder (je nach Bundesstaat) „partnership in commendam“. Der Komplementär wird als „general partner“, der Kommanditist als „limited partner“ bezeichnet.

Die meisten Unternehmen sind, ähnlich wie in Deutschland, „corporations“, d.h. als juristische Personen eingetragene Unternehmen. Sie entsprechen weitgehend der Aktiengesellschaft des deutschen Rechts, wobei die Art der Finanzierung (Aktien, Beteiligungen) bei der Corporation nicht festgelegt ist. Diese Unternehmen müssen mit einem der Zusätze „corporation“, „incorporated“ oder „limited“ firmieren, um auf ihre Rechtsform als juristische Person hinzuweisen. Es gibt verschiedene Formen der corporation, wobei die Unterschiede vor allem in der Besteuerung liegen.

Als Besonderheit sieht das amerikanische Recht z.B. eine „small corporation“ vor, bei der statt der Gewinne der Corporation die Gewinnanteile der Gesellschafter, ähnlich wie bei einer „partnership“, besteuert werden. Für diese Form der „corporation“ gibt es aber Beschränkungen in der Zahl der Gesellschafter, auch muss der Großteil der

Gewinne aus dem operativen Geschäft (d.h. nicht aus Beteiligungen) stammen.

Diese Beschränkungen gelten nicht für eine in den USA relativ neue Unternehmensform, der „limited liability company“ (LLC), die aber noch nicht in allen Bundesstaaten anerkannt ist. Sie vereint die Vorteile der Personen- und Kapitalgesellschaften und ähnelt der deutschen GmbH. Bei ihr entfällt die Doppelbesteuerung der Unternehmens- und Unternehmergevinne der corporation, d.h. die Besteuerung entspricht der in einer „partnership“. Außerdem sind die Gesellschafter gleichzeitig Geschäftsführer, ohne persönlich für Verluste des Unternehmens haften zu müssen. Ein Nachteil der LLC ist, dass das Ausscheiden eines Partners zum Auflösen der Gesellschaft führt.

Während das deutsche Recht bei Aktiengesellschaften eine Zweiteilung der Führungsgewalt in Form des Vorstands und des Aufsichtsrats vorsieht, kennt das amerikanische Recht für „corporations“ nur ein Führungsgremium, das so genannte „board of directors“. Dieses setzt sich sowohl aus Geschäftsführern als auch aus Gesellschaftern zusammen. Es wird daher auch zwischen der Funktion des „chief executive officers“ (CEO), der die Geschäfte führt, und der Position des „chairmans“ oder des „presidents“ unterschieden, wobei diese Titel auch in Personalunion geführt werden können. Führungskräfte tragen die allgemeine Bezeichnung „officers“, leitende Angestellte werden als „executives“ bezeichnet. Die Hierarchieebenen in amerikanischen Unternehmen sind in der nebenstehenden Tabelle zusammengefasst.

Titelbezeichnungen in den USA	
Chief Executive Officer, President	Vorstandsvorsitzender
Managing Director	Geschäftsführer
Head of Division, Vice President	Bereichsleiter, Hauptbereichsleiter
Head of Department	Abteilungsleiter
Executive	Leitender Angestellter
Attorney	Prokurator
Shareholder, Stockholder	Gesellschafter bzw. Aktionär

Im Gegensatz zum deutschen Bildungssystem, das unter strenger staatlicher Kontrolle steht, besteht das amerikanische Bildungssystem weitgehend aus privaten Dienstleistungsbetrieben. Die Gründung einer Universität oder eines College muss zwar vom jeweiligen Bundesstaat genehmigt werden, die Qualität der Ausbildung schwankt jedoch erheblich und wird von den Gesetzen des Marktes gelenkt. Die Berufsausbildung in den USA erfolgt häufig „on the job“. Wer einen höher qualifizierten Beruf ergreifen will, hat folgende Möglichkeiten:

- 2-years college: Hier werden vorwiegend praktische Abschlüsse vermittelt, die den deutschen Ausbildungsberufen entsprechen.
- 4-years college: Diese Art von College bildet den „undergraduate level“ der amerikanischen Universitäten. Nach erfolgreichem Abschluss wird entweder der akademische Titel „*bachelor of arts*“ (BA) oder „*bachelor of science*“ (BS) vergeben. Hierbei handelt es sich um einen vollwertigen Studienabschluss, der am ehesten mit dem deutschen Fachhochschulabschluss zu vergleichen ist.
- Graduate school: Dies ist der wissenschaftliche Bereich amerikanischer Universitäten, der mit dem Titel „*master of arts*“ (MA), „*mas-*

ter of science“ (MS) oder „*philosophical doctor*“ (Ph.D.) abgeschlossen wird. Der Titel „master“ entspricht etwa dem deutschen Diplom, ist aber keine Voraussetzung zur Erlangung des Doktorgrades.

Auch hier macht sich der Globalisierungsdruck bemerkbar. Viele deutsche Universitäten und Fachhochschulen bieten inzwischen bachelor und master-Studiengänge an, da diese akademischen Grade auf internationalem Parkett bekannt sind. Ein „diploma“ erhält man in den USA bereits nach Absolvierung der High School.

Wer einen Job im Ausland sucht, muss wissen, auf welche Positionen er sich bewirbt. Hierbei gibt es einige Konventionen zu beachten. Positionen, in denen langjährige Berufserfahrung erwartet wird, erhalten im Angloamerikanischen den Zusatz „senior“. Dagegen werden Einsteigerpositionen gelegentlich mit der Bezeichnung „junior“ versehen. Die Bezeichnung „manager“ weist darauf hin, dass mit dieser Position die Übernahme von Verantwortung verbunden ist. Jedoch bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass es sich um eine Führungsposition handelt. Wird ein „specialist“ gesucht, sollte sich nur bewerben, wer ausgewiesener Experte auf dem geforderten Gebiet ist. Die weibliche Form der Berufsbezeichnungen erübrigt sich im Englischen fast immer.

Die Kündigung – quo vadis?

Zu den für den Arbeitnehmer wichtigsten Arbeitsschutzgesetzen gehören das *Kündigungsschutzgesetz* und das BGB. Die Kündigungsfristen wurden im Jahre 1993 grundlegend geändert, nachdem das Bundesverfassungsgericht die unterschiedlichen Fristenregelungen für Arbeiter und Angestellte angemahnt hatte. Um den Arbeitgebern in den Jahren schwerer Rezession entgegenzukommen, wurden die *Kündigungsfristen* für Angestellte gekürzt.

Die *Kündigung* eines unbefristeten Arbeitsvertrages ist ein Recht, das beiden Vertragsparteien zugestanden werden muss. Seit dem 01.05.2000 gilt für Kündigungen die Schriftform. Sie muss von einem Kündigungsberechtigten unterschrieben sein, daher sind Kündigungen per SMS oder Email unzulässig. Da sich der Arbeitnehmer in der Regel in der schwächeren Position befindet, wird er durch die oben genannten Gesetze vor einer sozial ungerechtfertigten Kündigung geschützt. Sozial ungerechtfertigt ist eine Kündigung, wenn sie nicht in der Person des Arbeitnehmers begründet ist, keine dringenden betrieblichen Erfordernisse vorliegen oder der Mitarbeiter in einer anderen Position weiterhin beschäftigt werden könnte.

Die Kündigungsfristen sind für Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedlich geregelt. Ein Arbeitnehmer kann seinen Arbeitsplatz grundsätzlich mit einer Frist von vier Wochen zum 15. oder zum Ende eines Kalendermonats kündigen. Die Kündigungsfrist des Arbeitgebers ist zunächst ebenso lang, steigt aber mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters an, vorausgesetzt der Betrieb hat mehr als fünf feste Mitarbeiter. Innerhalb der *Probezeit*, die maximal sechs Monate betragen darf, können beide Seiten mit einer Frist von zwei Wochen kündigen.

Hat ein Betrieb mehr als fünf Beschäftigte, darf eine Kündigung von Seiten des Arbeitgebers nur erfolgen, wenn sie aus betrieblicher Sicht zwingend erforderlich ist oder durch die Person bzw. das Verhalten des Arbeitnehmers begründet ist. Man unterscheidet zwischen der ordentlichen Kündigung, bei der die Kündigungsfristen eingehalten werden, und der außerordentlichen (fristlosen) Kündigung. Vor einer verhaltensbedingten Kündigung muss dem Arbeitnehmer die Möglichkeit der Besserung gegeben werden. Dies geschieht in der Regel durch eine Abmahnung. In schweren Fällen wie z.B. Diebstahl oder beharrlicher Arbeitsverweigerung kann eine außerordentliche Kündigung erfolgen. Diese muss binnen zwei Wochen nach Kenntniserhalt ausgesprochen werden. Der Betriebsrat muss in jedem Fall angehört werden. Wurde der Betriebsrat nicht angehört, ist die Kündigung unwirksam.

Liegt der Kündigungsgrund nicht in der Person des Arbeitnehmers, sondern ist die Kündigung aufgrund betrieblicher Umstände notwendig, sind soziale Kriterien bei der Entlassung zu berücksichtigen. Hierzu gehören vorrangig die Betriebszugehörigkeit, das Alter des Arbeitnehmers und die Anzahl der zu versorgenden Personen. Bei *Massenentlassungen* werden diese Kriterien in einem *Sozialplan* festgeschrieben.

Einen besonderen Kündigungsschutz genießen werdende Mütter sowie Mütter im Erziehungsurlaub, Betriebsräte, Auszubildende, Schwerbehinderte sowie Arbeitnehmer, die Wehr- oder Ersatzdienst leisten müssen. Auch *Zeitverträge* dürfen von Seiten des Arbeitgebers nicht ohne Weiteres gekündigt werden. Hier sind Kündigungen nur in besonderen Fällen, z.B. bei schweren Verstößen gegen den Arbeitsvertrag,

<u>Betriebszugehörigkeit</u>	<u>Kündigungsfrist</u>
allgemein	4 Wochen zum 15. oder zum Ende des Monats
2 Jahre	1 Monat*
5 Jahre	2 Monate*
8 Jahre	3 Monate*
10 Jahre	4 Monate*
12 Jahre	5 Monate*
15 Jahre	6 Monate*
20 Jahre	7 Monate*

* jeweils zum Ende eines Kalendermonats

Konkurs oder Stilllegung von Betriebsteilen möglich.

Will ein Arbeitnehmer gegen eine Kündigung vorgehen, kann er innerhalb einer Woche beim Betriebsrat Einspruch einlegen. Eine Anrufung des Arbeitsgerichtes muss innerhalb von drei Wochen nach Zustellung der Kündigung erfolgen. Allerdings kann das Arbeitsgericht auch bei einer rechtlich unwirksamen Kündigung auf Antrag des Arbeitnehmers oder des Arbeitgebers die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses beschließen, und zwar, wenn die Weiterbeschäftigung dem Arbeitnehmer nicht zumutbar bzw. dem Betrieb nicht dienlich ist. In diesem Fall wird der Arbeitgeber zur Zahlung einer *Abfindung* verpflichtet, die in der Regel vom Alter des Arbeitnehmers, der Dauer seiner Betriebszugehörigkeit und vom Gehalt abhängig ist.

Eine einvernehmliche Trennung kann auch über einen *Aufhebungsvertrag* erfolgen. Der Betriebsrat muss hierzu nicht gehört werden. Der Arbeitnehmer erhält auch hier meistens eine Abfindung. Ein Aufhebungsvertrag wird rechtlich wie eine Kündigung seitens des Arbeitnehmers angesehen, was beim Arbeitslosengeld zu Sperrzeiten von bis zu 12 Wochen nach sich ziehen kann.

Wird einem Arbeitnehmer gekündigt, hat er das Recht auf ein Zeugnis sowie eine *Arbeitsbescheinigung* des Arbeitgebers. Sie ist die Grundlage für die Berechnung des Arbeitslosengeldes. Die Formblätter für die Arbeitsbescheinigung erhält der Arbeitnehmer beim Arbeitsamt.

Für den Arbeitnehmer stellt sich nach einer Kündigung natürlich die Frage, wie es für ihn weitergehen kann. Bei hoch qualifizierten Fachkräften kann auch das Arbeitsamt meist nur wenig bei der Jobvermittlung helfen. Wichtig ist, dass die Zeit der Arbeitslosigkeit aktiv genutzt wird. Hierzu zählen auch Fortbildungsmaßnahmen, die vom Arbeitsamt gefördert werden. Diese beinhalten unter Umständen Praktika in Unternehmen, bei denen der Arbeitslose neue Kontakte knüpfen kann.

Das Zeugnis – die „Geheimsprache“ der Personalchefs

Ein Arbeitnehmer hat nach Beendigung seines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein Zeugnis seines Arbeitgebers. Das *Arbeitszeugnis* ist schriftlich zu verfassen und muss vom Arbeitgeber unterschrieben werden. Man unterscheidet zwischen einfachen Zeugnissen, die nur eine Beschreibung der Tätigkeit beinhalten und den Zeitraum der Beschäftigung angeben, sowie qualifizierten Zeugnissen, die eine Bewertung der Arbeitsleistung enthalten. Auf Wunsch des Arbeitnehmers ist der Arbeitgeber verpflichtet, ein qualifiziertes Zeugnis auszustellen. Da ein Zeugnis für die Dokumentation des Lebenslaufs wichtig ist, muss es stets als Kopie den Bewerbungsunterlagen beigefügt werden.

Die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses, unabhängig von welcher Seite diese ausgeht, löst nicht selten persönliche Differenzen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aus. Es besteht daher die Gefahr, dass der Arbeitgeber seine Position ausnutzt und versucht, die berufliche Zukunft des Arbeitnehmers durch das Zeugnis negativ zu beeinflussen. Aus diesem Grund hat der Bundesgerichtshof bereits in den sechziger Jahren entschieden, dass Zeugnisse wohlwollend zu formulieren sind, d.h. es dürfen keine Formulierungen verwendet werden, die den Arbeitnehmer diskreditieren. Andererseits muss der Inhalt des Zeugnisses auch wahr sein, damit bei einem künftigen Arbeitgeber keine falschen Eindrücke entstehen.

Letztlich hat das Urteil des Bundesgerichtshofes dazu geführt, dass Zeugnisse in hohem Maße verklausulierte Beurteilungen enthalten, die man auch als Arbeitnehmer kennen sollte. Zwar darf man davon ausgehen, dass einzelne Aussagen von den Personalverantwortlichen immer im Kontext interpretiert werden, sodass eine Aussage wie „seine

Pünktlichkeit war vorbildlich“ nicht automatisch negativ interpretiert wird. Ist diese Selbstverständlichkeit allerdings von einer mäßigen Beurteilung der Arbeitsleistungen begleitet, unterstreicht diese Formulierung die Disqualifikation des Arbeitnehmers. Weiterhin sollte das Zeugnis auf folgende Gesichtspunkte hin überprüft werden:

- Sind alle wesentlichen Aufgaben aufgeführt?
- Sind außer der reinen Tätigkeitsbeschreibung auch konkrete Ergebnisse genannt worden?
- Stets wirkt es positiv, wenn der Arbeitgeber sich für die Mitarbeit dankt und das Ausscheiden seines Arbeitnehmers bedauert.
- Fehlen bestimmte Hinweise, z.B. das Verhältnis zu Kollegen oder Vorgesetzten?
- Wird der Mitarbeiter aktiv oder eher passiv dargestellt?
- Bei Führungskräften sollte ein Hinweis auf die Führungsqualitäten, die Art und Höhe der Ergebnisverantwortung sowie die Zahl der Untergebenen nicht fehlen.
- Hat ein Arbeitnehmer Budgets verwaltet, Projekte geleitet oder Angebote selbstständig erstellt, sollten deren Größenordnung angegeben sein.

Ist der Arbeitnehmer mit seinem Zeugnis nicht einverstanden, sollte er zunächst ein Gespräch mit dem Arbeitgeber bzw. den Personalverantwortlichen suchen. Eine Klage vor dem Arbeitsgericht erweist sich meist als unnötig, da in den meisten Fällen eine Einigung erzielt wird.

Zeugnistext	... wird gelesen als
... hat die ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit	sehr gute Leistungen
... stets zu unserer vollen Zufriedenheit	gute Leistungen
... zu unserer vollsten Zufriedenheit	
... zu unserer vollen Zufriedenheit	befriedigende Leistungen
... zu unserer Zufriedenheit	ausreichende Leistungen
... hat unseren Erwartungen entsprochen	mangelhafte Leistungen
... hat sich bemüht	ungenügende Leistungen
... hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt	... ein typischer Bürokrat
... hatte zu Kollegen ein gutes Verhältnis	... und mit den Vorgesetzten?
... kam mit seinen Vorgesetzten gut zurecht	... und mit den Mitarbeitern?
... wusste sich gut zu verkaufen	... ohne Rücksicht auf andere
... war immer mit Interesse bei der Sache	... Interesse ja, Erfolg nein
... zeigte Verständnis für seine Arbeit	... hat sie aber nicht erledigt
... seine Pünktlichkeit war vorbildlich	... aber sonst nichts
... trug zur Verbesserung des Betriebsklimas bei	... vor allem nach Alkoholgenuss
... bemühte sich im Rahmen seiner Fähigkeiten	... die nicht besonders waren
... war Neuem gegenüber stets aufgeschlossen	... hat es aber nicht verarbeitet
... traten weder Spannungen noch Konflikte auf	... mangelnde Kritikfähigkeit
... zeigte sich Vorschlägen aufgeschlossen	... brachte aber keine eigenen ein
... besitzt die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren	... hat Führungsqualitäten
... hat einen Blick für das Wesentliche	... arbeitet zielstrebig

Bei einer Kündigung durch den Arbeitgeber bietet dieser häufig an, als Kündigungsgrund eine einvernehmliche Trennung im Zeugnis anzugeben. Dies kann den Arbeitnehmer allerdings bei anschließender längerfristiger Arbeitslosigkeit bei künftigen Bewerbungsge- sprächen in Erklärungsnöte bringen.

Liegt ein betriebsbedingter Grund für die Kündigung vor, ist es sicherlich keine Schande für den Arbeitnehmer, wenn dieser als Kündigungsgrund angegeben wird. Hat der Arbeitnehmer im

Anschluss an die Kündigung keine Aussicht auf eine neue Stelle, darf er in keinem Fall selbst als kündigende Partei erscheinen, da sonst der Bezug von Arbeitslosengeld gesperrt werden kann.

Die Sozialversicherungen – Absicherung gegen materielle Not

Mit der zunehmenden Industrialisierung im 19. Jahrhundert vollzog sich auch ein Wandel in der Gesellschaft. In den Jahrhunderten zuvor lebte ein Großteil der Bevölkerung in bäuerlichen Großfamilien, in denen die Menschen im Alter oder bei Krankheit versorgt waren. Die Industrialisierung zwang die Menschen dazu, in die Städte zu ziehen, wo für Großfamilien mit mehr als zwei Generationen, d.h. Eltern und Kinder, kein Platz mehr war.

Die Verhinderung sozialen Elends in großem Stil wurde zu einer politischen Aufgabe. So wurde in den Jahren 1883 die Krankenversicherung, 1884 die Unfallversicherung sowie 1889 eine Invaliditäts- und Altersversicherung eingeführt. Die hierzu geschaffenen Gesetze wurden im Jahre 1911 in der auch heute noch existierenden *Reichsversicherungsordnung* (RVO) zusammengefasst. Sie ist zusammen mit dem *Arbeitsförderungsgesetz* (AFG) Teil des *Sozialgesetzbuches* (SGB). Heute besteht die Sozialversicherung aus folgenden fünf Zweigen:

- *Krankenversicherung*
- *Pflegeversicherung*
- *Rentenversicherung*
- *Arbeitslosenversicherung*
- *Gesetzliche Unfallversicherung*

In allen Versicherungszweigen besteht für alle Arbeitnehmer Versicherungspflicht. Lediglich von der Krankenversicherungspflicht ist ein Arbeitnehmer befreit, wenn sein Bruttoverdienst die *Versicherungspflichtgrenze* (47.250 € Jahresinkommen in 2006) übersteigt. Er kann sich daraufhin entweder bei einer privaten Krankenkasse oder bei der gesetzlichen Krankenkasse freiwillig

versichern. Bei einem Austritt aus der gesetzlichen Krankenversicherung ist zu beachten, dass ein Wechsel zurück nur möglich ist, wenn der Verdienst des Arbeitnehmers wieder die Versicherungspflichtgrenze unterschreitet.

Von der Versicherungspflichtgrenze ist die *Beitragsbemessungsgrenze* zu unterscheiden. Mit ihr soll verhindert werden, dass die Sozialversicherungsbeiträge für den Arbeitnehmer unbegrenzt anwachsen. Liegt der Bruttoverdienst des Arbeitnehmers über der Beitragsbemessungsgrenze, wird diese statt dessen zur Berechnung der Sozialabgaben herangezogen. Die Beitragsbemessungsgrenze der Kranken- und Pflegeversicherung betrug 2006 42.750 €. Bei der Renten- und Arbeitslosenversicherung sind Beitragsbemessungsgrenze und Versicherungspflichtgrenze gleich hoch (63.000 € in West- bzw. 52.800 € in Ostdeutschland).

Die Sozialversicherungsbeiträge werden generell von Arbeitnehmern und Arbeitgebern je zur Hälfte getragen, mit Ausnahme der gesetzlichen Unfallversicherung, die vom Arbeitgeber allein gezahlt werden muss. Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind die branchenspezifisch gegliederten *Berufsgenossenschaften*. Die Beiträge zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung werden vom Arbeitgeber einbehalten und an die gesetzlichen Krankenkassen abgeführt. Diese übernehmen die weitere Verteilung der Beiträge an die Sozialversicherungsträger.

Die Sozialversicherungen stehen bereits seit Jahrzehnten aufgrund immer leerer werdenden Kassen unter einem großen Reformdruck. Trotz zahlreicher Reformen wurde noch keine dauerhaft befriedigende Lösung realisiert. Gegenwärtig

Die Berechnung der Altersrente eines Arbeitnehmers (AN) ergibt sich aus dem Produkt von vier Faktoren: Entgeltpunkte (EP), Zugangsfaktor (ZF), Rentenartfaktor (RAF) sowie dem aktuellen Rentenwert (AR).

$$EP = \frac{\text{Arbeitsentgelt eines Jahres}}{\text{Durchschnittsentgelt aller AN}}$$

$$ZF = 1.0 \text{ (bei Rente mit 65)}$$

$$RAF = 1.0 \text{ bei Altersrente}$$

$$AR = 26,13 \text{ € (West), } 22,97 \text{ € (Ost)} \\ (\text{Stand 2006})$$

Monatliche Altersrente =

$$(\text{Summe aller EP}) \times ZF \times RAF \times AR$$

Bei der Berechnung der Summe aller EP werden zum Teil Zeiten des Wehrdienstes, der Berufsausbildung, der Kindererziehung oder der Arbeitslosigkeit (einkommensabhängig) angerechnet.

ist es vor allem die Krankenversicherung, die sich aufgrund der durch Arbeitslosigkeit sinkenden Einnahmen und steigender Gesundheitskosten in akuten Finanzierungsnöten befindet. Zur Lösung dieses Problems sind derzeit mehrere Alternativen im Gespräch.

Die demografische Entwicklung bewirkt, dass unter den gegebenen Voraussetzungen im Jahre 2050 auf zwei Arbeitnehmer ein Rentner kommen wird. Daher wurde vom Bundestag eine schrittweise Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre beschlossen, die 2030 abgeschlossen sein wird. Da von den heutigen 55- bis 65-Jährigen nur ca. 40 % erwerbstätig sind, wird sich dies eher als versteckte Rentenkürzung auswirken, wenn sich die Beschäftigungslage für Ältere nicht bessert.

Mithilfe der *Riester*- und der *Rürup-Rente* können Steuerpflichtige eine freiwillige Altersvorsorge betreiben. Bei der Rieser-Rente wird ein regelmäßiger Beitrag in Rentenversicherungen oder

Sparpläne eingezahlt, die nach dem Gesetz zur Zertifizierung von Altersvorsorgeverträgen (AltZertG) zugelassen sind. Der Staat fördert die Riester-Rente durch die Altersvorsorgezulage und einen steuerlichen Sonderausgabenabzug. Aufgrund der konstanten Altersvorsorgezulage kann man sagen, dass sich die Riester-Rente umso mehr lohnt, je geringer das Einkommen ist und umso mehr Kinder vorhanden sind.

Zielgruppe der Rürup-Rente sind vor allem Selbstständige und Besserverdienende, die hierfür einen Sonderausgabenabzug (bis zu 20.000 €) geltend machen können. Sowohl bei der Riester- als auch bei der Rürup-Rente können Leistungen nicht vor dem 60. Lebensjahr erbracht werden. Im Gegensatz zur Riester-Rente kann die Rürup-Rente aber nur als Leibrente ausgezahlt werden.

Praktische Aufgaben zur Vertiefung

In den folgenden Abschnitten findet der Leser zehn Übungen, mit denen die Inhalte der vorangegangenen Kapitel an konkreten Beispielen vertieft und Zusammenhänge verdeutlicht werden sollen. Obwohl der Schwerpunkt der Aufgaben im Bereich Rechnungswesen liegt, wurde versucht, problemorientierte Aufgaben zu stellen, so dass die Schnittstellen vor allem zum Marketing, aber auch zum Unternehmensrecht und anderen Bereichen sichtbar werden. Bei jeder Übung wird der Leser in eine bestimmte Rolle hineinversetzt, in der er Antworten auf konkrete Fragestellungen finden soll. Die Beispiele in den einzelnen Übungen sind konstruiert, d.h. Produkt- oder Firmenbezeichnungen sowie Markt- und Unternehmensdaten sind fiktiv.

Für die Lösung der Aufgaben ist es nicht notwendig, zuvor alle Kapitel dieses Buches durchzuarbeiten und zu verstehen. Bei jeder Aufgabe findet der Leser zum Teil recht ausführliche Lösungshilfen. Ebenfalls sind die Abschnitte des Buches angegeben, in denen die betreffenden Themen behandelt werden. Man kann aber durchaus versuchen, die Lösungsansätze durch logisches Denken zu finden und diese anschließend mit den Musterlösungen zu vergleichen. Auch hierbei wird sich ein Lerneffekt einstellen.

Möglicherweise wird der Leser nicht immer exakt zu denselben Lösungen gelangen wie die Autoren. Einige der Aufgaben bieten gewisse Spielräume, so dass auch etwas abweichende Lösungen durchaus korrekt sein können. Wichtiger als eine Übereinstimmung „auf die letzte Kommastelle“ ist es, die eigene Berechnung nachvollziehen und vertreten zu können.

Hinweis: Bei vielen Aufgaben empfiehlt es sich, zur Lösung eine Tabellenkalkulation heranzuziehen. Dort, wo häufig ähnliche Berechnungen durchgeführt werden müssen, lässt sich so die Lösung der Aufgaben erheblich erleichtern.

Aufgabe 1: Markterschließung für ein 3-Liter-Auto

Sie sind Vertriebsleiter des Produktbereichs Kompaktfahrzeuge beim Automobilhersteller LEPO AG. Ihre vordringlichste Aufgabe ist es, den Absatz für das neu entwickelte 3-Liter-Auto Futura zu planen. Der Futura wurde als Kleinwagen mit 43 kW speziell für die Zielgruppe der berufstätigen weiblichen Singles bzw. als Zweitwagen für Familien konzipiert. Da das Fahrzeug bisher noch konkurrenzlos ist, werden Sie mit der Preisfindung für den europäischen Markt beauftragt, auf dem das Auto zunächst angeboten werden soll.

Die Kalkulationsabteilung gibt Ihnen folgende Daten vor: Die variablen Kosten des Fahrzeugs betragen in der Grundausstattung 4.800 €. Außerdem fallen für Fertigung, Verwaltung und Vertrieb jährlich fixe Kosten in Höhe von 350 Mio. € an. Die Händlerspanne beläuft sich auf ca. 18 % vom Nettoverkaufspreis. Als durchschnittliche Umsatzsteuer innerhalb der EU können Sie 20 % ansetzen.

Sie beauftragen ein Marktforschungsunternehmen, die Akzeptanz für ein solches Fahrzeug zu testen. Eine Befragung der Zielgruppe ergibt den folgenden Zusammenhang zwischen Bruttoverkaufspreis und erzielbarem Marktanteil im Marktsegment für Kleinwagen.

Bruttoverkaufspreis (€)	8.000	8.500	9.000	9.500	10.000	10.500	11.000
Marktanteil	9,1 %	7,8 %	6,7 %	5,6 %	4,5 %	3,8 %	3,1 %

Das Marktvolumen für Kleinwagen in dieser Kategorie innerhalb der EU wird in diesem Jahr auf ca. 4,5 Millionen Stück geschätzt.

Aufgaben:

- A. Finden Sie den optimalen Verkaufspreis und ermitteln Sie den zu erwartenden Umsatz und Gewinn im ersten Geschäftsjahr. Ermitteln Sie auch den Gewinn pro verkauftes Fahrzeug sowie die Umsatzrentabilität.
- B. Untersuchen Sie für den Fall des optimalen Verkaufspreises die Sensitivität des Gewinns auf Schwankungen in den variablen Kosten und den Marktprediktions. Bestimmen Sie die Toleranzen bzw. Grenzwerte für mögliche Abweichungen von den Plangrößen.

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

- Gewinnmaximierung – Strategien der Anbieter
- Die Kalkulation im Handel – einfacher geht's nicht
- Variable und fixe Kosten – die Menge macht's
- Der Break-Even-Point – oder „the point of no return“
- Der Markt und seine Strukturen – die Aufteilung des Kuchens

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Ermitteln Sie aus Marktanteil und Marktvolumen (in Stück) die Absatzzahlen bei den jeweiligen Verkaufspreisen.
- Berechnen Sie aus Absatz und Verkaufspreis die Bruttoumsätze.
- Ermitteln Sie die Nettoumsätze durch Herausrechnen der Umsatzsteuer.
- Den für Sie als Hersteller relevanten Umsatz bestimmen Sie durch Abzug der Händlerspanne.
- Errechnen Sie die Gesamtkosten als Summe der fixen und variablen Kosten.
- Der Gewinn ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten. Bei welchem Preis ergibt sich der höchste Gewinn?
- Der Gewinn pro verkauftes Fahrzeug errechnet sich durch Division des Gewinns durch den Absatz. Die Umsatzrentabilität ist das Verhältnis aus Gewinn und Umsatz, angegeben in Prozent.

Zu Aufgabe B:

- Bestimmen Sie die variablen Stückkosten, bei denen sich ein Gesamtgewinn von null ergibt. Dies ist die Schwelle, die nicht überschritten werden darf.
- Bestimmen Sie die Absatzzahl, bei der sich ein Gesamtgewinn von null ergibt. Setzen Sie diese ins Verhältnis zum Marktvolumen in Stück, um den Marktanteil zu bestimmen, der mindestens erreicht werden muss.

Aufgabe 2: Entwicklung eines Just-in-Time-Konzepts

Die in Berlin ansässige HiTronic AG will ihren Betrieb weitgehend auf lagerlose Fertigung umstellen. Als Leiter der Fertigungsabteilung werden Sie beauftragt, das Potential eines Just-in-Time-Konzepts abzuschätzen. Zusammen mit den Abteilungen Einkauf und Lager ermitteln Sie folgende Statistik über den Materialverbrauch des vorangegangenen Jahres:

Artikelbezeichnung	Verbrauch (Stück)	Stückpreis (in €)
BK-1450	13.400	1.270,00
LZ-325	42.300	17,00
LZ-570	31.700	39,00
LZ-930	22.300	58,00
QF-35	8.200	487,00
QF-45	3.300	609,00
QF-65	1.700	879,00
QF-95	620	1.068,00
UV-33	430	1.340,00
UV-66	980	2.680,00
WS-13	2.700	6.850,00
X-25	26.300	49,00
X-50	14.100	87,00
X-75	19.800	115,00
Z-1300	9.600	850,00

Außerdem erhalten Sie vom Controlling die folgenden Daten:

Lagerkosten:	1.300.000 €
Fertigungskosten:	7.500.000 €
Kosten der Qualitätssicherung:	850.000 €
Jahresumsatz:	135.000.000 €

Aufgaben:

- Führen Sie eine ABC-Analyse durch, indem Sie die Bauteile nach ihrem Jahresverbrauchswert in die Gruppen A (80 %), B (15 %) und C (5 %) einteilen.
- Berechnen Sie das mögliche Einsparpotenzial, wenn JIT für die Bauteile der Gruppe A eingeführt würde. Das Controlling geht davon aus, dass sich die Lagerkosten entsprechend der Reduktion des Lagerbestands (gemessen am Wert) reduzieren. Durch die Umstellung auf JIT werden zudem 10 % der Fertigungskosten und 20 % der Kosten für die Qualitätssicherung eingespart. Berücksichtigen Sie auch die geringere Kapitalbindung (bei einem angenommenen Bankzins von 12 % und einer durchschnittlichen Lagerdauer von 45 Tagen). Die Bezugskosten belaufen sich derzeit auf ca. 4 % vom Verbrauchswert. Der Güter-

transport soll künftig durch ein auf JIT spezialisiertes Logistik-Unternehmen durchgeführt werden, so dass die Bezugskosten durch Einführung von JIT nur um etwa 40 % ansteigen werden.

- C. Der derzeitige Gewinn liegt bei 3 % vom Umsatz, die Eigenkapitalrentabilität bei 12 %. Mit welchem Gewinn und welcher Eigenkapitalrentabilität kann die HiTronic AG im nächsten Jahr rechnen?

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Moderne Logistik – Just in Time

Die Kostenartenrechnung – wo bleibt das Geld?

Wirtschaftliche Lagerhaltung – ein Optimierungspuzzle

Qualität als Verkaufsargument – mit Kaizen gegen Kosten

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Berechnen Sie für jedes Bauteil den Jahresverbrauch und sortieren Sie die Bauteile in absteigender Reihenfolge.
- Summieren Sie die prozentualen Anteile am Jahresverbrauch von oben nach unten bis zu der jeweiligen Zeile auf und berechnen Sie so den kumulierten prozentualen Anteil.
- Weisen Sie Bauteile von oben beginnend der Gruppe A zu, bis deren kumulierter Anteil 80% übersteigt. Die Bauteile bis einschließlich 95% werden der Gruppe B zugewiesen, der Rest gehört zur Gruppe C.

Zu Aufgabe B:

- Ermitteln Sie anhand der angegebenen Prozentsätze die Kosteneinsparungen für die jeweiligen Kostenarten.
- Berechnen Sie die Kosten für das gebundene Kapital (Lagerzinsen) für die Bauteile der Gruppe A, indem Sie aus der Lagerdauer und dem Verbrauch den durchschnittlichen Lagerbestand bestimmen.
- Berechnen Sie die Bezugskosten mit und ohne JIT. Verrechnen Sie diese zusätzlich anfallenden Bezugskosten mit den Kosteneinsparungen der anderen Kostenarten.
- Addieren Sie die Lagerkosten sowie die Bezugskosten für die Gruppe A hinzu. So erhalten Sie die Summe der Beschaffungs- und Lagerkosten ohne JIT.

Zu Aufgabe C:

- Aus der Umsatz- und der Eigenkapitalrentabilität lässt sich das Eigenkapital ermitteln. Die Kosteneinsparungen vergrößern den Gewinn des folgenden Jahres.

Aufgabe 3: Marktstrategie für Schaumbäder

Sie sind Produktmanager für Duschcremes beim internationalen Hygiene- und Kosmetikartikelproduzenten Locke & Schmalz GmbH. Ihre Aufgabe ist es, zu prüfen, warum das Betriebsergebnis Ihres Produktbereiches negativ ist und einen entsprechenden Maßnahmenkatalog zur Behebung der Probleme zu erstellen. Aus den Daten der Abteilungen Vertrieb und Rechnungswesen ergibt sich die folgende Statistik:

Produkt	Nettoverkaufspreis (€)	Absatz (in Tausend)	Absatz Vorjahr (in Tausend)	Erzeugnis-fixe Kosten (in T€)	Variable Stückkosten (€)
Plantschi	6,80	2.470	2.450	4.100	4,22
Balsamin	6,80	3.680	4.140	6.300	4,15
foamy dreams	8,50	1.530	1.340	4.700	5,43
medolin	7,50	2.420	2.360	3.800	5,17
Shaba	4,95	5.780	5.650	5.600	3,47

Außerdem sind folgende Daten aus dem Marketing bekannt:

Produkt	Zielgruppe	Kernvorteil	Verpackung	Testurteil
Plantschi	Kinder	Besonders mild und cremig	Aufdruck mit Disney-Motiven	gut
Balsamin	Personen mit empfindlicher Haut	PH-neutral, mild	durchsichtig, informativ	mangelhaft
foamy dreams	Anspruchsvolle Verbraucher	stark duftend und schäumend, exklusives Image	blau/gold, schöne Form	gut
medolin	Ökologisch orientierte Verbraucher	natürliche Öle, keine chemischen Zusatzstoffe	grün, informativ	sehr gut
Shaba	Sparsame Verbraucher	preiswert	weiß, schlicht	befriedigend

Aufgaben:

- Ermitteln Sie für die einzelnen Produkte die Deckungsbeiträge I und II sowie für den Produktbereich „Schaumbäder“ den Deckungsbeitrag III. Welches Betriebsergebnis haben Sie in Ihrem Produktbereich erzielt? Gehen Sie davon aus, dass die fixen Kosten für den Produktbereich „Schaumbäder“ (Bereichsfixkosten) insgesamt 8,5 Mio. € betragen und Unternehmensfixkosten mit einem Anteil von 3,4 Mio. € auf die fünf Produkte umgelegt werden müssen.
- Entwickeln Sie anhand der vorliegenden Daten Marketingstrategien für die einzelnen Produkte.

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Die Deckungsbeitragsrechnung – gewinnbringende Verluste?

Marketing-Mix – Teil 1: Produktpolitik

Marketing-Mix – Teil 2: Sortimentspolitik

Ökologie und Marketing – Appell an Gesundheit und Gewissen

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Ermitteln Sie die Umsätze der einzelnen Produkte. DB I ergibt sich nach Abzug der variablen Kosten, DB II nach weiterem Abzug der erzeugnisfixen Kosten. DB II sollte größer als null sein, da das Produkt sonst nicht die Kosten deckt, die ihm direkt zugerechnet werden können. DB III erhält man nach Abzug der bereichsfixen und DB IV nach Abzug der unternehmensfixen Kosten. DB IV entspricht dem in diesem Produktbereich erzielten Betriebsergebnis, d.h. im Prinzip dem Gewinn aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit.

Zu Aufgabe B:

- Berücksichtigen Sie hierbei auch den Umsatzzuwachs bzw. Rückgang und überlegen Sie, worin dessen Ursachen liegen könnten. Gehen Sie davon aus, dass die Differenzen in den unterschiedlichen erzeugnisfixen Kosten überwiegend auf den unterschiedlichen Werbeaufwand zurückzuführen sind.

Aufgabe 4: Wirtschaftlichkeitsanalyse eines KMU-Betriebes

Sie sind Consultant in einer Unternehmensberatung und erhalten den Auftrag, die wirtschaftliche Situation der Leopold Krüger Werkzeugmaschinen KG, eines kleineren mittelständischen Maschinenbauunternehmens, zu überprüfen. Deren geschäftsführender Gesellschafter ist sehr darüber besorgt, dass sein Unternehmen trotz befriedigender Auftragslage im letzten Jahr einen Verlust in Höhe von 540.000 € ausgewiesen hat. Und das, obwohl die Fertigungsanlagen im letzten Jahr völlig erneuert wurden. Er zeigt Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung des letzten Jahres:

GuV-Konto	Bezeichnung	Aufwand	Ertrag
500	Umsatzerlöse		12.500.000
520	Bestandsveränderungen	430.000	
60	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.380.000	
615	Vertriebsprovisionen	3.750.000	
62-64/66	Personalaufwendungen	4.160.000	
65	Abschreibungen	870.000	
670	Mieten	180.000	
68	Aufwendungen für Kommunikation	110.000	
690	Versicherungsbeiträge	80.000	
693	Verluste aus Schadensfällen	245.000	
695	Abschreibungen auf Forderungen	450.000	
699	Steuernachzahlungen	115.000	
70	Betriebliche Steuern	150.000	
751	Zinsaufwendungen	120.000	
	Summe	13.040.000	12.500.000
	Gewinn/Verlust		540.000

Aufgaben:

- Ermitteln Sie aus dieser GuV das Betriebsergebnis. Gehen Sie davon aus, dass das Eigenkapital des Unternehmens 500 T€ bei einem Gesamtkapital von 2 Mio. € beträgt. Als kalkulatorischer Unternehmerlohn sollen 18.000 € pro Monat veranschlagt werden. Die Abschreibung der neuen Anlagen erfolgte degressiv mit 30 %. Der Nutzungszeitraum der Anlagen beträgt 10 Jahre.
- Welche Kosteneinsparung würde sich ergeben, wenn statt der 15 Handelsvertreter, die jeweils 30 % Provision erhalten, fest angestellte Reisende eingesetzt würden. Die Provision der Reisenden beträgt nur 5 %, dafür entstehen dem Unternehmen jedoch pro Reisenden 100.000 € Personalaufwand und 60.000 € Reisekosten.
- Lohnt es sich, zur Vermeidung der Forderungsausfälle ein Factoring-Unternehmen (Inkassogebühr: 3 % vom Umsatz) einzuschalten?

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Verträge – maßgeschneiderte Verpflichtungen
Kosten und Leistungen – die verdeckte Wahrheit
Die Kostenartenrechnung – wo bleibt das Geld?
Doppelte Buchführung: Teil 2 – Erfolgskonten
Marketing-Mix – Teil 4: Distributionspolitik

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Entscheiden Sie, welche Aufwendungen und Erträge betriebsfremd, außergewöhnlich oder periodenfremd sind. Übernehmen Sie nur die verbleibenden Aufwendungen und Erträge in Ihre Kosten- und Leistungsrechnung.
- Korrigieren Sie die degressiven Abschreibungswerte auf linear (gleichmäßige Abnutzung). Da die Anlagen neu sind, können Sie den Beschaffungswert leicht ermitteln und den linearen Abschreibungswert für den Nutzungszeitraum ansetzen.
- Errechnen Sie kalkulatorische Zinsen auf das Eigenkapital und den kalkulatorischen Unternehmerlohn. Den Zinssatz können Sie aus den gezahlten Zinsen und dem Fremdkapital ermitteln.

Zu Aufgabe B:

- Vergleichen Sie die Aufwendungen der beiden Alternativen. Gehen Sie davon aus, dass der Umsatz aufgrund des Einsatzes von Reisenden nicht rückläufig sein wird.

Zu Aufgabe C:

- Ermitteln Sie die umsatzabhängigen Kosten für das Factoring und vergleichen Sie den Betrag mit der Höhe der Forderungsausfälle.

Aufgabe 5: Planen einer Existenzgründung

Seit Ihrem Universitätsabschluss in Chemietechnik vor zwei Jahren sind Sie bei einem Großkonzern beschäftigt. Da Sie die starren Führungs- und Organisationsstrukturen als hinderlich empfinden, planen Sie, mit einem kleinen Betrieb für recyclingfähige Kunststoffverpackungen den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Nachdem Sie die Marktfähigkeit Ihrer Idee geprüft haben und erste Verbindungen zu potenziellen Kunden hergestellt haben, erstellen Sie folgenden Absatzplan:

Monat	1	2	3	4	5	6
Absatz (in Stück)	40.000	45.000	50.000	55.000	60.000	60.000

Demnach rechnen Sie damit, dass der Absatz langsam zunimmt und innerhalb von 6 Monaten konvergiert. Da das Unternehmen von vornherein die entsprechenden Produktionskapazitäten besitzen soll, beschließen Sie, in den ersten Monaten eine konstante Fertigungsmenge von 55.000 Stück zu produzieren. Nach sorgfältiger Planung Ihres Vorhabens benötigen Sie folgendes Anlagevermögen:

- Geräte und Maschinen	650.000 €
- Ausstattung der Büroräume und Arbeitsplätze	130.000 €
- Zwei Firmenwagen	50.000 €

Die monatlichen Aufwendungen, die das Umlaufvermögen (Vorräte und liquide Mittel) berühren, schätzen Sie folgendermaßen ein:

- Löhne	83.600 €
- Material	116.600 €
- Miete	20.000 €
- Steuern und Versicherungen	1.500 €
- Vertriebskosten	15.000 €
- Verwaltungskosten	10.000 €

Aufgaben:

- Schätzen Sie den Kapitalbedarf Ihres Unternehmens ab. Da Sie die künftigen Zahlungsziele noch nicht genau kennen, gehen Sie davon aus, dass die Erlöse für die verkauften Produkte erst im Folgemonat zahlungswirksam werden, sämtliche oben aufgeführten Aufwendungen dagegen im selben Monat. Berücksichtigen Sie dabei auch Ihren Unternehmerlohn in Höhe von 10.000 € sowie kalkulatorische Zinsen für das Eigen- und Fremdkapital von 12 %.
- Kalkulieren Sie einen Verkaufspreis (gemäß Vollkostenrechnung), wenn die monatliche Fertigungsmenge 55.000 Stück beträgt. Schreiben Sie die Firmenwagen auf 5 Jahre und das restliche Anlagevermögen auf 10 Jahre ab.
- Machen Sie einen Vorschlag, wie Sie das Unternehmen finanzieren wollen, wenn Sie über Eigenkapital in Höhe von 200.000 € verfügen. Sie können ERP-Eigenkapitalhilfe in Höhe von 300.000 € sowie ein ERP-Darlehen in Höhe von 230.000 € beantragen, das mit 4,5 % zu verzinsen ist. Die Restsumme muss über ein Bankdarlehen finanziert werden.

- D. Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen die ersten 6 Monate überlebt, indem Sie einen Finanzplan für diesen Zeitraum erstellen.

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Personengesellschaften – Mut zum Risiko

Die Kapitalbeschaffung – woher nehmen ...

Staatliche Fördermittel – gutes Geld für gute Ideen

Finanzierung eines Unternehmens – Liquidität hat Priorität

Kostenträgerrechnung – Kalkulation des Produktpreises

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Das kapitalbindende Umlaufvermögen errechnet sich in diesem Fall vereinfacht für alle Kostenarten aus den ausgabenwirksamen Aufwendungen des ersten Monats. Zusammen mit dem Anlagevermögen würde sich der erforderliche Kapitalbedarf ergeben, wenn die Fertigungsmenge vollständig abgesetzt würde. Da aber in den ersten drei Monaten die Fertigungsmenge über der Absatzmenge liegt, muss hierfür Vorsorge getroffen werden, damit Ihr Unternehmen nicht zahlungsunfähig wird. Die Zinsaufwendungen können ungefähr abgeschätzt werden, indem alle Kosten addiert und mit dem Bankzinssatz verrechnet werden. Der Unternehmerlohn und die kalkulatorischen Zinsen sollten als ausgabenwirksame Kosten eingehen, um sich finanziell etwas „Luft“ zu verschaffen.

Zu Aufgabe B:

- Zur Ermittlung des Verkaufspreises müssen sämtliche Aufwendungen einschließlich der Abschreibungen, der kalkulatorischen Zinsen und des Unternehmerlohns auf die Stückzahl umgelegt werden.

Zu Aufgabe C:

- Die Eigenkapitalhilfe darf zusammen mit dem vorhandenen Eigenkapital 40 % des Gesamtkapitals nicht überschreiten. Das Eigenkapital des Unternehmers sollte mindestens 15 % betragen. Der Rest muss durch ERP- und Bankdarlehen finanziert werden.

Zu Aufgabe D:

- Im Finanzplan werden die liquiden Mittel aus den vorhandenen liquiden Mitteln, den Einnahmen und Ausgaben ermittelt. Ziel ist es, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Aufgabe 6: Investitionsrechnung für eine Kühlanlage

Sie sind technischer Leiter im Bereich Tiefkühlkost eines größeren Unternehmens der Lebensmittelbranche. Aufgrund der hohen Betriebs- und Reparaturkosten überlegen Sie, ob sich die Anschaffung einer neuen Kühlanlage rentiert oder ob die alte Anlage noch einige Jahre weiter betrieben werden sollte. Bevor Sie Ihrem Management den Vorschlag unterbreiten, wollen Sie mit Hilfe einer Kostenvergleichsrechnung konkrete Zahlen aufbereiten. Hierzu holen Sie zwei Angebote von verschiedenen Lieferanten ein. Außerdem lassen Sie sich vom Controlling die Daten der alten Kühlanlage geben.

Kosten	Alte Anlage	Angebot A	Angebot B
Anschaffungskosten	60.000 €	83.000 €	90.000 €
Geplante Nutzungsdauer	10 Jahre (davon 8 abgelaufen)	10 Jahre	10 Jahre
Wartungskosten	5.000 €	1.500 €	1.200 €
Reparaturkosten	2.000 €	-	-
Fixe Betriebskosten	4.500 €	3.200 €	2.900 €
Variable Betriebskosten	1,40 €/l	1,20 €/l	1,15 €/l
Fassungsvermögen	10.000 l	10.000 l	12.000 l

Die alte Kühlanlage könnten Sie noch zu einem Preis von 12.000 € verkaufen. Wenn Sie die Investition um ein Jahr verschieben, würde ihr Liquidationserlös auf 5.000 € sinken. Die Auslastung der alten Kühlanlage beträgt 90 %. Es wird angenommen, dass die Auslastung der Anlage A ebenfalls bei 90 % liegt, da diese das gleiche Fassungsvermögen besitzt. Bei Anlage B wird aufgrund der höheren Kapazität von einer etwas geringeren prozentualen Auslastung von 85 % ausgegangen.

Aufgaben:

- Welche Alternative würden Sie Ihrem Management vorschlagen? Berücksichtigen Sie in der Berechnung auch die durchschnittlichen Zinskosten für die Kapitalbindung (angenommener Bankzinssatz 8 %).
- Für die Anlage A besteht die Möglichkeit, diese für 16.400 € pro Jahr zu mieten. Anlage B kann für 12.300 € pro Jahr geleast werden. In der Miete sind Kosten für Wartung und Reparatur enthalten. Wie würden diese Angebote Ihre Entscheidung beeinflussen?

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

- Verträge – maßgeschneiderte Verpflichtungen
- Die Kapitalbeschaffung – woher nehmen ...
- Doppelte Buchführung: Teil 3 – Abschreibungen
- Investitionsrechnung – Finanzierung von Anlagegütern

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Stellen Sie die anfallenden Kostenarten zusammen und summieren Sie diese auf. Verwenden Sie bei den neuen Anlagen zur Berechnung der Zinskosten auf das gebundene Kapital nur die halben Anschaffungskosten, da dieser Betrag dem durchschnittlichen Wert der Anlage während des Nutzungszeitraums entspricht. Als Abschreibung der alten Anlage verwendet man nicht die kalkulatorischen Abschreibungswerte, sondern aufgrund besseren Wissens die Differenz der tatsächlich erzielbaren Liquidationserlöse des aktuellen und des folgenden Jahres. Da die Anlagen unterschiedliches Fassungsvermögen haben, sollte der Vergleich anhand der Gesamtkosten pro tatsächlich beanspruchter Volumeneinheit durchgeführt werden.

Zu Aufgabe B:

- Statt einer Abschreibung fällt hier die Miet- bzw. Leasinggebühr an. Beim Mietvertrag übernimmt der Vermieter auch die Kosten für Instandhaltung und Wartung. Ebenso entfällt die Kapitalbindung.

Aufgabe 7: Übernahme eines Elektronikunternehmens

Bei einer Existenzgründerbörsen haben Sie Kontakt zu einem anderen Ingenieur und einem Betriebswirt geknüpft und wollen sich mit diesen zusammen selbstständig machen. Um sich den mühsamen Aufbau eines Betriebes zu ersparen, suchen Sie nach einem bestehenden Unternehmen, das sie übernehmen könnten. Interessant erscheint Ihnen die mangels Nachfolgers zum Verkauf anstehende Kurt Neumann Elektronik GmbH, die im letzten Jahr angeblich einen hohen Gewinn erzielt hat. Als Erstes werfen Sie daher einen Blick in die Bilanz sowie in die Gewinn- und Verlustrechnung des vergangenen Jahres.

Bilanz			
Aktiva		Passiva	
Maschinen u. Techn. Anl.	1.800.000	Gezeichnetes Kapital	200.000
Geschäftsausstattung	582.000	Gewinnrücklagen	595.000
Vorräte	874.000	Rückstellungen	150.000
Forderungen	439.000	Darlehen (langfristig)	2.350.000
Flüssige Mittel	65.000	Verbindlichkeiten aus L.L.	465.000
Bilanzsumme	3.760.000		3.760.000

Gewinn- und Verlustrechnung			
Aufwendungen		Erträge	
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	4.782.000	Umsatzerlöse	8.458.000
Personalaufwendungen	2.859.000	Bestandserhöhungen	537.000
Abschreibungen a. Anl.	489.000	Außerordentliche Erträge	43.000
Abschreibungen a. Ford.	127.000		
Zinsen	350.000		
Steuern	280.000		
Summe Aufwendungen	8.887.000	Summe Erträge	9.038.000
Gewinn vor Steuern	151.000		
Körperschaftssteuer	37.750		
Jahresüberschuss	113.250		

Aufgaben:

- A. Wie schätzen Sie das Unternehmen hinsichtlich seiner Kapitalstruktur, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität ein?
- B. Welchen Preis wären Sie bereit, für das Unternehmen zu zahlen?
- C. Würde es einen Unterschied machen, wenn das Unternehmen eine Personengesellschaft wäre?
- D. Darf das Unternehmen weiterhin unter seinem bisherigen Namen firmieren?

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Das deutsche Steuersystem – gelenktes Chaos
Kapitalgesellschaften – Herrschaft nach Anteilen
Die Kapitalbeschaffung – woher nehmen ...
Bilanzanalyse – offene Karten, versteckte Informationen

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Berechnen Sie aus der Bilanz und der GuV die Unternehmenskennziffern. Versuchen Sie, diese anhand der bekannten Bilanzregeln einzuschätzen.

Zu Aufgabe B:

Hierzu können zwei Überlegungen erfolgen:

- Wie hoch ist die Differenz aus Vermögen und Schulden des Unternehmens?
- Wie viel Geld müsste angelegt werden, um den ausgewiesenen Gewinn zu erwirtschaften?

Zu Aufgabe C:

- Überlegen Sie, welche Steuern bei einer Kapitalgesellschaft, welche bei einer Personengesellschaft anfallen.

Zu Aufgabe D:

- Berücksichtigen Sie die Firmengrundsätze.

Aufgabe 8: Produktlebenszyklen in der Umwelttechnik

Sie sind Assistent der Geschäftsführung eines jungen innovativen Herstellers für Umweltmesstechnik. Ihr Management beauftragt Sie, aus den Verkaufszahlen der Vergangenheit eine Übersicht über die gegenwärtige Marktsituation zu erstellen. Die Umsätze in der folgenden Statistik sind in T€ angegeben. Außerdem soll ein Ozon-Messgerät in die Produktpalette aufgenommen werden. Hier stellt sich die Frage, ob das Messgerät selbst produziert oder ob das OEM-Angebot eines japanischen Herstellers angenommen werden soll.

Produkt	CS-90X	EA-72	HS-340X	GM-200
Marktsegment	CO2-Gassensoren	Entstaubungsanlagen	HCI-Sensoren	Geruchsmessgeräte
Marktwachstum aktuelles Jahr	+2,3 %	-1,5 %	+7,2 %	+9,0 %
Marktanteil aktuelles Jahr**	4,8 %	11,4 %	2,1 %	16,1 %
Gewinnanteil am Umsatz	2 %	5 %	8%	12 %
Umsatz 4. Quartal (T€)	2.540	5.140	1.840	4.950
Umsatz 3. Quartal (T€)	2.910	5.750	1.280	3.340*
Umsatz 2. Quartal (T€)	3.360	5.430	-	3.410*
Umsatz 1. Quartal (T€)	3.920	5.030	-	2.860*
Umsatz 4. Quartal Vorjahr (T€)	4.450	4.820	-	1.740*

*Vorgängermodell GM-100

Aufgaben:

- Erstellen Sie ein Portfolio, in dem das aktuelle Marktwachstum gegenüber dem Marktanteil dargestellt ist. Beurteilen Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Produkte anhand dieser Darstellung sowie der sonstigen Marktdaten.
- Stellen Sie den Produktlebenszyklus der verschiedenen Messgeräte grafisch dar. In welcher Phase würden Sie die betreffenden Produkte sehen?
- Ihr Unternehmen lebt zu 30 % vom Export, der in Dollargeschäften abgewickelt wird. Wie würde ein im letzten Quartal um 10 % fallender Dollarkurs Ihr Jahresergebnis beeinflussen?
- Ihr Unternehmen plant die Serienfertigung eines Ozon-Messgeräts. Die jährlichen Fixkosten (einschließlich Abschreibungen auf Forschung und Entwicklung) für diese Investition würden sich auf 1.400 T€ belaufen. Die variablen Stückkosten betragen 440 €. Ein japanisches Unternehmen bietet Ihnen an, das Produkt als OEM-Kunde zu einem Stückpreis von 720 € in Ihr Sortiment aufzu-

nehmen. Ihr Marketing rechnet mit einem jährlichen Absatz von ca. 3.500 Stück. Welche Entscheidung schlagen Sie Ihrem Management vor?

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Der Break-Even-Point – oder „the point of no return“

Marketing-Mix – Teil 1: Produktpolitik

Marketing-Mix – Teil 2: Sortimentspolitik

Der Markt und seine Strukturen – die Aufteilung des Kuchens

Analysen von Marktdaten – Statistik und Heuristik

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Tragen Sie das Marktwachstum gegen den Marktanteil auf. Die Skaleneinteilung hängt stark von den Gegebenheiten auf den betrachteten Märkten ab. In diesem Fall erscheint eine Skaleneinteilung beim Marktanteil von 0% bis 20% und beim Marktwachstum von -5% bis 10% sinnvoll.

Zu Aufgabe C:

- Bedenken Sie, dass sich die Umsatzeinbuße durch den Dollarkurs direkt auf den Gewinn auswirkt.

Zu Aufgabe D:

- Berechnen Sie den Break-Even-Point, ab dem die Kosten der Eigenfertigung unter denen des Fremdbezugs liegen.

Aufgabe 9: Management eines Internet-Projektes

Sie sind als Consultant in einem mittelständischen Softwarehaus tätig und erhalten den Auftrag, für einen Versandhandel ein Angebot für ein Informationssystem zu erstellen, mit dem die Kunden per Internet Informationen abrufen und bestellen können. Eine Systemspezifikation wurde bereits in einer vorangegangenen Phase erstellt, so dass relativ zuverlässige Daten für die Realisierung vorliegen. Insgesamt soll das System umfassen: sechs Arbeitsplatzrechner und zwei Drucker, ein Web-Server, eine Datenbank mit Applikationen, ein Gateway-Rechner (Schnittstelle zum Internet), ein Firewall-Rechner (Zugriffsschutz) sowie Web-Seiten für den Online-Katalog.

Die Hardware und die Systemsoftware müssen Sie von externen Lieferanten beschaffen. Der Gateway-Rechner und der Firewall-Rechner werden von einem hierauf spezialisierten Unternehmen eingerichtet. Die Entwicklung der Datenbankanwendungen, die Gestaltung der Web-Seiten sowie die Systeminstallation und Schulung werden von Ihrem Unternehmen durchgeführt.

Aufgaben:

- Erstellen Sie anhand der nachfolgend angegebenen Projektdaten einen Projektstrukturplan (Ebenen 1 und 2). Berücksichtigen Sie, dass am Ende der Entwicklungs- und Installationsphasen Tests durchgeführt werden müssen. Außerdem ist ein abschließender Systemtest einschließlich Abnahme durch den Auftraggeber geplant. Den Abschluss bildet ein dreitägiges Schulungsprogramm für die Mitarbeiter des Versandhandels.

Nr.	Arbeits-paket	Beschreibung	Mitarbeiter
1000	Projektlei-tung	Wird vom Projektleiter während der Zeitdauer des gesamten Projekts durchgeführt.	1
2000	Entwicklung	Beinhaltet die Programmierung der Datenbanksoft-ware und Tabellen (30 Manntage), das Anlegen der Stammdaten (12 Manntage) und den Entwurf der Web-Seiten (21 Manntage). Die Eingabe der Stammdaten kann erst erfolgen, wenn die Daten-banksoftware fertig gestellt ist. An der Testphase (1 Manntag) sind 2 Mitarbeiter beteiligt.	6 (Team aus Datenbankexper-ten und Homepage-Designern)
3000	Installation	Die Installation des Basissystems kann erst erfol-gen, wenn die Entwicklung abgeschlossen ist. (6 Manntage + 1 Manntag Test). Die Installation des Gateway- und Firewall-PC soll spätestens mit der Installation des Basissystems beendet sein (benö-tigte Zeit: insgesamt 4 Tage).	3 (2 für Test)
4000	Systemtest	Abnahme des Gesamtsystems mit anschließender Inbetriebnahme (Dauer: 3 Manntage).	2
5000	Schulung	Kann erst erfolgen, wenn das System in Betrieb genommen wurde (Zeitdauer: insgesamt 3 Tage).	2
6000	Qualitätssi-cherung	Wird während des gesamten Projektzeitraums durchgeführt.	0,5

- B. Planen Sie den Personaleinsatz für die Entwicklungsarbeiten so, dass die Projektdauer möglichst kurz ist und bestimmen Sie den kritischen Pfad. Stellen Sie hierzu ein Team aus DB- und Web-Seiten-Programmierern zusammen.
- C. Stellen Sie den Zeitablauf des Projekts in einem Gantt-Diagramm dar. Wie viel Zeit nimmt das Projekt in Anspruch?
- D. Erstellen Sie ein Mengengerüst für die Kalkulation. Welches Angebot könnten Sie dem Versandhandel unterbreiten, wenn der interne Stundensatz in Ihrem Unternehmen 150 € für die Entwickler und Systemtechniker bzw. 180 € für den Projektleiter beträgt (1 Manntag = 8 Arbeitsstunden), sich der Preis für die Fremdleistungen auf 65.400 € beläuft und die Kosten der Hard- und Systemsoftware bei 72.800 € liegen. Berücksichtigen Sie, dass Ihr Unternehmen auf eigene Leistungen einen Gemeinkostenzuschlag von 45 % sowie auf Fremdleistungen und -lieferungen einen Zuschlag von 12 % erhebt.

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Projektmanagement – Teil 1: Ablauf und Steuerung

Projektmanagement – Teil 2: Planungsinstrumente

Kostenträgerrechnung – Kalkulation des Produktpreises

Vorgehensweise:

Zu Aufgabe A:

- Hierfür gibt es keine Musterlösung, verwenden Sie für die erste Ebene die angegebenen Pakete mit den 1000er-Nummern. Eine weitere Untergliederung sollte vor allem für die Softwareentwicklung durchgeführt werden.

Zu Aufgabe B:

- Die Arbeiten an der Datenbank und an den Web-Seiten sollten möglichst gleichzeitig abgeschlossen sein.
- Beginnen Sie bei der Ermittlung des kritischen Pfades von hinten und prüfen Sie, wann mit welchem Arbeitspaket spätestens begonnen werden muss.

Zu Aufgabe D:

- Stellen Sie die Arbeitspakete in einer Tabelle zusammen und bewerten Sie die Arbeitszeiten mit dem entsprechenden Stundensatz. Addieren Sie anschließend die Zuschläge für Arbeitsleistungen, Fremdleistungen und Material.

Aufgabe 10: Fertigungssteuerung in einer Pumpenfabrik

Sie sind Produktionsleiter in einer Pumpenfabrik. In Ihrem Werk werden die Modelle P-100, P-200 und P-300 in Fließfertigung hergestellt. Ihre Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die für das Jahr geplante Fertigungsmenge möglichst wirtschaftlich produziert wird. Folgende Vorgaben müssen Sie bei Ihrer Planung berücksichtigen:

Modell	Geplanter Jahresabsatz	Materialkosten (€ pro Stück)	Rüstkosten (€)	Fertigungs-dauer (Min. pro Stück)
P-100	12.000	1.200	6.000	18
P-200	7.000	3.000	6.000	22
P-300	1.600	4.200	6.000	26

Gehen Sie davon aus, dass der Absatz gleichmäßig über das Jahr verteilt ist. Für das gebundene Kapital wird ein Zinssatz von 12% angenommen.

Aufgaben

- Bestimmen Sie jeweils die optimale Losgröße für die drei Modelle. Entwickeln Sie hierzu eine Formel, nach der die Summe aus Rüst- und Lagerkosten minimal wird.
- Ermitteln Sie für alle drei Modelle die über das Jahr anfallenden Rüst- und Lagerkosten der Fertigung.
- Erstellen Sie einen Maschinenbelegungsplan für den ersten Monat. Die Produktionsanlage läuft ohne Unterbrechung. Berücksichtigen Sie, dass jeweils nach 12 Tagen Maschinenlaufzeit eine Wartung (Dauer: 1 Tag) durchgeführt wird. Die Zeiten für die Umrüstung sind vernachlässigbar.
- Berechnen Sie die geplante Maschinenauslastung für das laufende Jahr. Außer an den Tagen, an denen eine Wartung durchgeführt wird, kann durchgängig produziert werden.
- Ihrer Kostenstelle werden die folgenden maschinenabhängigen Fertigungsge meinkosten zugewiesen:

Kostenart	Summe
Kalkulatorische Abschreibungen	1.800.000
Reparaturen	138.000
Energie	229.000
Miete	154.000

Bestimmen Sie aus diesen Angaben einen Maschinenstundensatz.

- Die Planung der Personalkosten (Fertigungslöhne) für die einzelnen Kostenträger ergibt:

P-100: 2.670.000 €

P-200: 3.050.000 €

P-300: 1.430.000 €

Weiterhin fallen 640.000 € maschinenunabhängige Fertigungsgemeinkosten an, deren Zuschlagsgrundlage die Fertigungslöhne sind. Berechnen Sie die Herstellkosten der einzelnen Produkte.

Informationen zu dieser Aufgabe finden Sie in folgenden Kapiteln:

Der Fertigungsprozess – Produktivität kontra Flexibilität
Arbeitsvorbereitung – ... so wichtig wie die Arbeit selbst

Variable und fixe Kosten – die Menge macht's
Plankostenrechnung – Kontrolle ist besser

Vorgehensweise:

Zu den Aufgaben A und B:

- Die Formel für die optimale Losgröße lautet:

$$\text{Optimale Losgröße} = \sqrt{\frac{200 \times \text{Jahresabsatz} \times \text{Rüstkosten}}{\text{Materialstückkosten} \times \text{Zinssatz}}}$$

Die Anzahl der Lose sollte eine ganze Zahl sein, sodass zur Lösung der Aufgabe am besten eine Tabellenkalkulation verwendet wird. Die Lagerzinsen ergeben sich aus der Hälfte des Materialwertes eines Loses multipliziert mit dem vorgegebenen Zinssatz. Die Rüstkosten sind proportional zur Anzahl der Lose.

Zu Aufgabe C:

- Hierfür gibt es keine Musterlösung. Berechnen Sie aus der Fertigungsdauer für ein Stück und der Losgröße die gesamte Fertigungsdauer für ein Los. Berücksichtigen Sie die produktionsfreien Tage für die Maschinenwartung.

Zu Aufgabe D:

- Summiert man das Produkt aus der Anzahl der Lose und der Fertigungsdauer für ein Los für alle Modelle auf, ergibt sich die produktive Betriebszeit der Anlage. Die Maschinenauslastung ist das Verhältnis aus der tatsächlichen Betriebszeit zur maximal möglichen Betriebszeit.

Zu den Aufgaben E und F:

- Der Maschinenstundensatz ergibt sich aus dem Verhältnis der maschinenabhängigen Gemeinkosten zu den produktiven Betriebsstunden. Die Herstellkosten errechnen sich aus der Summe aller in der Fertigung anfallenden Kosten.

Lösung Aufgabe 1

A. Optimaler Verkaufspreis

Hierbei handelt es sich um ein Beispiel für einen nicht vollkommenen Markt. Eine Preiserhöhung führt nicht zum Wegbrechen des gesamten Marktes, wohl aber sinkt der Marktanteil des Unternehmens. Im Gegensatz zu einer monopolistischen Marktstruktur verändert sich aber die Nachfrage durch eine Preisänderung nicht. Wie die nachstehende Tabelle zeigt, wird der größte Gesamtgewinn bei einem Bruttoverkaufspreis von 9.500 € erzielt. Dagegen erreicht der Stückgewinn sein Maximum bei einem Verkaufspreis von 10.500 €. Dies liegt daran, dass der Absatz mit dem Preis variiert.

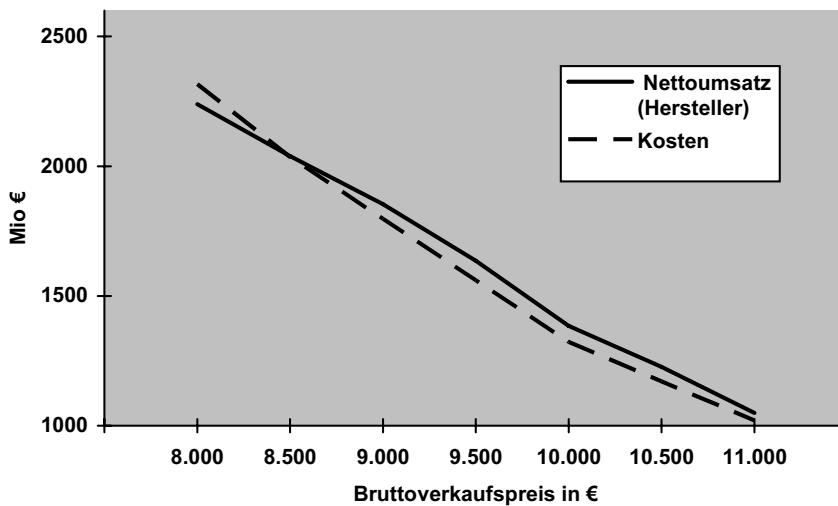
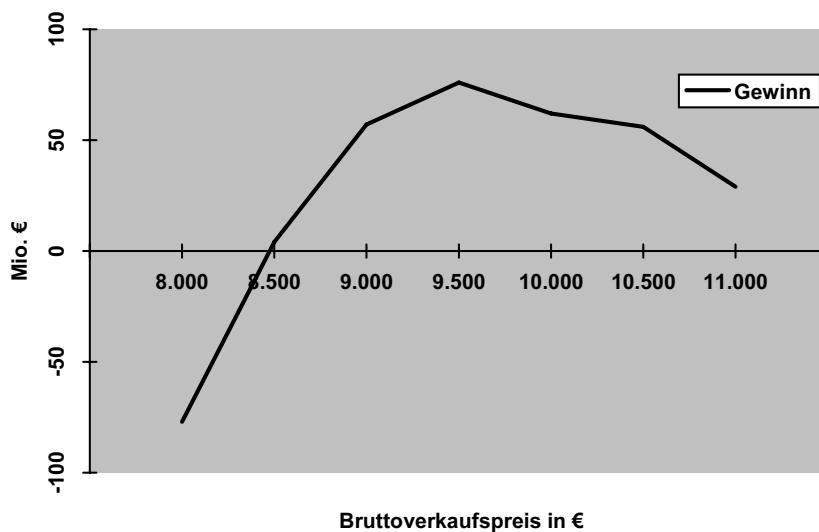
Das Verbraucherverhalten kann im Rahmen einer Marktanalyse nur auf Grundlage des Bruttoverkaufspreises an den Endverbraucher ermittelt werden. Für die Gewinnprognose des Autoherstellers muss daher die Umsatzsteuer und die durchschnittliche Händlerspanne herausgerechnet werden. Bezieht man den Gewinn von 76 Mio. € auf die so korrigierten Umsatzerlöse ($1.995 - 359 = 1.636$ Mio. €), ergibt sich beim optimalen Verkaufspreis von 9.500 € eine Umsatzrentabilität von 4,6 %.

Bruttoverkaufspreis (€)	Marktanteil	Absatz (Tsd.)	Bruttoumsatz (Mio. €)	Nettoumsatz (Mio. €)	Händlerspanne (Mio. €)	Variable Kosten (Mio. €)	Gesamtkosten (Mio. €)	Gewinn (Mio. €)	Stückgewinn (€)
8.000	9,10%	409,5	3.276	2.730	491	1.966	2.316	-77	-188
8.500	7,80%	351,0	2.984	2.486	448	1.685	2.035	4	11
9.000	6,70%	301,5	2.714	2.261	407	1.447	1.797	57	189
9.500	5,60%	252,0	2.394	1.995	359	1.210	1.560	76	303
10.000	4,50%	202,5	2.025	1.688	304	972	1.322	62	305
10.500	3,80%	171,0	1.796	1.496	269	821	1.171	56	328
11.000	3,10%	139,5	1.535	1.279	230	670	1.020	29	208

B. Sensitivität des Gewinns

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht, wie gering der Gewinn im Verhältnis zu Umsatzerlösen (durchgezogene Linie) und Kosten (gebrochene Linie) ausfällt. Ein geringer Anstieg der variablen Kosten um etwa 300 € pro Fahrzeug, z.B. durch gestiegene Materialkosten oder eine Erhöhung der Tariflöhne, lässt die Gewinnmarge schnell auf Null schmelzen.

Auch die Marktprognose muss sorgfältig recherchiert sein. Um in der Gewinnzone zu bleiben, muss in diesem Marktsegment bei einem Bruttoverkaufspreis von 9.500 € mindestens ein Marktanteil von 4,6 % erzielt werden, entsprechend einem Absatz von ca. 207.000 Fahrzeugen pro Jahr.

Umsatzerlöse und Kosten in Abhängigkeit vom Verkaufspreis**Gewinnmarge in Abhängigkeit vom Verkaufspreis**

Lösung Aufgabe 2

A. Ergebnis der ABC-Analyse

Die Artikelliste wurde in der folgenden Tabelle nach dem wertmäßigen Verbrauch sortiert. Vor allem die Produkte WS-13 und BK-1450 zeichnen sich durch ihren hohen Anteil am Gesamtverbrauch aus. Dementsprechend hoch ist auch deren Anteil am Lagerbestand. Der Einfachheit halber wurde hier mit einer durchschnittlichen Lagerdauer von 45 Tagen für alle Produkte gerechnet. Dies entspricht einer Lagerumschlagshäufigkeit von 8. Aus dem Verhältnis von wertmäßigem Verbrauch und Umschlagshäufigkeit resultiert der durchschnittliche Lagerbestand.

Artikel	Verbrauch (Stk.)	Stückpreis (€)	Verbrauch (€)	Verbrauch (%)	Verbrauch kumuliert (%)	Ø Lagerbestand (Stk.)	Lagerzinsen (€)	Gruppe
WS-13	2.700	6.850	18.495.000	28,9	28,9	2.311.875	277.425	A
BK-1450	13.400	1.270	17.018.000	26,6	55,4	2.127.250	255.270	A
Z-1300	9.600	850	8.160.000	12,7	68,2	1.020.000	122.400	A
QF-35	10.200	487	4.967.400	7,8	75,9	620.925	74.511	A
UV-66	980	2.680	2.626.400	4,1	80,0	328.300	39.396	A
X-75	19.800	115	2.277.000	3,6	83,6	284.625	34.155	B
QF-45	3.300	609	2.009.700	3,1	86,7	251.213	30.146	B
QF-65	1.700	879	1.494.300	2,3	89,1	186.788	22.415	B
LZ-930	22.300	58	1.293.400	2,0	91,1	161.675	19.401	B
X-25	26.300	49	1.288.700	2,0	93,1	161.088	19.331	B
LZ-570	31.700	39	1.236.300	1,9	95,0	154.538	18.545	B
X-50	14.100	87	1.226.700	1,9	96,9	153.338	18.401	C
LZ-325	42.300	17	719.100	1,1	98,1	89.888	10.787	C
QF-95	620	1.068	662.160	1,0	99,1	82.770	9.932	C
UV-33	430	1.340	576.200	0,9	100,0	72.025	8.643	C

B. Einsparpotenzial durch JIT

Das Rechenbeispiel zeigt, dass die Kostenersparnisse durch die geringere Kapitalbindung bei einer moderaten Lagerdauer relativ gering sind. Die Einsparungen im Lager- und Fertigungsbereich überwiegen in diesem Fall, letztere erfordern neben dem Just-in-Time-Konzept eine gleichzeitige Umstellung der Fertigungsorganisation. Auch zeigt sich, dass die wachsenden Bezugskosten (angedeutet durch das Minuszeichen) nicht unterschätzt werden dürfen.

Kostenart	Kosten (€)	Einsparung (%)	Einsparpotenzial (€)
Lager	1.300.000	80%	1.040.000
Fertigung	7.500.000	10%	750.000
Qualitätssicherung	850.000	20%	170.000
Kapitalbindung	734.847	für Gruppe A	769.002
Bezugskosten (Mehrkosten)	2.050.672 = 4% vom Ge- samtverbrauch (64.050.300 €)	40% (Aufschlag)	-820.269
Gesamtersparnis			1.908.733

C. Berechnung der künftigen Eigenkapitalrentabilität

Aus dem Umsatz von 135.000.000 € errechnet sich ein Gewinn (3 % vom Umsatz) von 4.050.000 € und damit ein Eigenkapital (Gewinn = 12 % des Eigenkapitals) von 33.750.000 €. Es wird davon ausgegangen, dass die Einsparungen durch JIT direkt den Gewinn erhöhen. Der Gewinn wird dann im nächsten Jahr auf 5,96 Mio. € und die Eigenkapitalrentabilität auf 17,7 % anwachsen.

Beachten Sie, dass in dieser Rechnung keine Umstellungskosten auf JIT berücksichtigt wurden. Dies lässt sich in diesem Beispiel dadurch rechtfertigen, dass es sich hierbei um einmalige Kosten handelt, während sich die Kosteneinsparungen durch JIT langfristig auswirken. Trotzdem ist es erforderlich, dass das verantwortliche Management hierüber im Voraus eine Vorstellung besitzt.

Lösung Aufgabe 3

A. Deckungsbeitragsrechnung

Für die Berechnung der Deckungsbeiträge DB III und DB IV müssen die Fixkosten des Produktbereiches und des Unternehmens auf die jeweiligen Produkte aufgeteilt werden. Als Verteilungsschlüssel werden hierzu in der Regel die Einzelkosten verwendet, die aus der Summe von variablen und erzeugnisfixen Kosten gebildet wird.

Produkt	Umsatz	Variable Kosten	DB I	DB II	Fixkos-ten Bereich	DB III	Fixkosten Untenehmen	DB IV
in Tausend €								
Plantschi	16.796	10.423	6.372	2.273	1.356	917	542	375
Balsamin	25.024	15.272	9.752	3.452	2.013	1.439	806	633
foamy dreams	13.005	8.307	4.697	-3	1.214	-1.217	486	-1.703
medolin	18.150	12.511	5.638	1.839	1.522	316	609	-293
Shaba	28.611	20.056	8.554	2.954	2.395	560	958	-398
Summe	101.586	66.569	35.013	10.515	8.500	2.015	3.401	-1.386

B. Maßnahmenkatalog

Für das negative Betriebsergebnis ist vor allem das Luxusprodukt foamy dreams verantwortlich. Selbst der DB II ist negativ, was rein rechnerisch ein Indiz dafür ist, das Produkt aus dem Sortiment zu nehmen. Ein Unternehmen wird aber erst als letzte Maßnahme erwägen, ein eingeführtes Produkt vom Markt zu nehmen. Der überdurchschnittliche Umsatzzuwachs von ca. 14 % sollte zudem zu denken geben. Setzt sich der bestehende Trend im nächsten Jahr fort, wäre DB II in jedem Fall positiv und das Produkt würde einen positiven Deckungsbeitrag zu den produktunabhängigen Fixkosten liefern.

Aufgrund der wachsenden Nachfrage kann auch eine Preiserhöhung in Erwägung gezogen werden, die sich direkt auf das Ergebnis von DB I und DB II auswirkt. Da eine direkte Preiserhöhung in größerem Rahmen dazu führen kann, dass bestehende Kunden auf Konkurrenzprodukte überwechseln, könnte man statt dessen eine andere Verpackung mit einer kleineren Abfüllmenge zum gleichen Preis anbieten. Bei dieser Art von Artikel kann man davon ausgehen, dass das Verbraucherverhalten nur wenig vom Preis beeinflusst wird, da

- das Produkt aufgrund seiner Kernvorteile wahrscheinlich nicht beliebig austauschbar ist,
- der absolute Preis niedrig ist,
- das Produkt nicht täglich gekauft wird, so dass der Preis nicht im Bewusstsein der meisten Verbraucher verankert ist.

Den größten positiven Beitrag zum Betriebsergebnis liefert das Produkt Balsamin. Aufgrund des negativen Testergebnisses, das vermutlich zu der beträchtlichen Umsatzeinbuße von 11 % gegenüber dem Vorjahr geführt hat, ist hier eine Produktverbesserung dringend notwendig, d.h. die Ursachen, die zur Negativwertung führten, müssen beseitigt werden. Ein anschließender Relaunch des Produkts mit einer entsprechenden Werbekampagne und einer attraktiveren Verpackung kann das Produkt vielleicht wiederbeleben.

Medolin ist ein hervorragendes Produkt (siehe Testergebnis), das dem Kunden scheinbar noch nicht attraktiv genug erscheint. Die relativ geringen erzeugnisfixen Kosten deuten darauf hin, dass hier entweder an Werbung und/oder Aufmachung gespart wurde.

Relativ unproblematisch erscheint das Produkt Plantschi, das einen positiven Deckungsbeitrag erzielt. Da es bei jungen Verbrauchern aufgrund des Trendbewusstseins schwieriger ist, eine Kundenbindung aufzubauen, muss stets am Produktimage gearbeitet werden. Sollte der Absatz irgendwann zurückgehen, könnte das gleiche Produkt mit anderem Design wiederbelebt werden.

Dagegen scheint das umsatzstarke Produkt Shaba ein Sorgenkind zu sein. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es aufgrund seines hohen Umsatzanteils die Hauptlast der Fixkosten zu tragen hat. Wie der hohe Wert von DB II zeigt, würde der Verzicht auf dieses Produkts das Gesamtergebnis (Summe der DB IV) erheblich schmälern.

Lösung Aufgabe 4

A. Abgrenzungsrechnung

Nach Abgrenzung der neutralen Aufwendungen und Erträge und der Einbeziehung der Anders- und Zusatzkosten ergibt sich die folgende Rechnung. Die in Relation zur GuV neu hinzugekommenen oder veränderten Werte sind fett gedruckt:

GuV-Konto	Bezeichnung	Kosten (€)	Leistungen (€)
500	Umsatzerlöse		12.500.000
520	Bestandsveränderungen	430.000	
60	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.380.000	
615	Vertriebsprovisionen	3.750.000	
62-64/66	Personalaufwendungen	4.160.000	
65	Abschreibungen	290.000	
670	Mieten	180.000	
68	Aufwendungen für Kommunikation	110.000	
690	Versicherungsbeiträge	80.000	
693	Verluste aus Schadensfällen	außergewöhnlich	
695	Abschreibungen auf Forderungen	450.000	
699	Steuernachzahlungen	periodenfremd	
70	Betriebliche Steuern	150.000	
751	Zinsaufwendungen	160.000	
	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	216.000	
	Summe	12.356.000	12.500.000
	Betriebsergebnis	144.000	

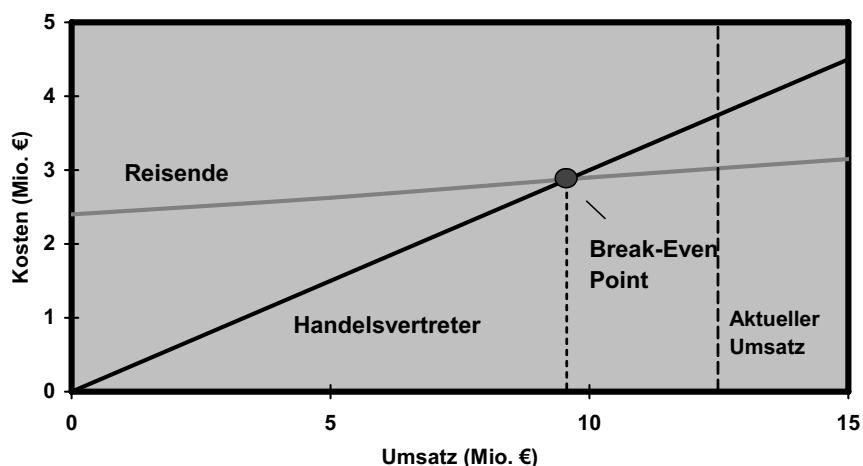
Hierbei wurde angenommen, dass es sich bei den Verlusten aus Schadensfällen und den Steuernachzahlungen nicht um regelmäßig wiederkehrende Ereignisse handelt. Der in der GuV ausgewiesene Verlust kann hauptsächlich auf die hohen degressiven Abschreibungswerte zurückgeführt werden. Insgesamt zeigt das positive Betriebsergebnis, dass das Unternehmen durchaus wirtschaftlich arbeitet.

B. Reisender vs. Handelsvertreter

Ein Kostenvergleich für Reisende und Handelsvertreter ergibt folgendes Bild:

Kosten	Reisender (€)	Handelsvertreter (€)
Umsatzprovisionen	625.000	3.750.000
Personalkosten	1.500.000	
Reisekosten	900.000	
Summe	3.025.000	3.750.000
Ersparnis	725.000	

Beim Einsatz von Reisenden statt Handelsvertretern könnte das Unternehmen daher 725.000 € an Kosten einsparen, vorausgesetzt, der Umsatz bleibt dabei gleich. Der Break-Even-Point, an dem beide Alternativen gleiche Kosten verursachen, liegt bei einem Umsatz von 9,6 Mio. €. Die folgende Grafik veranschaulicht noch einmal den Zusammenhang zwischen Umsatz und Vertriebsweg.



C. Reduzierung der Forderungsausfälle

Durch Einschalten eines Factoring-Unternehmens für das Inkasso könnten die hohen Forderungsausfälle in Höhe von 450.000 € vermieden werden. Beim gegenwärtigen Umsatz von 12.500.000 € würde sich die Inkassogebühr auf 375.000 € belaufen. Um das Inkasso effizient einzusetzen, empfiehlt es sich, die Kunden nach ihrer Zahlungsfähigkeit und -moral zu klassifizieren und das Inkasso nur für Kunden in Anspruch zu nehmen, denen es an Bonität oder Zahlungsbereitschaft mangelt.

Lösung Aufgabe 5

A. Kapitalbedarfsrechnung

Der Kapitalbedarf ergibt sich zunächst aus der Summe von Anlagevermögen und ausgabewirksamem Umlaufvermögen. Zur Abschätzung der Zinsaufwendungen kann der bekannte Kapitalbedarf aufsummiert werden. Aus dem bekannten Zinssatz von 12 % lässt sich ziemlich genau die monatliche Zinsbelastung bestimmen. Nicht unterschätzt werden sollten die auf Lager gelegten Fertigprodukte. Erst im dritten Monat stimmen Absatz und Fertigungsmenge überein. Zu diesem Zeitpunkt hat sich ein Lagerbestand von 30.000 Stück angehäuft. Damit dieser nicht zu Liquiditätsengpässen führt, ist es am sichersten, ihn mit dem Verkaufspreis zu bewerten, der allerdings erst in Aufgabe B. berechnet wird. Eine etwas grobe Abschätzung liefert nach oben aufgerundet einen Verkaufspreis von 5 €, der hier zur Berechnung des maximalen, in Ware gebundenen Kapitals angenommen wurde.

Miete	20.000		
Vertriebskosten	15.000		
Verwaltungskosten	10.000		
Steuern & Versicherungen	1.500		
Zinsaufwendungen	12.500		
Gemeinkosten	59.000	59.000	
Material		116.600	
Löhne		83.600	
Umlaufvermögen		259.200	259.200
Anlagevermögen			830.000
Unternehmerlohn			10.000
Maximal in Ware gebundenes Kapital			150.000
Kapitalbedarf			1.249.200

B. Kalkulation des Verkaufspreises

Zur Berechnung eines Verkaufspreises müssen sämtliche Aufwendungen addiert werden. Das Anlagevermögen wird in Form von Abschreibungen berücksichtigt.

Material	116.600
Löhne	83.600
Gemeinkosten (einschl. kalkulatorischer Zinsen)	59.000
Abschreibungen	7.333
Unternehmerlohn	10.000
Summe	276.533
Stückzahl	55.000
Stückpreis	5,03

C. Finanzierung

Eigenkapital und Eigenkapitalhilfe dürfen zusammen nur 40 % des erforderlichen Gesamtkapitals von ca. 1,25 Mio. € ausmachen. Zusammen mit dem ERP-Darlehen von 230.000 € und einem Bankkredit ergibt sich folgendes Bild:

Eigenkapital	200.000
Eigenkapitalhilfe	300.000
ERP-Darlehen	230.000
Bankkredit	520.000
Gesamtkapital	1.250.000

D. Finanzplan

Der Anfangsbestand an liquiden Mitteln ergibt sich aus dem Gesamtkapital abzüglich des Anlagevermögens. Die Einnahmen ergeben sich aus dem Produkt von Stückpreis (hier vereinfacht auf 5,00 € gerundet) und Absatzmenge.

Monat	1	2	3	4	5	6
Liquide Mittel	420.000	150.800	81.600	37.400	18.200	24.000
Einnahmen	0	200.000	225.000	250.000	275.000	300.000
Material	116.600	116.600	116.600	116.600	116.600	116.600
Löhne	83.600	83.600	83.600	83.600	83.600	83.600
Gemeinkosten	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000
Unternehmerlohn	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Ausgaben	269.200	269.200	269.200	269.200	269.200	269.200

Die Gemeinkosten erhalten in dieser Aufstellung sowohl die Zinsen für Eigenkapital als auch für Fremdkapital. Dieser Ansatz lässt den tatsächlichen Bedarf an flüssigen Mitteln höher erscheinen, als er in Wirklichkeit ist, da die Zinsen für die Eigenkapitalhilfe und das ERP-Darlehen deutlich unter den hier angesetzten 12 % liegen.

Die kalkulatorischen Zinsen für das Eigenkapital sind nur dann ausgabenwirksam, wenn sie wie der Unternehmerlohn dem Unternehmen als Privatentnahme entzogen werden. Insgesamt ergibt sich hierdurch etwas Liquiditätsspielraum für den Unternehmer. Die Privatentnahme sollte daher auch nicht zu knapp kalkuliert werden. Die Kredittilgung wurde in der obigen Rechnung nicht berücksichtigt, da sie bei einer typischen Tilgungsrate von 1 % pro Jahr anfangs noch gering ist.

Lösung Aufgabe 6

A. Kostenvergleichsrechnung bei der Beschaffung

Die Zusammenstellung der verschiedenen Kostenarten ergibt folgendes Bild:

Kostenart (€)	Alte Anlage	Angebot A	Angebot B
Abschreibung	7.000	8.300	9.000
Kapitalkosten	960	3.320	3.600
Wartungskosten	5.000	1.500	1.200
Reparaturkosten	2.000	0	0
Fixe Betriebskosten	4.500	3.200	2.900
Variable Betriebskosten	12.600	10.800	11.730
Gesamtkosten für 1. Jahr	32.060	27.120	28.030
Gesamtkosten pro genutzte Volumeneinheit (€/l)	3,56	3,01	2,75

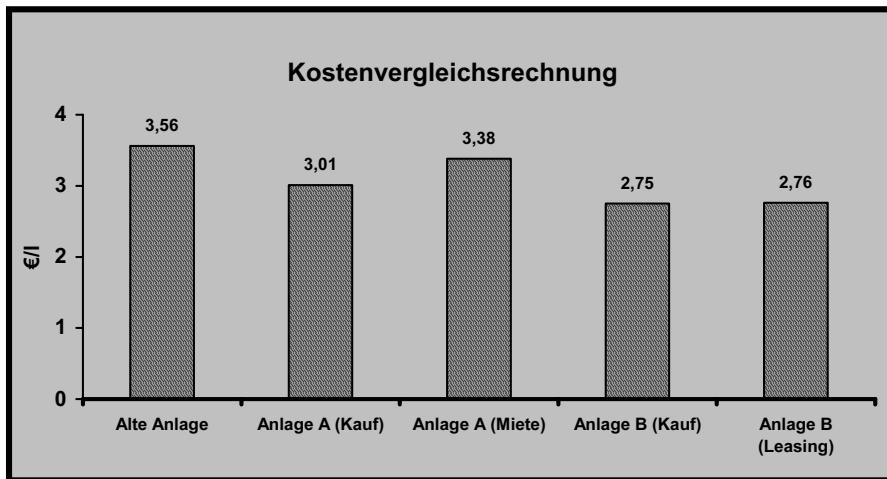
Die Kapitalkosten für die alte Anlage errechnen sich aus dem Liquidationserlös. Für die neuen Anlagen wurde der halbe Beschaffungswert zum aktuellen Zinssatz als kalkulatorische Kapitalkosten verwendet. Die variablen Kosten dürfen nur mit dem tatsächlich genutzten Fassungsvermögen (d.h. 9000 l bei der alten Anlage und Anlage A bzw. 10.200 l bei Anlage B) berechnet werden. Insgesamt zeigt sich, dass Anlage B beim Kostenvergleich am günstigsten liegt, obwohl die Gesamtkosten für Anlage A niedriger sind. Es ist zu erwarten, dass auch eine Gewinnvergleichsrechnung kein anderes Ergebnis geliefert hätte, da die Umsatzerlöse bei Anlage B aufgrund der größeren Kapazität eher höher ausfallen werden.

B. Kostenvergleich Miete und Leasing

Die Aufstellung für die Angebote A (Miete) und B (Leasing) ergibt folgende Tabelle:

Kostenart (€)	Angebot A (Miete)	Angebot B (Leasing)
Miete/Leasing	16.400	12.300
Wartungskosten	0	1.200
Reparaturkosten	0	0
Fixe Betriebskosten	3.200	2.900
Variable Betriebskosten	10.800	11.730
Gesamtkosten für das 1. Jahr	30.400	28.130
Gesamtkosten pro genutzte Volumeneinheit (€/l)	3,38	2,76

Die Wartungskosten bei Anlage A entfallen, da diese im Rahmen des Mietvertrags geregelt sind. Das Kaufangebot von Anlage B fällt hier leicht günstiger aus als das Leasing. Eine endgültige Entscheidung sollte aus diesen Daten allein jedoch noch nicht abgeleitet werden. Mit einer degressiven statt einer linearen Abschreibung können über den Kauf kurzfristig Steuern gespart werden. Andererseits würde das Leasing die Liquidität des Unternehmens verbessern. Um die Alternative des Mietvertrags besser beurteilen zu können, sollten Erfahrungswerte über die Zeitabhängigkeit der Reparaturkosten berücksichtigt werden, die hier vernachlässigt wurden.



Lösung Aufgabe 7

A. Analyse der Bilanz und GuV

Die Rücklagen der Kapitalgesellschaft gehören zum Eigenkapital, das damit 795.000 € beträgt. Rückstellungen können bzw. müssen nach HGB für bestimmte periodenfremde Aufwendungen wie für Betriebsrenten, freiwillige Garantieleistungen, Steuerschulden usw. gebildet werden. Da das Unternehmen nicht darüber verfügen kann, zählen die Rückstellungen zum Fremdkapital. Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital beträgt nur 21 %, was die finanzielle Unabhängigkeit und Kreditwürdigkeit des Unternehmens gegenwärtig sicher beeinträchtigt. Im Verhältnis zum Gewinn fallen daher hohe Zinszahlungen an. Die schwache Eigenkapitaldecke spiegelt sich auch in der Bilanz wider: Die Anlagendeckung I ist mit 33,4 % sehr niedrig. Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital zusammen sind jedoch für die Anlagendeckung (Deckungsgrad II = 138 %) ausreichend. Bei einer Übernahme sollte versucht werden, den Eigenkapitalanteil zu verbessern, gegebenenfalls durch Aufnahme weiterer Gesellschafter. Gleichzeitig sollte versucht werden, Fremdkapital auszulösen, um die Zinslast zu reduzieren.

Da es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft handelt, hat diese als juristische Person für (nicht ausgeschüttete) Gewinne 25 % Körperschaftssteuer zu zahlen. Dennoch könnte man mit einer Eigenkapitalrentabilität von 14,2 % zufrieden sein. Ein Teil davon wurde jedoch durch außerordentliche Erträge (z.B. durch den Verkauf einer Anlage) erwirtschaftet, so dass man nicht davon ausgehen darf, dass dieser Wert dauerhaft erzielt wird. Unter gleichen wirtschaftlichen Bedingungen könnte man erwarten, im nächsten Jahr einen Gewinn vor Steuern von 108.000 € bzw. ein Return on Investment von 7,5 % zu erzielen.

Die Zunahme des Bestands an Fertigerzeugnissen (Bestandserhöhungen) stellt zwar einen echten geschaffenen Wert dar und trägt damit (zu Herstellkosten bewertet) zum Gewinn bei. Ein hoher Bestand an Fertigprodukten kann aber auch auf Absatzprobleme hinweisen. Die Marktfähigkeit der Produkte ist daher dringend zu prüfen. Zudem werden durch die hohen Bestände flüssige Mittel gebunden, die zu Liquiditätsengpässen führen können. Letzteres lässt sich auch aus der Bilanz entnehmen: Die flüssigen Mittel reichen nicht zur Zahlung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Zwar hat das Unternehmen einen hohen Bestand eigener Forderungen an Kunden zu verzeichnen, doch könnten Forderungsausfälle es leicht in Zahlungsschwierigkeiten bringen. Immerhin lagen die Forderungsausfälle im letzten Jahr in einer Höhe von 127.000 €. Extrem kritisch wird es, wenn die Forderungsausfälle den Gewinn überschreiten.

Aus den Umsatzerlösen (8.458 T€) und dem Bestand an Forderungen (439 T€) ergibt sich (grob geschätzt) eine Debitorenumschlagshäufigkeit von 19,27. Dies entspricht einem durchschnittlichen Zahlungsziel von 18,9 Tagen, d.h. dies ist die Frist, innerhalb welcher die Kunden des Unternehmens durchschnittlich Rechnungen bezahlen. Eine Verkürzung des Zahlungsziels (z.B. Barzahlung) kommt zur Verbesserung der Liquidität in Frage. Bei Kunden mit schlechter Bonität oder schlechter Zahlungsmoral könnte das Inkasso über einen Factor durchgeführt werden.

B. Bewertung des Unternehmens

Bei der Ermittlung des Kaufpreises kann man grundsätzlich von zwei Überlegungen ausgehen. Zum einen hat das Unternehmen einen Substanzwert, der sich aus der Differenz aus Vermögen und Schulden ergibt. Im Prinzip ist dies das Eigenkapital des Unter-

nehmens, allerdings werden zur Bewertung von Vorräten und Sachanlagen in der Regel nicht die Werte der Buchhaltung, sondern die Tageswerte angesetzt. So würde eine Maschine, die bereits voll abgeschrieben ist, mit 1 € in der Anlagenbuchhaltung erscheinen, ihr Marktwert ist aber sicherlich höher. Ebenso können Preise für Rohstoffe inzwischen gestiegen oder gefallen sein. Oder ein Grundstück steht mit einem geringen Wert in der Bilanz, weil es bereits vor 20 Jahren erworben wurde, als die Preise für Immobilien erheblich niedriger waren. Nimmt man vereinfacht an, dass die Bilanz das Vermögen in diesem Fall ungefähr realistisch bewertet, ergibt sich ein Substanzwert von 795 T€.

Eine andere Überlegung ist folgende: Um einen Gewinn von 83.050 € zu erzielen, müsste man bei einem Bankzinssatz von 5 % etwa 1,66 Mio. € anlegen. Dies ist der Ertragswert des Unternehmens. Während der Substanzwert in diesem Fall die untere Grenze des Kaufpreises festlegt, so ist dieser Wert hier eher als Obergrenze anzusehen. Zum einen ist der Gewinn auch immer als Risikoprämie und nicht nur als Zins für investiertes Kapital anzusehen, zum anderen ist der diesjährige Gewinn aufgrund der außerordentlichen Erträge höher als künftig erwartet werden kann. Geht man z.B. von dem realistischeren ROI von 7,5 % (die 108.000 € Gewinn vor Steuern) aus, ergibt sich ein Ertragswert von 1.188 T€. Nimmt man als Maßstab den Mittelwert von Substanz- und Ertragswert, resultiert ein Kaufpreis von etwa 0,9 – 1 Mio. €.

C. Unterschied zwischen Personen- und Kapitalgesellschaft

Im Unterschied zu einer Kapitalgesellschaft fällt für eine Personengesellschaft keine Körperschaftssteuer an. Der Gewinn von 151.000 € würde mit dem Einkommensteuersatz der Gesellschafter belegt, unabhängig davon, ob er im Unternehmen verbleibt oder ausgezahlt wird. Würden sich die GmbH-Gesellschafter den Gewinn auszahlen, müsste die Gesellschaft nur einen Körperschaftssteuersatz von 30 % an das Finanzamt zahlen, zusätzlich würden aber noch 25 % Kapitalertragssteuer anfallen. Diese Steuern werden jedoch beim Einkommensteuerausgleich der Gesellschafter verrechnet, so dass diese wahrscheinlich mit einer Erstattung rechnen können. Ein weiterer Unterschied zwischen Kapital- und Personengesellschaft besteht darin, dass bei der Kapitalgesellschaft der Unternehmerlohn bereits in den Aufwendungen berücksichtigt ist. Der Gewinn enthält daher keinen Unternehmerlohn mehr.

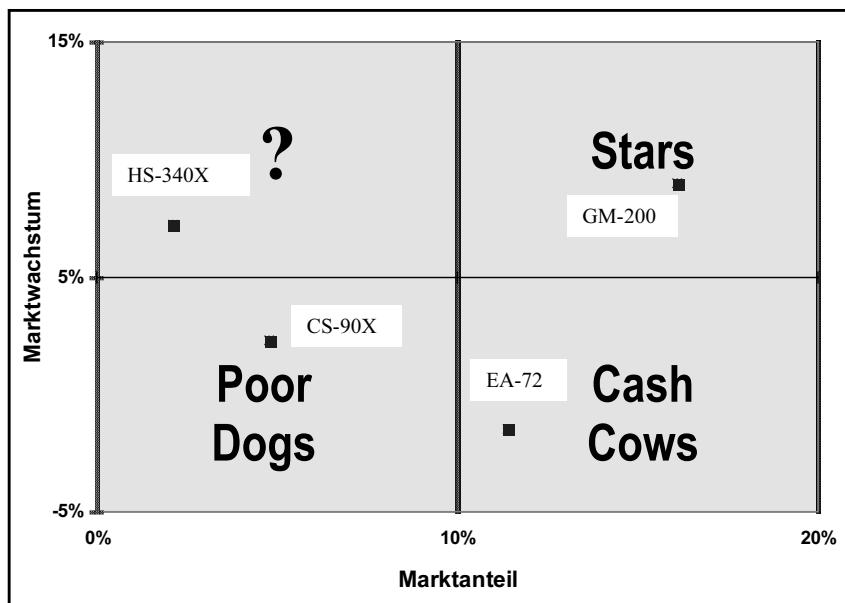
D. Firmierung

Der Name des Unternehmens kann beibehalten werden (Firmenbeständigkeit).

Lösung Aufgabe 8

A. Portfolio-Analyse

Anhand des folgenden Portfolios lassen sich die Produkte kategorisieren.



Die dargestellte Einteilung sollte sicher nicht zu streng bewertet werden, da sie durch die Skalierung eine gewisse Willkür beinhaltet. Sie zeigt aber immerhin, dass der Zustand des Produkts CS-90X bedenklich ist. Da sich das Marktwachstum durch das Unternehmen kaum beeinflussen lässt, kann das Produkt durch einen Relaunch vielleicht wieder in die „Cash Cow“-Zone bewegt werden. An welcher Schraube des Marketing-Mix hierzu gedreht werden muss (Produktverbesserung, Preis, Werbung usw.), lässt sich nur mit Hilfe einer detaillierten Marktanalyse bestimmen.

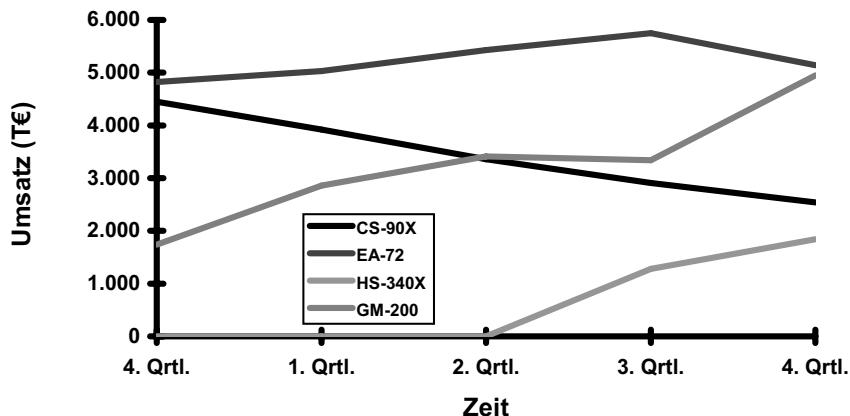
Das Produkt EA-72 befindet sich dagegen auf einem schrumpfenden Markt. Obwohl es noch einen akzeptablen Marktanteil besitzt, lässt sich der Umsatzrückgang von fast 12 % im vergangenen Quartal hierdurch nicht erklären. Auch hier besteht daher Handlungsbedarf.

Der Umsatzzuwachs von etwa 44 % im vergangenen Quartal bei dem neu eingeführten Produkt HS-340X lässt nur Gutes erhoffen. Da der Markt hierfür ebenfalls im Wachsen begriffen ist, wird es sich vielleicht bald zu einem „Star“ entwickeln.

Das Produkt GM-200 ist der „Star“ im Sortiment. Dies verdankt es einem geglückten Relaunch seines Vorgängers GM-100, aus dem es hervorgegangen ist.

B. Produktlebenszyklus

Die nachstehende Abbildung vermittelt einen Eindruck davon, in welchem Stadium ihres Lebenszyklus sich die Produkte gerade befinden. Der Umsatz des Messgeräts CS-90X sinkt seit mehreren Jahren, so dass abzusehen ist, wann es vom Markt verschwinden wird, wenn nichts dagegen unternommen wird. Das Produkt EA-72 hat das Umsatzmaximum scheinbar durchlaufen und tritt ebenfalls langsam in die Rückgangsphase ein. Das neu eingeführte Produkt HS-340X befindet sich noch in der Reifephase, so dass man hier vom Kurvenverlauf noch mit Steigerungen rechnen kann. Das Produkt GM-200 wurde erfolgreich „relaunched“ und befindet sich erneut in einer Reifephase.



C. Sensitivität auf Kursschwankungen

Der Gewinn im letzten Quartal würde bei normalen Erwartungen bei ca. 1,05 Mio. € liegen. Die Umsatzerlöse würden bei einem fallenden Dollarkurs um etwa 0,43 Mio. € sinken. Der Umsatzverlust wirkt sich somit direkt auf den Gewinn aus.

D. Make or Buy

Der Break-Even-Point ist der Schnittpunkt der beiden alternativen Kostenverläufe. In diesem Fall würde sich die Eigenfertigung aufgrund des hohen Fixkostenanteils erst ab einer Stückzahl von 5.000 rentieren. Das OEM-Angebot erscheint daher zumindest aus Kostensicht attraktiv.

Lösung Aufgabe 9

A. Projektstrukturplan

Projektmanagement (1000)	Entwicklung (2000)	Installation (3000)	Systemtest (4000)	Training (5000)	Qualitäts- sicherung (6000)
Interne Projektleitung (1100)	Datenbank- programme (2100)	Basissystem (3100)	System- programme (4100)	System- betreuer (5100)	Problemszenarien erstellen (6100)
Koordination Fremdfirmen (1200)	Stammdaten (2200)	Fremdleistung (3200)	Anwender- programme (4200)	Anwender (5200)	Test- prozeduren festlegen (6200)
Koordination Auftraggeber (1300)	Web-Seiten (2300)	Test (3300)	Externe Zugänge (4300)		Testergebnisse auswerten (6300)
	Test (2400)				

Es gibt beim Aufstellen eines Projektstrukturplans sehr unterschiedliche Auffassungen. Dieser PSP ist daher nur ein Lösungsmuster.

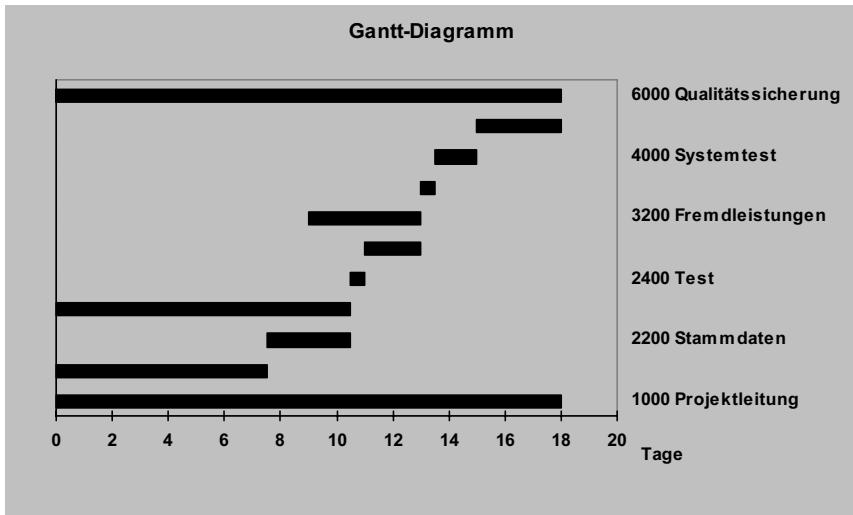
B. Projektdauer und kritischer Pfad

Arbeitspaket	Frühester Beginn	Frühestes Ende	Spätester Beginn	Aufwand (Manntage)	Anzahl Mitarbeiter
1000 Projektleitung	0	18	0	18	1
2000 Entwicklung					
2100 DB-Programme	0	7,5	0	30	4
2200 Stammdaten	7,5	10,5	7,5	12	4
2300 Web-Seiten	0	10,5	0	21	2
2400 Test	10,5	11	10,5	1	2
3000 Installation					
3100 Basissystem	11	13	11	6	3
3200 Fremdleistungen	0	13	9	-	-
3300 Test	13	13,5	13	1	2
4000 Systemtest	13,5	15	13,5	3	2
5000 Training	15	18	15	6	2
6000 Qualitätssicherung	0	18	0	9	0,5

Die Projektdauer beträgt im günstigsten Fall 18 Tage. Das Entwicklungsteam setzt sich aus 4 Datenbankexperten und 2 Homepage-Designern zusammen, da sich auf diese Weise die kürzeste Projektdauer ergibt (die Pakete 2200 und 2300 werden gleichzeitig beendet). Bis auf die Fremdleistungen (AP 3200) gehören alle Arbeitspakte zum kriti-

schen Pfad. Man erkennt dies daran, dass der früheste und der späteste Beginn auf denselben Tag fallen.

C. Projektbalkenplan



D. Mengengerüst für die Angebotskalkulation

Arbeitspaket	Aufwand (Manntage)	Arbeits- stunden	Stundensatz (€/Stunde)	Kosten (HK, €)	Kosten (VK, €)
1000 Projektleitung	18	144	180	25.920	37.584
2000 Entwicklung					
2100 DB-Programme	30	240	150	36.000	52.200
2200 Stammdaten	12	96	150	14.400	20.880
2300 Web-Seiten	21	168	150	25.200	36.540
2400 Test	1	8	150	1.200	1.740
3000 Installation					
3100 Basissystem	6	48	150	7.200	10.440
3200 Fremdleistungen			Festpreis	65.400	73.248
3300 Test	1	8	150	1.200	1.740
4000 Systemtest	3	24	150	3.600	5.220
5000 Training	6	48	150	7.200	10.440
6000 Qualitätssicherung	9	72	150	10.800	15.660
Summe Arbeitsleistung				198.120	265.692
Material			Festpreis	72.800	81.536
Gesamtsumme Projekt					347.228

Lösung Aufgabe 10

A. und B. Optimale Losgröße und Kostenverlauf

Die optimale Losgröße befindet sich dort, wo die Summe aus Rüstkosten und Lagerzinsen minimal wird. Mit Hilfe der angegebenen Formel und unter der Annahme, dass auf einen ganzzahligen Wert für die Anzahl der Lose gerundet wird, ergibt sich:

Modell	Anzahl Lose	Losgröße	Lagerzinsen	Rüstkosten	Gesamtkosten
P-100	12	1.000	72.000	72.000	144.000
P-200	14	500	90.000	84.000	174.000
P-300	8	200	50.400	48.000	98.400

C. Maschinenbelegungsplan

Die Fertigungsduer für jeweils ein Los beträgt:

P-100: 12,5 Tage

P-200: 7,6 Tage

P-300: 3,6 Tage

Wahrscheinlich wird man mit dem Produkt beginnen, das die größte Anzahl an Losen besitzt. Ein Maschinenbelegungsplan könnte daher so aussehen:

Produkt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
P-100																														
P-200																														
P-300																														

Die schwarzen Querbalken am 13. und am 26. des Monats markieren die für die Wartung reservierten Tage.

D. Maschinenauslastung

Die produktive Betriebszeit der Anlage errechnet sich zu:

P-100: 12 Lose a 12,5 Tage = 150,0 Tage

P-200: 14 Lose a 7,6 Tage = 106,4 Tage

P-300: 8 Lose a 3,6 Tage = 8,8 Tage

Betriebsdauer: 285,2 Tage

Maximale Betriebsdauer: 337 Tage

Auslastung: 84,6 %

Bei dieser Rechnung wurden 28 Tage (= 365/13 Tage) für Wartungszwecke berücksichtigt.

E. Berechnung des Maschinenstundensatzes

Aus den maschinenabhängigen Fertigungsgemeinkosten ergibt sich:

Summe der maschinenabhängigen FGK = 2.321.000 €

Summe der tatsächlichen Betriebsstunden = 285,2 Tage = 6.844,8 Stunden

Maschinenstundensatz = 2.321.000 € / 6.844,8 Stunden = 339,09 €/Stunde

F. Berechnung der Herstellkosten pro Stück

Die Kalkulation der Herstellkosten wird nach folgendem Schema durchgeführt:

	P-100	P-200	P-300
Materialkosten pro Stück	1.200	3.000	4.200
Absatzmenge	12.000	7.000	1.600
Materialkosten	14.400.000	21.000.000	6.720.000
Maschinenstundensatz	339,09	339,09	339,09
Maschinenlaufzeit (Std.)	3.600,00	2.553,60	691,20
Maschinenkosten	1.220.724	865.900	234.379
Rüstkosten	72.000	84.000	48.000
Lagerzinsen	72.000	90.000	50.400
Fertigungslöhne	2.670.000	3.050.000	1.430.000
Sonstige Fertigungsgemeinkosten	238.993	273.007	128.000
Herstellkosten	18.673.717	25.362.907	8.610.779
Herstellkosten pro Stück	1.556,14	3.623,27	5.381,74

Es fällt auf, dass die Rüstkosten und Lagerzinsen in der Kalkulation kaum noch ins Gewicht fallen. Dies ist nicht selbstverständlich: Angenommen, das gesamte Material würde am Jahresanfang beschafft und gelagert werden, würden insgesamt etwa 2,5 Mio. € Lagerzinsen für das gebundene Kapital anfallen.

Stichwortverzeichnis

—A—

ABC-Analyse	175, 189
Abfindung	241
Abgrenzungsrechnung	149
Ablauforganisation	106
Abmahnung	223
Abrechnung nach Aufwand	197
Absatz	104
Absatzpotential	184
Absatzvolumen	184
Abschreibungen	142
Abschwung	22
abstrakter Schaden	73
Abteilungen	106
Abzahlungsdarlehen	96
AfA-Tabelle	142
AIDA-Formel	200
Akkreditiv	80
Aktiengesellschaft	90
Aktiva	134
Aktivitätenliste	128
Allgemeine Geschäftsbedingungen	64
Allgemeine Handlungsvollmacht	112
Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen	83
Amortisationsrechnung	176
Amtsgericht	40
Anderskosten	150
Änderungskündigung	221
Anfrage	60
Angebot	60
Angebotsmonopol	14
Anlagenintensität	147
Annahme	60
Annahmeverzug	73
Annuitätendarlehen	96
Antrag	60
Anzeigegepflicht	86
Arbeitgeberverbände	228
Arbeitnehmererfindungsgesetz	52
Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	235
Arbeitsbescheinigung	241
Arbeitsfolgeplan	116
Arbeitsförderungsgesetz	244
Arbeitsgemeinschaft	94
Arbeitsgericht	40
Arbeitslosenquote	24
Arbeitslosenversicherung	244
Arbeitsmarkt	20
Arbeitspaket	128
Arbeitspaketbeschreibung	129
Arbeitsplan	116
Arbeitsrecht	220
Arbeitssicherheitsgesetz	226
Arbeitsstättenverordnung	226
Arbeitsteilung	10
Arbeitsvertrag	222
Arbeitsvorbereitung	116
Arbeitszeitgesetz	226

Arbeitszeugnis..... 242

ARGE	92
Argumentations-Matrix	216
Artvollmacht	112
Aufbauorganisation	104, 106
Aufenthaltsverlängerung	236
Aufhebungsvertrag	241
Auflassung	45
Aufschwung	22
Aufsichtsrat	90, 91
Auftrag	60
Aufwandskonten	140
Aufwendungen	134, 140
Ausbaupatente	206
Ausgleichsabgabe	227
Außenbeitrag	24
Außenbeitragsquote	24
Außenfinanzierung	96
Außenwirtschaftsgesetz	82
außergerichtliches Mahnverfahren	76
Aussperrung	229
autokratischer Führungsstil	110
Avalkredite	98

—B—

bachelor of arts	239
bachelor of science	239
Backoffice	212
Baisse	22
Bankbürgschaften	98
Bartergeschäfte	80
Bedarf	3
Bedürfnisse	2
Beitragsbemessungsgrenze	244
Berufsausübung	220
Berufsfreiheit	220
Berufsgenossenschaft	244
Berufsgenossenschaften	226
Berufswahl	220
Berufung	40
Beschaffung	104
Beschaffungskosten	173
Beschaffungsmarketing	104
Besitz	44
Besitzsteuern	27
Bestandskonten	138
Bestellung	60
Beteiligungen	96
Betriebsabrechnungsbogen	154
Betriebsergebnis	151
Betriebsmittelbedarfsplan	116
Betriebsrat	230
Betriebsübung	221
Betriebsvereinbarungen	220
Betriebsverfassungsgesetz	220, 230
Betriebsversammlung	230
Bezugskosten	172

BGB-Informationspflichten-Verordnung	66	Desk-Research	187
Bilanz	136	Deutsche Angestelltengewerkschaft	228
Bilanzanalyse	146	Deutsche Gewerkschaftsbund	228
Bilanzbeurteilung	146	Deutschen Ausgleichsbank (DtA)	101
Bilanzen	134	Dienstleistungen	4
Bilanzkritik	146	Dienstleistungsbilanz	29
Bilanzrichtliniengesetz	137	Dienstleistungsunternehmen	8
Bilanzstruktur	146	Dienstverträge	58
Bildschirmarbeitsverordnung	226	Differenzierung	190
Blauer Engel	204	DIN 5008	233
board of directors	238	direkter Absatz	198
Bonus	197	Direktvertrieb	199
Boom	22	Diskontkredit	98
Break-Even-Point	162	Distributionspolitik	198
Bruttoinlandsprodukt	6	Diversifikation	190
Bruttonationalprodukt	6	Divisionskalkulation	152
Bruttopreise	61	Dokumentenakkreditiv	80
Buchführung	132	Domain-Grabbing	207
Buchungsbelege	134	doppelte Buchführung	87
Bundesanzeiger	87	Duales System Deutschland AG	205
Bundesarbeitsgericht	40	durchschnittliche Lagerdauer	175
Bundesaufuhramt	82	Durchschreibebuchführung	134
Bundeserziehungsgeldgesetz	227		
Bundesgerichtshof	40		
Bundesimmissionsschutzgesetz	124		
Bundeskartellamt	94		
Bundesurlaubsgesetz	227		
Bürgerlichen Kauf	61		
Bürgerliches Gesetzbuch	38		
Bürgschaft	98		
bürokratischer Führungsstil	110		
Business-to-Business	212		
Business-to-Consumer	212		
—C—			
Cash flow	97, 146	E-Business	212
chairman	238	E-Commerce	212
charismatischer Führungsstil	110	EDV-gestützte Buchführung	134
chief executive officer	238	EFQM-Modell for Business Excellence	123
Clearing-Unternehmen	80	EG-Öko-Audit-Verordnung	125
Cluster	190	Eidestattliche Versicherung	77
Computer Aided Selling (CAS)	187	Eigenfinanzierung	96
Computer Integrated Manufacturing	118	Eigenkapital	136
Content Management	212	Eigenkapitalhilfe	101
Controlling	104	Eigenkapitalrentabilität	146
Corporate Identity	201	Eigentum	44
corporation	238	Eigentumsvorbehalt	45
Cost Center	107	Einfuhrliste	82
Courtage	199	Einführungswerbung	200
Customer Relationship Management	212	Einkauf	104
—D—			
Dachmarke	194	Einlagen	96
Deckungsbeitrag	163, 165	Einliniensystem	106
Deckungsbeitragsrechnung	164	Einrede der Verjährung	78
Deckungskauf	73	Einstandspreis	160, 172
Deliktfähigkeit	42	Einzelarbeitsvertrag	220
depletion-mid-point	33	Einzelhandel	8
Depression	22	Einzelkosten	153
Der OEM-Partner	199	Einzelmarken	194
Desinvestition	97	Einzelunternehmung	88
		Einzelvertretungsbefugnis	88
		Einzelvollmacht	112
		eiserne Reserve	173
		Electronic Data Interchange	212
		Elternteilzeit	225
		Enterprise Ressource Planning)	109
		E-Organization	212
		E-Procurement	212
		Erfindungswert	53
		Erfolgskonten	140
		Erfüllungsort	41, 62
		Erinnerungswerbung	200
		ERP-Darlehen	100

ERP-Sondervermögen	100	Gemeinkosten.....	153
Erträge	134, 140	Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik	34
Ertragskonten.....	140	Gemeinschaftsbestimmungen	
Europäische Gemeinschaften	34	über die soziale Sicherheit.....	236
Europäische Kommission.....	34	general partner.....	238
Europäische Union	34	Generalversammlung	93
Europäischer Gerichtshof	35	Genossenschaft.....	93
Europäischer Rat	34	Genossenschaftsregister	86
Europäischer Wirtschaftsraum	83	Gentechnik	54
Europäisches Parlament	35	Gentechnikgesetz	54
European Employment Service	236	geographische Informationssysteme	187
European Recovery Programme (ERP).....	100	Geräte- und Produktsicherheitsgesetz	75
European Trade Union Confederation	229	Gerichtsstand	40
Exekutive	38	Gesamtprokura	113
Existenzbedürfnisse	2	Gesamtvertretungsbefugnis	88
Expansionswerbung	200	Gesamtvollmacht	112
—F—			
Faktormärkte	20	Geschäftsfähigkeit	42
Feasability Study	127	Geschäftsprozess	108
Fertigung	104	Geschmacksmuster	46
Fertigungsablaufplanung	116	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	92
Fertigungsauftrag	116	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	90
Fertigungsbedarfsplanung	116	Gesellschafter	88
Fertigungsplanung	116	Gesellschafterversammlung	90
Fertigungssteuerung	116	Gesellschaftsvertrag	90
Festdarlehen.....	96	Gesetz der Massenproduktion	162
Festpreise	197	Gesetzliche Unfallversicherung	244
Feststellungsklage	39	Gewährleistung	70
Field-Research.....	186	Gewerbe	86
Filialprokura	113	Gewerbeordnung	86
Finanzplan	179	Gewerbesteuer	27
Finanzwesen	105	Gewerkschaften	228
Firma	87	Gewinn	8
first in - first out	174	Gewinn- und Verlustrechnung	137
Fiskalpolitik	24	Gewinnschwelle	162
fixe Kosten	158	Gewinnvergleichsrechnung	176
Fließfertigung	114	gezeichnetes Kapital	90
Flußprinzip	114	Gleichgewichtspreis	16
Förderprogramme	100	Global Governance	31
Formfreiheit	56	Globalisierung	30, 191
Forschung und Entwicklung	104	GmbH & Co. KG	92
Franchisenehmer	198	Gold- und Devisenbilanz	29
Franchising	198	Goldene Bilanzregel	147
freie Güter	4	Green Card	237
Freizeichnungsklauseln	60	Grenzkosten	18
Fremdfinanzierung	20, 96	Grenzplankostenrechnung	168
Fristenplan	116	Grenzplankostenstundensatz	168
Funktionalorganisation	106	Großhandel	8
Fürsorgepflicht	222	Grundbuch	45, 132
Fusionen	94	Grundgesetz	38
—G—			
Gantt-Diagramm.....	129	Grundkapital	90
Gebote	39	Grundkosten	150
Gebrauchsgüter	4	Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung	134
Gebrauchsmuster	46	Grundschuld	99
Gefahrstoffverordnung	226	Grünen Punkt	205
Geldmarkt	20	Gruppenfertigung	114
Geldpolitik	24	Gütermarkt	20
Geldstrom	20	Güterstrom	20

—H—

Halbeinkünfteverfahren	27
Handel	8
Handelsbilanz	29
Handelsbriefe	134
Handelsbücher	87, 132
Handelsgesetzbuch	38
Handelskauf	61
Handelsmakler	198
Handelsregister	86
Handelsspanne	161
Handelsvertreter	198
Handlungskostenzuschlag	160
Handwerksbetriebe	8
Hauptbuch	132
Hausse	22
Haustarifverträge	228
Hemmung der Verjährung	79
Herstellkosten	152
Herstellkosten des Umsatzes	155
Hilfskostenstellen	155
Holding	95
Human Relations	201
Hypothek	99

—I—

indirekte Steuern	26
indirekter Absatz	198
Industriebetriebe	8
Industriekontenrahmen	132
Informations- und Kommunikationsdienstegesetz	48
Insolvenzordnung	102
Insolvenzverfahren	103
Instanz	106
Integrationsamt	227
International Chamber of Commerce	41
International Commercial Terms	82
Internationale Währungsfonds	31
Internationalen Währungsfonds	28
Internationalisierung	191
Interruption-Marketing	210
Inventar	134, 136
Inventur	136
Investitionen	6, 20
Investitionsgütermarketing	208
Investitionsgütermarkt	20
ISO 14001	125
ISO 9000	202
ISO 9000ff	122
Istkosten	166

—J—

Job Enlargement	110
Job Enrichment	115
joint venture	94
Journal	132
juristische Person	42
Just-in-Time	120

—K—

Kaizen	115, 202
Kalkulationszuschlag	161
kalkulatorische Zinsen	150
kalkulatorisches Wagnis	150
Kapitalbedarfsrechnung	179
Kapitalbeschaffung	137
Kapitalbilanz	29
Kapitalbindung	174
Kapitalbindungsdauer	178
Kapitalverwendung	136
Kapitalwertmethode	176
Kartell	94
Käufermarkt	15, 16
Kaufleute	38
Kaufvertrag	58
Kausalitätsvermutung	124
Kick-Off-Meeting	126
Kommanditgesellschaft	89
Kommanditgesellschaft auf Aktien	93
Kommanditist	89
Kommissionär	199
Kommittent	199
Kompensationsgeschäfte	81
Komplementär	89
Konjunkturpolitik	24
konkreter Schaden	73
Konkurrenzvorteile	182
Konsortium	94
Konsumgüter	4
Konsumgütermarketing	208
Kontenrahmen	132
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	202
Kontokorrentkredit	96
Konventionalstrafen	73
Konzentration	94
Kooperation	94
kooperativer Führungsstil	110
Körperschaften	42
Körperschaftssteuer	27
Korrelationsanalyse	188
Kosten	148
Kosten- und Leistungsrechnung	148
Kostenarten	153
Kostenartenrechnung	150, 153
Kostendeckungsprinzip	9
Kostenstellen	153
Kostenstelleneinzelkosten	154
Kostenstellengemeinkosten	155
Kostenstellenrechnung	153
Kostenträger	156
Kostenträgerstückrechnung	151
Kostenträgerzeitrechnung	151
Kostentreiber	170
Kostenvergleichsrechnung	176
Krankenversicherung	244
Kreislaufwirtschaftsgesetz	125
Kriegswaffenkontrollgesetz	82
kritischer Pfad	129
Kulturbedürfnisse	2
Kündigung	240

Kündigungsfristen	240	Marktzugang	198																																																																																										
Kündigungsschutz	240	Marktzutrittsbarrieren	184																																																																																										
Kurswert	91	Maschinenbelegungsplan	117																																																																																										
kurzfristige Erfolgsrechnung	134	Massenentlassungen	240																																																																																										
—L—																																																																																													
Lager	104	master of arts	239																																																																																										
Lagerumschlagshäufigkeit	175	master of science	239																																																																																										
Lagerzins	175	Materialbedarfsplanung	116																																																																																										
Landesarbeitsgericht	40	Matrixorganisation	107																																																																																										
Landgericht	40	Maximalprinzip	12																																																																																										
Lastenheft	127, 128	Mehrliniensystem	106																																																																																										
Legislative	38	mehrstufige Divisionskalkulation	152																																																																																										
Leistungen	148	Mehrwertsteuer	139																																																																																										
Leistungsbilanz	29	Meilenstein	129																																																																																										
Leistungsklage	39	Meistbegünstigungsklausel	83																																																																																										
Leitung	104	Meldebestand	173																																																																																										
Leitungssystem	106	Memorandum of Understanding	68																																																																																										
Letter of Credit	80	Mengenanpasser	18																																																																																										
Letter of Intent	68	Mengengerüst	197																																																																																										
Lieferantenkredit	63	Mengenrabatt	196																																																																																										
Lieferantenkredite	96	Messen	201																																																																																										
limited partner	238	Me-too-Strategie	190																																																																																										
limited partnership	238	Minderkaufleute	86																																																																																										
Liquidität	146	Minderung	71																																																																																										
Lizenzverträge	47	Mindestbestand	173																																																																																										
Lohn- und Gehaltstarifvertrag	220	Minimalkostenkombination	7																																																																																										
Lombardkredit	99	Minimalprinzip	12																																																																																										
Luxusbedürfnisse	2	Ministerrat	35																																																																																										
—M—																																																																																													
magisches Viereck	24	Mitläufer	185																																																																																										
Mahnscheid	76	mittlere Durchlaufzeit	117																																																																																										
Mängelfolgeschäden	74	Montanunion	34																																																																																										
Manteltarifvertrag	220	Multimediasgesetz	48																																																																																										
Markenfamilie	194	Mutterschutzgesetz	227																																																																																										
Markenprodukt	197	—N—																																																																																											
Markenregister	207	Marketing	104, 182	Nachfrage	3	Marketingstrategien	190	Nachfragermonopol	14	Marketingziele	190	natürliche Personen	42	Marktabdeckung	198	Nebenpflichten	223	Marktakzeptanz	200	Nennwert	91	Marktanalyse	186	Nettopreise	61	Marktanteil	184	Neuheitsschonfrist	50	Marktbeobachtung	186	neutrales Ergebnis	149	Marktdurchdringung	198, 200	Nichterfüllungsschaden	72	Markteintrittsbarrieren	19	Nicht-Rechtzeitig-Leistung	72	Markterkundung	186	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung	72	Marktform	19	Nicht-Rechtzeitig-Zahlung	72	Marktforschung	186	Nischenanbieter	185	Marktführer	185	Nischenmärkte	185	Marktpotential	184	Noname-Produkte	197	Marktpreis	196	Normalkosten	166	Marktprognose	186	Novel Food-Verordnung	55	Marktsicherung	200	Nutzen	12	Marktstruktur	184	Nutzengrenze	162	Markttendenzen	184	—O—				Markttransparenz	184	Marktvolumen	184	Oberlandesgericht	40	Marktwachstum	184	Offene Handelsgesellschaft	88
Marketing	104, 182	Nachfrage	3																																																																																										
Marketingstrategien	190	Nachfragermonopol	14																																																																																										
Marketingziele	190	natürliche Personen	42																																																																																										
Marktabdeckung	198	Nebenpflichten	223																																																																																										
Marktakzeptanz	200	Nennwert	91																																																																																										
Marktanalyse	186	Nettopreise	61																																																																																										
Marktanteil	184	Neuheitsschonfrist	50																																																																																										
Marktbeobachtung	186	neutrales Ergebnis	149																																																																																										
Marktdurchdringung	198, 200	Nichterfüllungsschaden	72																																																																																										
Markteintrittsbarrieren	19	Nicht-Rechtzeitig-Leistung	72																																																																																										
Markterkundung	186	Nicht-Rechtzeitig-Lieferung	72																																																																																										
Marktform	19	Nicht-Rechtzeitig-Zahlung	72																																																																																										
Marktforschung	186	Nischenanbieter	185																																																																																										
Marktführer	185	Nischenmärkte	185																																																																																										
Marktpotential	184	Noname-Produkte	197																																																																																										
Marktpreis	196	Normalkosten	166																																																																																										
Marktprognose	186	Novel Food-Verordnung	55																																																																																										
Marktsicherung	200	Nutzen	12																																																																																										
Marktstruktur	184	Nutzengrenze	162																																																																																										
Markttendenzen	184	—O—																																																																																											
Markttransparenz	184	Marktvolumen	184	Oberlandesgericht	40	Marktwachstum	184	Offene Handelsgesellschaft	88																																																																																				
Marktvolumen	184	Oberlandesgericht	40																																																																																										
Marktwachstum	184	Offene Handelsgesellschaft	88																																																																																										

öffentliches Recht	39	Projektleiter.....	127
Öffentlichkeitsarbeit.....	201	Projektmanagement	126
Öffnungsklauseln	221	Projektstrukturplan	129
Öko-Audits	125	Prokura.....	113
Öko-Bilanzen	125	Provision	199
Ökologie.....	204	Prozesse mit Hebelwirkung	109
Ökonomisches Prinzip	12	Prozesskette	108
Oligopol	14	Prozesskostenrechnung.....	170
One-to-one-Marketing	210	Public Relations	201
operationale Ziele.....	111		
opportunistische Prozesse	109		
optimale Bestellmenge	173		
optimale Lagerbestand	173		
optimale Losgröße.....	117		
ordentliche Gerichte	40		
Organisationsform.....	106		
—P—			
Panels	186	RAL-Gütezei-chenliste	206
Pareto-Prinzip.....	13	Realsicherheiten.....	98
partnership.....	238	Rechnungswesen.....	104, 132
Passiva.....	134	Rechte	4
Patente	46	Rechtsfähigkeit	42
Patentgesetz.....	46	Rechtsgeschäfte	42
Patentrolle	50	Rechtsmängel.....	70
patriarchalischer Führungsstil.....	110	Rechtsobjekte.....	44
permanente Inventur	136	Rechtsordnungen	38
Permission-Marketing.....	210	Rechtsquellen.....	38
Personalsicherheiten.....	98	Rechtssubjekte	42
Personalwesen	105	Regressionsanalyse	188
PERT-Diagramm	129	Reichsversicherungsordnung	226, 244
Pflegeversicherung.....	244	Reihenfertigung	114
Pflichtenheft.....	128	Reinvermögen.....	136
Pflichtenheft.....	127	Reisender	198
Pflichtverletzung	68	Relationship Marketing	209
philosophical doctor.....	239	Relaunch	193
Plankosten	166	Rentabilitätsrechnung	176
Plankostenrechnung	166	Rentenversicherung	244
Plankostenverrechnungssatz	166, 168	Ressourcenplan erstellt	129
Platzprinzip	115	Restschuldbefreiung	103
Point of no Return	129	Revision	40
Polypol	14	Rezession	22
Portfolios	189	Rieser-Rente	245
Präzedenzfall	38	Rohvermögen.....	136
Preisdifferenzierung	196	Rückwärtskalkulation	161
Preiselastizität	16, 184	Rürup-Rente.....	245
Preiskartell	94		
Preisprüfung	197		
Preisstabilität	16		
Primärforschung.....	186		
Privatrecht	39		
Probezeit	240		
Produkthaftungsgesetz	74		
Produktionsfaktoren	6		
Produktionsgüter	4		
Produktivität	114		
Produktlebenszyklus	192		
Produktmanagement.....	104		
Profit Center	107		
Prognoseverfahren	188		
Projekt	126		
—Q—			
Qualität	202		
Qualitätsmanagement	122		
Qualitätssicherung	104		
—R—			
RAL-Gütezei-chenliste	206		
Realsicherheiten.....	98		
Rechnungswesen.....	104, 132		
Rechte	4		
Rechtsfähigkeit	42		
Rechtsgeschäfte	42		
Rechtsmängel.....	70		
Rechtsobjekte.....	44		
Rechtsordnungen	38		
Rechtsquellen.....	38		
Rechtssubjekte	42		
Regressionsanalyse	188		
Reichsversicherungsordnung	226, 244		
Reihenfertigung	114		
Reinvermögen.....	136		
Reisender	198		
Relationship Marketing	209		
Relaunch	193		
Rentabilitätsrechnung	176		
Rentenversicherung	244		
Ressourcenplan erstellt	129		
Restschuldbefreiung	103		
Revision	40		
Rezession	22		
Rieser-Rente	245		
Rohvermögen.....	136		
Rückwärtskalkulation	161		
Rürup-Rente.....	245		
—S—			
Sachkonten.....	132		
Sachmängel.....	70		
Sachverständigenrat	24		
Sales Promotion	201		
Sanierung	102		
Schlechtleistung	70		
Schlussbilanzkonto	144		
Schlüsselprozesse	109		
Schulden	136		
Schuldenbereinigungsplan	103		
Schwellenpreise	197		
Schwerbehindertengesetz	227		
Segmentierung	190		
Sekundärforschung	186		

Selbständigkeit	235	Treuepflicht	222
Selbstfinanzierung	20, 97	Treuerabatt	196
Selbstkosten	152, 156	Trust	94
Selbstkostenerstattungspreis	197	—U—	
Selbstkostenpreis	160	Überschuldung	102
Sicherheitsbeauftragter	226	Übertragungsbuchführung	134
Sicherungsübereignung	98	Überwachungsdokument	82
Signaturgesetz	48	Umfinanzierung	96
Six Sigma	123	Umsatz	18
sole proprietorship	238	Umsatzsteuer	139
Sondervollmacht	112	Umverpackungen	205
Sonderziehungsrechte	28	Umweltauditgesetz	125
Sortiment	194	Umwelthaftungsgesetz	124
Sozialgesetzbuches	244	Umweltverschmutzung	124
Sozialplan	240	Umweltverträglichkeitsprüfung	124
Spartenorganisation	106	Umweltzertifizierung	125
Sperrminorität	91	Unfallverhütungsvorschriften	226
Sperrpatent	206	Unmöglichkeit der Leistung	68
Sponsoring	200	Unterbrechung	79
Staatsverbrauch	20	Unternehmen	8
Stabilitätsgesetz	24	Unternehmensportale	121
Stabstellen	106	unterstützende Prozesse	109
Stagflation	23	Urheberrecht	46
Stagnation	22	Urlaubsbescheinigung	227
Stammkapital	90	Urproduktion	8
Standard for the Exchange of Product model data (STEP)	119	Ursprungszeugnis	82
Statut	93	—V—	
Stelle	106	variable Kosten	158
Stellenbesetzungsplan	116	ver.di	228
Steuerschuldner	26	Verbote	39
Steuerzahler	26	Verbrauchsgüter	4
Stichprobeninventuren	136	Verbrauchssteuern	27
Stichtagsinventur	136	Verdrängungswettbewerb	19, 182
stille Gesellschaft	92	Verfügungsgeschäft	56
Storefront	212	Verjährungsfristen	78
Störung der Geschäftsgrundlage	69	Verkauf	104
Strafprozess	40	Verkäufermarkt	16
Strategische Geschäftseinheit (SGE)	191	Verkaufsförderung	201
Streikrecht	229	Verkaufsgespräch	216
Streugebiet	200	Verkaufsverpackungen	205
Stückkosten	152	Verkehrssteuern	27
Stücklisten	116	Vermögen	136
Supply Chain Management	212	Vermögensübertragungsbilanz	29
Syndikat	94	Vermögensumschichtung	97
—T—		Vermögensumschlag	147
Tageslosung	133	Verpackungsverordnung	204
Tarifautonomie	220	Verpflichtungsgeschäft	56
Tarifvertrag	220	Verrichtungsprinzip	114
Tateinheit	40	versteckte Mängel	71
Teilzeit- und Befristungsgesetz	222	Vertrieb	104
Teilzeit- und Befristungsgesetzes	224	Vertriebskosten	152
Teilzeitmodelle	224	Vertriebsmitarbeiter	214
Teledienstedatenschutzgesetz	48	Verzögerungsschaden	72
Teledienstegesetz	48, 66	Verzugszinsen	73
Telekommunikationsgesetz	49	Vollkaufleute	86
Total Quality Management	122, 202	Vollkostenrechnung	154
Transaction Marketing	209	Vorratspatente	206
Transferzahlungen	21	Vorstand	91
Transportverpackungen	205	Vorsteuer	139
		vorvertragliche Pflichten	68

—W—

Währung.....	10
Währungssystem.....	28
Wareneinsatz.....	160
Warenumsatz.....	160
Warenwirtschaftssysteme.....	133
Wechsel.....	98
Wechselkurse	28
Weltbank	31
Welthandelsorganisation	83
Weltumweltkonferenz.....	31
Werbeappell	200
Werbeelemente.....	200
Werbeerfolgskontrolle	200
Werbemittel.....	200
Werbeträger.....	200
Werbung.....	200
Werklieferungsvertrag	58
Werkstattfertigung	114
Werkvertrag	58
Wettbewerbsverbot	223
W-Fragen	216
Willenserklärung.....	56

Wirtschaftlichkeit	151
Wirtschaftsgüter.....	4
Wirtschaftskreislauf.....	20
Wirtschaftspolitik	24
Wirtschaftszweige.....	8
World Wide Web	210

—Z—

Zahlungsbilanz.....	29
Zahlungsunfähigkeit	102
Zeitarbeit.....	235
Zeitverträge.....	240
Zession	98
Zielgruppe.....	200
Zivilprozess.....	40
Zollgut.....	82
Zollkontingente.....	82
Zollrecht.....	82
Zusammenarbeit in der Innen- und Justizpolitik	34
Zusatzkosten	150
Zuschlagsgrundlagen	155

**Beachten Sie bitte auch
weitere interessante Titel
zu diesem Thema**

Nolte, B.

Volkswirtschaft konkret

Was Fach- und Führungskräfte wissen müssen

2003

ISBN: 978-3-527-50079-6

Nolte, B.

Marketing konkret

Überprüfen Sie Ihr Marketing wie es ist und entdecken Sie wie es besser sein könnte

2004

ISBN: 978-3-527-50100-7

Bürkle, H.

Karriereführer für Chemiker

Beruflicher Erfolg durch Aktiv-Bewerbung und Management in eigener Sache

2003

ISBN: 978-3-527-50069-7

Debus-Spangenberg, I.

Karriereführer für Biowissenschaftler

Beschäftigungsfelder - Arbeitgeberwünsche - Crashkurs Bewerben

2004

ISBN: 978-3-527-50086-4

Rauner, M., Jorda, S.

Big Business und Big Bang

Berufs- und Studienführer Physik

2002

ISBN: 978-3-527-40326-4

McKinsey & Company, Inc., Budde, F., Farha, G. A., Frankemölle, H., Hoffmeister, D. F., Krämer, K. (Hrsg.)

Value Creation

Strategies for the Chemical Industry

2001

ISBN: 978-3-527-30251-2