



**UNIVERSITATEA  
BABEŞ-BOLYAI**



**UBBFSEGA**  
Universitatea Babeş-Bolyai | Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor



# **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN IM VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT**

*Referenţi Ştiinţifici:*

**Rudolf GRÄF**

**Josef WINDSPERGER**

*Lehrkräfte am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

**Mihaela DRĂGAN**

**Mariana Leontina MUREŞAN**

**Gabriela Maria BRENDEA**

**Mădălina PĂCURAR**

**Diana PITIC**

**Victor-Octavian MÜLLER**

**Irina Marilena BAN**

**Zenovia-Cristiana POP**

**Diana IVANA**

**Tudor IRIMIAŞ**

**Daniel METZ**

**Ioana Georgiana FĂRCAŞ**

**Camelia Ancuţa MÜLLER**

*Wissenschaftliche Forscherin am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

**Loredana MIHALCA**

*Gastprofessoren am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

**Bernhard SCHELLBERG**

**Heidemarie SEEL**

**Dieter GRASEDIECK**

**Daniel ZORN**

*Lehrbeauftragte am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache – Vertreter der Wirtschaft*

**Codruţa ŞIMANDAN**

**Monica SCHMICKLER**

**Vlad BOTOŞ**

# **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN IM VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT**

**9. überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage**

**Mihaela DRĂGAN**

**Mariana Leontina MUREȘAN**

**Gabriela Maria BRENDEA**

**Mădălina PĂCURAR**

**Diana PITIC**

**Victor Octavian MÜLLER**

**Irina Marilena BAN**

**Zenovia-Cristiana POP**

**Diana IVANA**

**Tudor IRIMIAȘ**

**Daniel METZ**

**Ioana FĂRCAȘ**

**Camelia-Ancuța MÜLLER**

**Loredana Mihalca**

**Bernhard SCHELLBERG**

**Heidemarie SEEL**

**Dieter GRASEDIECK**

**Monica SCHMICKLER**

**Daniel ZORN**

**Codruța Francisca ȘIMANDAN**

**Vlad BOTOȘ**

## Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Rudolf GRÄF – *Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*  
Prof.univ.dr. Josef WINDSPERGER – *Universitatea Viena*

Ec. Adriana Bota – Sachbearbeiter Auflage 2026

## Betriebswirtschaftliche Perspektiven im Volkswirtschaftlichen Kontext

### Koordiniert von:

*Lehrkräfte am Department für Wirtschaftswissenschaften und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

Prof.univ. dr. Mihaela DRĂGAN, Prof.univ. dr. Mariana Leontina MUREȘAN  
Conf.univ.dr. Gabriela Maria BRENDEA, Conf.univ.dr. Mădălina PĂCURAR  
Conf.univ.dr. Diana PITIC, Conf.univ.dr. Victor Octavian MÜLLER  
Conf.univ.dr. Irina Marilena BAN, Lect.univ.dr. Zenovia-Cristiana POP  
Lect.univ.dr. Diana IVANA, Lect.univ.dr. Tudor IRIMIAȘ  
Prof.univ.dr. Daniel METZ, Dr. Ioana Georgiana FĂRCAȘ  
Dr. Camelia-Ancuța MÜLLER

*Wissenschaftliche Forscherin am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

CS Gr.3. dr. Loredana MIHALCA

*Gastprofessoren am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache*

Prof.h.c.Prof.Dr. Bernhard SCHELLBERG – *Hochschule Schmalkalden*  
Prof.h.c.Prof.Dr. Heidemarie SEEL – *Hochschule Nürtingen-Geislingen*  
Prof.h.c. Dr. Dieter GRASEDIECK – *Universität Essen*  
Prof.Dr. Daniel ZORN – *Hochschule Nürtingen-Geislingen*

*Lehrbeauftragte am Department für Wirtschaftswissenschaften  
und Unternehmensführung in Deutscher Sprache – Vertreter der Wirtschaft*

M.A. Codruța Francisca ȘIMANDAN – *Jpard Solutions*  
Monica SCHMICKLER – *Hochschule Nürtingen-Geislingen*  
Lector asociat invitat Vlad BOTOȘ – *Wolters Kluwer Global*

Suștinerea financiară este asigurată de compania **Kaufland Romania**

ISBN 978-606-37-3004-7

© 2026 Coordonatorii volumului.

Universitatea Babeș-Bolyai  
Presa Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hașdeu nr. 51, 400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./Fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: editura@ubbcluj.ro; <http://www.editura.ubbcluj.ro/>



# INHALT

<b>INHALT</b> .....	3
Kapitel 1. Grundlagen erfolgreicher Kommunikation: unternehmensweit und projektspezifisch ( <i>Diana Pitic, Zenovia-Cristiana Pop, Tudor Irimiaș</i> ) .....	9
1.1. Grundlagen erfolgreicher Kommunikation .....	9
1.1.1. Elemente von Kommunikationsprozessen .....	10
1.1.2. Kommunikation in Unternehmen .....	11
1.2. Ethik als Schlüsselbegriff im Kommunikationsprozess .....	12
1.3. Kommunikation in Projekten .....	21
1.3.1. Typische Kommunikationsformen im Projekt .....	23
1.3.2. Barrieren in dem Kommunikationsprozess .....	25
1.3.3. Fazit – Kommunikation in Projekten .....	25
Literatur .....	25
Kapitel 2. Qualitäts-, Leistungsmanagement und Risikomanagement ( <i>Mihaela Drăgan, Daniel Metz, Heidemarie Seel, Codruța Francisca Șimandan, Monica Schmickler</i> ) .....	29
2.1. Konzepte und Techniken der Entwicklung eines Produktlebenszyklus .....	29
2.1.1. Darstellung der Begriffe .....	29
2.1.2. Politiken und Instrumente .....	32
2.1.3. Produktlebenszyklus .....	35
2.2. Die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und Leistungsmanagement .....	36
2.2.1. Definition der Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement .....	36
2.2.2. Entwicklungsstufen und Qualitätspioniere .....	38
2.2.3. Grundbegriffe zum Leistungsmanagement .....	39
2.2.3.1. Funktionen der Leistungsmessung .....	40
2.2.3.2. Ablauf der Leistungsmessung .....	41
2.2.3.3. Messung der Leistung .....	42
2.3. Darstellung der Qualitätskosten .....	43
2.3.1. Warum qualitätsbezogene Kosten? .....	44
2.3.2. Definition der <i>qualitätsbezogenen</i> Kosten .....	44
2.3.3. Qualitätskostenmodelle – Grundsätze .....	44
2.3.3.1. Traditionelles dreigeteiltes Qualitätskosten-Modell .....	45
2.3.3.2. Modernes zweigeteiltes Qualitätskosten-Modell .....	46
2.3.4. Qualitätskostenrechnung .....	47
2.3.4.1. Vorgehen bei der Qualitätskosten-Erfassung .....	48

2.3.4.2. Kennzahlen qualitätsbezogener Kosten.....	48
2.4. Strategische Planung und Aspekte des Risikomanagements .....	49
2.5. Nachhaltigkeit bei der Einführung neuer Mitglieder in die Organisation:	
Desiderata einer gelungenen Integration in das Unternehmen.....	56
2.5.1. Charakteristische Probleme der Einarbeitung .....	57
2.5.2. Grundlage des Projekts und Bestandteile der Einarbeitung.....	57
2.5.3. Erkenntniswert und Nutzen des konzipierten Projekts .....	58
2.5.4. Vorgehensweise bei der Projektdurchführung.....	58
2.6. Strategisches Denken und Geschäftsmodellgestaltung als Erweiterung	
des Qualitäts- und Leistungsmanagements: Das Business Model Canvas	
in der Hochschullehre .....	59
2.6.1. Bedeutung strategischen Denkens im Kontext von Leistungsfähigkeit	
und Qualität.....	60
2.6.2. Das Business Model Canvas als Instrument strategischer Analyse	
und Gestaltung.....	61
2.6.3. Didaktischer Einsatz in der Hochschullehre.....	63
2.6.4. Förderung unternehmerischen Denkens und Anwendung	
im Gründungskontext.....	63
2.6.5. Beitrag zur Entwicklung strategischer Kompetenz.....	64
2.6.6. Praxisbeispiel: Anwendung des Business Model Canvas	
im studentischen Kontext .....	64
2.6.7. Fazit .....	65
Literatur .....	65

### Kapitel 3. Innovationsmanagement

*(Mihaela Drăgan, Bernhard Schellberg,*

*Codruța Francisca Șimandan, Dieter Grasedieck)*.....

69

3.1. Grundlagen des Innovationsmanagements.....	69
3.1.1. Verständnis von Innovation .....	70
3.1.2. Beispiele für Innovationen .....	70
3.1.3. Bedeutung von Innovationen .....	70
3.1.4. Zeitliche Entwicklung von der Initiative zur Realisation .....	71
3.1.5. Typen von Innovationen nach Arthur D. Little .....	71
3.1.6. Ziele des Innovationsmanagement und Folgen .....	71
3.1.7. Effektivität und Effizienz im Innovationsmanagement .....	72
3.1.8. Voraussetzungen zur effizienten Abwicklung	
von Innovationsaktivitäten im Unternehmen .....	72
3.1.9. Prozesse versus Kreativität.....	72
3.2. Handlungsfelder des Innovationsmanagement .....	73
3.2.1. Strategische Idee .....	73
3.2.2. Innovationsorganisation.....	73
3.2.3. Innovationsprogramme.....	74
3.2.4. Führungsverhalten.....	75
3.2.5. Innovationskultur.....	75
3.3. Kernprozesse des Innovationsmanagements.....	75
3.3.1. Gestaltung der Innovationsstrategie .....	76
3.3.2. Produktplanung und Produktarchitekturgestaltung .....	76

3.3.3. Produktentwicklung .....	77
3.3.4. Produktpflege und Release Management .....	77
3.3.5. Innovationscontrolling .....	77
3.3.6. Product Lifecycle Management.....	78
3.4. Controlling und Kennzahlen im Innovationsmanagement .....	78
3.4.1. Einleitung .....	78
3.4.2. Begriffe.....	79
3.4.3. Anforderungen, Aufgaben und Organisation .....	80
3.4.3.1. Anforderungen und Aufgaben .....	80
3.4.3.2. Organisation.....	81
3.4.4. Vor - und Nachteile .....	81
3.4.5. Kennzahlen.....	82
3.4.5.1. Begriff.....	82
3.4.5.2. Eigenschaften der Kennzahlen.....	82
3.4.5.3. Kennzahlenarten .....	83
3.4.5.4. Kennzahlensysteme .....	84
3.4.6. Balanced Innovation Card .....	84
3.4.6.1. Innovationskultur .....	85
3.4.6.2. Innovationsressourcen.....	85
3.4.6.3. Innovationsprozess .....	86
3.4.6.4. Innovationsoutput.....	86
3.4.7. Probleme in der Unternehmenspraxis .....	87
3.4.8. Zusammenfassung .....	87
3.5. Exkurs zum Thema: Kreativitätsförderung: Schlüssel zur Bildung der Zukunft? fachübergreifende forschungsarbeiten in Schulen und Universitäten .....	88
Literatur .....	96
Kapitel 4. Elemente von Deskriptiver Statistik und Operations Research ( <i>Gabriela Maria Brendea, Mădălina Păcurar</i> ) .....	99
4.1. Einführung in der Deskriptiven Statistik.....	99
4.1.1. Statistische Grundbegriffe.....	99
4.1.2. Die Parameter der Häufigkeitsverteilungen .....	100
4.1.3. Zusammenhangsmasse. Lineare Regression.....	105
4.2. Lineare Optimierung. Modellbildung und Sensitivitätsanalyse .....	109
4.2.1. Einführung. Mathematische Modelle in Operations Research.....	109
4.2.2. Erstellung eines Mathematischen Modells für Lineare Optimierungsprobleme .....	110
4.2.3. Lösung eines Linearen Optimierungsproblems mit Excel Solver.....	112
4.2.4. Sensitivitätsanalyse mit Excel Solver.....	118
4.2.5. Einige Übungen .....	122
Literatur .....	125
Kapitel 5. Grundlagen des Personalmanagements ( <i>Diana Ivana</i> ) .....	126
5.1. Begriff und Bedeutung des Personalmanagements .....	126

5.2. Personalbeschaffung .....	127
5.3. Personalauswahl.....	129
5.4. Personaleinsatz .....	130
5.5. Personalentwicklungsplanung.....	130
5.6. Leistung der Mitarbeiter.....	131
5.7. HR – Informationssysteme.....	131
Literatur .....	132
Kapitel 6. Die Buchhaltung der Vorräte	
( <i>Mariana Leontina Mureşan, Victor Octavian Müller, Camelia-Ancuţa Müller</i> ) .....	135
6.1. Abgrenzungen und Klassifizierung der Vorräte .....	135
6.2. Bewertung der Vorräte .....	136
6.3. Buchhaltungsmethoden bezüglich der Vorräte .....	141
6.3.1. Die Methode des permanenten Inventars .....	141
6.3.2. Die Methode des intermittierenden Inventars.....	142
6.4. Die Buchhaltung von Geschäftsvorfällen mit Vorräten .....	143
6.4.1. Die Buchhaltung der angeschafften Vorräte für den internen Verbrauch .....	143
6.4.2. Die Buchhaltung der Erzeugnisse und der unfertigen Produktion.....	148
6.4.3. Die Buchhaltung der Waren .....	154
6.5. Beispiele für mögliche Prüfungsaufgaben.....	158
Literatur .....	163
Kapitel 7. Theoretische und praxisorientierte Aspekte der Produktionskosten	
( <i>Irina-Marilena Ban</i> ).....	165
7.1. Typologie der Produktionskosten .....	165
7.2. Kurzfristige Kostenentwicklung .....	167
7.3. Langfristige Kostenentwicklung.....	170
Literatur .....	170
Kapitel 8. Grundlagen zu Finanzwissenschaften. Erstellung eines Businessplans	
( <i>Daniel Zorn, Vlad Botoş</i> ) .....	173
8.1. Überblick.....	173
8.2. Management Summary .....	175
8.3. Unternehmen .....	175
8.4. Produkte/Anwendung und Herstellung .....	179
8.5. Markt und Wettbewerb .....	180
8.6. Marketing & Vertrieb.....	187
8.7. Management & Organisation .....	189
8.8. Chancen & Risiken .....	197
8.9. Finanzbedarf .....	198
Literatur .....	198

Kapitel 9. Unternehmensfinanzierung (Daniel Zorn, Ioana Fărcaș).....	201
9.1. Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen .....	201
9.2. Finanzierung der Unternehmenstätigkeit .....	201
9.2.1. Finanzplanung.....	202
9.2.2. Finanzierungsformen – Außenfinanzierung.....	204
9.2.3. Finanzierungsformen – Innenfinanzierung.....	212
9.3. Finanzanalyse.....	213
9.3.1. Bilanzanalyse.....	213
9.3.2. Rating .....	213
9.4. Risiko.....	213
9.5. Verfahren der Investitionsrechnung (quantitativ) .....	216
Literatur .....	220
 Kapitel 10. Empirische Forschungsmethoden / Metode de cercetare empirică (Loredana Mihalca) .....	 223
10.1. Metoda observației.....	223
10.1.1. Tipuri de observație .....	223
10.2. Experimentul.....	225
10.2.1. Elementele experimentului .....	227
10.2.2. Tipuri de experimente .....	230
10.3. Chestionarul .....	233
10.3.1. Procesul de pregătire/construire a chestionarului .....	233
10.4. Interviul .....	239
10.4.1. Tipuri de interviuri .....	240
10.5. Interviul de grup (Focus grupul) .....	242
Referințe bibliografice.....	244



## Kapitel 1.

### Grundlagen erfolgreicher Kommunikation: unternehmensweit und projektspezifisch

Kommunikation ist als wesentliches Soft Skill, zusammen mit der Team- und Konfliktaustragungsfähigkeit zu den idealtypischen Führungsqualitäten geworden. Neben den auszubildenden Fachkompetenzen, gehört dieser Soft Skill zu den Eigenschaften, die in Unternehmen sowohl auf der Ebene der Mitarbeiter als auch auf der Ebene der Führungskräfte nicht nur nachgefragt, sondern auch durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden. Dazu haben wir in diesem Kapitel Aufmerksamkeit der Kommunikation in Unternehmen gesondert gewidmet, erstens indem wir die Grundlagen dieser erklärt haben (Unterkapitel 1.1., conf. dr. Diana Pitic und lect.dr. Tudor Irimiaş), die ethischen Aspekte mit einbezogen haben (Unterkapitel 1.2., lect.dr. Zenovia Cristiana Pop) und abschließend diese maßgeschneidert im Rahmen des Projektmanagements angewendet haben (Unterkapitel 1.3., conf.dr. Diana Pitic und lect.dr. Tudor Irimiaş).

#### 1.1. Grundlagen erfolgreicher Kommunikation

Anfangs werden wir klären, was Kommunikation bedeutet. Grundsätzlich verstehen wir darunter jedes Verschicken einer Nachricht, die auch empfangen wird, auch wenn keine Rückmeldung besteht; würde es eine solche Rückmeldung geben, so ginge es um eine Interaktion (Kuster et al., 2019). Jede kommunizierte Nachricht, sei diese verbal, nonverbal, oder paraverbal, wird interpretiert und entkodifiziert. Dazu braucht der Empfänger aber die Signale und Botschaften richtig zu interpretieren, doch diese Interpretation ist von den Gefühlen, Gedanken, Einstellungen (i.e., das eigene Entkodifizierungssystem) des Empfängers beeinflusst. Genauso sind manche Botschaften eher deskriptiv, andere abstrakt, einige sind offen, oder verdeckt, Zusammenhänge, die das richtige Verständnis (so wie der Sender diese versteht) manchmal erschwert.

Erfolgreich zu kommunizieren würde bedeuten, diesen Skill zu trainieren. Eine gute Lösung wäre aktiv zuzuhören, durch Fragen das Verstehen zu überprüfen und allgemein die Offenheit im Kommunikationsprozess zu trainieren.

### 1.1.1. Elemente von Kommunikationsprozessen

Jeder Kommunikationsprozess beinhaltet mindestens einen Sender und einen Empfänger; wie die Nachricht aber vom **Sender** geschickt wird und vom **Empfänger** wahrgenommen wird (Comelli und von Rosenstiel, 2009), hängt von den vier Seiten einer Nachricht ab, so wie diese von Schulz von Thun beschrieben wurden (Kuster et al., 2019):

- **Sachinhalt**-worüber informiert wird, der eigentliche sachliche Gehalt
- **Selbstoffenbarung**-was der Sender über sich selber kundgibt, und über seine Gefühle, oder Einstellungen zu einem bestimmten Thema
- **Beziehung**-was der Sender von dem Empfänger hält und wie dieser zu ihm steht,
- **Appell**-wozu möchte der Sender den Empfänger veranlassen.

Alle diese oben genannten gehören zu den Elementen von Kommunikationsprozessen und werden ausführlicher in der Abbildung 1.1. dargestellt.

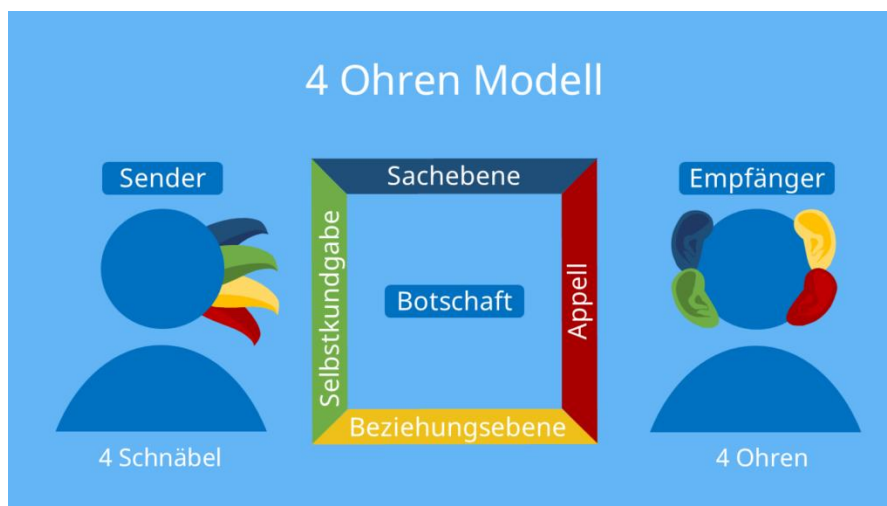


Abbildung 1.1. Das vier Ohren Modell nach Schulz von Thun (Studyflix GmbH, 2025)

Anschließend an diesem theoretischen Input werden wir einige Kommunikationsbeispiele jeder dieser Kategorien diskutieren.

#### **Sachinhalt:**

Eine Nachbarin fragt: „Wie spät ist es?“ Die andere Nachbarin erwidert: „Es ist viertel vor zwei“

In dieser Situation wird ein rein sachlicher Inhalt besprochen, der objektiv feststellbar ist.

#### **Selbstoffenbarung:**

Ein Kollege spricht einem anderen Büro Mitglied an: „So wie du die Ordner schlampig an deinem Arbeitsplatz liegen lässt, stört mich.“

In diesem Beispiel wird konkret eine Einstellung zum Thema kommuniziert.

## **Appell:**

Eine Arbeitskollegin äußert: „Mach das Fenster zu!“

In diesem Appell wird das konkrete Stattfinden einer Tätigkeit von der Kollegin erwartet.

## **Beziehung:**

Der Abteilungsleiter teilt seinen Mitarbeitern mit: „Von nun an möchte ich alle Berichte freitags um 9 Uhr erhalten.“

Hier erkennen wir die Beziehungsebene, die hierarchisch bedingt ist und innerhalb derer Erwartungen kommuniziert werden.

Damit der Sender sicherstellen kann, dass seine Nachricht so verstanden wurde, wie auch gemeint wurde, so kann dieser **Feedback** verlangen, ein Prozess, durch den der Empfänger die Nachricht entschlüsselt und mittels selektiver Wahrnehmung dem Sender diesen übergibt (Kuster et al., 2019).

### **1.1.2. Kommunikation in Unternehmen**

In jedem sozialen System können wir zwischen interne und externe Kommunikation unterscheiden, das bedeutet zum einen, wie intern unter den Mitarbeitern und Führungskräften kommuniziert wird, und dann wie mit den Partnern, Lieferanten, breite Öffentlichkeit, usw. kommuniziert wird.

Die externe Kommunikation ist in den meisten Fällen formell gestaltet, und gehört zu dem für die Öffentlichkeit sichtbarer Teil der Kommunikation, wie z.B., Web- und Socialmedia Seiten, E-mails, Gebäude, Logo, Uniform, Vision, Mission (Leitbild, Grundsatz), Strategien, Richtlinien (die sowohl intern als auch extern gelten können), u.U. das Organigramm und die Stellenbeschreibungen (Bergmann, R., & Garrecht, M., 2008).

Die interne Kommunikation kann sowohl formaler Art sein (i.e., durch die offiziell bespielten Medien und Wege), als auch in einer informeller Weise (i.e., innerbetriebliche Kommunikation, umgangssprachlich auch „Flurfunk“) durchgeführt werden. Unabhängig davon, ob formell oder informell, wenn auf einer professioneller transparenten Art getätigt, kann die interne Kommunikation den Unternehmenserfolg steigern, weil:

- die **internen Prozesse und Prozeduren** sich effizienter abspielen,
- dadurch, **Transparenz** geschaffen wird bezüglich den Status quo des Unternehmens und den Aktionsplan zur Erreichung der strategischen Ziele,
- **die Interaktion** (inkl. Rückmeldung!) und **die Partizipation** der Mitarbeiter:innen gefördert wird.

Somit können eine erhöhte **Motivation und feste Bindung** aller Mitglieder jeder Organisation gestiegen und gestärkt werden.

Sowohl der externe, sichtbare Teil, wie auch der interne, nur für die Mitglieder der Organisation sichtbarer Teil, sind von den Werten der Organisation geprägt; ein Wertewandel wird direkt

und indirekt beide Facetten der Kommunikation beeinflussen. Die Kommunikation gehört dementsprechend zur Unternehmenskultur, die aber auf einer Zeitachse von den Mitgliedern der Organisation modelliert wird. Obwohl die Unternehmenskultur schwer zu erfassen ist, sind Elemente wie: Mitarbeiter-und Führungsverhalten, Konflikt-und Teamfähigkeit, Umgang mit Fehlern, zentralisierte bzw. dezentralisierte Entscheidungswege, Umgang mit anderen Organisationsmitgliedern, aber auch mit Kunden, oder Partner, wichtige Elemente, die auf die Charakteristika der Kommunikation innerhalb einer Organisation hindeuten (Kraus, 2014).

Folglich können wir behaupten, dass das Gelingen einer erfolgreichen Kommunikation nicht nur von den Mitgliedern einer Organisation abhängig ist, sondern auch von den Strukturen und Systemen der Organisation, nämlich ob offene Informations-Entscheidungs- und Berichtswege bestehen, die durch die etablierten Regeln, Normen und Richtlinien funktionsfähig werden sollten.

## 1.2. Ethik als Schlüsselbegriff im Kommunikationsprozess

Kommunikation basiert darauf, bewusst die richtigen Wege und Inhalte auszuwählen, in denen sich persönliche Werte durch authentische Selbstoffenbarung widerspiegeln. Laut Derlega und Grzelak (1979) umfasst die **Selbstoffenbarung** „jeden Informationsaustausch, der sich auf das Ich bezieht, inklusive persönlicher Zustand, Neigungen, Ereignisse in der Vergangenheit und Pläne für die Zukunft“ und kann anhand verschiedener Kriterien bewertet werden:

- Dauer der Offenbarung
- Anzahl der verwendeten Wörter.

Diese Kriterien helfen dabei nicht nur den Umfang der Selbstoffenbarung zu quantifizieren (Masur, Teutsch, & Dienlin, 2018), sondern erlauben auch eine sensible Abwägung, ob angemessen und respektvoll mit persönlichen Informationen umgegangen ist. Derlega und Grzelak zufolge (1979) offenbaren sich Menschen aus mehreren Gründen (siehe Tabelle 1.1.).

Tabelle 1.1. Gründe zur Selbstoffenbarung

Lfd.Nr.	Gründe zur Selbstoffenbarung
1	Soziale Validierung
2	Beziehungsaufbau
3	Selbstaussdruck
4	Soziale Kontrolle
5	Selbstklärung

(Masur, Teutsch, & Dienlin, 2018)

Erstens ist zu beachten, dass ein Individuum **soziale Validierung** erfahren möchte. Nehmen wir an Matei ist Arbeiter in der Dacia-Fabrik in Mioveni, Rumänien. Er schlägt in einem Teammeeting vor, wie man den Fertigungsprozess des neuen SUV Bigster optimieren kann.

Sein Optimierungsvorschlag wird von Kollegen und Teamleader angenommen. Durch diese positive Rückmeldung fühlt sich Matei als wesentlicher Bestandteil des Teams und erfährt die soziale Anerkennung und Akzeptanz, nach der er sich sehnt.

Ein weiterer wichtiger Grund ist, dass ein Individuum versucht **soziale Beziehungen aufzubauen** und diese so gut wie möglich zu pflegen. Matei legt großen Wert auf persönlichen Austausch. In den Pausen teilt er Anekdoten aus den Divertis Comedy Shows mit seinen Kollegen und hört ihnen aufmerksam zu, wenn sie ihre eigenen Geschichten aus ihrer Jugendzeit erzählen. So entsteht ein Beziehungsgeflecht von Vertrauen und Unterstützung, das die Zusammenarbeit in der oft stressigen Fabrikatmosphäre deutlich verbessert.

Zu beachten ist ebenfalls, dass auch **Selbstaussdruck** zu erlangen ein entscheidender Grund sein kann. Matei fühlt sich emotional ausgelaugt, und entscheidet sich nach einigen sehr anstrengenden Frühschichten, seine Anspannungen und Gedanken einem alten Arbeitskollegen, der sogar in seiner Nachbarschaft aufgewachsen ist, Marius anzuvertrauen. Diese ehrliche Selbstoffenbarung verschafft ihm die dringend benötigte emotionale Erleichterung. Wobei Stress abgebaut werden kann, wenn man merkt, dass man nicht allein ist.

Ein zusätzlicher Grund wäre das **eigene Umfeld zu kontrollieren** und zu beeinflussen. In der Lackiererei laufen manche Prozesse nicht optimal, was sich negativ auf die Ästhetik des Fahrzeugs und Kundenzufriedenheit auswirkt. Anstatt diese Missstände einfach zu ignorieren, sammelt Matei Beispiele von Missständen und spricht in Teamgesprächen diese an. Durch diesen offenen Austausch regt er Diskussionen an, die zu Verbesserungen führen und trägt so aktiv dazu bei, dass sich sein Arbeitsumfeld und der Kollegen positiv verändert.

Man sollte die Bedeutung nicht unterschätzen, wie wichtig es für das Individuum ist, die **eigene Persönlichkeit und Identität** zu entwickeln. Matei wünscht sich beruflich weiterzuentwickeln und als Fachkraft anerkannt zu werden. Er nutzt unternehmensinterne Weiterbildungsangebote, die er wöchentlich besucht. In den Mittagspausen teilt er seine Lernfortschritte mit den Teamkollegen. Mittels dieser kontinuierlichen Selbstoffenbarung baut er seine Berufsreputation auf. Gleichzeitig stärkt er dabei auch seine Identität als wissbegieriger, engagierter Mitarbeiter, der sich ständig weiterentwickeln will.

Diese fiktiven Fallbeispiele zeigen, wie der Dacia Mitarbeiter Matei in verschiedenen Arbeitssituationen seine Bedürfnisse nach Offenheit, Anerkennung, Beziehungspflege, Kontrolle und persönlicher Weiterentwicklung wahrnimmt und befriedigt.

Die oben genannten Gründe (1-5) können sich aber gegenseitig behindern. Wenn Matei, wegen ein Fehlverhalten Schuldgefühle hat, möchte er das mit einer vertrauten Person wie sein Kollege Marius besprechen. Sein Ziel ist es: Selbstaussdruck durch emotionale Erleichterung zu erfahren. Dabei besteht das Risiko, dass Marius sein Verhalten kritisiert, was zu Zurückweisung führen kann. Infolgedessen wenn jemand persönliche Informationen über sich preisgibt, bestehen Risiken (Masur, Teutsch, & Dienlin, 2018) wie:

- Ablehnung,

- Kontrollverlust,
- Integritätsverlust,
- Verrat oder sogar
- die unbeabsichtigte Bloßstellung des Gegenübers.

Eine Theorie, die den Umgang mit Privatheit und Selbstoffenbarung verbindet, ist die Communication Privacy Management Theory (CPM) von Petronio (2002). Persönliche Informationen werden klar und respektvoll angegangen. Dieser theoretische Ansatz unterstreicht, dass ethische Prinzipien in der Kommunikation (Masur, Teutsch, & Dienlin, 2018) wie Fairness, Respekt und Verantwortung von zentraler Bedeutung sind, um das richtige Maß an Offenheit und Zurückhaltung zu finden.

Aufbauend auf diesem Fundament ist es zudem essenziell, dass in der Kommunikation die möglichen Konsequenzen jeder Aussage sorgfältig abgewogen werden. Diese Auseinandersetzung mit den Folgen, sprich dem Appell, muss in allen Unternehmensbereichen und bei allen Stakeholdern gleichermaßen gelten. Nur so entsteht eine solide Basis für eine vertrauensvolle Interaktion zwischen Sender und Empfänger.

Im früheren Abschnitt über ethische Kommunikation haben wir betont, wie wichtig Prinzipien wie Fairness, Respekt und Verantwortung (Röttger, Altmeyen & Klaus, 2025) im Austausch von Informationen sind. Diese prägen nicht nur die formellen Kommunikationskanäle, sondern fließen auch in die tief liegenden, informellen Bereiche der Unternehmenskultur ein, wie es das **Eisbergmodell** verdeutlicht.

Ein **Eisbergmodell**, wird verwendet, um die Strukturen und Kommunikationsprozesse innerhalb einer Organisation zu veranschaulichen.

**Sichtbare Aspekte** befinden sich über der Wasseroberfläche. Dazu zählen formale Strukturen wie:

- Unternehmensplanung,
- Organigramme,
- Stellenbeschreibungen,
- Richtlinien und
- Unternehmensleitbilder.

Diese Elemente lassen sich sofort erkennen und bilden die offizielle Kommunikationsbasis des Unternehmens.

**Unsichtbare Aspekte** sind unter der Wasseroberfläche. Der größere, verdeckte Teil des Eisbergs oft als „Beziehungseisberg“ bezeichnet, symbolisiert informelle und tief verwurzelte Elemente, wie:

- zwischenmenschliche Beziehungsmuster,
- gelebte Werte,
- Normen und
- die Unternehmenskultur.

Kurz gesagt zeigt ein **Organigramm** grafisch, wie das Unternehmen strukturiert ist, indem es die hierarchischen Beziehungen zwischen den Positionen darstellt (Wünsche, 2006). Berichtslinien zeigen einem klar, wer wem unterstellt ist. Klare Rollen und Verantwortlichkeiten im Organigramm können dazu beitragen, Verantwortlichkeit im Hinblick auf ethisches Verhalten zu fördern.

Nehmen wir an SoleGen AG ist ein KMU mit Sitz in Turda. Das im Jahr 2022 gegründete KMU, hat sich auf die Herstellung und Montage von Solarpanelen spezialisiert. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 32 Mitarbeiter. Durch eine flache Organisationsstruktur wird die direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Management ermöglicht. Das Unternehmen wird von einem Geschäftsführer (CEO): Ioan Popa geleitet. Unter der Geschäftsführung gibt es eine Abteilung für Vertrieb und Marketing, daneben gibt es eine Abteilung für Produktion, eine Abteilung für Finanzen, sowie eine Abteilung für Personalwesen.

Ein Produktionsmitarbeiter entscheidet sich, um Kosten zu sparen, minderwertiges Sicherheitsglas der nicht garantiert, dass die Solarzellen vor Witterungseinflüssen geschützt werden, zu verwenden.

Klare Rollen helfen, Verantwortungsbewusstsein zu schaffen und fördern ein Bewusstsein für die Auswirkungen unethischen Verhaltens und ermutigt Unstimmigkeiten oder Qualitätsmängel wie die Verwendung minderwertigen Sicherheitsglases schnell zu melden und zu adressieren.

SoleGen AG-Mitarbeiter halten verstärkt ethische Standards ein, weil:

- jedem bewusst ist, dass er für die Qualität der verwendeten Materialien verantwortlich ist
- individuelle Verantwortung systematisch dokumentiert und regelmäßig überprüft wird.

Auch viele große multinationale Unternehmen, haben **Ethik- und Compliance-Abteilungen**, die dafür verantwortlich sind, die Einhaltung von gesetzlichen und ethischen Standards sicherzustellen.

Ethisphere (2025) betont, dass diese Abteilungen oft im Organigramm als separate Einheit unter der Unternehmensführung, Vorstand dargestellt sind. Eine gut aufgebaute Ethik- und Compliance -Abteilung verfügt über ein vielfältiges und spezialisiertes Team (Kommunikationsexperten, Datenanalysten, Wirtschaftsprüfer, Forensiker, Anwälte).

Das Ethik-Büro von Siemens ist innerhalb der Compliance-Abteilung angesiedelt, die direkt an den Vorstand berichtet. Somit stellt man sicher, dass ethische Überlegungen in die Entscheidungsprozesse einfließen.

Unter der Führung von CEO Peter Löscher (Crane et al., 2019) implementiert Siemens ein umfassendes Compliance-Management-System. Die Anzahl der Compliance-Beauftragten steigt von 86 im Jahr 2006 auf über 500. Rechtliche und ethische Verstöße erkennt man besser und reagiert darauf gezielt. Siemens führt verschiedene Anti-Korruptionsrichtlinien, Werkzeuge und Kommunikationskanäle ein, darunter eine Compliance-Prüfabteilung,

webbasierte Risikobewertungstools und 24/7 sichere Meldesysteme für Mitarbeiter und externe Stakeholder.

Systematische Schulungen für Mitarbeiter sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil dieser Initiative, wobei bis zum Zeitpunkt der Verurteilung von Siemens durch das US-Justizministerium im Jahr 2008 über die Hälfte der Mitarbeiter umfassende Compliance-Schulungen erhält. Die Betreuung von Gästen erfolgt je nach Anlass und Zielgruppe differenziert. Für Sitzungen genügt kostenloser Kaffee anzubieten und zur Pflege von Geschäftsbeziehungen wird gezielt auf gemeinsame Abendessen zurückgegriffen. Darüber hinaus führt die Unternehmensführung eine „Compliance Roadshow“ durch und besucht 54 der risikoreichsten Länder des Unternehmens, um den Landesmanagern und Mitarbeitern die Bedeutung der Compliance zu verdeutlichen.

Die Stellenbeschreibung vermittelt ein klares Verständnis der Anforderungen der Stelle samt Zuständigkeiten.

Wenn eine Passung zwischen Werten und Erwartungen der Bewerber und Organisation (Unternehmenskultur) besteht, führt das zur höherer Arbeitszufriedenheit, geringerer Fluktuation und gesteigerter Leistungsfähigkeit siehe Konzept des Person Organisation Fit (Könecke, 2018). Die Premier League führte 2009 den „Fit and Proper Persons“ Test ein, um skrupellose Eigentümer in den Vereinen auszuschließen (Crane et al., 2019).

Die Werte, als „Auffassungen, die einem Individuum oder einer Gruppe (oder einer Organisation) als erstrebenswert erscheinen“ (Crane et al., 2019) werden hervorgehoben.

Wenn Anforderungen, Zuständigkeiten und Werte klar kommuniziert werden, fungiert sie als wirksamer Filter, der Bewerber anzieht (Attraction), auswählt (Selection) und langfristig hält (Attrition) und gleichzeitig diejenigen abschreckt, die nicht mit der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Werten übereinstimmen. Das entspricht dem Attraction-Selection-Attrition-Modell von Benjamin Schneider.

Aktuell wird Künstliche Intelligenz im Personalmanagement zunehmend eingesetzt. Durch die Analyse von Mustern (Phillips, 2024) bei den eigenen Mitarbeitern, werden optimale Mitarbeiterprofile ermittelt. Dabei hilft die Signaling-Theorie (Könecke, 2018) zu verstehen, wie Unternehmen durch ihre Auswahlkriterien und die Art der Datenanalyse Signale darüber, welche Eigenschaften sie bei ihren Mitarbeitern bevorzugen, senden. Werden die Algorithmen jedoch auf der Grundlage voreingenommener oder fehlerhafter Daten trainiert, besteht die Gefahr, dass sie bestehende Vorurteile aufrechterhalten.

So hat beispielsweise Amazon sein KI-Rekrutierungstool eingestellt, nachdem es eine Voreingenommenheit gegenüber männlichen Bewerbern gezeigt hatte. Diese Situation unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Datenauswahl und -validierung bei KI-gesteuerten Einstellungspraktiken (Crane et al., 2019; Könecke, 2018). In der folg. Tabelle werden einige Gründen für Unternehmenswerte erklärt.

Tabelle 1.2. Gründe für Unternehmenswerte

Grund	Beschreibung
<b>Druck von außen</b>	Unternehmen werden von externen Akteuren gezwungen, sich der Wertediskussion zu stellen.
<b>Vertrauenskrise ggü. der Wirtschaft</b>	Skandale, Steuervermeidung und Managerfehlverhalten haben das Vertrauen der Öffentlichkeit geschwächt.
<b>Gesellschaftliche Diskussion</b>	Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird zunehmend debattiert.
<b>Wachsende Macht der NGOs</b>	Organisationen wie Greenpeace und Amnesty International erhöhen den Druck auf Unternehmen.
<b>Auswirkung der Globalisierung</b>	Unterschiedliche Kulturen und Wertesysteme treffen in global agierenden Unternehmen aufeinander.
<b>Grenzen der Werteorientierung</b>	Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass nicht alle Akteure dieselben Werte teilen.

(Könecke, 2018)

Mehr und mehr versuchen **Führungskräfte** ethische Überlegungen in die Entscheidungsfindung (Crane et al., 2019) einzubinden, entwickeln Leitbilder, setzen Verhaltenskodizes durch. Diese lassen sich primär der **Mesoebene** zuordnen. Die allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik gliedert sich in **drei Ebenen**:

1. Die **Mikroebene** der Wirtschaftsethik: Die Wirtschaftsakteure,
2. Die **Mesoebene** der Wirtschaftsethik: Unternehmensethik.
3. Die **Makroebene** der Wirtschaftsethik: Die Rahmenordnung,

Dabei stehen sie häufig vor Herausforderungen, wenn es darum geht, langfristige Nachhaltigkeitsziele mit wirtschaftlichen Interessen in Einklang zu bringen. So könnte beispielsweise in der Landwirtschaft ein rumänisches Unternehmen namens "AgroVerdeCarpatica" Projekte zur Umstellung auf regenerative oder ökologische Anbauverfahren als Effizienzmaßnahme in die Planung einfließen lassen. Hierbei müssen die Entscheidungsträger von "AgroVerdeCarpatica" festlegen, wie sie den Fruchtwechsel so planen, dass der Boden nicht erschöpft, sondern ständig erneuert und mit Nährstoffen versorgt wird. Konkret bedeutet das, dass auf eine Getreidekultur beispielsweise eine Leguminose wie Erbsen folgen sollte, die den Boden durch Stickstofffixierung wieder aufwertet. Weitere Überlegungen beziehen sich auf den Umstieg vom Einsatz chemisch-synthetischen Düngemitteln und Pestiziden auf organische Düngemittel, Komposte und natürliche Schädlingsbekämpfungsmittel.

Betrachten wir die drei Ebenen anhand des rumänischen Unternehmens "AgroVerdeCarpatica"

1. Die Mikroebene der Wirtschaftsethik: einzelne Bauern,
2. Die Mesoebene der Wirtschaftsethik: Führungskräfte der "AgroVerdeCarpatica"
3. Die Makroebene der Wirtschaftsethik: Umweltauflagen, Förderprogramme von PNDR

Ein zentraler Aspekt des ethischen Ansatzes zeigt sich auch in der Textilindustrie, in der Auswahl der Rohstoffe wie Bio-Baumwolle, Bambus und Hanf, Einhaltung von Zertifizierungen wie Fair Trade oder GOTS (Global Organic Textile Standard), faire Arbeitsbedingungen und transparente Lieferketten und recycelte Materialien (Vidushi, & Dawar, 2024).

Milla Milla wurde während der Pandemie als ein Projekt ins Leben gerufen, das von der Mode der 50er Jahre inspiriert ist. Schon früh verband die Gründerin ihre Leidenschaft für Mode mit einem nachhaltigen Konzept. So produziert Milla Milla Kleidungsstücke in limitierter Auflage, nur 10 bis 25 Stück pro Modell und Farbe, was einerseits exklusive Angebote schafft und andererseits den Ressourcenverbrauch minimiert. Zudem bezieht das Unternehmen ausschließlich hochwertige Stoffe direkt von Herstellern aus Spanien, Italien oder Frankreich. Dies gewährleistet eine transparente Lieferkette und verhindert Überproduktion (Millamilla, 2025).

Die Produktion von Batterien ist ein komplexer Prozess, der vielfältige Umweltauswirkungen haben kann (Leiva, 2023). Laut Studien, wie derjenigen von Romare und Dahllöf aus dem Jahr 2017, erfordert die Herstellung von Lithium-Ionen-Batterien pro Kilowattstunde Speicherkapazität etwa 350 bis 650 Megajoule Energie und verursacht dabei Emissionen von etwa 150 bis 200 Kilogramm CO<sub>2</sub>. Für größere Batterien wie beispielsweise eine 100-kWh-Einheit, summiert sich das zu einer Vorab-Emission von 15 bis 20 Tonnen CO<sub>2</sub>.

Neben dem reinen CO<sub>2</sub>-Faktor rücken auch andere Umweltbelastungen in den Fokus. Die Gewinnung der Rohstoffe wie Lithium, Kobalt und Nickel kann zu erheblichen ökologischen und sozialen Herausforderungen führen. Der Abbau von Nickel setzt Schadstoffe in die Umwelt frei natürliche Lebensräume werden somit zerstört und das führt zu Verlust von Biodiversität.

Das Fraunhofer ISE (2025) betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette von Batterien, von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und Nutzung bis hin zu Recycling und Entsorgung. Es wird dabei deutlich, dass die Batterieherstellung in ihrer Gesamtheit nicht nur CO<sub>2</sub>-emissionstechnisch, sondern auch hinsichtlich anderer Umweltindikatoren (z.B. Wasserverbrauch, Schadstoffausstoß und Ökotoxizität) signifikante Belastungen verursachen kann.

Wird der Energiebedarf während der Batterieproduktion überwiegend mit fossilen Brennstoffen gedeckt, erhöht sich der ökologische Fußabdruck erheblich. Forschungen deuten darauf hin, dass ein Umstieg auf erneuerbare Energien in der Batterieproduktion nicht nur den CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringern, sondern auch andere negative Umweltauswirkungen reduzieren könnte.

Da wir eine moralische Verpflichtung gegenüber zukünftigen Generationen haben, muss die Forschung und Entwicklung künftig verstärkt auf umweltfreundliche Produktionsmethoden und alternative Batterietechnologien (wie Natrium-Ionen- oder Festkörperbatterien) setzen.

Diese Erkenntnisse unterstreichen, dass Nachhaltigkeitsaspekte in den unterschiedlichsten Industrien eine zentrale Rolle spielen. Es zeigt sich, dass es sich dabei um einen komplexen Balanceakt (Neher, 2020) zwischen ethischen Verpflichtungen und wirtschaftlichen Zielen handelt. Entscheidend ist nicht nur die Reduktion von Treibhausgasemissionen, sondern auch die Minimierung weiterer Umweltauswirkungen über die gesamte Wertschöpfungskette. Deshalb müssen Unternehmen und politische Entscheidungsträger wirtschaftliche Zwänge überwinden und in nachhaltige Technologien investieren, die sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich und ökologisch einen Mehrwert bieten.

Laut Statista (2023) berichten die Unternehmen des G250 Index, also die 250 umsatzstärksten Unternehmen der Welt, deutlich konsistenter und umfassender über ESG-Risiken als N100 Unternehmen, die aus den jeweils 100 größten Firmen pro Land bestehen. Bei G250 Unternehmen liegt der Anteil derer, die über Umwelt-, Sozial- und Governancerisiken berichten, jeweils über 74 %. Während die Werte bei N100 Unternehmen im Bereich um 50 % liegen. Größere Unternehmen stehen stärker im Rampenlicht der Regulierer und aus Sorge um die eigene Reputation verfügen über robuste Reportingstrukturen.

Eine Aufgabe für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist, die ESG-Investitionen und -Prozesse perfekt mit den Wachstumszielen zu verbinden. Hinzu kommen die Kosten der Implementierung und der Mangel an spezialisierten Fachkräften. Auch die Bewertung des langfristigen Returns on Investment (ROI) fällt schwer und viele KMUs sehen sich mit unklaren bürokratischen Vorgaben konfrontiert. ESG scheitert im KMU-Sektor nicht an der fehlenden Bereitschaft, sondern an Ressourcenengpässen und strukturellen Barrieren.

In Europa zeigen 83% der Unternehmen ein hohes Maß an Bereitschaft, CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele zu verfolgen. Infolgedessen werden Klimastrategien zunehmend zum Standard unternehmerischer Planung. Auch in der APAC-Region (Länder in Asien und im Pazifikraum) ist die Einstellung zu ESG positiv. Vier von fünf Führungskräften glauben, dass ESG wirtschaftlich sinnvoll ist und langfristig den ROI steigern kann. Diese positive Sicht hängt mit dem starken Wachstum von Reporting-Aktivitäten und neuen Regulierungen in der Region zusammen. Dadurch wird ESG zunehmend als wirtschaftliche Chance gesehen, nicht nur als Pflicht zur Einhaltung von Vorgaben.

In Bezug auf die erwarteten Effekte von ESG-Initiativen (Statistia, 2023) sehen europäische Unternehmen kurzfristig den größten Nutzen in der Reduktion von Abfall und im geringeren Wasserverbrauch. Diese beiden Bereiche sind gut steuerbar, weil sie direkt von internen Prozessen abhängen und ohne große Abstimmung auch mit Partnern umgesetzt werden können.

Viele Investoren zweifeln hinsichtlich der Qualität, Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der veröffentlichten ESG-Informationen. Außerdem besteht die Sorge vor Greenwashing, also vor der Möglichkeit, dass Unternehmen Nachhaltigkeit übertrieben oder falsch darstellen. Ebenso sind Zweifel an der finanziellen Performance nachhaltiger Anlagen (Dürig & Haug, 2024). Trotzdem wird ESG zunehmend als Indikator für langfristige Resilienz und Wettbewerbsvorteile interpretiert (Statistia, 2023).

Mit Abstand das am häufigsten adressierte Nachhaltigkeitsziel liegt auf SDG 13 „Klimaschutz“ gefolgt mit deutlich geringeren Zahlen von „Bezahlbare und saubere Energie“ oder „Industrie, Innovation und Infrastruktur“.

Europa nimmt mit über 2,6 Billionen US-Dollar eine führende Rolle im nachhaltigen Asset Management ein (Statistia, 2023). Die USA folgen mit rund 330 Milliarden US-Dollar, während Asien (ohne Japan) etwas mehr als 70 Milliarden erreicht. Diese Konzentration nachhaltiger Kapitalströme in Europa lässt sich durch die weit verbreitete Implementierung von Ethik-Kodizes erklären.

Ethik-Kodizes (oder Verhaltenskodizes) sind freiwillige Erklärungen von Organisationen oder Berufsgruppen, die das von ihren Mitarbeitenden oder Mitgliedern erwartete, ethische Verhalten klar festlegen. Sie dienen als explizite Leitlinien für akzeptables Verhalten, zugeschnitten auf einzelne Organisationen oder Berufsgruppen (Crane et al., 2019).

Diese Ethik-Kodizes

- können in ihrer Form stark variieren, von langen, detaillierten juristischen Dokumenten bis zu kurzen, visuell ansprechenden Zusammenfassungen
- veranschaulichen praxisnahe Szenarien und bewährte Verfahren
- decken typischerweise ein breites Spektrum an Themen ab
- spiegeln sowohl branchenspezifische Faktoren als auch weitergehende gesellschaftliche Anliegen wider
- dienen als wichtige Ressource für externe Interessengruppen,
- dienen als Leitfaden für die Mitarbeiter innerhalb der Organisation.
- weisen gemeinsame Bestimmungen auf, gegliedert von der Ethics and Compliance Initiative (ECI) in acht Schlüsselbereiche.

Die Wirksamkeit eines Ethik-Kodizes hängt weniger von seiner konkreten Wortwahl ab als vielmehr von dem Prozess seiner Entwicklung, Umsetzung und laufenden Überwachung.

Im Folgenden wird Tabelle 1.3 vorgestellt, samt den Ethik-Kodizes von General Electric (GE) mit dem Titel „The Spirit & The Letter“.

**Tabelle 1.3. *The Spirit & The Letter***

01.	Seien Sie ehrlich, fair und vertrauenswürdig
02.	Befolgen Sie die geltenden Gesetze und Vorschriften.
03.	Seien Sie die Stimme der Integrität und melden Sie umgehend alle Bedenken, die Sie hinsichtlich der Einhaltung von Gesetzen, GE-Richtlinien oder dieses Kodex haben.
04.	Eine einfache Einhaltung ist eine effektivere Einhaltung. Effektive Einhaltung ist ein Wettbewerbsvorteil. Arbeiten Sie daran, das Unternehmen so wettbewerbsfähig wie möglich zu führen - mit Schnelligkeit, Verantwortlichkeit und Compliance.

(Crane et al., 2019).

Schlechte Kommunikation, mangelnde Verstärkung oder uneinheitliche Durchsetzung können selbst ein gut formulierter Kodex unwirksam machen und letztlich zu Unmut oder Zynismus unter den Mitarbeitern führen.

Infolgedessen ist es wichtig, dass der Kodizes klar, lesbar und für den Arbeitsplatz relevant. Man verwendet geeignete Beispiele und den richtigen Ton. Die Unternehmensführung muss Rückhalt geben und Schulungen anbieten. Der Kodizes wird somit regelmäßig bekräftigt. Geeignete Durchsetzungsmechanismen wie anonyme Meldewege, klare Kommunikation von Verstößen und ausgewogene Anreize oder Strafen sind von entscheidender Bedeutung.

Man braucht ein Blick, der über den Tellerrand hinausgeht, um die vielfältigen Potenziale einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung und -kommunikation zu erkennen und zu nutzen.

### **1.3. Kommunikation in Projekten**

Die Kommunikation begleitet alle Projektphasen, schon bevor ein Projekt startet (siehe Abbildung 1.2.). Von dem Prozess der Ideenfindung, bis hin zum Erreichen von Projektzielen, oftmals in Form von Produkten und Ereignissen, wird das Projektteam durch das entsprechende Wissen, die konkreten Instrumente und Werkzeuge des Projektmanagements mittels einer gut erarbeiteten Kommunikationsstrategie anwenden und meistern. Jede Phase des Projektes (wenn man es als Prozess betrachtet) bedarf spezifischer Kommunikationsmethoden und Techniken, deren richtige Auswahl dessen Start, Verlauf und Abschluss direkt beeinflussen. Daher ist die Kommunikation sehr wichtig, doch genauso wichtig sind die Fach-, Methoden-, Sozial-, und Persönlichkeitskompetenzen der Projektteammitgliedern. Ein Projekt begleitend, können wir feststellen, dass eine erfolgreiche Projektkommunikation mindestens von folgenden Faktoren abhängig ist:

- von den Kenntnissen, Fähigkeiten, Persönlichkeiten, Motivationsfaktoren und Werte der im Projekt agierenden Akteure,
- von der Teamentwicklung und Projektphase,
- von der Organisationsstruktur (Linie-, Stab-, Matrixorganisation, oder reine Projektorganisation) in der gearbeitet wird und
- von der Erarbeitung und Implementierung einer Kommunikationsstrategie.

Dazu zählen auch mögliche Erwartungen des Auftraggebers, bzw. der Unternehmensleitung.

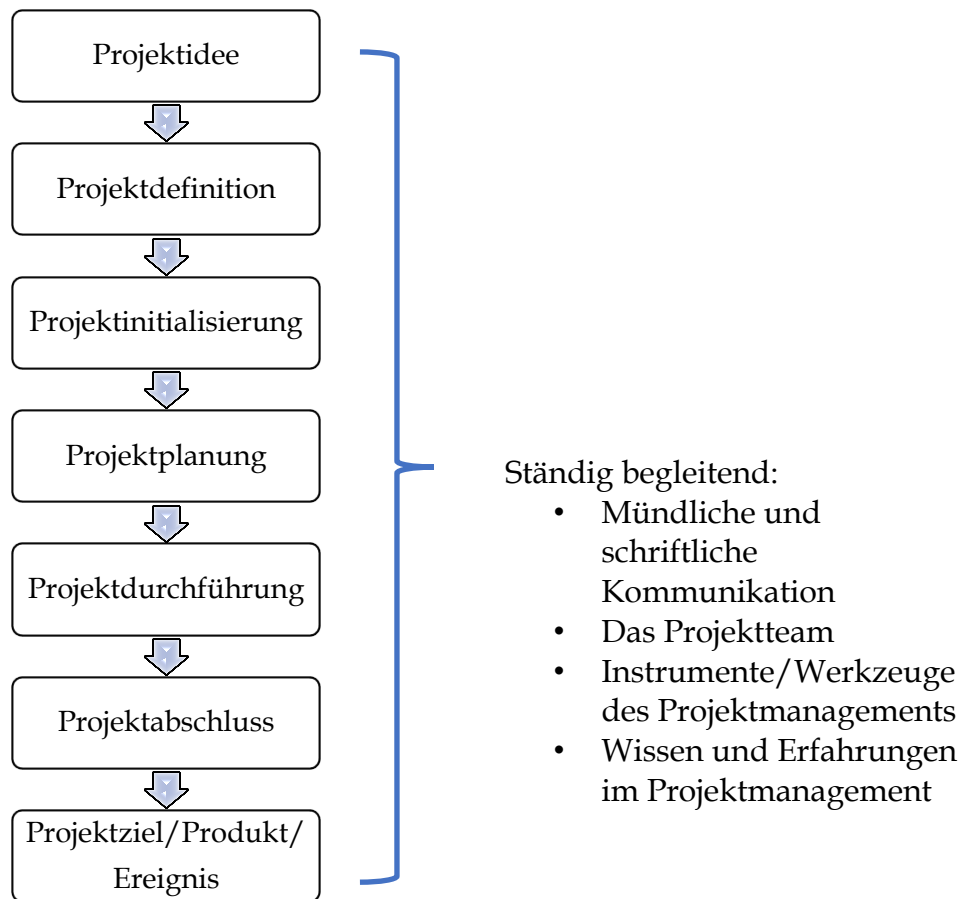


Abbildung 1.2. Kommunikationselemente im Projektmanagement

Betreffend die **Projektidee**, so entsteht diese entweder aus einer Äußerung einer externen Partei (Kunde, Partner, staatliche Institution, die breite Öffentlichkeit, usw.), entweder aus Überlegungen, die aus dem internen Umfeld des Unternehmens stammen (Abteilungsumstrukturierung, Investitionsprojekt, Ideen der Mitarbeiter, usw.). Das Zustandekommen dieser wird mittels mündlicher und schriftlicher Kommunikation festgelegt und gesteuert.

Die nächste Phase, der **Projektdefinition**, wird schon meistens in einem Antrag bzw. Auftrag schriftlich formuliert und festgehalten. Dieses Dokument fixiert alle notwendigen Informationen, die Verständnis und Einwilligung aller Parteien sichert und beinhaltet Informationen wie:

- Projektdefinition: Beschreibung der Ausgangslage und Projektbeschreibung (inkl. Projektziele),
- Zielgruppen (i.e., alle vom Projekt betroffenen Umwelten),
- Anfangs- und Endtermine (von Arbeitspakete), sowie wichtige Meilensteine (zum Ausüben eines effizienten Projektcontrollings),
- Kosten- und Finanzierungsplan (wenn notwendig),
- Projektstruktur bzw. Informationen über das Projektteam (Qualifikationen, Erfahrungen, Verantwortungsbereiche und Zuweisung von Arbeitspaketen),
- sowie die Projektrisiken und Massnahmenpläne,

die die Kommunikation im Projekt betreffen (vgl. Pitic, 2025; 2026).

Die dritte Phase, der **Projektinitialisierung**, darf nicht ohne gemeinsames Unterschreiben des Projektauftrags gestartet werden, wobei die Verantwortung vom Auftraggeber auf den Auftragnehmer übertragen wird (i.e., wenn der Auftraggeber das Projekt freigibt). Während der **Projektplanung** finden alle spezifischen Methoden- und Techniken des Projektmanagements Einsatz: der Projektstrukturplan, die Arbeitspakete, der Ablaufplan, der Terminplan, der Kapazitätsplan und der Kostenplan. Während der Projektdurchführung finden konkrete Bemühungen statt, die auf die Erreichung der Projektziele festgelegt werden, unter dem richtigen Einsatz der Projektmanagement Methoden- und Techniken durch das Projektteam.

Während der Phase des **Projektabschlusses werden** schriftlich und mündlich die Projektergebnisse präsentiert; erreichte, nicht erreichte bzw. teilweise erreichte Projektziele werden dargestellt. Die schriftliche Form, die in dieser Phase erfasst wird, nennt man Abschlussbericht. Dieser wird für den Auftraggeber gestaltet und stellt eine objektive, sachliche Mitteilung aller Erfolgs-, Misserfolgskfaktoren und möglicher Stolpersteine dar.

Schließlich, während der Phase **Projektziel/Produkt/Ereignis, empfängt** und analysiert der Auftraggeber die Ergebnisse des Projektes.

Damit alle diese Phasen erfolgreich angeleitet und durchgeführt werden, ist ständig das Projektteam mittels Kommunikation gefordert. Außer der mündlichen Kommunikation, die ganz gesonderte Elemente beinhaltet, ist auch die schriftliche Gestaltung dieser besonders wichtig. An dieser Stelle ist die **Projektdokumentation** zu nennen, die am Ende des Projektes abgegeben wird, mit deren Gestaltung aber schon vor Projektbeginn gestartet wird und alle Projektphasen begleitet. Diese umfasst alle möglichen objektiven Nachweise, die jedem den Projektverlauf darstellen können und beinhaltet sowohl Ergebnis-als auch Abwicklung Dokumente, sowie Protokolle der Sitzungen, E-Mails, Reviews, Anträge und Änderungsanträge, sowie Elemente der Öffentlichkeitsarbeit und der Planung und Durchführung (Bergmann und Garrecht, 2008).

### 1.3.1. Typische Kommunikationsformen im Projekt

Wie bereits erwähnt, sind Kommunikationsformen sowohl in mündlicher als auch in schriftlicher Form allen Projektphasen begleitend, doch jede Kategorie von Interessengruppe braucht gesondertes Tempo, Maßnahmen und Kanäle zur geeigneten Kommunikation (siehe Tabelle 1.4.).

Tabelle 1.4. Kommunikationsformen in Projekten

Lfd.Nr.	Ansprechpartner	Kommunikationswege	Wann und Was
1	Auftraggeber	Projekt - Status - Report	<ul style="list-style-type: none"> <li>in vielen Projekten monatlich, dazu erfolgt auch der Abschlussbericht am Projektende, eine Abschlusspräsentation und ein Review Meeting)</li> </ul>
2	Team	Teambesprechung, E Mails, Konferenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmäßige Treffen anhand einer Agenda (Tagesordnung)</li> </ul>

Lfd.Nr.	Ansprechpartner	Kommunikationswege	Wann und Was
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Am Ende der Sitzung sollte ein Protokoll erfasst werden</li> <li>• Inhalt der Besprechungen: Status und Fortschritt des Projektes</li> </ul>
		Workshops (auch mit externen Beratern, oder Coaches, falls Bedarf)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden nur bei Bedarf geplant und organisiert;</li> <li>• Eine Agenda soll bestehen;</li> <li>• Protokoll wird erfasst;</li> <li>• Moderation ist während des Workshops notwendig</li> <li>• Inhalt: Problemlösung, Teambuilding, Konflikte, Stolpersteine, Abschluss des Projektes</li> </ul>
3	Kooperationspartner (weitere Unterstützer, Coaches, Förderer, Sponsoren, usw.)	Emails Berichte Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation findet regelmäßig statt</li> <li>• Der Inhalt wird an den Wünschen des jeden Ansprechpartners angepasst</li> </ul>
4	Öffentlichkeit	Pressemitteilungen Emails Plakate Beiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Bedarf</li> <li>• Enthält in den meisten Fällen Marketingelemente des Projektes</li> </ul>

Je nach Projekttyp besteht eine unterschiedliche Zusammenflechtung der Interessensgruppen, bzw. Ansprechpartner, wobei die oben genannte Tabelle als Beispiel dient. Bei konkreter Durchführung eines Projektes sind am Anfang auch das Tempo der Kommunikation und die Inhalte dieser im Auftrag festzuhalten, bzw. ggf. in einer Erwartungsabfrage zusammenzufassen.

Abbildung 1.3. stellt ein Beispiel für einen wöchentlichen Projektstatusbericht dar, der interaktiv von den Projektmitgliedern diskutiert und ausgefüllt wird. Zu beachten in diesem Kommunikationsprozess sind die Festlegung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Arbeitspakete, die Dauer und den Status des jeden Arbeitspaketes und eine Zusammenfassung am Ende der Diskussionsrunde über die noch offen gebliebenen Arbeitspakete. Hierzu ist auch die Eingliederung in Meilensteine mit zu berücksichtigen. Dieses Beispiel wurde mit Miro ([www.miro.com](http://www.miro.com)) erstellt; sicherlich sind andere Instrumente einsetzbar.

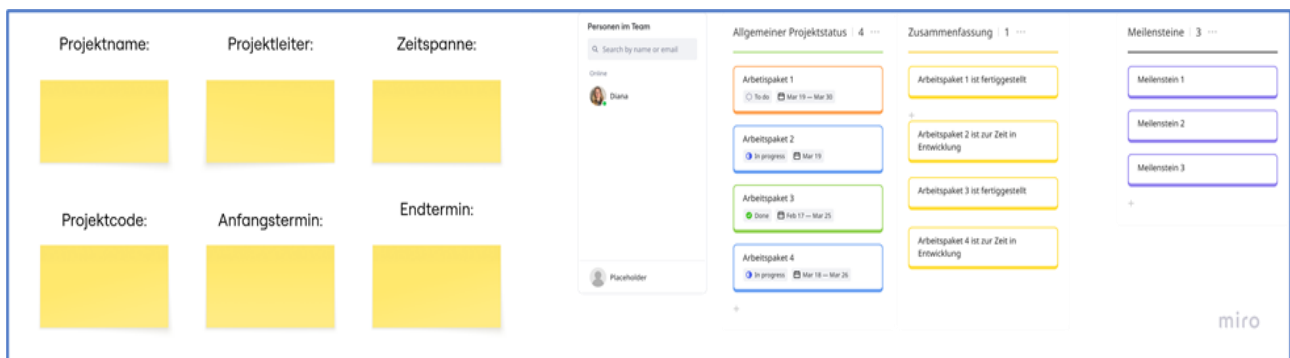


Abbildung 1.3. Mögliche Struktur für einen wöchentlichen Projektstatusbericht

### 1.3.2. Barrieren in dem Kommunikationsprozess

Mögliche Barrieren sind auf folgende Ursachen für Konflikte und Probleme zurückzuführen: persönlichkeitsbezogen, strukturbezogen, kulturbezogen. Des Weiteren werden die drei Typen erläutert (Litke, 2007; Schnober, 2013):

Beispiele für **persönlichkeitsbezogene** Konflikte haben mit Erwartungen zu tun, die vielleicht nicht, oder ungenügend artikuliert wurden, oder nicht erfüllt wurden. Diese können durch eine oder mehrere Erwartungsabfragen geklärt werden und durch das Bestehen einer größeren Autonomie.

**Strukturbezogene** Konflikte sind auf unklare Aufgaben-Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zurückzuführen, Mehrfachunterstellungen (z.B. im Falle einer Matrixorganisation), Doppelarbeiten, usw. Mögliche Lösungen betreffen klare Zielvereinbarungen z.B. mittels Management by Objectives, der Vergabe von Feedback, aktiver Beteiligung der Projektmitarbeiter und klare Aufgabenverteilung.

**Kulturbezogene** Konflikte betreffen unterschiedliche Werte innerhalb des Projektteams, Projektmitarbeiter, die als Team nicht zusammenpassen, Projektleiter, oder Projektmitarbeiter weisen unzureichende Leistungen nach, oder das Projekt wird nicht vom Management unterstützt. Als Varianten zur Problemlösung können Diskussionen, Teambuildings, Workshops durchgeführt werden, sowie Schulungen und das Einreichen von Feedbacks im Falle von Überforderung.

### 1.3.3. Fazit – Kommunikation in Projekten

Die erfolgreiche Kommunikation in Projekten ist stark von den in dem Projekt involvierten Akteuren beeinflusst; diese werden von dem Projektleiter, dem Projektteam, dem Auftraggeber und der Unternehmensführung geprägt und gelenkt. Eine sorgfältige und zeitgerechte Auseinandersetzung mit den Erwartungen, Ängsten und Einstellungen zum Projekt wäre vor der Projektinitialisierung wünschenswert. Dadurch wird nicht nur jeder einzelne Mitarbeiter, oder jede einzelne Führungskraft geschätzt, sondern eine reibungslose Zusammenarbeit wird dadurch gesichert, indem Probleme wie Mehrarbeit, Konflikte, fehlende Motivation und mangelhafter Einsatz in Projekt, wenn nicht verhindert, zumindest vermindert werden. Dementsprechend wird die Kommunikation in Projekten zu einer ständigen Aufgabe aller Projektbeteiligten.

## Literatur

- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2008). Organisation und Projektmanagement. Physica-Verlag.
- Comelli, G., von Rosenstiel, L., (2009). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen, 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L., (2019). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (5th ed.). Oxford University Press.

- Drăgan Mihaela, Mureșan Mariana Leontina , Brendea Gabriela Maria, Păcurar Mădălina, Pitic Diana, Müller Victor-Octavian, Ban Irina Marilena, Pop Zenovia-Cristiana, Ivana Diana, Irimiaș Tudor, Metz Daniel, Fărcaș Ioana Georgiana, Müller Camelia Ancuța, Schellberg Bernhard, Seel Heidemarie, Grasedieck Dieter, Taeger Jürgen, Zorn Daniel, Șimandan Codruța, Olschewski Detlef, Botoș Vlad (2025), Betriebswirtschaftliche Perspektiven im Volkswirtschaftlichen Kontext, (pp. 9-25). Presa Universitară Clujeană.
- Dürig, U. M., & Haug, H. (2024). Wirkungsvolle Nachhaltigkeitskommunikation. Springer Fachmedien Wiesbaden
- Kraus, G., & Westermann, R., (2014). Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden.
- Könecke, T., (2018). Das Modell der personenbezogenen Kommunikation und Rezeption: Beeinflussung durch Stars, Prominente, Helden und andere Deutungsmuster [E-Book]. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19194-8>
- Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., ... & Wüst, R. (2019). Team. Handbuch Projektmanagement: Agil-Klassisch-Hybrid, 347-494.
- Litke, H.D., (2007). Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, 5., erweiterte Auflage, Hanser Verlag, München
- Masur, P. K., Teutsch, D., & Dienlin, T. (2018). Privatheit in der Online-Kommunikation. In: W. Schweiger & K. Beck (Eds.), Handbuch Online-Kommunikation (pp. 337-365). Springer.
- Miro ([www.miro.com](http://www.miro.com)), [abgerufen am: 18. März 2026]
- Neher, W. W., (2020). Communicating ethically: Character, duties, consequences, and relationships (3rd ed.). Routledge.
- Phillips, J. M., (2024). Human resource management: An applied approach. SAGE Publications.
- Röttger, U., Altmepfen, K.-D., & Klaus, E., (2025). Kommunikationswissenschaft: Eine Einführung in die kommunikativen und medialen Grundlagen der Gesellschaft. Springer VS.
- Vidushi, & Dawar, P., (2024). Ethical Issues in Sustainable Fashion Industry. In Illustrating Digital Innovations Towards Intelligent Fashion: Leveraging Information System Engineering and Digital Twins for Efficient Design of Next-Generation Fashion (pp. 459-481). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Wünsche, M., (2006). Wirtschafts-und Sozialkunde, Gabler.
- \*\*\* Pitic, D., (2025). Vorlesung zum Projektmanagement, 2025.
- \*\*\* Pitic, D., (2026). Vorlesung zum Projektmanagement, 2026.
- \*\*\* Schnober, W., (2013). (Software-)Projektmanagement aus der Praxis, PPT Präsentation, abgerufen im Jahr 2013.
- \*\*\* Studyflix GmbH (2025), Das vier Ohren Modell nach Schulz von Thun, [abgerufen am 28. April 2025], URL: <https://studyflix.de/biologie/4-ohren-modell-2696>.
- \*\*\*Ethisphere. (2025). What is a good compliance reporting structure? [abgerufen am: 29. April 2025] von <https://ethisphere.com/compliance-reporting-structure/>
- \*\*\*Millamilla. (2025). [abgerufen am: 25. April 2025, von <https://www.millamilla.shop/pages/despremine>
- Leiva, L. (2023). Wie stark belastet die Batterieherstellung die Ökobilanz von Elektroautos? – Energie-Experten. Energie. [abgerufen am: 12. April 2025] <https://www.energie-experten.ch/de/mobilitaet/detail/wie-stark-belastet-die-batterieherstellung-die-oekobilanz-von-elektroautos.html> Statista. (2023). Top-down ESG implementation worldwide (Report, 45 pages). Statista. Abgerufen von <https://www.statista.com>

## Fragen zu Kapitel 1<sup>1</sup>

1. Die Kommunikation ist ein Soft Skill:
  - a. richtig
  - b. falsch
2. Die Interpretation der Nachricht ist von den Gefühlen, Gedanken, Einstellungen des Empfängers beeinflusst:
  - a. richtig
  - b. falsch
3. Vision, Mission (Leitbild, Grundsatz), Strategien, Richtlinien zählen zu:
  - a. Dem externen, sichtbaren Teil der Kommunikation
  - b. Dem internen, nur für die Mitglieder der Organisation sichtbarer Teil
  - c. Zu keines der beiden
  - d. Sowohl Antwort a als auch b sind richtig
4. Die Projektdefinition wird in einem Auftrag-Antrag schriftlich festgehalten:
  - a. richtig
  - b. falsch
  - c. hängt vom Projekttyp ab
5. Die Projektokumentation:
  - a. Wird erst am Ende des Projektes gestaltet und abgegeben
  - b. Begleitet alle Projektphasen
  - c. Begleitet alle Projektphasen und wird am Ende des Projektes abgegeben
6. Mit dem Auftraggeber wird nicht regelmäßig, sondern nur bei Bedarf kommuniziert:
  - a. richtig
  - b. falsch
7. Ethik-Kodizes enthalten ausschließlich theoretische Richtlinien und verzichten auf die Veranschaulichung praxisnaher Szenarien und bewährter Verfahren
  - a. richtig
  - b. falsch
8. Ethik-Kodizes, die speziell für einzelne Organisationen oder Berufsgruppen entwickelt werden, sind immer identisch und berücksichtigen keine branchenspezifischen Besonderheiten.
  - a. richtig
  - b. falsch
9. Ein Organigramm bietet eine grafische Darstellung der hierarchischen Beziehungen zwischen den Positionen in einem Unternehmen
  - a. richtig
  - b. falsch
10. Die Abgrenzung der Wirtschaftsethik erfolgt in drei Ebenen, wobei auf der Mikroebene die Unternehmensethik praktiziert wird, auf der Mesoebene, die Wirtschaftsakteure im Mittelpunkt stehen und auf der Makroebene die Rahmenordnung betrachtet wird.
  - a. richtig
  - b. falsch

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten. Jede Frage hat mindestens eine richtige Antwort! Sie dürfen bei allen Fragen antworten ohne die Gefahr, Punkte zu verlieren, aber die Frage gilt als erfolgreich beantwortet erst dann, wenn ALLE Antworten stimmen! Die Fragen haben unterschiedliche Punktzahlen abhängig von der Anzahl der richtigen Antworten und dem Schwierigkeitsgrad.



## Kapitel 2.

# Qualitäts-, Leistungsmanagement und Risikomanagement

### 2.1. Konzepte und Techniken der Entwicklung eines Produktlebenszyklus

Von der Produktidee bis hin zum letzten Verkauf ist ein langer Weg. Ein Unternehmen muss sich für diesen langen Weg vorbereiten und schon im Voraus die passenden Marketingstrategien festlegen. Da aber die Entwicklung des Produktes eine eigene Dynamik aufweisen wird, muss das Unternehmen auch bereit sein, diese Strategien ständig anzupassen. In dem Folgendem werden die Schritte dargestellt, die in Vorbereitung des Produktlebenszyklus befolgt werden müssen.

#### 2.1.1. Darstellung der Begriffe

Der Begriff „Marketing“ stellt ein Konzept der Unternehmensführung dar, bei dem alle betriebliche Aktivitäten auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausgerichtet sind. Es umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, um Märkte aufzuspüren, zu schaffen, zu erhalten und auszuweiten. Diese Maßnahmen umfassen sowohl Schritte zur Vorbereitung vor der Einführung auf dem Markt als auch für die Verbreitung von Information über das neue Produkt auf dem Markt (Homburg, 2017).

Die Marktforschung ist das systematische und methodisch einwandfreie Untersuchen eines Marktes (Absatzmarkt oder Beschaffungsmarkt), damit das Unternehmen Informationen über den Markt erhalten und bearbeiten kann (Hartbrücker, 1992).

Ein Absatzmarkt ist der der Produktion nachgelagerte Markt, auf dem die Produkte einer Firma verkauft (abgesetzt) werden. Man unterscheidet zwischen bestehendem Absatzmarkt, auf welchem das Unternehmen neue Möglichkeiten zur Produktentwicklung finden kann, und neuem Absatzmarkt, welcher vom Unternehmen durch die Einführung eines neuen Produktes geschaffen wird. Der Absatzmarkt des Verkäufers (Anbieters) ist für den Käufer (Nachfrager) Beschaffungsmarkt. Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse der Kunden und ihre Kaufentscheidungen. Absatzmärkte können nach nachfragerrelevanten Merkmalen eingeteilt werden; diese sind:

- Präferenzen,
- Kaufkraft,

- Größe,
- Region,
- Kaufverhalten (Homburg, 2017).

Die Leistungserstellung stellt die Produktion/Herstellung eines Gutes dar. Die Leistung kann als Produkt oder Dienstleistung erklärt werden, als etwas Geeignetes, um Bedürfnisse zu befriedigen. Die Verwertung einer solchen Leistung ist der Absatz auf dem Markt sowie die entsprechenden Maßnahmen und der Einsatz von absatz-politischen Instrumenten/Marketinginstrumenten (Schierenbeck, 2003).

### **Produktarten**

- Konsumgüter
- Investitionsgüter
- Dienstleistungen
- Produkt-Dienstleistungssystem - PDS (Product Service System - PSS)

### **Konsumgüter** (Wöhe et al., 2016)

Konsumgüter stellen eine Gruppe von Gütern dar, die der Befriedigung der Bedürfnisse der Konsumenten dienen und zum Verbrauch bestimmt sind. Man unterscheidet:

- langlebige Konsumgüter (z.B. Waschmaschine)
- kurzfristige Konsumgüter (z.B. Schokolade).

Der Bedarf entsteht beim Verbraucher, welcher auch individuell die Kaufentscheidung fällt. In dieser Gruppe von Gütern ist der Vertriebsweg mehrstufig und somit indirekt, es gibt eine Absatzkette, welche die Wege der Ware vom Hersteller zum Verbraucher beinhaltet. Somit sind auch die Märkte stärker internationalisiert ausgerichtet.

### **Investitionsgüter** (Wöhe et al., 2016)

Die Gruppe der Investitionsgüter enthält Leistungen, die von Nichtkonsumenten direkt oder indirekt für die Leistungserstellung zur Fremdbedarfsdeckung (private oder öffentliche Unternehmungen) bzw. zur kollektiven Deckung des Eigenbedarfs (öffentliche Haushaltungen) beschafft werden.

Investitionsgüter sind mit der Beschaffung organisationaler Kauf-Verkauf-Interaktionen verbunden. Man kann also darunter auch gewerbliche Gebrauchsgüter verstehen (z.B. Anlagen, Maschinen).

### **Dienstleistung** (Wöhe et al., 2016)

Dienstleistungen unterscheiden sich von den anderen Gütergruppen, da diese immaterielle Güter darstellen, die der Bedürfnisbefriedigung dienen. Sie können aber auch mit einem materiellen Produkt verbunden sein.

Dienstleistungen sind an eine bestimmte Zeit, an eine bestimmte Person/Gruppe und an einen bestimmten Ort gebunden. Der Kunde ist an der Leistungserstellung beteiligt, da er im direkten Kontakt mit einem Vertreter des Unternehmens steht. Somit ist die

Dienstleistung eine humankapitalintensive/ knowhow-intensive Leistung mit einem hohen Grad an Immaterialität und erschwerter Standardisierung. Sie stellt die direkte Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden dar; sie ist ein intensiver Inter-aktionsprozess zwischen Anbieter und Nachfrager.

### **Produkt und Dienstleistungssysteme** (Wöhe et al., 2016)

Ein PDS ist eine Kombination aus Produkten, Dienstleistungen und Infrastruktur, die einen möglichst optimalen Nutzen für den Kunden erzielen und gleichzeitig negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt minimieren soll.

In den letzten Jahren vollzog sich ein Paradigmenwechsel vom Denken in Produkten zur Entwicklung von Lösungen, der Bereitstellung von Nutzen statt Verkauf von Produkten und damit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

### **Marketingschritte**

Um ein sinnvolles Konzept zu erarbeiten, sollte man in folgenden Schritten vorgehen:

4. Analyse der Ausgangssituation am Markt;
5. Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens;
6. Formulieren der Marketingziele;
7. Formulieren der Marketingstrategie;
8. Prüfung der operativen Marketinginstrumente und Festlegung des individuellen Marketingmix.

Marketingprozess - **Schritt 1** - Analyse der Ausgangssituation am Markt (Homburg, 2017):

Um das Marketingkonzept zu entwickeln, muss man Marktforschung betreiben und systematische Informationen über den für das Unternehmen in Frage kommenden Markt und seine Segmente sammeln und analysieren.

Die Marktforschung bildet die Basis für die Planung, den Einsatz und die Kontrolle der Marketingmaßnahmen.

Marketingprozess - **Schritt 2** - Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens (Homburg, 2017):

Nach der Marktanalyse ist die gezielte Analyse folgender Fähigkeiten notwendig:

- Finanzielle Fähigkeiten (z.B. Informationen aus dem Rechnungswesen);
- Organisatorische Fähigkeiten (z.B. Ablauforganisation)
- Technologische Fähigkeiten (z.B. fachliches Know-how der Mitarbeiter).

Marketingprozess - **Schritt 3** - Formulieren der Marketingziele (Homburg, 2017):

Marketingziele beziehen sich auf:

- Zielgruppen,
- Produkte,

- geographische Märkte,
- Umsätze oder Marktanteile.

Die Basis hierzu liefern die langfristigen Unternehmensziele, welche so formuliert werden müssen, dass sie auch operationalisierbar sind.

Marketingprozess - **Schritt 4** - Formulieren der Marketingstrategie (Homburg, 2017)

Es gibt eine Vielzahl von Instrumenten, mit denen die Strategie entwickelt werden kann, z.B. die Portfolio-Analyse.

Die Strategie ist von der Beurteilung der Zusammensetzung der Produkte bzw. Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, abhängig. In dieser Hinsicht werden Strategien aufgestellt, welche auch auf die zukünftige Entwicklung des Angebotes von Produkten oder Dienstleistungen ausgerichtet sind.

Durch die Entwicklung einer passenden Strategie kann man das gesetzte Marketingziel auch erreichen.

Marketingprozess - **Schritt 5** - Prüfung der operativen Marketinginstrumente und Festlegung des individuellen Marketingmix (Homburg, 2017)

Anhand der Marketingmaßnahmen kommt man zu dem absatzpolitischen Instrumentarium:

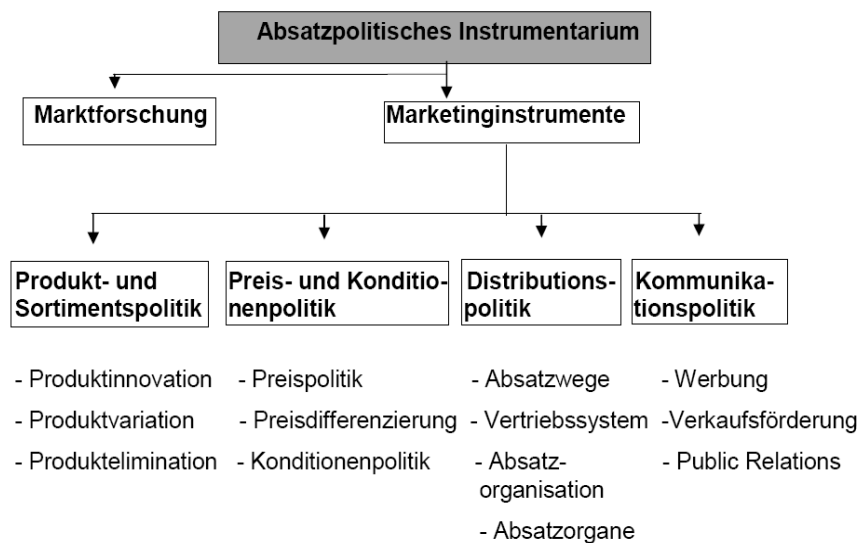


Abbildung 2.1. Absatzpolitisches Instrumentarium<sup>1</sup>

## 2.1.2. Politiken und Instrumente

### Produktpolitik (Wöhe et al., 2016)

Die Produktpolitik beschreibt die art- und mengenbezogene Gestaltung des Absatzprogramms eines Unternehmens einschliesslich der damit angebotenen Zusatzleistungen.

<sup>1</sup> Erstellung nach <http://www.bpb.de/izpb/8531/organisation-von-unternehmen?p=all>.

Die Produktpolitik legt fest:

- welche Produkte vom Unternehmen
- in welchen Mengen
- mit welchen Zusatzleistungen

auf dem Markt angeboten werden sollen.

Die Produktpolitik enthält:

- Gestaltung neuer Produkte oder Verbesserung bestehender Produkte,
- Kundenservice,
- Verpackung,
- Sortimentsgestaltung,
- Markenpolitik.

### **Konditionenpolitik** (Wöhe et al., 2016)

Unter Konditionenpolitik versteht man die Gesamtheit aller Entscheidungen, die die Produktpreise sowie die damit verbundenen Bezugsbedingungen betreffen.

Damit hat sie unmittelbar Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn und indirekt auch auf zukünftige Marketingmaßnahmen.

Die Konditionenpolitik umfasst:

- die Preispolitik,
- die Rabattpolitik,
- die Kreditpolitik und
- die Liefer- und Zahlungsbedingungen.

### **Distributionspolitik** (Wöhe et al., 2016)

Als Distributionspolitik versteht man die Gestaltung und Steuerung der Überführung eines Produkts vom Ort seiner Entstehung zum Bedarfsträger.

Sie umfasst eine zielgerechte, effiziente Güterverteilung anhand von Entscheidungen und Handlungen, die sich auf Absatzkanäle und Logistik beziehen.

Folgende Punkte sollten bei der Distributionspolitik beachtet werden:

- Bestehende Belieferungsbeschränkungen für bestimmte Produkte (z.B. Waffen, Arzneimittel);
- ein Hersteller kann eine Vertriebsbindung aushandeln, mit der er den Wiederverkäufer verpflichtet, die Produkte nur an vereinbarte Abnehmer zu verkaufen (z.B. Fachgeschäfte).

Der Absatzkanal(-weg) ist jener Weg, auf dem alle Produkte oder Dienstleistungen vom Produzenten zum Konsumenten gelangen.

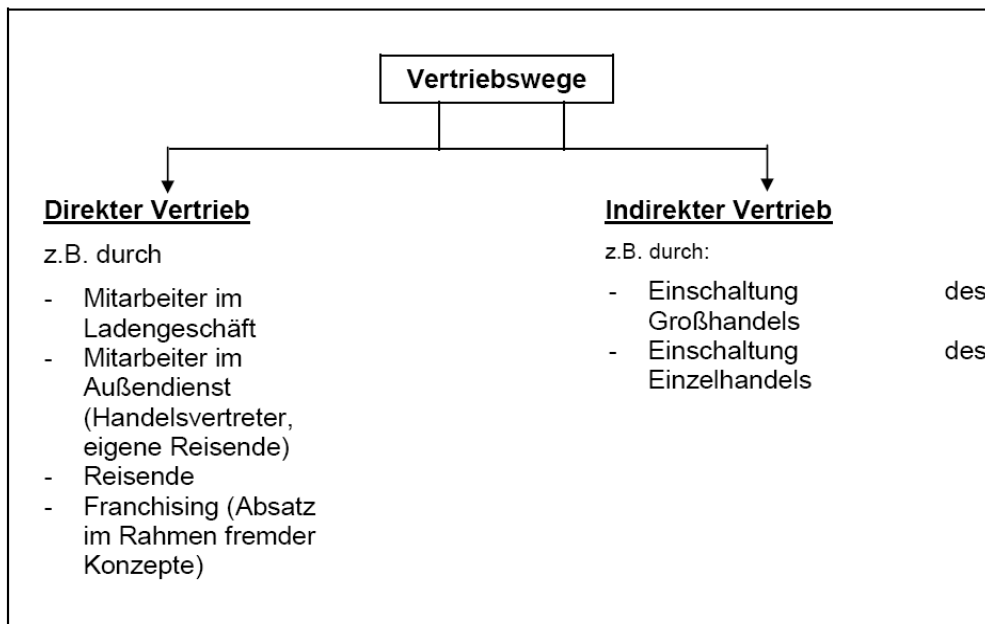


Abbildung 2.2. Vertriebswege<sup>2</sup>

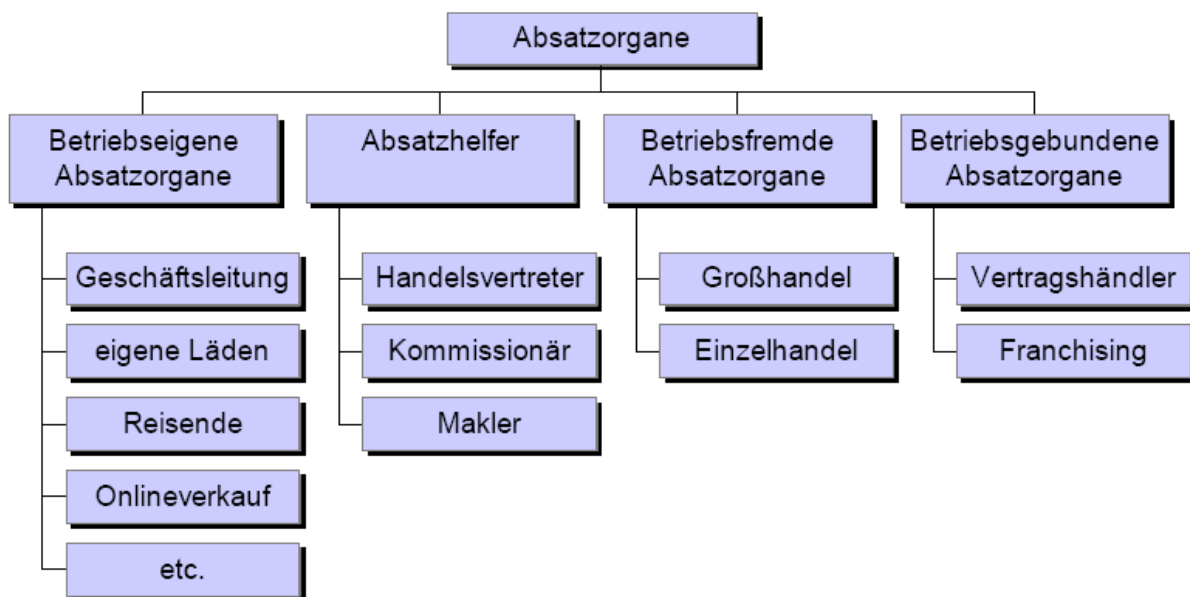


Abbildung 2.3. Absatzorgane<sup>3</sup>

### Kommunikationspolitik (Wöhe et al., 2016)

Die Kommunikationspolitik ist die zielgerichtete Gestaltung aller Informationen, die nach außen gerichtet werden. Der Name kommt aus dem lateinischen „communicatio“ – Mitteilung.

Kommunikationspolitische Instrumente:

<sup>2</sup> Erstellung nach <[http://andi-menzel.de/juliamenzel/diplomarbeit/33\\_vertrieb.html](http://andi-menzel.de/juliamenzel/diplomarbeit/33_vertrieb.html)>.

<sup>3</sup> Erstellung nach <<https://www.karteikarte.com/card/1611410/definition-absatzorgane>>.

- Werbung (Advertising);
- Verkaufsförderung (Sales Promotion);
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations);
- Direkt Marketing;
- Below the Line-Kommunikation.

Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens muss Aufmerksamkeit erregen, damit Interesse bei den Kunden geweckt und der Kaufwunsch entwickelt wird. Dieser bringt den Kunden dazu, das entsprechende Produkt zu kaufen.

### 2.1.3. Produktlebenszyklus

Ein Produktlebenszyklus beschreibt die verschiedenen Phasen eines Produktes von der Markteinführung bis hin zum Marktaustritt. Er enthält 4-5 Phasen; am Ende des Lebenszyklus wird das Produkt vom Markt genommen oder es findet ein Relaunch statt. Es ist ein Begriff der Betriebswirtschaftslehre; auch als BCG-Zyklus bekannt, da dieses Konzept von der „Boston Consulting Group“ (BCG) entwickelt worden ist. Das Konzept wird als Marketing-Instrument zur Diagnose der Wettbewerbsposition verwendet, aber auch als Grundlage für eine strategische Planung von Marketing-Maßnahmen (Fischer, 2001).

#### Die Einführungsphase

Diese Phase stellt den eigentlichen Markteintritt eines neuen Produktes dar. In dieser Phase werden wenige Gewinne erzielt. Der Umsatz ist gering, da das Unternehmen einen kleinen Marktanteil hat und damit wenige Kunden. Außerdem gibt es in dieser Phase auch viele Kosten, da hohe Ausgaben vor allem im Marketingbereich entstehen. Die Werbung ist in dieser Phase sehr wichtig, denn es soll ein hoher Bekanntheitsgrad erzielt werden. In der Einführungsphase sollten Distributionsmaßnahmen erarbeitet werden sowie mögliche Produktverbesserungen. Die Einführungsphase endet, wenn der Break-Even-Point erreicht wird (Fischer, 2001).

#### Die Wachstumsphase

In der Wachstumsphase werden die ersten Gewinne erzielt, da die Bekanntheit nun größer wird und für Verkäufe sorgt. Der Umsatz steigt, und da die Kosten immer kleiner werden, steigen auch die Gewinne. Dadurch wird langsam auch die Konkurrenz auf das neue Produkt aufmerksam. Weiterhin sollte man aber auf die Entwicklung der Werbemaßnahmen setzen wie auch auf mögliche Produktverbesserungen (Fischer, 2001).

## Die Reifephase

Die Reifephase ist die Zeit, in welcher das Produkt das Umsatzmaximum erreicht. Laut Theorie ist diese Phase die längste Phase des Produktlebenszyklus und bringt dem Unternehmen die meisten Gewinne, da sogar skeptische Kunden das Produkt kaufen. Die Anzahl der Mitbewerber beginnt aber auch zu wachsen. In dieser Phase sollte das Unternehmen auch an erste Preisanpassungen denken und den Akzent auf die Marktsegmentierung setzen. Im späteren Verlauf dieser Phase sinken die Marktanteile und die Gewinne (Fischer, 2001).

## Die Marktsättigungsphase/Degenerationsphase

In dieser Phase ist der Markt langsam gesättigt, und es kann kein Marktwachstum mehr stattfinden. Der Umsatz fällt, die Gewinne fallen und Kosten müssen gesenkt werden. Auch die Preise müssen gesenkt werden, und am Ende dieser Phase erzielt das Produkt keine Gewinne mehr. Es gibt hier jedoch eine andere Möglichkeit- die Modifizierung und Neuausrichtung des Produkts, der Start eines Relaunches, damit weitere Gewinne mit dem modifizierten Produkt erzielt werden können (Fischer, 2001).

## Der Rückgang

Die Verkäufe sinken und Gewinne sind nicht mehr möglich. Weitere Marketingmaßnahmen haben in der Regel keinen Nutzen, und das Unternehmen wird das Produkt vom Markt nehmen (Fischer, 2001).

## 2.2. Die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und Leistungsmanagement

Man kann feststellen, dass *Qualität*

- eine Menge von Eigenschaften repräsentiert, die einem Produkt oder Verfahren immanent oder beigegeben ist;
- einer der Maßstäbe ist, mit dem der Kunde seine Kaufentscheidung herbeiführt;
- ein Faktor ist, der in intensiver Wechselwirkung mit der Wettbewerbssituation und Leistungsfähigkeit eines Anbieters steht [Pfeifer].

### 2.2.1. Definition der Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement (Brüggemann, 2015)

- Das Wort *Qualität* ist mit einem *positiven Image* verknüpft;
- daher wird es an andere Begriffe angehängt, wie beispielsweise *Lebensqualität*, *Umweltqualität* oder *Lebensmittelqualität*;

- der Begriff Qualität leitet sich vom lateinischen Wortstamm „*qualis*“, d. h. „wie beschaffen“, „welcher Art“ ab.

**Definition des Qualitätsbegriffs** (Dragan, 2004):

- Übereinstimmung mit Anforderungen (*Crosby*);
- Eignung für vorgesehene Verwendung; *Fitness for Use* (*Juran*);
- Beschaffenheit, die eine Ware oder Dienstleistung zur Erfüllung vorgegebener Forderungen (Erwartungen) geeignet macht (*E.O.Q. C. – European Organisation of Quality Control*);
- Grad der Übereinstimmung der effektiven Warenbeschaffenheit mit den vorgegebenen Anforderungen, einschließlich Zuverlässigkeit und Sicherheit;
- Einhaltung von Qualitätsstandards (z.B. *ISO 9000:2000*).

Um den Begriff einheitlich verwenden zu können, wurde der Begriff „Qualität“ international definiert.

**Definition 1** nach ISO 8402 (Dragan, 2004):

- „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“;  
eine Einheit im Sinne der Definition kann sowohl ein Produkt als auch eine Dienstleistung sein;
- **festgelegte Erfordernisse** sind z.B. in Normen, Gesetzen oder Verordnungen enthaltene Vorgaben;
- **vorausgesetzte Erfordernisse** sind die vom Kunden erwarteten Eigenschaften (z.B. Haltbarkeit, Geschmack, Nährwert).

**Definition 2** nach DIN EN ISO 9000 bzw. SR EN ISO 9000:

- „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (inhärent bedeutet „einer Einheit innewohnend“);

**Beschaffenheit** = die „Gesamtheit der inhärenten Merkmale einer Einheit sowie der zu diesen Merkmalen gehörenden Merkmalswerte“ (nach DIN 55350-11).

**Definition 2** nach DGQ11-04:

- **Qualität** ist die „realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsforderung“.

**Definition des Qualitätsmanagements** [laut DIN EN ISO 9000 bzw. SR EN ISO 9000]

Wenn ein Unternehmen Produkte sehr guter Qualität liefert, d. h. Produkte, die die Kundenanforderungen sehr gut treffen, ist dies kein zufälliges Ereignis. Es ist das Ergebnis

systematischer Planungs- und Steuerungsprozesse. Qualitätsmanagement ist das Management dieser Prozesse bezüglich der Qualität (nach [DGQ11- 4]).

Laut DIN EN ISO 9000 wird Qualitätsmanagement folgenderweise definiert: *Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.*

Das Qualitätsmanagementsystem ist das Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.

### 2.2.2. Entwicklungsstufen und Qualitätspioniere

Nach Brüggemann (2015) werden in der Abbildung 2.4. die einzelnen Entwicklungsstufen und einige Vordenker des Qualitätsmanagements, die die jeweiligen Stufen maßgeblich geprägt haben, gezeigt:

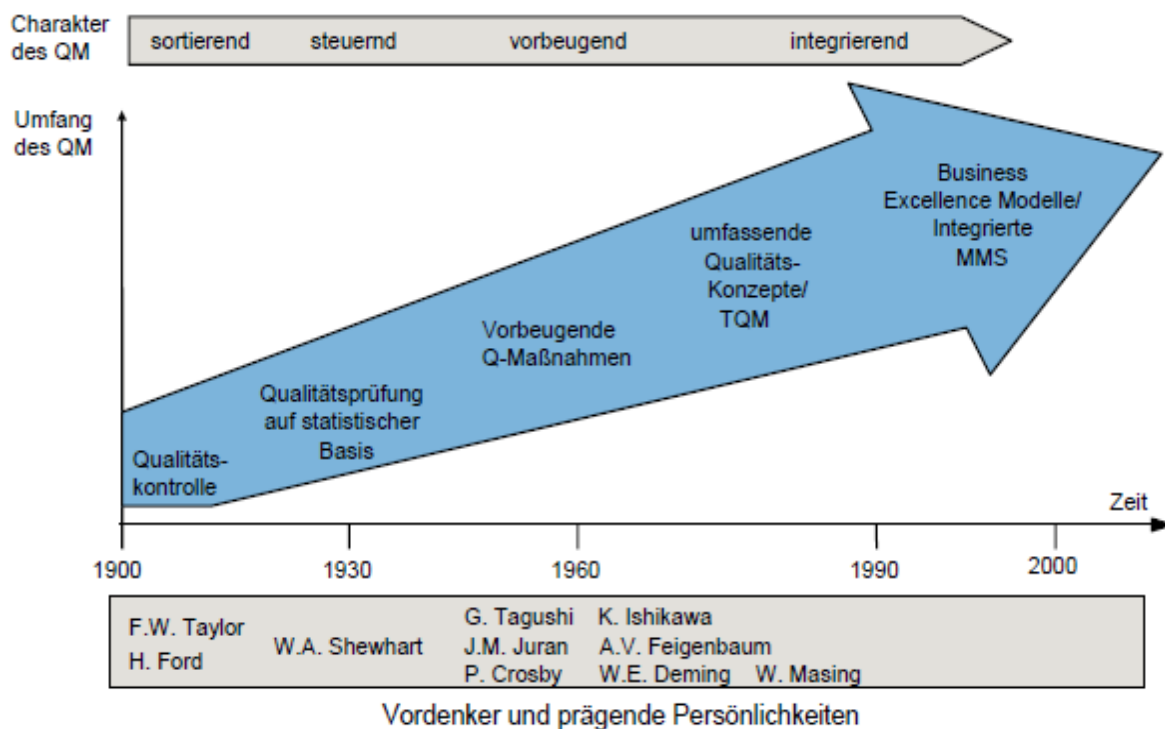


Abbildung 2.4. Entwicklungsstufen und Vordenker des QM (Quelle: Brüggemann 2015, S. 5)

Philip B. Crosby entwickelte das *Null-Fehler-Programm* (Zero Defects Concept), das auf eine fehlerfreie Produktion ohne Ausschuss und Nacharbeit abzielt.

Inhalte:

- Qualität wird als Übereinstimmung mit Anforderungen definiert;
- das Grundprinzip der Qualitätserzeugung ist Vorbeugung;
- null Fehler muss zum Standard/ Normalfall werden;
- Maßstab für Qualität sind die Kosten der Nichterfüllung von Anforderungen.

W. Edward Deming ist der bekannteste Berater, Lehrer und Autor (über 200 Veröffentlichungen) zum Thema Qualität:

- Er entwickelte eine unternehmensweite Qualitätsphilosophie, mit einem Kernstück von 14 Management-Prinzipien;
- Konzept der ständigen Verbesserung, welches unter dem Begriff Kaizen erfolgreich umgesetzt wurde;
- durch den Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) anschaulich beschrieben (vgl. Test-Operate-Test-Exit = TOTE aus der empirischen Psychologie).

### 2.2.3. Grundbegriffe zum Leistungsmanagement

Selbstverständliche Schlagworte für jedes Unternehmen sind: „Leistung erbringen, Leistung messen, Leistung belohnen“.

- Betriebswirtschaftliche Definition: „Leistung ist das Resultat oder auch der Beitrag einer Einheit oder eines einzelnen Mitarbeiters, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen bzw. den Zweck des Unternehmens zu erreichen“.
- Leistungsbeurteilung: die Bewertung des Outputs anhand zuvor spezifizierter Kriterien.

Damit eine Bewertung möglich ist, müssen vorab Zielgrösse und Messinstrumente definiert werden.

Es gibt eine klare Zielhierarchie:

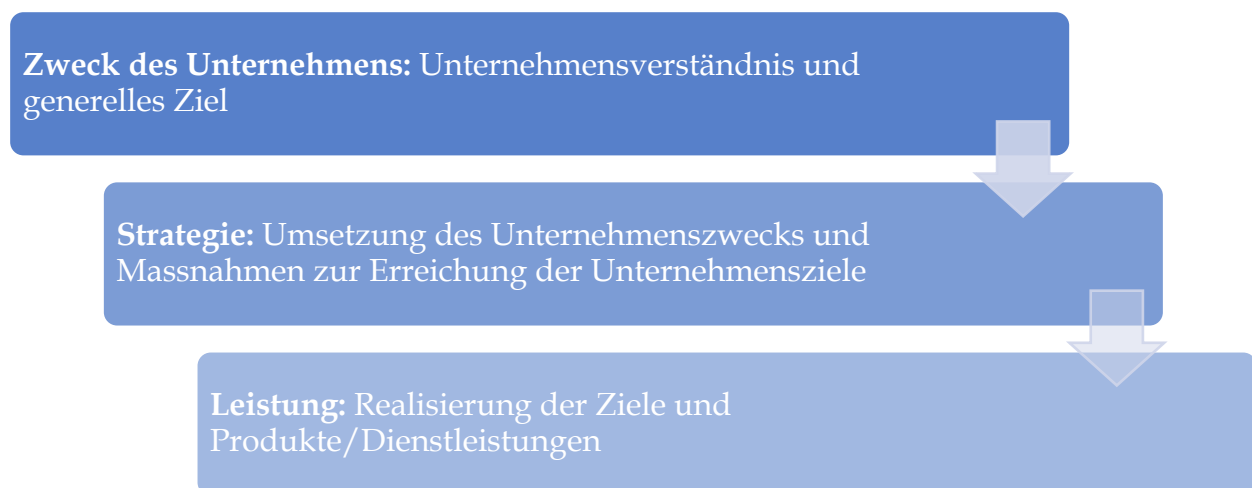


Abbildung 2.5. Darstellung der Zielhierarchie

Quelle: Leistung messen – ganz einfach? «Im Wahn der Performance», Schweizer Kader Organisation SKO, [www.sko.ch](http://www.sko.ch) | [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)

Diese vereinfachte Darstellung findet sich in verschiedenen Instrumenten der Unternehmensführung wieder, wie zum Beispiel die Balanced Scorecard.

**Die Messung der Leistung** ist ein zentraler Teil des Leistungsmanagements, sie dient dem Zweck, die Umsetzung der Strategie und die Erreichung des Unternehmensziels zu prüfen.

Eine Messung bezieht sich in der Regel auf eine **quantitative** Grösse.

### 2.2.3.1. Funktionen der Leistungsmessung

Folgende Funktionen der Leistungsmessung werden beschrieben:

#### 1. Kontroll-, Überprüfungs- und Steuerungsfunktion

- Es wird überprüft, inwiefern und inwieweit die *Ziele* (auf organisationaler wie individueller Ebene) erfüllt sind.
- Findet die Messung nicht erst zum Abschluss der Leistungsperiode statt, können *Massnahmen zur besseren Zielerreichung* definiert und eingeleitet werden.

#### 2. Informations- und Kommunikationsfunktion

- Die *Resultate der Leistungsmessung* dienen als Grundlage für die Kommunikation mit den *Stake- und Shareholdern* des Unternehmens.
  - Den Shareholder werden vor allem Zahlen zu Umsatz und Gewinn interessieren,
  - den Vorgesetzten eher Angaben zur Leistung seiner Mitarbeiter als Basis für das Mitarbeitergespräch.

#### 3. Beurteilungs- und Feedbackfunktion

- Sie gibt dem Unternehmen als Ganzes und auf jeder hierarchischen Stufe und jeder Einheit eine *Rückmeldung* über die Quantität und Qualität der vergangenen beobachteten Leistung.
- Damit beabsichtigt das Unternehmen, seine Mitarbeiter mittel extrinsischer Anreize zu motivieren.

#### 4. Lernfunktion

- Vergleiche zwischen dem **Ist** und dem angestrebten **Soll** zeigen **Abweichungen** auf, deren Ursachen nun analysiert werden können;
- daraus können Schlüsse gezogen werden, was funktioniert und was nicht – und was in einem nächsten Fall oder in einer nächsten Leistungsperiode gleich oder anders gemacht werden sollte.

#### 5. Rechtfertigungsfunktion

- Die Präsentation von Resultaten der Leistungsmessung in *unzähligen Reports* dient auch der Rechtfertigung der eigenen Arbeit und der eigenen Abteilung.

- Vor Veränderungsphasen ist in der Regel in Unternehmen ein markanter Anstieg an Anfragen an die *Controlling- und Reportingabteilung* zu beobachten.

### 2.2.3.2. Ablauf der Leistungsmessung

#### 1. Zielvereinbarung: Definition der Ziele, Erwartungen und Standards

- Zu Beginn einer Beurteilungsperiode werden die Ziele vereinbart.
- Neben den Zielen sind auch die damit verbundenen Erwartungen bezüglich des Wegs zum Ziel zu formulieren: Welches Verhalten ist erwünscht? Welches nicht?

Im Zielvereinbarungsgespräch müssen definiert werden:

- *Der Maßstab* (womit werden die Ziele geprüft bzw. die Leistung gemessen?) und
- *die Standards* (wann ist das Ziel erreicht? Wann nicht? Welchen Spielraum gibt es?).

#### Tipps zur Zielsetzung

- Ziele sollen **SMART** sein: spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert (wobei oft das a für attraktiv und das r für resultatorientiert verwendet wird).
- Achtung: Nicht jedes SMARTe Ziel ist smart: Ziele sollen auf *die zu erbringende Hauptleistung* ausgerichtet sein, sollen einen Fokus und Prioritäten setzen.

Ein Workshop mit dem gesamten Team zu Beginn der Beurteilungsperiode hilft, gemeinsam *Prioritäten und Ziele* für das bevorstehende Geschäftsjahr zu definieren.

#### 2. Zwischengespräche: Regelmässige Prüfung („Zwischenresultate“) und Feedbacks

- *Leistungsmanagement* mittels Zielvereinbarung und Zielüberprüfung darf nicht eine einmalige Angelegenheit im Jahr sein;
- Der *regelmässige Austausch* und *gemeinsame Situationsanalysen* sind zentral, um das gemeinsame Verständnis zu stärken, gegebenenfalls Prioritäten neu zu setzen und möglicherweise Ziele anzupassen;
- Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, welche *quartalsweise ihre Ziele auf ihre Richtigkeit prüfen*, erfolgreicher sind als solche, die jährlich Ziele setzen und während des Jahres keine Anpassungen vornehmen.

#### Tipps zur regelmässigen Prüfung und Feedbacks

- Während des Jahres *Notizen* zur Leistung der Mitarbeiter machen: Positives und Negatives vermerken.
- Nicht vergessen: Feedback geben gehört zur täglichen Führungsarbeit und ist nicht nur Sache für das Zwischen- und Schlussgespräch.
- Vor allem negative oder störende Punkte unverzüglich ansprechen.

- Ziele sollten regelmässig daraufhin geprüft werden, ob sie noch dem Umfeld und den Rahmenbedingungen entsprechen.

### 3. Schlussgespräch/Beurteilungsgespräch

- Zum Abschluss der Beurteilungsperiode erfolgt der Vergleich zwischen dem zu Jahresbeginn *Vorgenommenen* und dem *Erreichten*.
- Auf diese Weise werden Ist und Soll verglichen (ähnlich wie in einem Budgetprozess).

#### Tipps zum Schlussgespräch/Beurteilungsgespräch

- Genügend Zeit einplanen für dieses Gespräch, einen ruhigen Raum suchen (ungestört sein);
- positive und kritische Punkte ansprechen;
- jedes Feedback mit Beispielen untermauern und Wirkung und Konsequenzen des Verhaltens aufzeigen.

Verhalten (Weg zum Ziel) und Resultat (Ziel, Wirkung) berücksichtigen!

#### Liste von häufigen Verzerrungseffekten:

- Da Leistung, wie wir gesehen haben, selten ausschliesslich quantitativ und mathematisch exakt messbar ist, lauern einige Gefahren für die Beurteilung:
  1. **Strahl-Effekt:** Ein Aspekt der Leistung überstrahlt alles andere: Die nicht so guten oder konformen Leistungen entgehen der Beurteilung, weil eine einzelne Glanzleistung alles andere in den Schatten stellt.
  2. **Last-Minute-Effekt:** Ein Erfolg kurz vor Ende der Beurteilungsperiode ist aktueller und steht damit mehr im Vordergrund als Leistungen zu Beginn der Beurteilungsperiode.
  3. **Sympathie-Effekt:** Leistungen von Mitarbeitern, die sympathischer sind, die dem Vorgesetzten ähnlicher sind oder diesem nahestehen, werden in der Regel positiver beurteilt.
  4. **Angst-Effekt:** Mitarbeiter, von denen man Widerstand oder Unverständnis für die Beurteilung erwartet, werden in der Regel mit weniger kritischen Feedbacks bedacht. Der Vorgesetzte will möglicherweise anstrengenden und schwierigen Diskussionen ausweichen, was zu Fehlern und damit zu Verzerrungen führen kann.

#### 2.2.3.3. Messung der Leistung

Die verschiedenen Aspekte der Leistungserbringung und des Leistungsergebnisses, die gemessen werden können, sind in Tabelle 2.1. eingetragen:

Tabelle 2.1. Messung der Leistung

Input	Mit welchen Mitteln und unter welchem Einsatz von Ressourcen wird die Leistung erbracht? Kennzahlen sind hier beispielsweise das verwendete Material, die eingesetzte Arbeitszeit, das benötigte Geld und ähnliches
Output	Was ist das unmittelbare Resultat nach dem Leistungserbringungsprozess? Z.B. Anzahl verkaufter Produkte, Anzahl neuer Kunden, Anzahl von Beratungen etc.
Impact	Welche <b>Wirkung</b> wurde damit erzielt? Welchen <b>Einfluss</b> hatte der Beitrag (Output) auf die Unternehmenszahlen? Hier werden u.a. Input und Output in Relation gestellt. Impact ist somit aus Unternehmenssicht der wichtigste Aspekt. Dieser Aspekt kann jedoch nur beurteilt bzw. gesteuert werden, wenn die vorhergehenden Aspekte ebenfalls beurteilt werden.

Quelle: in Anlehnung an: mit Leistung messen – ganz einfach? «Im Wahn der Performance»,  
www.sko.ch | [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch) - SKO

### 2.3. Darstellung der Qualitätskosten

Die betriebswirtschaftliche Optimierung von Unternehmen verlangt eine systematische und umfassende Erhebung von Kosten. Die Einsparung von Kosten gewinnt besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an Bedeutung.

**Einige Kernfragen, die behandelt werden, beziehen sich auf folgende Aspekte:**

- Was kostet Qualität?
- Was kostet der Einsatz von Qualitätsmethoden?
- Lohnt der Aufwand?

In Abbildung 2.6. wird die „Zehnerregel der Fehlerkosten“ nach Daimler Benz dargestellt:

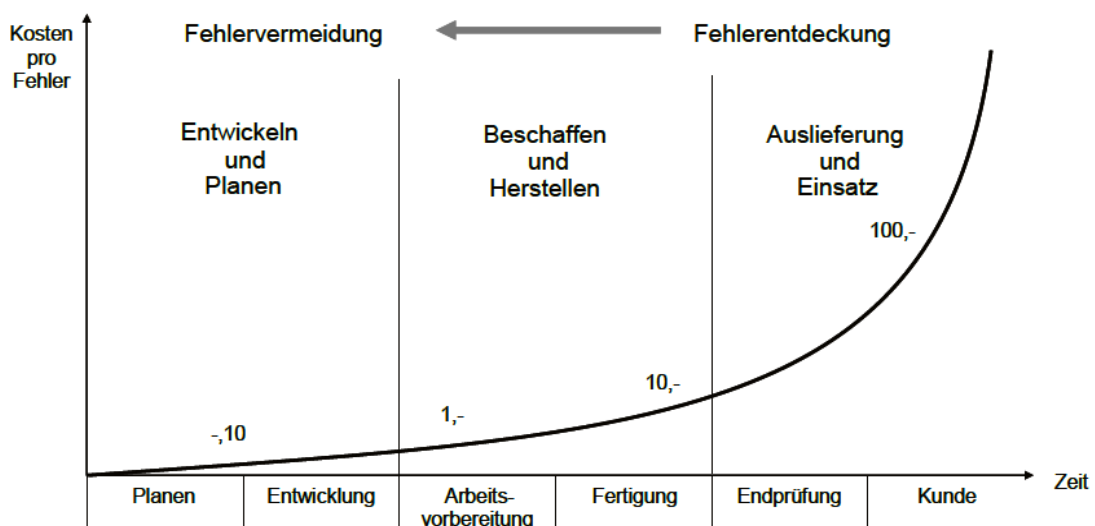


Abbildung 2.6. Zehnerregel der Fehlerkosten nach Daimler Benz

Quelle: übernommen von Brüggemann (2015, S. 15)

Mit jeder Phase, in der ein Fehler später entdeckt und abgestellt wird, steigen die Kosten um eine 10er-Potenz.

### 2.3.1. Warum qualitätsbezogene Kosten?

- Zur Bestimmung des wirtschaftlichen Optimums gilt es, alle Kosten zu erfassen, die einen Bezug zu Qualität aufweisen: **interne Kosten** (FMEAs: Fehler-möglichkeiten- und -einflussanalysen, Schulungen, etc.) und externe Kosten (Beschaffung, Rückrufaktionen, etc.).
- Qualität ist kein eigentlicher mit Kosten zu bewertender Produktionsfaktor wie z.B. Personal und Material.

Es gibt keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen eingesetzten Mitteln (Kosten) und Qualität.

### 2.3.2. Definition der qualitätsbezogenen Kosten

- Es sind die im Rahmen des Qualitätsmanagements entstehenden Fehlerverhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten (*DIN 55350-Teil 11*).
- Es sind die Kosten, die vorwiegend eine Folge vorgegebener Qualitätsanforderungen sind, d.h. alle Kosten, die durch Maßnahmen der Fehler-verhütung der planmäßigen Qualitätsprüfung sowie durch intern und extern festgestellte Fehler verursacht werden (*Deutsche Gesellschaft für Qualität DGQ*).
- Es sind generelle Kosten, die entstehen, um Qualität zu managen (v. Regius, 2011).

### 2.3.3. Qualitätskostenmodelle - Grundsätze

Unterschiedliche Definitionen führen zu unterschiedlichen Modellen. Diese haben als Ziel die Analyse, Gliederung und Quantifizierung von qualitätsbezogenen Kosten.

Die zentralen Fragestellungen beziehen sich auf folgende 2 Aspekte (Brüggemann, 2015):

- Welche Kosten sind zu erfassen und den qualitätsrelevanten Ausgaben zuzuordnen?
- Wann und wo entstehen diese Kosten?

In der Fachliteratur existieren derzeit folgende Modelle:

- das *traditionelle Qualitätskostenmodell* mit der tätigkeitsorientierten Gliederung der qualitätsbezogenen Kosten in Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten (**klassischer Ansatz** mit Dreiteilung der qualitätsbezogenen Kosten);
- das *moderne Qualitätskostenmodell* mit der wirkungsorientierten Gliederung der qualitätsbezogenen Kosten in Konformitätskosten und Nicht-Konformitätskosten (**moderner Ansatz** mit Zweiteilung der qualitätsbezogenen Kosten).

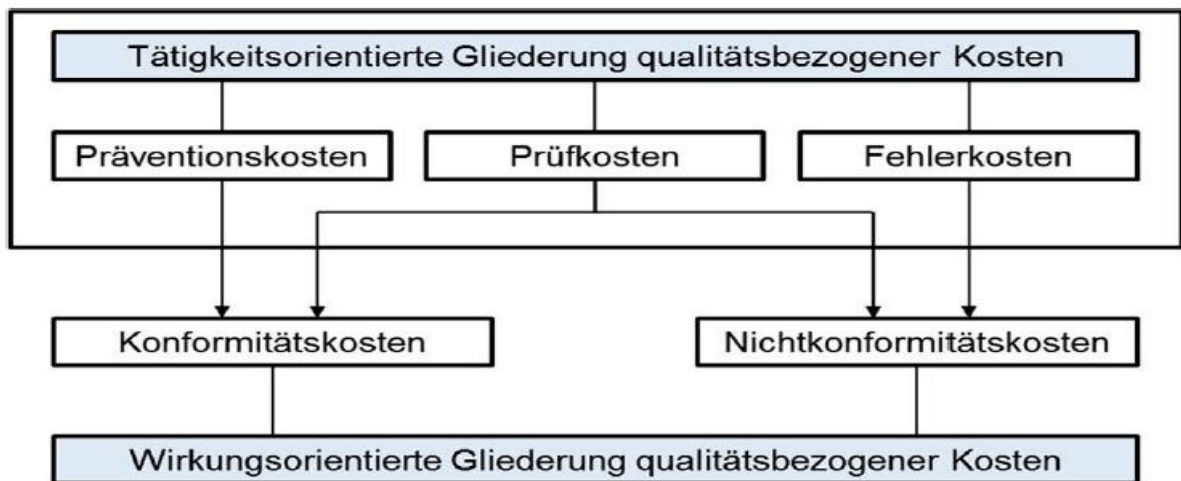


Abbildung 2.7.: Gegenüberstellung der Qualitätskosten-Modelle

Quelle: entnommen Brüggemann (2015, S. 202)

### 2.3.3.1. Traditionelles dreigeteiltes Qualitätskosten-Modell

Das Modell wurde 1950 entwickelt und durch General Electric eingeführt, wird in der Praxis noch vielfach angewandt und entspricht der DIN 55350 Teil 11.

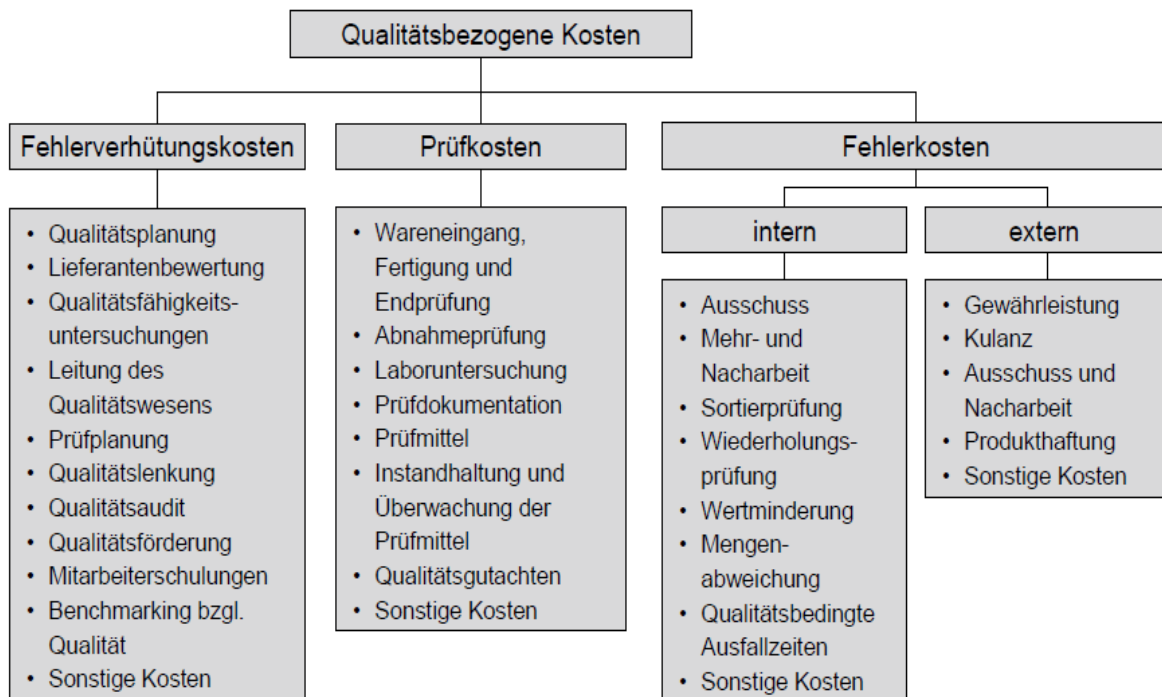


Abbildung 2.8. Das traditionelle Qualitätskostenmodell

Quelle: Brüggemann (2015, S. 203).

Das Modell nimmt laut Abbildung 2.7. eine Dreiteilung der qualitätsbezogenen Kosten vor, in:

- Vorbeugende Fehlerverhütungskosten,
- Prüfkosten und

- Fehlerkosten.

Das traditionelle Qualitätskostenmodell basiert auf der Annahme, dass qualitäts-bezogene Kosten während des gesamten Produktentstehungs- und Produkt-nutzungsprozesses anfallen, insbesondere in den Phasen der Entwicklung, der Fertigung und Nutzung durch den Kunden.

### Kritik am traditionellen Qualitätskosten-Modell

#### Pro

- In der Praxis einfach und wirksam.
- Einfache Umsetzung in Unternehmen.
- Basiert auf dem Modell der **Kostenstellenrechnung**, wie in vielen Unternehmen **üblich**.
- **Zweckmäßig** im Hinblick auf qualitätsrelevante Maßnahmen.
- Bietet die Möglichkeit, **Interdependenzen** zwischen QM-Ausgaben und Fehlerkosten **aufzudecken**.

### Kritik am traditionellen Qualitätskosten-Modell

#### Contra

- Erzielbare Wettbewerbsvorteile am Markt durch hohe Qualität werden nicht berücksichtigt.
- Positive Effekte hoher Qualität auf Kundenzufriedenheit, Absatzzahlen und erzielbare Marktpreise werden **nicht widerspiegelt**.
- **Wettbewerbsnachteile** durch Käuferverluste aufgrund schlechter Produkte werden **nicht erfasst**.
- **Suggeriert fälschlicherweise** einen unmittelbaren und konträren Zusammenhang zwischen **Qualität und Kosten**.
- Wirksame Fehlerverhütungsmaßnahmen laufen Gefahr, kosteneinsparenden Maßnahmen zum Opfer zu fallen.
- Bezieht sich im Wesentlichen auf technische Gesichtspunkte der Fertigung, **indirekte Kosten werden nicht erfasst**.
- Die **Abgrenzung** der Fehlerverhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten ist **nicht immer eindeutig**.

#### 2.3.3.2. Modernes zweigeteiltes Qualitätskosten-Modell

Das Modell zielt auf die Umsetzung einer „Null-Fehler-Strategie“ ab. Qualität wird kundenorientiert definiert als „Übereinstimmung mit den Anforderungen“.

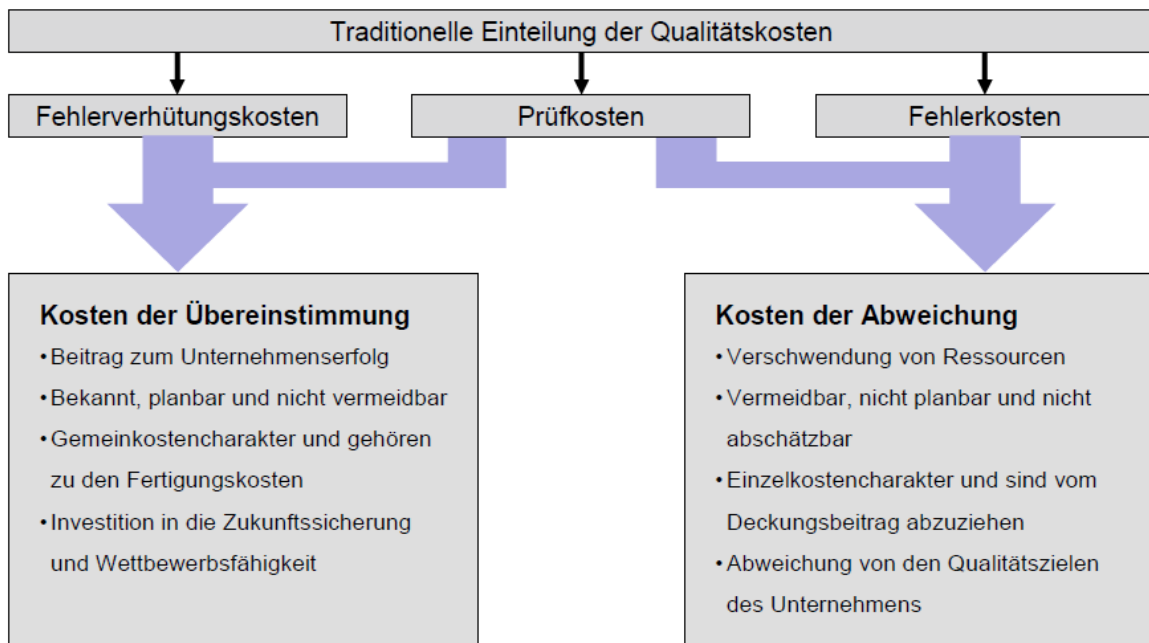


Abbildung 2.9. Das moderne Qualitätskostenmodell

Quelle: Brüggemann 2015, S. 204.

Die Fehlervermeidungskosten und die **geplanten** Prüfkosten werden den Kosten der Übereinstimmung zugerechnet, die Fehlerkosten und die **ungeplanten** Prüfkosten den Kosten der Nichtübereinstimmung.

### 2.3.4. Qualitätskostenrechnung

Laut Brüggemann (2015) wird die **Qualitätskostenrechnung** als **integraler Bestandteil** des betrieblichen Rechnungswesens aus folgenden Gründen betrachtet: Sie kann

- die Wirtschaftlichkeit der durchgeführten Qualitätssicherungsaktivitäten transparent machen,
- die Kalkulation der qualitätsbezogenen Kosten ermöglichen,
- die kostenoptimale Steuerung der qualitätsbezogenen Maßnahmen und Prozesse ermöglichen,
- Informationen zur Unterstützung taktisch/operativer Entscheidungen im Qualitätswesen bereitstellen,
- Rationalisierungspotenziale im Qualitätsmanagementsystem aufdecken,
- die Wirtschaftlichkeit von Erweiterungsinvestitionen in das Qualitätsmanagementsystem (personell/ gerätetechnisch) sowie von geplanten Qualitätsförderungsprogrammen nachweisen,
- Argumentationshilfen zur Durchsetzung von Qualitätsmaßnahmen liefern,

- systematisch die Kosten von Maßnahmen zur Sicherung der Qualität (Übereinstimmungskosten) gegenüber den Kosten für das Fehlen der vorgegebenen Qualität (Abweichungskosten) offen legen.

#### 2.3.4.1. Vorgehen bei der Qualitätskosten-Erfassung

- Durchführung der Qualitätskostenanalyse und Aufteilung der Qualitätselemente Vermeiden, Prüfen und Fehler auf die einzelnen Fertigungsschritte.
- Erfassung der anfallenden Unternehmenskosten über die betriebliche Kostenrechnung und Umrechnung auf den Arbeitsplatz (Kostenstelle) und die Fertigungs-/Produkteinheit (Kostenträger).
- Zuordnung der erfassten Kostenbestandteile zu den Qualitätselementen: Vermeiden, Prüfen, Fehler.
- Ergebnisverwendung hinsichtlich der Qualitätskosten bzw. der Wertschöpfungskette und ggf. Maßnahmeneinleitung zur Reduzierung der Qualitätskosten.

#### 2.3.4.2. Kennzahlen qualitätsbezogener Kosten

Ziel der **Kennzahlen qualitätsbezogener Kosten** ist, eine effektive Wirtschaftskontrolle im Bereich der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements zu gewährleisten.

**Qualitative Qualitätskennzahlen** sind:

- Mitarbeitermotivation (Austritte/durchschnittlicher Personalbestand)
- Termintreue (termingerechte Produkte/ alle Produkte)
- Reklamationsrate (Reklamationen/ gesamte Fertigungsmenge)
- Wiederkäuferanteil (Wiederkäuferzahl/ Summe der Kunden).

Als Indizes sind sie maßgeblich für den Erfolg eines Total Quality Management (TQM) Systems.

**Quantitative Qualitätskennzahlen** stellen das Verhältnis dar zwischen den qualitätsbezogenen Kosten und einer bestimmten Bezugsgröße.

Mögliche Bezugsgrößen sind:

- stückzahlorientiert, z.B. produzierte Einheiten
- kostenorientiert, z.B. Herstellkosten, Lohnkosten
- erlösorientiert, z.B. Umsatz oder Rendite

## 2.4. Strategische Planung und Aspekte des Risikomanagements

Die **Strategische Planung** ist ein **informationsverarbeitender Prozess** zur Abstimmung von Anforderungen der **Umwelt** mit den **Potenzialen** des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den **langfristigen Erfolg** eines Unternehmens zusichern (Bea& Haas, 2016).

### **Begriffe der strategischen Planung:**

- Strategie
- Anforderungen der Umwelt
- Potenziale des Unternehmens
- Langfristiger Erfolg
- Informationsverarbeitender Prozess
- Abstimmung von Umwelt und Unternehmen

Der strategische Planungsprozess besteht aus **verschiedenen Teilprozessen/Phasen**. Man unterscheidet folgende Teilprozesse (**Komponenten**) (Bea& Haas, 2016):

- Zielbildung
- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse
- Strategiewahl
- Strategieimplementierung.

### **Strategische Zielbildung – Zielhierarchien**

- **Vision:** An der Spitze der Zielhierarchie steht eine allgemein und grundsätzlich gehaltene Vorstellung von der künftigen Rolle des Unternehmens. Sie wird i.d.R. mit recht anspruchsvollen Begriffen belegt.
- **Unternehmensleitbild/Mission:** Die tiefer liegende Stufe der Konkretisierung von Visionen.
- **Unternehmensziele:** Visionen und Leitbilder sind bewusst abstrakt und vage gehalten und bedürfen daher einer weiteren Präzisierung.
- **Geschäftsbereichsziele:** Unternehmensziele müssen weiter zerlegt und operationalisiert werden.
- **Funktionsbereichsziele:** Aus den Geschäftsbereichszielen werden durch weitere deduktive Zielauflösung die sog. Funktionsbereichsziele gewonnen (Senkung der Kapitalkosten, Verringerung der Fluktuationsrate etc.).

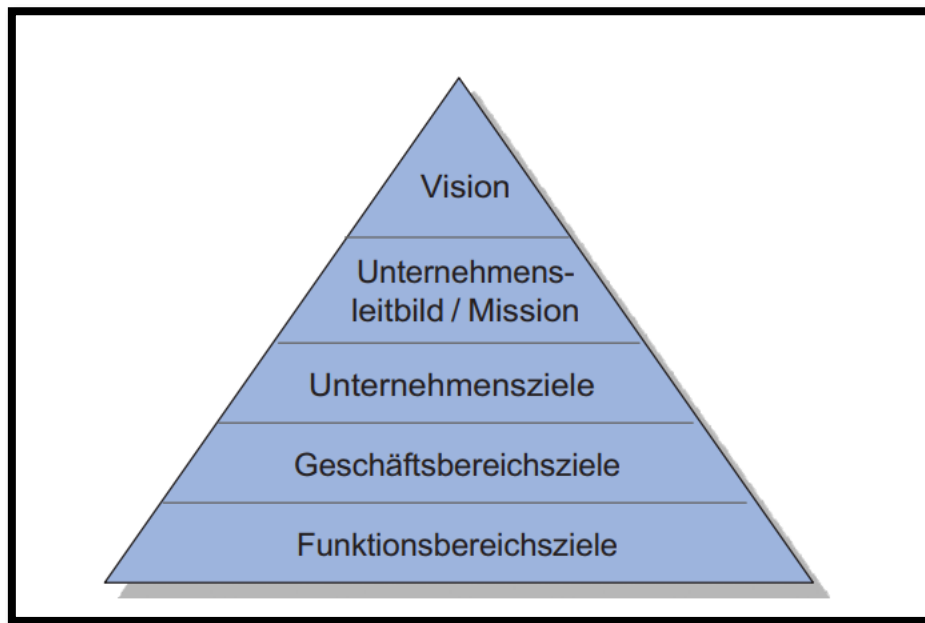


Abbildung 2.10. Zielhierarchien der strategischen Zielbildung

Quelle: Bea& Haas (2016)

### Umweltanalyse – Aufgaben (Bea& Haas, 2016).

- „Wir haben unsere Umwelt so radikal verändert, dass wir uns jetzt selber ändern müssen, um in dieser neuen Umwelt existieren zu können.“ Norbert Wiener (1894-1964), Kybernetiker
- Drei **Aufgaben** sind im Rahmen der Umweltanalyse zu lösen:
  - **Sensibilisierung für die Einflüsse** aus der Umwelt
  - **Identifikation** der relevanten **Umweltsegmente**
  - Aufspüren von **Chancen und Risiken** aus der Umwelt

### Relevante Umwelt

- Wichtig ist zu klären, was unter „**Umwelt**“ oder „**relevante Umwelt**“ zu verstehen ist.
- Die zunehmende Verflechtung der Unternehmen mit ihrer Umwelt kennzeichnet den Trend.
- Unterscheidung nach dem **Grad der Verflechtung** von Unternehmen und Unternehmensumwelt:
  - die weitere Unternehmensumwelt (**globale Umwelt**, Makroumwelt)
  - die engeren Unternehmensumwelt (**Markt**, aufgabenspezifische Umwelt, Wettbewerbsumwelt)

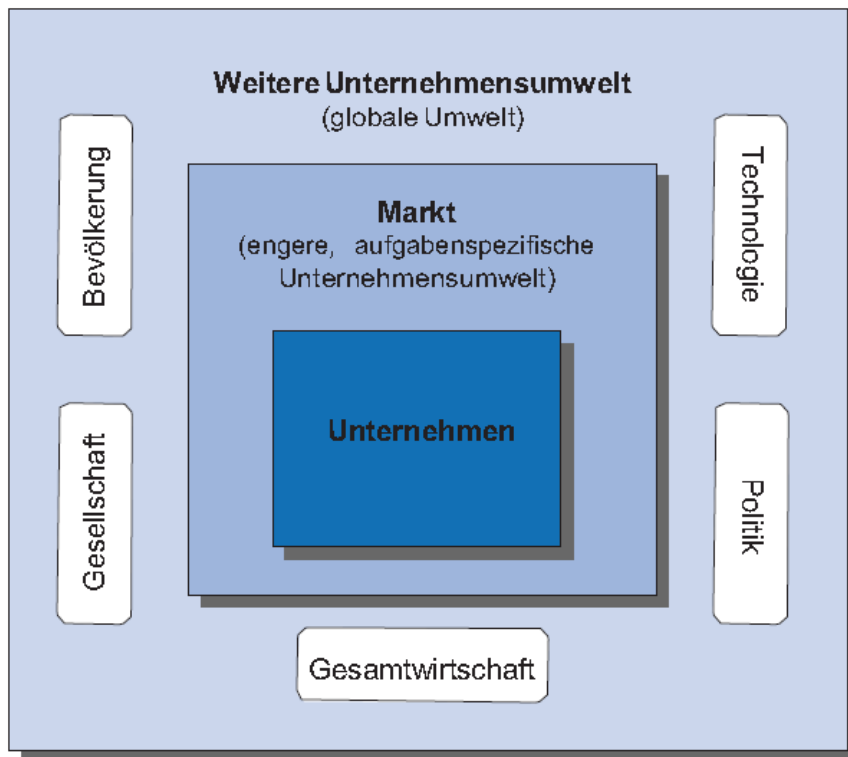


Abbildung 2.11. Die Umwelt des Unternehmens

Quelle: Bea& Haas (2016)

### Marktanalyse/Wettbewerbsstrategie (Porter)

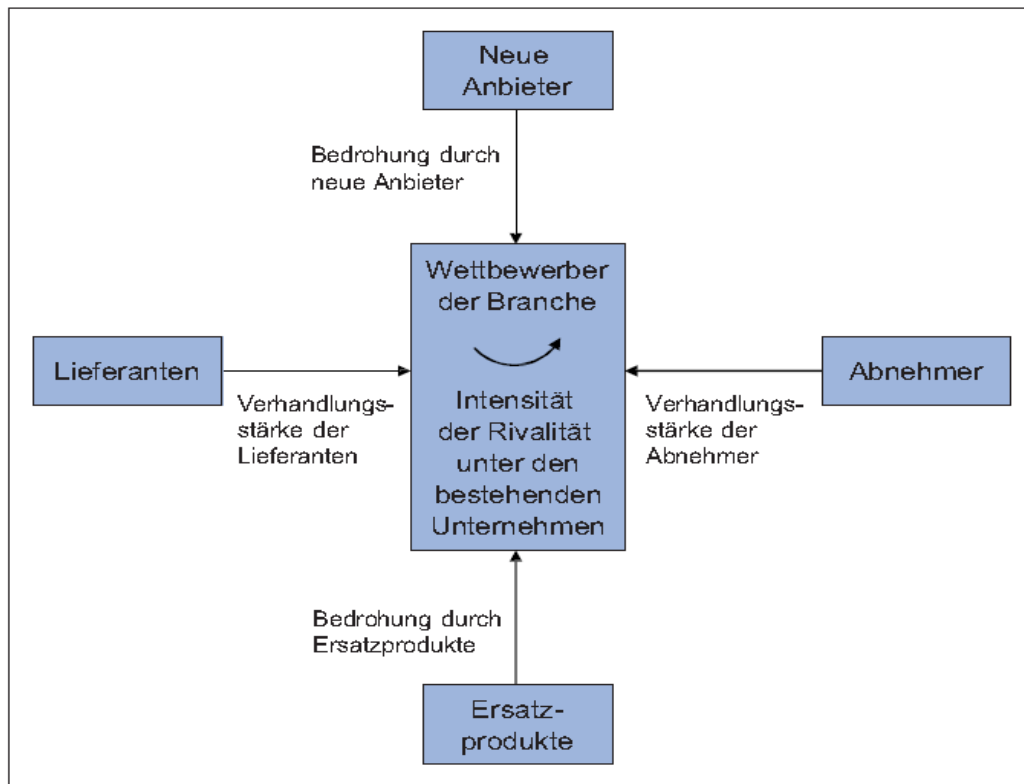


Abbildung 2.12. Marktanalyse/ Wettbewerbsstrategie nach Porter

Quelle: Bea& Haas (2016)

## Analyse der weiteren Umwelt (Makroumwelt)

- **Analyse-Segmente** der weiteren Unternehmensumwelt (Bea& Haas, 2016):
  - **Gesamtwirtschaftliche** Entwicklungen
  - **Demografische** Entwicklungen (Bevölkerung)
  - **Technologische** Entwicklungen
  - Veränderungen im **politischen** Umfeld
  - Veränderungen im **gesellschaftlichen** Umfeld (Wertewandel)

## Analyse der Umwelt: Risikomanagement (Bea& Haas, 2016)

- Ein wichtiges Ergebnis der Umweltanalyse ist die Identifikation von Chancen und Risiken. Die Handhabung von Risiken ist die Aufgabe des Risikomanagements.
- Aufbau des Risikomanagements:

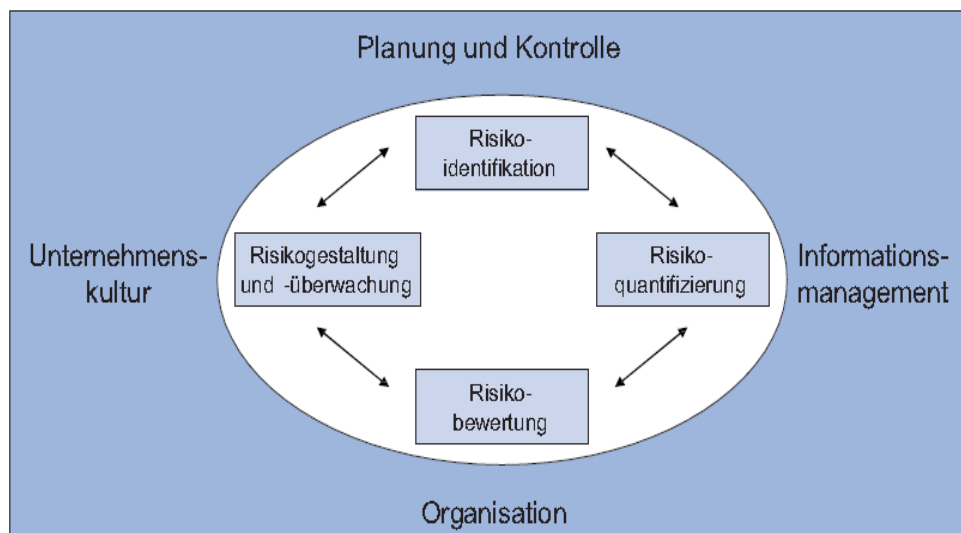


Abbildung 2.13. Aufbau des Risikomanagements

Quelle: Bea& Haas (2016)

## Analyse der Umwelt: Risikomanagement (Hungenberg, 2011)

- Mit der Identifikation, der Quantifizierung und der Bewertung des Risikos erhält das Unternehmen relevante Informationen für den Umgang mit Risiken, die im Prozess der **Risikovermeidung, Risikoverringerung, Risikostreuung und der Risikoüberwälzung** im Vordergrund stehen.
- Die Analyse der Umwelt soll Antwort auf folgende Fragen geben:
  - Wann ist eine Umweltveränderung als **Chance** und wann als **Bedrohung** zu werten?
  - Wie kann man und wie soll man auf **Chancen und Risiken**, die die Umwelt bietet, reagieren?

## Unternehmensanalyse – Aufgaben

- Die **Aufgabe der strategischen Planung** besteht darin, die Potenziale des Unternehmens mit den Anforderungen der Unternehmensumwelt abzustimmen.
- Als Ergebnis der Unternehmensanalyse erhält man ein System von Stärken und Schwächen eines Unternehmens.
- Die Stärken-Schwächen-Analyse vollzieht sich in **drei Schritten** (Bea & Haas, 2016):
  - **Quellen von Stärken und Schwächen** ermitteln;
  - Analyse der **Wettbewerbssituation** / Konkurrentenanalyse;
  - Ermittlung des strategischen Erfolgs (**Performance Measurement**).

## Unternehmensanalyse – Stärken und Schwächen-Analyse

- Die Quellen des strategischen Erfolges eines Unternehmens bestehen in seinen Potenzialen.
- Ob eine Unternehmung Stärken oder Schwächen aufweist, hängt von der **Beschaffenheit der unternehmerischen Potenziale** ab (Hinterhuber, 2015).
- Es gibt zwei Möglichkeiten der Klassifikation strategischer Potenziale (Bea, Haas, 2016):
  - Die Wertkette nach **Porter**;
  - der **Ansatz des strategischen Managements**.

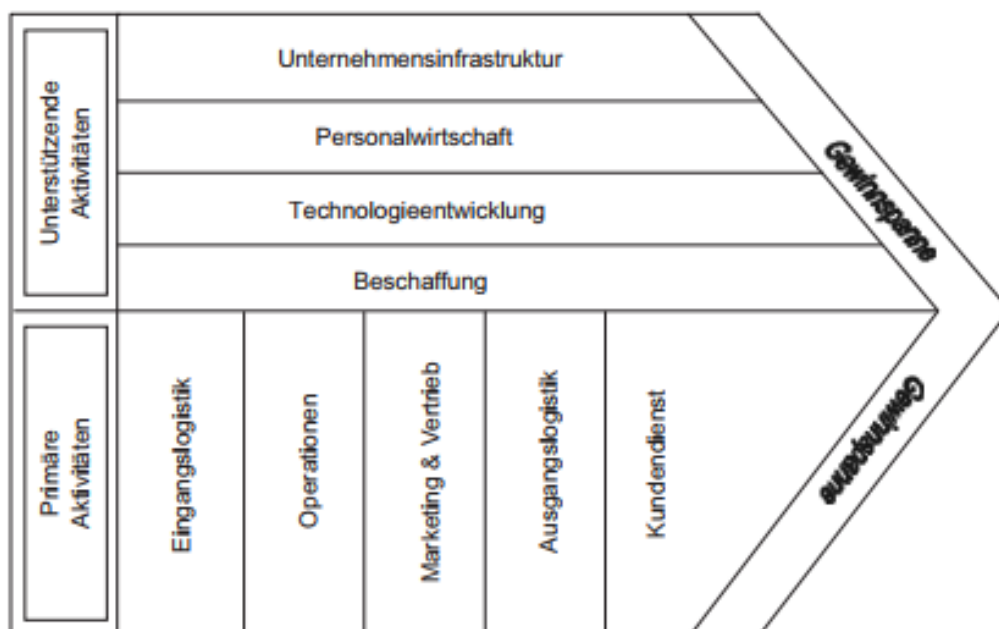


Abbildung 2.14. Wertkette nach Porter

Quelle: Bea & Haas (2016)

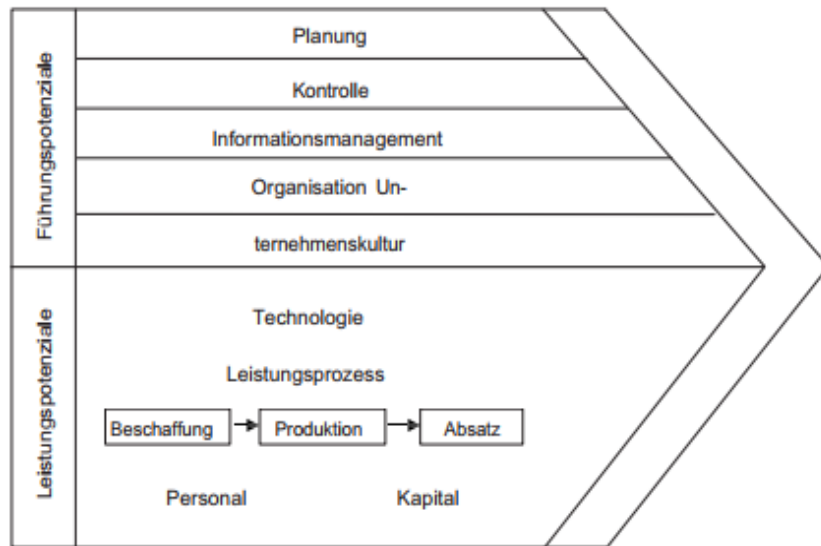


Abbildung 2.15. Ansatz des strategischen Managements

Quelle: Bea& Haas (2016)

### Unternehmensanalyse – Konkurrentenanalyse

- In welchem Umfang strategische Erfolgsfaktoren Stärken oder Schwächen eines Unternehmens darstellen, ist im **Verhältnis zu den Wettbewerbern** zu sehen.
- Insofern ist mit der Stärken-Schwächen-Analyse untrennbar die Konkurrentenanalyse verbunden.
- **Nach Porter** besteht eine Konkurrentenanalyse aus **vier Schritten** (Bea& Haas, 2016):
  - Identifikation von Konkurrenten und Beschreibung ihrer gegenwärtigen Strategien;
  - Analyse der Selbsteinschätzung der Konkurrenten und ihrer Beurteilung der Branchenzukunft;
  - Ermittlung der Stärken und Schwächen der Konkurrenten;
  - Identifikation der zukünftigen Ziele der Konkurrenten.

### Unternehmensanalyse – Performance Measurement (Bea& Haas, 2016):

- Bei der Erörterung der strategischen Erfolgsfaktoren wird i.d.R. davon ausgegangen, dass
  - ein empirisch **nachweisbarer Zusammenhang** zwischen den Erfolgsfaktoren und dem strategischen Erfolg besteht und
  - der strategische **Erfolg tatsächlich gemessen werden kann.**
- Beim Performance Measurement **besteht die Gefahr** einer zu kurzfristigen Betrachtungsweise und einer zu **starken quantitativen Ausrichtung.**

### Strategiewahl-Aufgabe (Bea& Haas, 2016):

- Sind die Stärken und Schwächen eines Unternehmens identifiziert, so sind die **Stärken gezielt zur Wahrnehmung von Chancen** und zur Bewältigung von **Risiken aus der Unternehmensumwelt** zu nutzen, um die strategischen Ziele zu verwirklichen.
- Dies geschieht durch die **Wahl von Strategien**. Entscheidungstheoretisch stellen Strategien **Handlungsalternativen** dar, deren Zilerträge die Alternativenwahl bestimmen.
- Im Gegensatz zu operativen Entscheidungen sind strategische Entscheidungen durch ein besonders **hohes Maß an Unsicherheit** und Komplexität geprägt.

### Strategiewahl - Die Lückenanalyse (GAP Analysis) (Bea& Haas, 2016)

- Die Lückenanalyse befasst sich mit der **Frage**: Realisieren wir unsere Ziele, wenn wir so weitermachen wie bisher?
- Die **Differenz** zwischen der **gewünschten langfristigen Entwicklung** eines Unternehmens (Zielprojektion) und **der Status-quo-Projektion** (erwartete Entwicklung ohne neue Maßnahmen) wird als **Lücke (gap) bezeichnet**.
- Die Lückenanalyse (gap analysis) hat die Aufgabe, Strategien zu entdecken, die geeignet sind, die **strategische Lücke zu schließen**.
- Die strategische Lücke ergibt sich als **Differenz zwischen Zielprojektion** (= gewünschte Entwicklung) und **erweitertem Basisgeschäft** (Ausbau der bestehenden Geschäftsfelder).

### Strategie-Implementierung - Aufgaben

- Die Strategieimplementierung umfasst drei Aufgaben (Bea& Haas, 2016):
  - Die **sachliche Aufgabe**: Zerlegung einer Strategie in Einzelmaßnahmen (durch die Budgetierung und die Balanced Scorecard)
  - Die **organisatorische Aufgabe**: Ablauforganisation der Strategieimplementierung (mit der Reihenfolgeplanung und der Koordinationsproblematik)
  - Die **personale Aufgabe**: Schaffung persönlicher Voraussetzungen für die Implementierung
- **Das Projektmanagement** sichert den ganzheitlichen Ansatz, der den sachlichen, den organisatorischen und den personalen Aspekt der Strategieimplementierung integriert.

### Strategie-Implementierung - Budgetierung

- Budgetierung: **Umsetzung von Plänen in Geldeinheiten** für die nächste Planperiode.

- Ein Budget ist durch folgende **Merkmale** gekennzeichnet (Bea & Haas, 2016):
  - Zukunftsbezogenheit
  - wertmäßige Größe
  - Periodenbezug
  - Bereichsorientierung
  - Umsetzung übergeordneter Pläne
  - Vorgabecharakter

### Strategische Planung - Zusammenfassung

- **Zielbildung:** Das Ergebnis ist eine Zielhierarchie, bestehend aus der Vision, dem Unternehmensleitbild, den Unternehmenszielen, den Geschäftsbereichszielen und den Funktionsbereichszielen.
- **Umweltanalyse:** Die Aufgaben der Umweltanalyse sind: Sensibilisierung für die Umweltproblematik, Identifikation der relevanten Umweltsegmente, Aufspüren von Chancen und Risiken aus der Umwelt.
- **Unternehmensanalyse:** Das Ergebnis der Unternehmensanalyse ist ein System von Stärken und Schwächen eines Unternehmens.
- **Strategiewahl:** Ausgangspunkt der Strategiewahl ist die Lückenanalyse. Die strategische Lücke lässt sich durch eine Vielzahl von Strategiearten schließen. Die soziale Verantwortung bei der Strategiewahl (CSR) verlangt die Berücksichtigung des Prinzips der Nachhaltigkeit.
- **Strategieimplementierung:** Die Strategieimplementierung befasst sich mit der Umsetzung und der Durchsetzung einer Strategie.

## 2.5. Nachhaltigkeit bei der Einführung neuer Mitglieder in die Organisation: Desiderata einer gelungenen Integration in das Unternehmen

Der Frage der Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen widmen viele Unternehmen deutlich weniger Aufmerksamkeit als ihrer Personalauswahl; letztere betreiben sie zum Teil sehr aufwändig. Umfragen zeigen, dass planmäßige, systematische Maßnahmen zum Eingliedern der „Neuen“ in die Organisation eher selten sind. Diese Unterlassung ist deshalb problematisch, weil - wiederum laut Untersuchungen - die Wahrscheinlichkeit einer Trennung, durch Kündigung oder durch Nicht-Einstellung nach der Probezeit, in den ersten zwölf Monaten signifikant höher ist als später. Fluktuation ist für Unternehmen aber kostspielig - je nach Qualifikation betragen ihre Kosten 50-200% eines Jahresgehalts. Und frühe Kündigungen gelten dabei nur als die Spitze des Eisbergs: Oft bleiben neu angeworbene Mitglieder zwar in der Organisation, begeben sich aber, demotiviert und unzufrieden, in die sogenannte „innere Emigration“.

### 2.5.1. Charakteristische Probleme der Einarbeitung

Sie sind zahlreich: Es sind zum einen unrealistische, zu hoch gespannte Erwartungen, und zwar nicht nur auf der Seite der Bewerber, sondern auch auf der der Unternehmen. Denn es sind nicht nur die Stellenbewerber, die eine geschönte Selbstdarstellung betreiben; auch Unternehmen erwähnen nur selten ihre Schattenseiten oder die negativen Aspekte des zur Neubesetzung anstehenden Arbeitsplatzes. Realistischere Informationen wären aber, wie Beispiele aus empirischen Untersuchungen unterstreichen, zur Vermeidung beiderseitiger Enttäuschungen erheblich besser.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen muss als eine Vorgesetzten-Aufgabe verstanden werden: Wie Untersuchungen gezeigt haben, gehen viele Mängel bei der Einarbeitung sehr wohl auf das Konto des Verhaltens der Vorgesetzten. Die ersten Tage in einem neuen Unternehmen haben einen besonders hohen Stellenwert für die neu Eingestellten, und zumindest am Anfang sind für die „Neuen“ die Vorgesetzten zentrale Bezugspersonen. Vorgesetzte sind eine besonders wichtige Informationsquelle, wenn man versucht herauszufinden, ob man als „Neue(r)“ die richtigen Schwerpunkte setzt und sich in der Organisation angemessen verhält. Vorgesetzte wissen über ihre hier maßgebliche Funktion aber noch zu wenig; bei ihnen scheint immer noch die „Wurf-ins-Wasser“-Methode beliebt und verbreitet zu sein (Motto: die Guten beißen sich sowieso durch, die anderen gehen eben unter). Misserfolge der „Neuen“ gehen sehr oft aber auf unzureichende Informationen zurück und nicht auf mangelnde Fähigkeiten.

Neben der „Wasserwurf“-Methode gibt es bei Vorgesetzten gelegentlich auch die Strategie des „Schonens“ der „Neuen“, die sich „doch erst einmal umsehen“ und „orientieren“ sollen. Daraus kann für neu Eingestellte aber eine Unterforderungssituation entstehen.

Es bleibt die Frage, wie eine effektive, funktionale Einarbeitung gestaltet sein sollte.

### 2.5.2. Grundlage des Projekts und Bestandteile der Einarbeitung

Grundlage des vorgeschlagenen Projekts sind Erkenntnisse aus der Forschung über eine gelingende oder auch unzulängliche Integration von Novizen in ein Unternehmen. Es stützt sich auf vorwiegend Arbeiten von Kieser (1999; Kieser et al. 1990), publiziert u.a. in Sammelbänden zur Führung in Organisationen, die Fachautoren wie von Rosenstiel, Regnet und Domsch herausgegeben haben (1999; 2003).

#### **Bestandteile einer planmäßigen Einarbeitung** (nach Kieser 1999)

- *Realistische Rekrutierung*: Präsentiert werden sollten, und zwar bereits in der Rekrutierungsphase, die positiven *und* die negativen Aspekte der zu besetzenden Stelle. Den großen Nutzen für den Verlauf der Eingliederung demonstriert etwa das Beispiel eines Versicherungsunternehmens: Einem Teil der Bewerber wurden - auf Anraten eines Psychologen! - anstelle der üblichen „geschönten“ Beschreibungen realitätsnahe Informationen über die Tätigkeit von Außendienstmitarbeitern

zugeleitet (Kieser 1999; 2003). Ergebnis: Die realistisch informierten Kandidaten zogen seltener ihre Bewerbung zurück und kündigten später auch seltener als die auf die übliche Art informierten Bewerber. Als Grund für den günstigen Effekt wird eine Verbesserung der Selbstselektion sowie eine „Schutzimpfungs“ - Wirkung durch realitätsnahe Information angenommen.

- *Dezidierte Aufgaben der Vorgesetzten:* Ein Einführungsgespräch mit dem/der „Neuen“ führen und ihn/sie den Kollegen sowie auch dem/der nächsthöheren Vorgesetzten vorstellen, scheint viel weniger selbstverständlich zu sein, als man erwarten sollte. Das gilt genauso für die Absprache darüber, welche Aufgaben bis wann beherrscht werden sollen - auch dies hat offenbar eher Seltenheitswert. Jeder Einarbeitungsschritt sollte außerdem mit einem Feedback-Gespräch - nicht Kritik-Gespräch - abgeschlossen werden. Der/die „Neue“ sollte zudem zu Vorschlägen über die Gestaltung seiner Arbeit angeregt werden.
- *Seminare:* Oft schließt sich an die Neu-Einstellung eine Trainingsphase an: Neulinge lernen Produkte, Verfahren, Kommunikationstechniken etc. des Hauses kennen. Je fundierter die Informationen in dieser Phase, desto geringer sind später die Enttäuschungen. Themengegenstand dieser Trainee-Periode sollte auch die Unternehmenskultur sein, weil sie für die Bindung an eine Organisation eine wichtige Rolle spielt.
- *Schriftliche Kurz-Einführung über das Unternehmen:* In ihr sollten Unternehmensleitbild bzw. Unternehmensphilosophie, Führungsgrundsätze des Hauses und ggf. ein paar besonders wichtige Sachinformationen präsentiert werden.
- *Paten und Mentoren:* „Paten“ als Begleiter der Einarbeitungsphase entstammen der gleichen hierarchischen Ebene wie der/die „Neue“, während Mentoren einer höheren Hierarchiestufe angehören. Für die Eingliederung von neuen Organisationsmitgliedern scheint das Mentoren-Konzept gegenüber dem „Paten“ - Modell das geeignetere zu sein (Kieser 1999).

### 2.5.3. Erkenntniswert und Nutzen des konzipierten Projekts

Die Beschreibung der gängigen, „üblichen“ Einarbeitungsschritte von neuen Mitarbeitern kann zu einem umfassenderen Verständnis vorhandener Versäumnisse beitragen und erste Anhaltspunkte liefern, um die Einarbeitungsphase motivierender und effektiver zu gestalten. Zur Prävention von Absentismus und hoher Frühfluktuation gibt es inzwischen einige Ansätze, die sich gezielt mit den ersten Monaten an einem neuen Arbeitsplatz befassen. Falls Versäumnisse festgestellt werden können, sollen gegebenenfalls Vorschläge entwickelt werden für eine systematische Einarbeitung von Novizen, um Risiken wie Absentismus und hohen Fluktuationsraten vorzubeugen.

### 2.5.4. Vorgehensweise bei der Projektdurchführung

Das Projekt soll aus mehreren Schritten bestehen und schließlich zu einem Vorschlag darüberführen, wie die Integration neuer Organisationsmitglieder optimiert werden kann.

Denn eine gelungene Integration ist eine wichtige Bedingung für das Verbleiben im Unternehmen, für eine motivierte berufliche Arbeit und für eine Reduktion der Fluktuation.

Dazu muss zunächst, vorzugsweise im Weg einer sekundärstatistischen Datenerhebung bei den beteiligten Unternehmen, der „übliche“ Weg von Neulingen in den Unternehmen während ihrer ersten Monate ermittelt werden. Zu erwarten (zu hoffen jedenfalls) ist, dass in den Personalabteilungen entsprechende Daten dazu vorliegen und diese Informationen -anonymisiert -auch zur Verfügung gestellt werden können. Ergänzend sollen mit einigen (nach Zufall ausgewählten) Novizen halbstandardisierte Befragungen geführt werden, um Vorzüge wie auch Versäumnisse bei ihrer Einarbeitung aus ihrer Sicht kennenzulernen. Daraus wird im Anschluss ein Leitfaden für Unternehmen mit Empfehlungen für eine systematische Einarbeitung und Einführung in das Unternehmen entwickelt. Der Leitfaden soll Unternehmen helfen, die Einstiegsphase als wichtige Phase zu erkennen und diese systematisch und professionell zu gestalten. Das Projekt soll in insgesamt vier Schritten durchgeführt werden:

Schritt 1: Literaturrecherche und Quellenstudium; darauf aufbauend werden dann tatsächliche Einarbeitungs-Verläufe sowie Zahlen über Absentismus und die frühe Fluktuation ermittelt. Dafür sollen mehrere Unternehmen, möglichst aus verschiedenen Branchen, gewonnen werden.

Schritt 2: Mit Organisationsmitgliedern werden, durch halbstandardisierte Befragungen, die eigenen Erfahrungen bei der Einstiegsphase ins Unternehmen erhoben. Ihre Angaben werden in einer Synthese zusammengefasst und mit den Angaben der Personalabteilungen über ihre Vorgehensweisen zur Integration neuer Mitarbeiter/innen verglichen.

Schritt 3: Die Daten aus den beiden Bereichen werden zu einer Beschreibung der „realen“ Einarbeitung zusammengefasst. Diese wird danach verglichen mit den Einarbeitungs-Maßnahmen, die in der Fachliteratur als die Desiderata einer erfolgreichen, „gelungenen“ Integration hervorgehoben werden.

Schritt 4: Die gewonnenen Erkenntnisse werden formuliert in einem Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung neu gewonnener Mitarbeiter, der die Unternehmen dabei unterstützen soll, qualifiziertes Personal an sich zu binden und einer hohen Fluktuationsrate entgegenzuwirken.

## **2.6. Strategisches Denken und Geschäftsmodellgestaltung als Erweiterung des Qualitäts- und Leistungsmanagements: Das Business Model Canvas in der Hochschullehre**

Im Rahmen eines integrierten Qualitäts- und Leistungsmanagements gewinnt die strategische Gestaltung von Geschäftsmodellen zunehmend an Bedeutung. Während

klassische Ansätze der strategischen Planung auf Zielbildung, Umweltanalyse und Strategiewahl fokussieren, zeigt sich in der Praxis, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg maßgeblich von der Konsistenz und Anpassungsfähigkeit des zugrunde liegenden Geschäftsmodells abhängt.

Gerade in dynamischen und wirtschaftlich herausfordernden Kontexten reicht es nicht aus, Strategien isoliert zu betrachten. Vielmehr müssen Unternehmen ihre Wertschöpfungslogik ganzheitlich analysieren, weiterentwickeln und kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Damit wird die Gestaltung von Geschäftsmodellen zu einem zentralen Bestandteil eines erweiterten Verständnisses von Leistungsfähigkeit und Qualität.

Vor diesem Hintergrund gewinnt strategisches Denken eine neue Qualität. Es umfasst nicht nur die Auswahl von Handlungsoptionen, sondern die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu strukturieren, Unsicherheiten zu bewältigen und tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Strategisches Denken wird damit zu einer grundlegenden Kompetenz, die bereits im Rahmen der Hochschullehre systematisch gefördert werden sollte.

### **2.6.1. Bedeutung strategischen Denkens im Kontext von Leistungsfähigkeit und Qualität**

Leistungsmanagement und Qualitätsmanagement verfolgen das Ziel, die Wirksamkeit und Effizienz organisationaler Prozesse sicherzustellen. Beide Konzepte sind eng mit der Fähigkeit verbunden, strategische Entscheidungen zu treffen und diese konsequent umzusetzen.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zeigt sich nicht ausschließlich in quantitativen Kennzahlen, sondern auch in der Fähigkeit, auf Veränderungen flexibel zu reagieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Qualität wiederum ist nicht nur als Einhaltung von Standards zu verstehen, sondern als Ergebnis eines ganzheitlichen Managementansatzes, der Kundenanforderungen, interne Prozesse und externe Rahmenbedingungen integriert.

In diesem Zusammenhang fungiert strategisches Denken als verbindendes Element. Es ermöglicht die Verknüpfung von:

- Umwelтанforderungen
- internen Ressourcen und Fähigkeiten
- langfristigen Zielsetzungen
- operativer Umsetzung

Damit bildet strategisches Denken die Grundlage für ein integriertes Verständnis von Qualität und Leistung.

## 2.6.2. Das Business Model Canvas als Instrument strategischer Analyse und Gestaltung

Das von *Alexander Osterwalder* und *Yves Pigneur* entwickelte Business Model Canvas stellt ein zentrales Instrument dar, um Geschäftsmodelle systematisch zu analysieren und zu entwickeln. Es bietet einen strukturierten, visuellen Rahmen zur Darstellung der zentralen Elemente eines Geschäftsmodells.

Das Canvas umfasst neun Bausteine, die gemeinsam die Logik der Wertschöpfung eines Unternehmens abbilden: Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften sowie die Kostenstruktur.

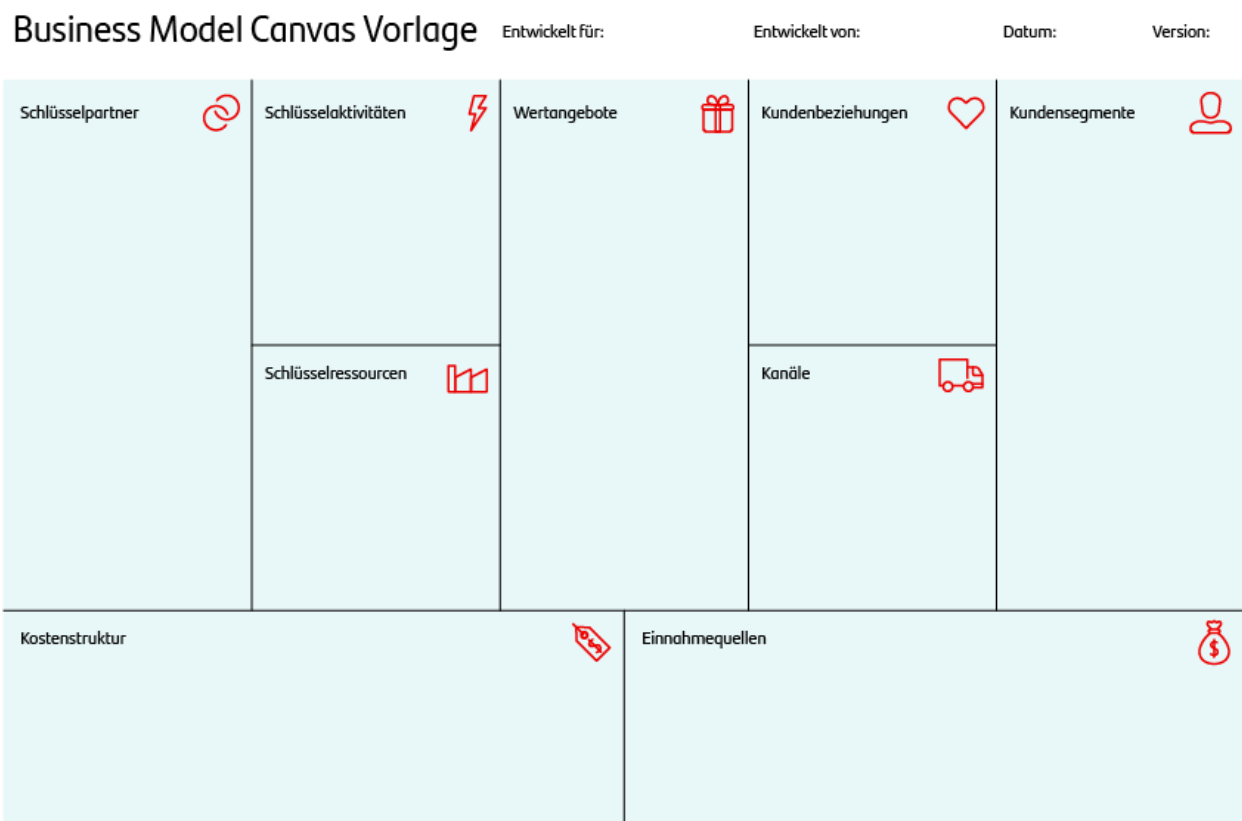


Abbildung 2.16.: Das Business Canvas Model

Quelle: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010)

Zur systematischen Anwendung des Business Model Canvas ist ein klares Verständnis der einzelnen Bausteine erforderlich. Die neun Elemente bilden gemeinsam die Logik der Wertschöpfung eines Unternehmens ab und ermöglichen eine strukturierte Analyse sowie Gestaltung von Geschäftsmodellen.

Die Bausteine lassen sich wie folgt definieren:

### **Kundensegmente (Customer Segments):**

Beschreiben die unterschiedlichen Gruppen von Kunden oder Organisationen, die ein Unternehmen ansprechen und bedienen möchte. Die Segmentierung kann anhand von

Bedürfnissen, Verhalten, Demografie oder anderen relevanten Kriterien erfolgen und bildet die Grundlage für alle weiteren strategischen Entscheidungen.

**Wertangebote (Value Propositions):**

Umfassen die Produkte und Dienstleistungen, mit denen ein Unternehmen spezifische Kundenbedürfnisse erfüllt oder Probleme löst. Das Wertangebot beschreibt den zentralen Nutzen für den Kunden und stellt den entscheidenden Differenzierungsfaktor gegenüber Wettbewerbern dar.

**Kanäle (Channels):**

Bezeichnen die Wege, über die ein Unternehmen mit seinen Kundensegmenten kommuniziert und seine Wertangebote bereitstellt. Dazu zählen Vertriebs-, Kommunikations- und Distributionskanäle, die maßgeblich die Kundenerfahrung beeinflussen.

**Kundenbeziehungen (Customer Relationships):**

Beschreiben die Art der Beziehung, die ein Unternehmen zu seinen Kunden aufbaut und pflegt. Diese reichen von persönlicher Betreuung bis hin zu automatisierten Interaktionen und beeinflussen maßgeblich Kundenbindung und -zufriedenheit.

**Einnahmequellen (Revenue Streams):**

Definieren die verschiedenen Wege, über die ein Unternehmen Einnahmen generiert. Dazu gehören beispielsweise Produktverkäufe, Abonnements, Lizenzmodelle oder nutzungsbasierte Gebühren. Sie spiegeln wider, wie Wert monetarisiert wird.

**Schlüsselressourcen (Key Resources):**

Umfassen die wichtigsten materiellen und immateriellen Ressourcen, die erforderlich sind, um das Geschäftsmodell umzusetzen. Dazu zählen physische Ressourcen, intellektuelles Eigentum, Humanressourcen sowie finanzielle Mittel.

**Schlüsselaktivitäten (Key Activities):**

Beschreiben die zentralen Tätigkeiten, die ein Unternehmen ausführen muss, um sein Wertangebot zu erstellen, zu liefern und Einnahmen zu generieren. Dazu gehören beispielsweise Produktion, Problemlösung, Plattformbetrieb oder Vertrieb.

**Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships):**

Beziehen sich auf externe Akteure und Kooperationen, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells notwendig sind. Dazu zählen Lieferanten, strategische Allianzen oder Netzwerkpartner, die zur Effizienzsteigerung oder Risikoreduktion beitragen.

### **Kostenstruktur (Cost Structure):**

Umfasst alle Kosten, die im Zusammenhang mit dem Betrieb des Geschäftsmodells entstehen. Sie ergibt sich aus den eingesetzten Ressourcen, Aktivitäten und Partnerschaften und ist entscheidend für die wirtschaftliche Tragfähigkeit.

Die besondere Stärke des Business Model Canvas liegt darin, dass es komplexe Zusammenhänge reduziert, ohne sie zu vereinfachen. Die einzelnen Bausteine sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in enger Wechselwirkung. Veränderungen in einem Bereich wirken sich unmittelbar auf andere Elemente aus und beeinflussen die Gesamtlogik des Geschäftsmodells.

Damit wird das Business Model Canvas zu einem effektiven Instrument, um strategische Fragestellungen strukturiert zu analysieren und fundierte Entscheidungen vorzubereiten.

### **2.6.3. Didaktischer Einsatz in der Hochschullehre**

Im Rahmen der Hochschullehre wird das Business Model Canvas gezielt eingesetzt, um Studierenden ein integriertes Verständnis von Geschäftsmodellen zu vermitteln und strategisches Denken praktisch erfahrbar zu machen.

Der didaktische Ansatz basiert auf einer mehrstufigen Vorgehensweise:

In einem ersten Schritt analysieren die Studierenden bestehende Unternehmen und deren Geschäftsmodelle. Ziel ist es, ein Verständnis für unterschiedliche Wertschöpfungslogiken sowie für branchenspezifische Besonderheiten zu entwickeln.

Im zweiten Schritt werden Stärken, Schwächen und Abhängigkeiten innerhalb der Geschäftsmodelle identifiziert. Dabei wird insbesondere untersucht, inwieweit einzelne Elemente konsistent aufeinander abgestimmt sind und welche Risiken oder Ineffizienzen bestehen.

Im dritten Schritt entwickeln die Studierenden alternative Ansätze zur Weiterentwicklung oder Neugestaltung der Geschäftsmodelle. Dabei werden sowohl ökonomische als auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt.

Durch diese Vorgehensweise wird ein Lernprozess angestoßen, der über die reine Wissensvermittlung hinausgeht. Studierende lernen, komplexe Sachverhalte zu strukturieren, Zusammenhänge zu erkennen und eigenständig Lösungen zu entwickeln.

### **2.6.4. Förderung unternehmerischen Denkens und Anwendung im Gründungskontext**

Ein besonderer Mehrwert des Business Model Canvas zeigt sich im Kontext unternehmerischer Initiative und Gründung. Gerade im Entrepreneur-Umfeld, das durch Unsicherheit, begrenzte Ressourcen und hohe Dynamik geprägt ist, bietet das Canvas einen geeigneten Rahmen zur strukturierten Entwicklung von Geschäftsideen.

Angehende Unternehmerinnen und Unternehmer können mithilfe des Canvas ihre Ideen systematisch konkretisieren und zentrale Annahmen frühzeitig überprüfen. Im Gegensatz zu klassischen Businessplänen ermöglicht das Canvas eine iterative Herangehensweise, bei der Anpassungen schnell und flexibel vorgenommen werden können.

Für den Markteintritt unterstützt das Business Model Canvas insbesondere die Fokussierung auf wesentliche Fragestellungen:

- Welche Zielgruppen werden adressiert?
- Welches konkrete Problem wird gelöst?
- Welche Ressourcen sind für die Umsetzung erforderlich?
- Wie kann ein nachhaltiges Erlösmodell aufgebaut werden?

Durch diese strukturierte Herangehensweise wird unternehmerisches Handeln greifbar und umsetzbar. Gleichzeitig fördert das Canvas die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und aktiv zu gestalten.

### **2.6.5. Beitrag zur Entwicklung strategischer Kompetenz**

Die Anwendung des Business Model Canvas im Lehrkontext trägt wesentlich zur Entwicklung strategischer Kompetenz bei. Die Studierenden werden dazu befähigt,

- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu verstehen
- strategische Optionen zu entwickeln und zu bewerten
- Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen
- komplexe Systeme ganzheitlich zu betrachten

Damit geht der Einsatz des Canvas über die Anwendung eines einzelnen Werkzeugs hinaus. Es fungiert als Lerninstrument zur Entwicklung eines strategischen Mindsets.

Besonders relevant ist hierbei die Fähigkeit, Zielkonflikte zu erkennen und abzuwägen, beispielsweise zwischen Kostenstruktur und Wertangebot oder zwischen Skalierung und Individualisierung.

### **2.6.6. Praxisbeispiel: Anwendung des Business Model Canvas im studentischen Kontext**

Im Rahmen der Lehrveranstaltung wenden Studierende das Business Model Canvas auf reale Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen der rumänischen Wirtschaft an. Ziel ist es, ein fundiertes Verständnis für bestehende Geschäftsmodelle zu entwickeln und deren strategische Logik kritisch zu hinterfragen.

Ein exemplarisches Beispiel stellt die Analyse eines digitalen Handelsunternehmens dar. Die Studierenden identifizieren zunächst die zentralen Kundensegmente und untersuchen das zugrunde liegende Wertangebot. Dabei wird deutlich, dass der wahrgenommene

Kundennutzen nicht ausschließlich im Produkt selbst liegt, sondern in der Kombination aus Preis, Verfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit und Benutzerfreundlichkeit der Plattform.

Im nächsten Schritt analysieren die Studierenden die Kanäle und Kundenbeziehungen. Sie erkennen, dass insbesondere digitale Schnittstellen und automatisierte Prozesse eine zentrale Rolle spielen, um Skalierbarkeit und Effizienz sicherzustellen.

Ein besonderer Fokus liegt auf den Schlüsselressourcen und Schlüsselpartnerschaften. Hier wird deutlich, dass neben technologischen Ressourcen insbesondere Logistiknetzwerke und strategische Partnerschaften entscheidend für den Unternehmenserfolg sind.

Auf Basis dieser Analyse entwickeln die Studierenden alternative Szenarien zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Beispielsweise werden Ansätze zur Differenzierung über Servicequalität, Nachhaltigkeit oder Plattformökonomie diskutiert.

Der Mehrwert dieser Vorgehensweise liegt darin, dass Studierende nicht nur bestehende Geschäftsmodelle beschreiben, sondern deren Funktionsweise verstehen und aktiv hinterfragen. Gleichzeitig werden sie dazu befähigt, eigene strategische Ansätze zu entwickeln und fundiert zu begründen.

Damit wird das Business Model Canvas zu einem Instrument, das nicht nur analytische Fähigkeiten stärkt, sondern auch unternehmerisches Denken fördert.

### 2.6.7. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gestaltung von Geschäftsmodellen einen zentralen Bestandteil eines modernen Verständnisses von Qualitäts- und Leistungsmanagement darstellt. Das Business Model Canvas bietet hierfür einen strukturierten und zugleich flexiblen Rahmen, der sowohl analytische als auch gestalterische Elemente integriert.

Im Kontext der Hochschullehre ermöglicht es, strategisches Denken systematisch zu fördern und Studierende auf die Anforderungen einer zunehmend komplexen und dynamischen Unternehmenspraxis vorzubereiten.

Damit leistet das Business Model Canvas einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung zukünftiger Entscheidungsträger, die in der Lage sind, Geschäftsmodelle nicht nur zu verstehen, sondern aktiv zu gestalten und weiterzuentwickeln.

## Literatur

- Bea, F.X. & Haas, J.: Strategisches Management. München: UVK Verlagsgesellsch. mbH, 2016<sup>9</sup>(9. überarb. Aufl.).
- Blank, S. & Dorf, B.: *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch, 2012.
- Brüggemann, H.& Bremer, P.: *Grundlagen Qualitätsmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 2015<sup>2</sup>(2. Aufl.).
- Dragan, M.& Waginger, E.: *Technologie und Warenkunde*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2004.
- Dragan, M.: *Praktische Laborarbeiten und Fallstudien*, Cluj Napoca, o.J.

- Fischer, M.: *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik: Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien*. Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Hartbrücker, U.: *Wertewandel und Corporate Identity: Perspektiven eines gesellschafts-orientierten Marketings von Versicherungsunternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 1992.
- Hinterhuber, H.H.: *Strategische Unternehmensführung - Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung*. Berlin: Erich Schmidt, 2015<sup>9</sup> (9. völlig neu bearb. Aufl.).
- Homburg, C.: *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017<sup>6</sup> (6. Aufl.).
- Hungenberg, H.: *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele Prozesse Verfahren*. Wiesbaden: Gabler, 2011<sup>6</sup> (6. Aufl.).
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G.: *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt/Main: Luchterhand, 1990.
- Kieser, A.: *Einarbeitung neuer Mitarbeiter*. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.
- Kirchler, E.: *Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat*. Göttingen: Hogrefe, 2011<sup>4</sup> (4. Aufl.).
- Kopfgüter, M.: *Produktlebenszyklus - Theorie und praktische Anwendung*. Bachelorarbeit. Norderstedt: Grin, 2010.
- Kühling, J., Klar, M. & Sackmann, F.: *Datenschutzrecht*. Müller: Heidelberg, 2018<sup>4</sup> (4. Aufl.).
- Moser, K. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer, 2007.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley, 2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A.: *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley, 2014.
- Porter, M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008.
- Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2004.
- Raab, G., Unger, F. & Unger, A.: *Marktpsychologie*. Wiesbaden: Gabler, 2005.
- Ries, E.: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011.
- Schantz, P.: *Die Datenschutz-Grundverordnung – Beginn einer neuen Zeitrechnung im Datenschutzrecht*. In: NJW 2016, S. 1841.
- Schierenbeck, H.: *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. München: Oldenbourg, 2003.
- Schulz-Hardt, S., Vogelgesang, F. & Mojzisch, A.: *Finanzpsychologie*. In: Moser, K. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Heidelberg: Springer, 2007.
- Teece, D.J.: Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 2010, S. 172–194.
- Urban, T.: *Betriebswirtschaftslehre/Wirtschaftswissenschaften* <<http://www.multi-media-marketing.org/dateien/vl-wiwi-2017-skript.pdf>>
- von Regius, B.: *Kostenreduktion in der Produktion – Praxisleitfaden für die Qualitätskostenanalyse*. Berlin: Springer, 2002.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.
- von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003<sup>5</sup>.
- Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014<sup>18</sup> (18. Aufl.).
- Wöhe, G. & Döring, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen, 2013<sup>25</sup> (25. Aufl.).
- Wöhe, G., Döring U. & Brösel, G.: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. München: Vahlen, 2016.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L.: The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 2011, S. 1019–1042.

#### Internetquellen:

- GrCh: Charta der Grundrechte der Europäischen Union: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf)
- AEUV: Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>
- DSGVO: VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2016:119:FULL&from=DE>
- Entwurf eines Anpassungsgesetzes in Rumänien: [http://81.181.207.101/frontend/documente\\_transparenta/72\\_1504614894\\_proiect%20Lege.pdf](http://81.181.207.101/frontend/documente_transparenta/72_1504614894_proiect%20Lege.pdf)
- Produktlebenszyklus planen - Die Phasen im Produktlebenszyklus: <https://www.business-wissen.de/hb/die-phasen-im-produktlebenszyklus/>
- Produktlebenszyklus: <http://www.betriebswirtschaft-lernen.net/erklaerung/produktlebenszyklus/>

## Mögliche Prüfungsfragen zu Kapitel 2.<sup>1</sup>

1. Listen Sie die Arten von Produkten auf.
2. Beschreiben Sie die Dienstleistung.
3. Welches sind die 5 Marketingschritte, welche als Vorbereitung vor der Produkteinführung dienen?
4. Auf welche Kriterien können sich die Marketingziele beziehen?
5. Welche Arten von Vertriebswegen kennen Sie? Beschreiben Sie diese kurz.
6. Beschreiben Sie die Konditionenpolitik.
7. Was verstehen Sie unter Produktpolitik?
8. Was ist ein Produktlebenszyklus, und welche Rolle hat er?
9. Welches sind die Phasen des Produktlebenszyklus?
10. Beschreiben Sie kurz alle Phasen des Produktlebenszyklus.
11. Nennen Sie eine Qualitätsdefinition.
12. Erläutern Sie den Begriff Qualität nach dem Standard ISO 8402 bzw. SR EN ISO 9000 : 2005.
13. Erläutern Sie die Zielhierarchie im Unternehmen.
14. Nennen Sie die Funktionen der Leistungsmessung.
15. Welche Aspekte der Leistungserbringung können gemessen werden?
16. Nennen Sie vier verschiedene externe Fehlerkosten.
17. Was beinhaltet das traditionelle Qualitätskostenmodell?
18. Was beinhaltet das moderne Qualitätskostenmodell?
19. Nennen Sie einige qualitative Qualitätskennzahlen.
20. Wie viel Zeit hat grundsätzlich ein Unternehmen, eine Datenpanne (data breach) bei der zuständigen Aufsichtsbehörde zu melden?
21. Was für ein Recht hat eine betroffene Person bei Missbrauch ihrer Daten gem. Art 17 DSGVO?
22. Wer ist für die Aufsicht und Kontrolle des Datenschutzes gem. Art. 51 DSGVO verantwortlich?
23. Was versteht man unter einem Geschäftsmodell?
24. Was ist das Business Model Canvas und welchem Zweck dient es?
25. Nennen und beschreiben Sie die neun Bausteine des Business Model Canvas.
26. Erläutern Sie die Wechselwirkungen zwischen Wertangebot, Kundensegmenten und Einnahmequellen.
27. Welche Bedeutung haben Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens?
28. Beschreiben Sie die Rolle von Schlüsselpartnerschaften im Geschäftsmodell.
29. Wie trägt das Business Model Canvas zur Identifikation von Stärken und Schwächen eines Unternehmens bei?

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.



## Kapitel 3.

# Innovationsmanagement

### 3.1. Grundlagen des Innovationsmanagements

Ziel des Innovationsmanagement ist es, die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der Überführung von **Ideen** in **Innovationen** als zentrale **Funktion des Innovationsmanagements** in Unternehmen darzustellen und zu erläutern.

Hierzu werden die dazu erforderlichen unternehmerischen Handlungsfelder wie Strategische Planung, Organisation, Führungsverhalten und Unternehmenskultur im Einzelnen betrachtet und folgenderweise strukturiert:

- Es orientiert sich an dem neuen **St. Galler Management Modell** und in Abbildung 3.1. dargestellt.
- Das Modell ist für die Zwecke des Innovationsmanagement **optimiert** und spiegelt die Komplexität der Thematik wider.
- Es zeigt die handelnden **Akteure** in ihrem **Umfeld** sowie zu berücksichtigende **Strukturen** und **Prozesse**.
- Der Bereich der **Unternehmensprozesse** gibt die inhaltliche **Struktur des Innovationsmanagement** wieder.

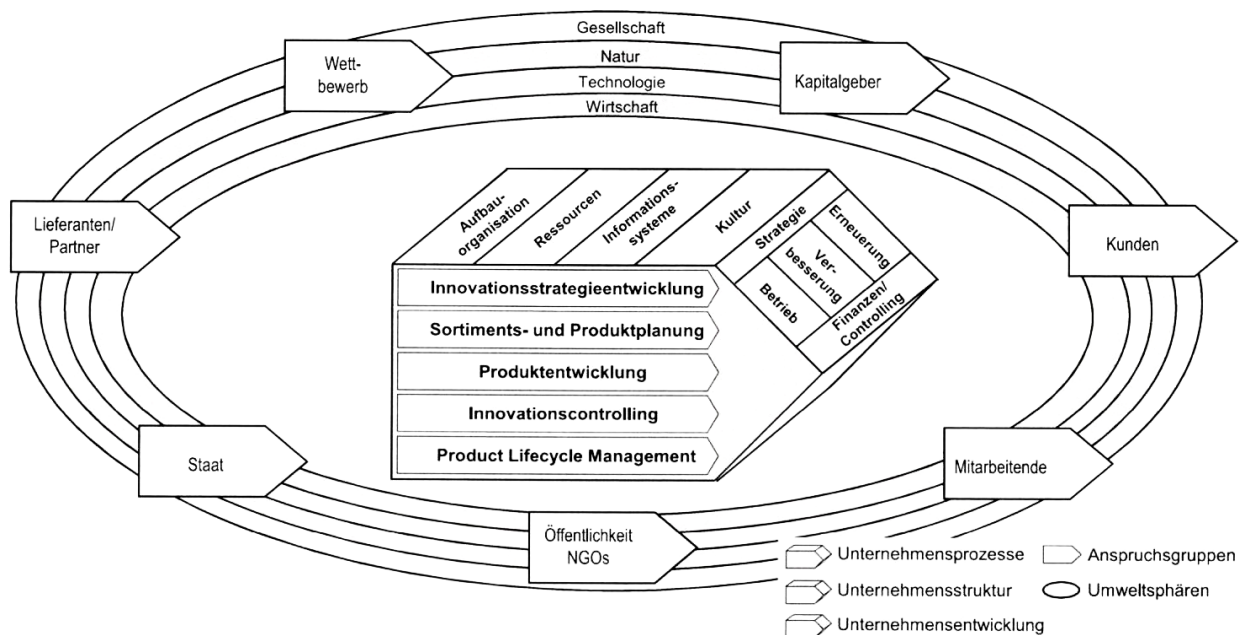


Abbildung 3.1. Ordnungsrahmen zu Innovationsmanagement<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl.: Schuh, S. 15 und Ruegg-Stürm.

### 3.1.1. Verständnis von Innovation<sup>2</sup>

- Grundlage jeder **Innovation** ist die **Invention**, eine (große) Idee, die ein Produkt oder Verfahren qualitativ deutlich vom existierenden Zustand unterscheidet.
- Für das Vorliegen einer echten Innovation ist die **erfolgreiche Umsetzung im Markt** ausschlaggebend.
- Innovationen sind nicht nur als neue technische **Produkte** oder **Prozesse** zu verstehen, sondern vielmehr auch als Veränderungen in **Geschäftsmodellen** sowie im **sozialen Bereich** bei Mitarbeitern oder Kunden. Entsprechend lassen sich betriebliche Innovationen in **Produkt-, Prozess-, Personal und Organisationsinnovationen** unterscheiden.

### 3.1.2. Beispiele für Innovationen<sup>3</sup>

- 1866 von Siemens: Entdeckung des dynamoelektrischen Prinzips. Umwandlung mechanischer in elektrische Energie.
- 1912 BASF: Gewinnung von Ammoniak zur Kunstdüngerproduktion (Nobelpreis).
- Gottlieb Daimler und Karl Benz: Autobauer und Firmengründer.
- Max und Reinhard Mannesmann: Nahtlose Stahlrohre.
- Carl von Linde: Kältemaschine.
- Rudolf Diesel: Wärmekraftmotor.

### 3.1.3. Bedeutung von Innovationen<sup>4</sup>

- Robert Solow (Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft 1987): 88% des Wirtschaftswachstums wird durch Innovationen erzeugt.
- Mercer Management Consulting: Die weltweit führenden Unternehmen erwirtschaften **50% ihres Umsatzes** mit Produkten und Dienstleistungen, die in den letzten 5 Jahren entwickelt wurden.
- Siemens Konzern: Neue Produkte der letzten 5 Jahre erbringen 75% des Gesamtumsatzes.
- McKinsey: Von 3000 untersuchten Unternehmen weltweit vernachlässigt ein Großteil die Entwicklung von Innovationen.
- Positive Beispiele: Apple, BASF, BMW, Dell, HP, Schering

---

<sup>2</sup> Vgl.: Schuh, S. 1 f.

<sup>3</sup> Vgl.: Disselkamp, S. 15 f.

<sup>4</sup> Vgl.: Disselkamp, S. 16.

### 3.1.4. Zeitliche Entwicklung von der Initiative zur Realisation

In der Innovationsökonomie nach Schumpeter<sup>5</sup> wird die zeitliche Entwicklung von der Initiative zur Realisation folgenderweise dargestellt:



An die Phase der Innovation schließen sich im Idealfall die **Diffusion** (massenhafte Verbreitung) und/oder **Imitation** (Nachahmung durch Konkurrenz) an.

### 3.1.5. Typen von Innovationen nach Arthur D. Little<sup>6</sup>

- **Inkrementale Innovationen:** Kurzfristige Verbesserungen an bestehenden Produkten und Leistungen. Klare Vorteile für Anwender. Schnelle und sukzessive Implementierung. Nachfrage wird beeinflusst.
- **Strategische Innovationen:** Erfordern einen hohen Entwicklungsaufwand, eine aktivere Vermarktung und größere Investitionen. Wirken zum Teil auf Bedürfnisse, die den Anwendern selbst noch nicht bewusst sind und stiften einen echten Nutzenvorteil.
- **Durchbruchinnovationen:** Sie haben einen umwälzenden Effekt auf das Geschäftsfeld in dem die Innovation stattfindet. Kundenbedürfnisse werden auf eine völlig neue Art und Weise befriedigt.

### 3.1.6. Ziele des Innovationsmanagement und Folgen<sup>7</sup>

- Innovationsmanagement bezeichnet die **systematische Planung, Steuerung und Kontrolle** der Überführung von Ideen in Innovationen in Organisationen.
- Das Management von Innovationen bezieht sich dabei auf **Produkte, Dienstleistungen, Fertigungsprozesse, Organisationsstrukturen und Managementprozesse**.
- Es stellt damit einen **Kernprozess** in Unternehmen zur **Sicherung** der zukünftigen **Wettbewerbsfähigkeit** dar.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Disselkamp, S. 19.

<sup>6</sup> Vgl.: Disselkamp, S. 19 f.

<sup>7</sup> Vgl.: Schuh, S. 2.

- Innovationsmanagement ist darüber hinaus eine **bereichsübergreifende Aufgabe**, deren zentrale Herausforderung in der Erzeugung **wirtschaftlich erfolgreicher Neuheiten** liegt.

### 3.1.7. Effektivität und Effizienz im Innovationsmanagement<sup>8</sup>

- Verlangt eine strikte Orientierung am **Kundenwert** für alle Innovationsaktivitäten
- **Bewertungsmaßstab**: aus Sicht des Kunden durch Innovationsaktivitäten geschaffener Wert
- **Voraussetzung**: Genaue Kenntnis der **Kundenbedürfnisse** (zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements)
- **Priorisierung von Zielen** zur Schaffung von Wert aus Kundensicht und Bewertung von **Alternativen** zwingend erforderlich

### 3.1.8. Voraussetzungen zur effizienten Abwicklung von Innovationsaktivitäten im Unternehmen<sup>9</sup>

- **Synchronisation von Prozessendurch** Kopplung von Teilprozessen und Abstimmung von Arbeitsgeschwindigkeiten bereits in der Planung sicherstellen
- **Kompetenzen und Verantwortungen** im Innovationsbereich zur Einrichtung effizienter Prozesse überschneidungsfrei definieren
- **Standardisierte Schnittstellen und Übergaben** zur Vermeidung von Fehlinformationen, Iterationen, Rückschleifen und Wartezeiten definieren
- **Transparenz** zwischen den Beteiligten durch Reduktion der Informationen auf das Wesentliche, deren Visualisierung und **Kommunikation** gewährleisten

### 3.1.9. Prozesse versus Kreativität<sup>10</sup>

- **Kreativität** ist der **Motor** der Innovation. Sie darf jedoch **nicht** zum **Selbstzweck** werden.
- **Prozesse** müssen Kreativität organisieren.
- Steuerung der **Innovationsplanung** unerlässlich
- Ziel: „Ewige Kreativität“ verhindern und **echten Kundenwert** schaffen.
- **Hinterfragen** von Lösungen und „**Versuch und Irrtum**“ essentielle Teile des Innovationsprozesses.
- Wahrung von **Standards und Normen** sicherstellen.

---

<sup>8</sup> Vgl.: Schuh: S. 4.

<sup>9</sup> Vgl.: Schuh, S. 4.

<sup>10</sup> Vgl.: Schuh, S. 4 f.

- Kontinuierliche **Verbesserung** und Streben nach **Perfektion** als Teil der Unternehmenskultur.

### 3.2. Handlungsfelder des Innovationsmanagement<sup>11</sup>

Die vier **interdependenten** Handlungsfelder des Innovationsmanagements

- **Innovationsorganisation,**
- **Innovationsprogramm,**
- **Führungsverhalten,**
- **Innovationskultur.**

zielen auf einen **störungsfreien Ablauf der Innovationsprozesse** und eine **erfolgreiche Durchführung der Innovationsprojekte** im Unternehmen ab.

#### 3.2.1. Strategische Idee<sup>12</sup>

Die erfolgreiche strategische Ausrichtung des Unternehmens wird gewährleistet durch:

- Die Gestaltung einer passenden Innovationsorganisation.
- Die Auflage der richtigen Innovationsprogramme.
- Die Etablierung eines angemessenen Führungsverhaltens.
- Die Schaffung einer nachhaltigen Innovationskultur.

#### 3.2.2. Innovationsorganisation<sup>13</sup>

**Ziel:** Schaffung von Strukturen, die eine optimale Innovationsfähigkeit ermöglichen.

**Bedeutung:** Bildet den Rahmen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Innovationsprogramme und die Etablierung eines angemessenen Führungsverhaltens.

**Betätigungsfelder:** Verankerung des Innovationsbereiches im Unternehmen sowie Auswahl der unternehmensinternen und -übergreifenden Kooperationsformen im Rahmen von Innovationsaktivitäten.

#### Grundsätzliche Fragen zur Innovationsorganisation<sup>14</sup>

- Grad der internen Zentralisierung oder Dezentralisierung von Steuerung, Finanzierung und Ressourcen.

---

<sup>11</sup> Vgl.: Schuh, S. 5.

<sup>12</sup> Vgl.: Schuh, S. 5.

<sup>13</sup> Vgl.Schuh: 5f.

<sup>14</sup> Vgl.: Schuh: S. 6.

- Auswahl der richtigen Aufbauorganisation für den Innovationsbereich des Unternehmens.
- Schaffung von Strukturen in Linie und Projektorganisation, die den Markt- und Produktstrukturen des Unternehmens gerecht werden.
- Entscheidungen zu unternehmensinternen Kooperationsformen im Innovationsbereich, z. Bsp.: Kooperation oder Wettbewerb zwischen verschiedenen Unternehmensstandorten.
- Frage nach unternehmensübergreifenden Kooperationen (Joint Ventures, Lizenzierungen, Forschungsk Kooperationen, u.a.)

### 3.2.3. Innovationsprogramme<sup>15</sup>

- Innovationsprogramme geben die strategische Stoßrichtung des Unternehmens für künftige Innovationen vor.
- Sie sind stringent aus der Unternehmenspolitik abzuleiten und auf Grundlage der aktuellen Situation in klar definierte Handlungsanweisungen umzusetzen.
- Ziel und Aufgabe ist es, die eigene Marktposition optimal zu nutzen und zu erweitern.
- Nutzung der eigenen Marktposition legt den Schwerpunkt zwangsläufig auf den Aufbau zusätzlicher Markteintrittsbarrieren und inkrementelle Innovationen.

### Gestaltung von Innovationsprogrammen<sup>16</sup>

#### 4 Dimensionen der Planung/Gestaltung von Innovationsprogrammen

##### 1. Zeitliche Ausrichtung

Fristigkeit und Informationsprofil (Verfügbarkeit relevanter Informationen)?  
 Gegenwartsorientierte, kurzfristige Programme mit detaillierter Planung  
**versus** zukunftsorientierte, langfristige Programme mit weniger detaillierter Planung

##### 2. Kompetenzorientierung

Entscheidende Fragestellung: Sind erforderliche technologische und marktseitige Kompetenzen (Technologien, Branchen, Kunden, Wettbewerber, etc.) im Unternehmen vorhanden oder müssen sie aufgebaut werden?

##### 3. Außenorientierung

Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern erfordert i.d.R. eine strukturelle Abbildung entsprechender Fähigkeiten in der Organisation.

---

<sup>15</sup> Vgl.: Schuh: S. 6.

<sup>16</sup> Vgl.: Schuh: S. 7.

## 4. Planungssystematik

Einheitliche Grundsätze und Verfahren der Planung müssen von den Beteiligten beherrscht und konsequent angewandt werden.

### 3.2.4. Führungsverhalten<sup>17</sup>

**Ziel** ist die Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter bzw. der Einstellung zu Innovationen in Produkten und Prozessen.

#### **Wesentliche Kriterien zur Bewertung des Führungsverhaltens:**

Mitarbeiterförderung, Entscheidungsfindung, Leistungsbeurteilung und Kommunikationsverhalten.

#### **Führungsstil**

Grundsätzlich gilt wie in allen Organisationen, dass die unterschiedlichen Stile (autoritär, demokratisch, laissez-fair) situationsbedingt anzuwenden sind, um erfolgreich zu führen. In Innovationsorganisationen mag ein demokratischer Stil häufiger gefragt sein, um die Fähigkeiten hoch qualifizierter Mitarbeiter umfassend zu nutzen.

### 3.2.5. Innovationskultur<sup>18</sup>

#### **Charakteristika einer guten Innovationskultur:**

- Zielorientiertes Vorgehen, d.h. die Orientierung an klar definierten Zielen,
- Klare Priorisierung von Ideenqualität statt -quantität,
- Zukunftsorientierte Gestaltung,
- Nutzung vorhandener Stärken,
- Schaffung transparenter und standardisierter Prozesse,
- Objektive Ideenauswahl,
- Synchronität mit Markt- und Technologieentwicklung,
- Bewahren eines offenen und kreativen Umfeldes.

## 3.3. Kernprozesse des Innovationsmanagements

- Gestaltung der Innovationsstrategie,
- Produktplanung und Produktarchitekturgestaltung,

---

<sup>17</sup> Vgl.: Schuh: S. 7 f. und Gabler.

<sup>18</sup> Vgl.: Schuh: S. 8 f.

- Produktentwicklung,
- Produktpflege und Release Management,
- Innovationscontrolling,
- Product Lifecycle Management.

### 3.3.1. Gestaltung der Innovationsstrategie<sup>19</sup>

- Die Innovationsstrategie ist Ausgangsbasis des Innovationsprozesses, wird allerdings im Sinne eines „parallel planning“ im Zuge des Prozesses kontinuierlich angepasst.
- Die Innovationsstrategie eines Unternehmens ist systematisch zu definieren.
- Zur Definition der Strategie gibt es kein einheitliches, allgemeingültiges Verfahren.
- Jedes Unternehmen sollte ein unternehmensspezifisches Verfahren zur Definition seiner Innovationsstrategie festlegen und seine Mitarbeiter entsprechend einheitlich ausbilden.

**Generische Innovationsstrategien<sup>20</sup>** sind:

- **„Make-or-buy Entscheidung“**

Entscheidung der Entwicklung im eigenen Unternehmen mit eigenen Ressourcen und dem Fremdbezug einer Innovationsleistung.

- **Market-Pull-Strategie**

Die Bedürfnisse der Kunden bilden die Ausgangsbasis. Im Vorfeld der Entwicklung werden Marktveränderungen und bislang unbeantwortete Kundennachfragen identifiziert.

- **Technology-Push-Strategie**

Entwicklung der Technologie steht im Vordergrund.

- **Führerschafts- und Folgerschaftsstrategien**

Strebt das Unternehmen eine Pionierrolle an oder hat es die Absicht Produkte anderer Unternehmen zu imitieren?

### 3.3.2. Produktplanung und Produktarchitekturgestaltung<sup>21</sup>

- Die Produktplanung dient der Vorbereitung der Produktarchitekturgestaltung. Diese kommt zum Tragen, wenn mehrere ähnliche Produkte oder ein komplexes Produkt mit mehreren ähnlichen Modulen entwickelt werden.

---

<sup>19</sup> Vgl.: Schuh: S. 9.

<sup>20</sup> Vgl.: Schuh: S. 9 f.

<sup>21</sup> Vgl.: Schuh, S. 10.

- Die Planung stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung von Baukästen dar.
- Long-Range Component Plans zur Vorausplanung der Komponentenverwendung im Baukasten und Produkt Roadmaps unterstützen den Planungsprozess.
- Auf übergeordneter Ebene wird zwischen Baukästen, Modulen, Baureihen und Paketen als Gliederung unterschieden.

### 3.3.3. Produktentwicklung<sup>22</sup>

- Im Rahmen der Produktentwicklung erfolgt die operative Umsetzung der geplanten Produktumfänge und -strukturen.
- Kernprozess: Anforderungsmanagement – methodische Konstruktion – Ergebnisanalyse.
- Flankierende Prozesse: Änderungsmanagement und Simultaneous Engineering zur Verzahnung von Produktentwicklung mit Entwicklung der erforderlichen Produktionsprozesse.
- Ein funktionierendes Änderungsmanagement führt i.d.R. zu Wettbewerbsvorteilen.

### 3.3.4. Produktpflege und Release Management<sup>23</sup>

- Auch nach Markteinführung unterliegen neue Produkte einem kontinuierlichen Änderungs- und Erweiterungsprozess.
- **Ursache:** Beispielsweise technisch oder legislativ bedingte Änderungen.
- Basis des Release Engineering: Änderungen und Innovationen in festen Release Zyklen konsolidieren und Komponenten zu Release Einheiten zusammenzufassen.
- **Ziel:** Kostenersparnis und Pflege des Produktprogrammes.

### 3.3.5. Innovationscontrolling<sup>24</sup>

- **Strategisches Innovationscontrolling:**

Unterstützung der langfristigen strategischen Aufgaben des Innovationsmanagements wie z.B. die Erarbeitung der Innovationsstrategie.

- **Operatives Innovationscontrolling:**

Unterstützung der kurzfristigen operativen Aufgaben wie z.B. das Controlling des Verlaufs einzelner Projekte. Wird nach Arten unterschieden in:

- **F&E Controlling: Konzentration auf den F&E Bereich**
- **Produktcontrolling: Phase Innovationsidee bis zum konkreten Produkt; daneben auch Controlling des Kundenwertes**
- **Variantencontrolling: unterstützt systematische Planung der Produktvarianten.**

---

<sup>22</sup> Vgl.: Schuh: S. 11 f.

<sup>23</sup> Vgl.: Schuh, S. 12.

<sup>24</sup> Vgl.: Schuh: S. 13 f.

### 3.3.6. Product Lifecycle Management

Konzept zur ganzheitlichen Steuerung und Verwaltung des Produktes entlang des gesamten Lebenszyklusses.



### 3.4. Controlling und Kennzahlen im Innovationsmanagement

**ABSTRACT:** Unternehmen benötigen Innovationen um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Der Weg von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Realisierung ist jedoch kostspielig und risikoreich. Deshalb muss der Innovationsprozess gesteuert werden. Das Controlling kann wichtige Hilfestellungen geben. Geeignete Kennzahlen und Kennzahlensysteme können hierbei unterstützen. Insbesondere die Balanced Innovation Card ist ein wichtiger Baustein des Innovationscontrollings.

#### 3.4.1. Einleitung

Unternehmen müssen Innovationen hervorbringen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dies sind beispielsweise neue Produkte oder neue Produktionsverfahren.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Granig/Persuch (2012), S. 21; Schuh/Bender (2012), S. 1; Kesting (2017), S. 4.

Der Weg von der Idee einer Innovation bis zu einer Erfolg versprechenden Umsetzung – am Markt oder im Unternehmen – kann lang und beschwerlich werden. Jeder der in Unternehmen tätig ist, wird dies erlebt haben. Auch Professorinnen und Professoren erfahren es regelmäßig, dass innovative Vorschläge zur Verbesserung von Forschung und Lehre gemacht werden. Die Realisierung ist jedoch vielfach überaus mühevoll. Man erlebt zu oft, dass viel Zeit und Geld in Innovationen gesteckt wird, die am Ende zu nichts führen.

In Unternehmen und auch in Universitäten sollen finanzielle und personelle Ressourcen effizient eingesetzt werden.<sup>26</sup> Deshalb wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags untersucht, wie Innovationsprozesse bewusst gestaltet und gesteuert werden können, um diesem Ziel gerecht zu werden. Insbesondere werden die Einsatzmöglichkeiten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Rahmen des Innovationscontrollings vorgestellt.

### 3.4.2. Begriffe

Innovationen sind das Ergebnis eines Prozesses. Dabei geht es um etwas Neues, das sich von dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheidet.<sup>27</sup> Die Neuartigkeit muss wahrnehmbar sein und wahrgenommen werden. Vielfach sind dies neue Produkte und neue Verfahren.<sup>28</sup> Zu betrachten sind jedoch beispielsweise auch neue Vertragsformen, neue Vertriebswege, neue Werbestrategien oder eine neue Corporate Identity. Innovation darf nicht mit Forschung & Entwicklung (F&E) gleichgesetzt werden, weil F&E nur ein Teil einer Innovation ist. Auf dem Weg von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung und Perfektionierung ist F&E nur eine Phase des Innovationsprozesses.

Der Begriff Controlling produziert vielfach Gegenwehr, weil Controlling dabei mit Kontrolle, insbesondere der Überwachung von Mitarbeitern gleichgesetzt wird. Mitarbeiter sträuben sich jedoch vielfach gegen diese Überwachung. Controlling bedeutet allerdings Steuerung und Regelung. Dies beinhaltet zwar auch Kontrolle im Sinne von Soll-Ist-Vergleichen. Jedoch möchte Controlling die Effizienz der eingesetzten Ressourcen erhöhen.<sup>29</sup>

Innovationsprozesse müssen gesteuert und geregelt werden.<sup>30</sup> Innovationscontrolling wird als zielorientierter Einsatz von Controlling-Instrumenten im Rahmen der Innovationstätigkeit verstanden, um das Innovationsmanagement bei der Aufgabenerfüllung zu unterstützen.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Sonntag (2014), S. 1.

<sup>27</sup> Granig/Persuch (2012), S. 22.

<sup>28</sup> Schuh/Bender (2012), S. 2.

<sup>29</sup> Hilgers/Piller (2009), S. 8; Hofmann/Hilger (2015), S. 9; Hubert (2015), S. 2.

<sup>30</sup> Granig/Persuch (2012), S. 31.

<sup>31</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 259; Sonntag (2014), S. 1.

### 3.4.3. Anforderungen, Aufgaben und Organisation

#### 3.4.3.1. Anforderungen und Aufgaben

Ein Innovationscontrolling muss folgenden Anforderungen genügen:

- Der Bereich, für den die Kosten einer Innovation erfasst werden, ist festzulegen.
- Sämtliche Kosten müssen in einer Kostenstelle erfasst werden.

Dadurch soll auch verhindert werden, dass Kostenziele überschritten und beispielsweise neue Produkte zu teuer werden. Neben dem Controlling der Kosten sollte jedoch auch stets die Zeit betrachtet werden. Die Zeitplanung darf nicht überschritten werden, weil sonst gegebenenfalls Produkte zu spät auf den Markt gelangen.<sup>32</sup>

Das Innovationscontrolling muss unterschiedlichen Aufgaben gerecht werden:

- Es dient der Information und Koordination,
- hilft bei der Planung und Kontrolle und
- liefert Daten zur beratenden Unterstützung des Innovationsmanagements.

Zunächst zur Information und Koordination: Zwischen den Beteiligten des Innovationsprozesses sollte der Informationsfluss gewährleistet werden. Erforderliche Informationen müssen zielgruppengerecht und zeitnah zur Verfügung stehen, damit das Management rechtzeitig über die Projektentwicklung informiert ist. Wichtig sind die Schnittstellen zwischen den beteiligten Personen.<sup>33</sup> So können zeitliche, finanzielle und personelle Engpässe vermieden werden.

Der Aspekt der Planung und Kontrolle umfasst die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen, insbesondere die Erstellung von Plänen. In diesen Plänen müssen Termine, Kosten und Qualitätsanforderungen spezifiziert werden. So können Innovationen auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden. Im weiteren Verlauf von Innovationen können Soll-Ist-Vergleiche dazu dienen mögliche Veränderungen und Abweichungen zu identifizieren und frühzeitig Korrekturen vorzunehmen.

Die Aufgabe der Beratung umfasst die Projektverantwortlichen der Innovationen in methodischen und fachlichen Fragen zum Innovationscontrolling zu unterstützen. Den Projektverantwortlichen sollte Hilfestellung bei der Bereitstellung der Controlling-Daten gegeben werden. Denn nur, wenn diese Daten zeitnah zur Verfügung stehen, ist eine realitätsnahe Beurteilung einer Innovation möglich. Zusätzlich zur methodischen Beratung unterstützen Innovationscontroller das Management bei Fragen zu weiteren wirtschaftlichen Aspekten.

---

<sup>32</sup> Sonntag (2014), S. 2.

<sup>33</sup> Hubert (2015), S. 26.

### 3.4.3.2. Organisation

Die Unternehmensleitung benötigt Informationen über den Fortschritt der Innovationsprojekte. Notwendig ist eine Stelle, die der Unternehmensleitung die erforderlichen Informationen bereitstellt.<sup>34</sup> Die Einbindung des Innovationscontrollings in die Organisation des Unternehmens kann zentral oder dezentral sein. Ebenfalls möglich ist die Schaffung einer eigenen Stelle oder durch Aufgabenteilung innerhalb des Innovationsprojektes.

Die Prozessbeteiligten berichten über das Innovationsvorhaben und geben diese Informationen an die Controller. Dort werden diese Informationen ausgewertet, anhand von Soll-Ist-Vergleichen analysiert und dokumentiert. Sollten die Ist-Werte von den Planwerten abweichen, so wird das Management durch Controlling-Berichte informiert. Dadurch können fundierte Entscheidungen bei unerwarteten Veränderungen der Prozesse unverzüglich getroffen werden.

### 3.4.4. Vor - und Nachteile

Vor der Einführung eines Innovationscontrollings sind die Vor- und Nachteile zu bewerten und abzuwägen. Dabei sind Kosten und Nutzen einander gegenüber zu stellen. Zur Überprüfung des Nutzens eines Innovationscontrollings können Checklisten verwendet werden. Mit ihrer Hilfe kann man feststellen, ob alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden.<sup>35</sup>

Für die Realisierung von Innovationen sind Ressourcen notwendig. Der Vorteil des Innovationscontrollings ist die Erhöhung der Ressourceneffizienz. Ein Innovationscontrolling kann zudem dazu dienen Strategien zu entwickeln, die helfen Innovationsziele zu erreichen. Durch die Festlegung von Zielen können Abweichungen identifiziert, Aufgaben gesteuert und kontrolliert werden. Mitarbeiter werden durch das Feedback gegebenenfalls motiviert.

Nachteile und damit Gründe, die der Einführung eines Innovationscontrollings entgegenstehen, sind generelle Widerstände der Beteiligten. Man sollte im Blick haben, dass für Innovationen auch kreative Mitarbeiter benötigt werden. Wenn das Innovationscontrolling sehr restriktiv ausgestaltet ist, dann können sich kreative Mitarbeiter kontrolliert fühlen und dies kann einen negativen Einfluss auf ihre Arbeitsergebnisse haben. Insbesondere administrative Aufgaben wie Zeit- und Datenerfassung verstärken dieses Gefühl.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Sonntag (2014), S. 1.

<sup>35</sup> Nolden/Kaschny (2016), S. 142.

<sup>36</sup> Sonntag (2014), S. 2; Nolden/Kaschny (2016), S. 141 f.

Ein weiteres Problem resultiert daraus, dass Innovationen das gesamte Unternehmen betreffen. An einer Innovation sind in der Regel mehrere Abteilungen beteiligt. Dies erschwert häufig eine Kostenzuordnung und auch eine Erfolgszuordnung.

### **3.4.5. Kennzahlen**

Kennzahlen des Innovationscontrollings bilden wesentliche Aspekte einzelner Phasen des Innovationsprozesses ab. Komplexe Prozesse im Innovationsmanagement können dadurch besser gesteuert und gelenkt werden. Viele Kennzahlen lassen sich bereits mit wenig Aufwand implementieren und informieren, wie erfolgreich Innovationsvorhaben sind.

Außerdem werden monetäre Aspekte eh, beispielsweise in der Kostenrechnung, erfasst.<sup>37</sup> Teilweise müssen Daten jedoch parallel ermittelt werden. So sollten Zeiten für Innovationstätigkeiten einzeln erfasst und benötigte Anschaffungen gesondert ausgewiesen werden.

#### **3.4.5.1. Begriff**

Kennzahlen sind quantitative Daten. Mit ihnen verdichtet man bewusst die komplexe Realität. Man erreicht dadurch die Information über zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen stellen somit das Unternehmensgeschehen in komprimierter Form dar. Unter anderem wird gemessen, wie effizient im Unternehmen gearbeitet wird.<sup>38</sup> Der Begriff Kennzahl kann hier synonym mit dem Key Performance Indicator (KPI) verwendet werden.

#### **3.4.5.2. Eigenschaften der Kennzahlen**

Kennzahlen haben drei Merkmale:<sup>39</sup>

- Sie informieren,
- sind quantifizierbar und
- ermöglichen die Reduktion komplexer Sachverhalte.

Mit Hilfe von Kennzahlen kann man Abweichungen von Planwerten erkennen, um daraus Handlungen ableiten zu können. Sie dienen der Konkretisierung von Unternehmenszielen und der Messbarkeit der Zielerreichung. Mit der Steuerungsfunktion helfen Kennzahlen komplexe Prozesse zu lenken. Um die Einhaltung von Planzielen zu prüfen, unterstützen Kennzahlen mit der Kontrollfunktion durch Soll-Ist-Vergleiche.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Nolden/Kaschny (2016), S. 142.

<sup>38</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 263.

<sup>39</sup> Nolden/Kaschny (2016), S. 143.

<sup>40</sup> Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller (2015), S. 1.

Innovationen haben von der ersten Idee bis zur Realisierung mehrere Phasen. Deshalb ist ein phasenübergreifendes Modell erforderlich. Dies muss bei der Entwicklung aussagefähiger Kennzahlen berücksichtigt werden.

### 3.4.5.3. Kennzahlenarten

Es gibt absolute und relative Kennzahlen. Absolute Kennzahlen geben die quantitativen Informationen in Zahlen an, wie den durchschnittlichen Deckungsbeitrag. Relative Kennzahlen geben das Verhältnis zwischen zwei Werten an, wie beispielsweise die Beteiligungsquote oder die Innovationsrate.<sup>41</sup>

Des Weiteren wird zwischen monetären und nichtmonetären Kennzahlen unterschieden. Monetäre Kennzahlen ergeben sich aus Finanzdaten, wie die F&E-Investitionsquote, die Wertschöpfungsquote oder der Anteil der Kostenabweichung. Nichtmonetäre Kennzahlen beziehen sich nicht auf Geldwerte. Hierzu zählen beispielsweise die Termintreue, der Erfüllungsgrad, die Projektabbruchrate oder die Flop-Rate.

Charakteristische Kennzahlen für Innovationen sind:<sup>42</sup>

- Inputmessgrößen
- Prozesskennzahlen
- Output-Kennzahlen
- Outcome-Kennzahlen

Die Strukturierung in diese Gruppen ist am besten dadurch erklärbar, dass zunächst ein Input erfolgen muss, damit Innovationen überhaupt möglich sind. Inputmessgrößen geben die zur Innovation eingesetzten Mittel an. Dies können beispielsweise Mitarbeiterressourcen, Material, Informationen, Wissen oder finanzielle Ressourcen sein. Beispiele für Personalinputmessgrößen sind die Höhe der Personalkosten für F&E oder die Anzahl der Mitarbeiter in der Forschungsabteilung. Nicht zu vernachlässigen sind die vielen Stunden, die in Sitzungen zu Innovationen verbracht werden. Auch im Universitätsbereich wird eine große Anzahl von Mitarbeiterstunden vergeudet, weil kein Innovationscontrolling eingesetzt wird. Erforderlich ist zudem die Investition in Forschungseinrichtungen. „Information“ und „Wissen“ können z. B. auch durch Weiterbildungskosten abgebildet werden.<sup>43</sup>

Prozesskennzahlen bilden alle Aktivitäten ab, z. B. die dazu führen aus den oben dargestellten Inputfaktoren im Innovationsprozess ein fertiges Produkt zu entwickeln. Dieser Umwandlungsprozess kann auf Effizienz überprüft werden. Beispiele von Prozesskennzahlen sind die Anzahl erreichter Meilensteine, Termintreue, Entwicklungskosten der Innovationen und Kostenabweichungen.<sup>44</sup> Im Universitätsbereich

---

<sup>41</sup> Deimel/Heupel/Wiltinger (2013), S. 181.

<sup>42</sup> Nolden/Kaschny (2016), S. 143.

<sup>43</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 263.

<sup>44</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 263 f.

wird Kennzahlen zu erreichten Meilensteinen und Termintreue nicht immer die notwendige Beachtung geschenkt.

Output-Kennzahlen können in der Phase der Ideengenerierung sowie in der Produktentwicklung ermittelt werden. Möglich sind sowohl absolute als auch relative Kennzahlen. In der Phase der Produktentwicklung stehen beispielsweise die Patente, Erfindungen und Entdeckungen im Vordergrund. Der Output kann auch anhand der Anzahl neuer Ideen oder neuer Entdeckungen beurteilt werden.

Outcome-Kennzahlen bilden die Wirtschaftlichkeit von Innovationen ab. Im Gegensatz zu Output-Kennzahlen betrachtet das Innovationscontrolling mit Outcome-Kennzahlen das Ergebnis am Absatzmarkt. Der Erfolg (outcome) wird mit Hilfe des Umsatzes durch neue Innovationen oder der erreichten Kundenakzeptanz gemessen. Indirekt kann der Erfolg durch Umsatzeinbußen der Konkurrenz oder erhöhte Kosten der Wettbewerber (beispielsweise für den Erwerb von Lizenzen) gemessen werden. Im Universitätsbereich könnte man den „outcome“ beispielsweise anhand der Zahl der Studierenden der neuen Studiengänge ermitteln.

#### **3.4.5.4. Kennzahlensysteme**

Seit vielen Jahren werden Kennzahlen in Kennzahlensystemen in Beziehung gesetzt. Dies sind Zusammenstellungen von quantitativen Variablen, wobei die Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.<sup>45</sup>

Kennzahlensysteme werden entwickelt, um durch die Kombination verschiedener Zahlen eine erhöhte Aussagekraft zu erhalten.<sup>46</sup> Sie dienen auch dem Vergleich mit anderen Unternehmen. Zu nennen sind:

- DuPont System of Financial Control
- Balanced Scorecard (BSC)
- Balance Innovation Card (BIC)

#### **3.4.6. Balanced Innovation Card**

Im vorliegenden Beitrag soll ein Kennzahlensystem erörtert werden, das speziell für das Innovationscontrolling entwickelt wurde. Die Balanced Innovation Card (BIC) dient der Planung und Kontrolle von Projekten im Innovationsmanagement.<sup>47</sup> Die BIC modifiziert die Balanced Score Card, die bei der Strategieimplementierung und bei der Erreichung von Unternehmenszielen unterstützt. Bereits im Jahr 2001 entwickelte die

---

<sup>45</sup> Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller (2015), S. 4.

<sup>46</sup> Hilgers/Piller (2009), S. 8.

<sup>47</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 289.

Unternehmensberatung Arthur D. Little die Innovation Score Card, die jedoch im Gegensatz zur BIC keine Ursache-Wirkungs-Ketten berücksichtigt.<sup>48</sup>

Ziel ist die ganzheitliche Betrachtung des Innovationsmanagements und dessen effiziente Gestaltung. Ausgangspunkt ist die vom Management festgelegte Innovationsstrategie. Während des gesamten Prozesses der Innovation soll das Innovationscontrolling möglich sein. Wie die Balanced Score Card hat die BIC die Ursache-Wirkungs-Beziehung im Blick. Im Gegensatz zur Balanced Score Card, mit der eine gesamtunternehmensbezogene Effizienzsteigerung angestrebt wird, beabsichtigt man mit der Balanced Innovation Card eine Steigerung der Innovationsleistung des Unternehmens. In der Literatur werden grundsätzlich diese vier Bereiche der BIC erörtert:<sup>49</sup>

- Innovationskultur
- Innovationsressourcen
- Innovationsprozess
- Innovations-Output

Mit Hilfe von Kennzahlen wird untersucht, ob Innovationsziele erreicht werden. Zu jedem der vier Bereiche können Fragen gestellt werden. Ermittelte Kennzahlen geben Antwort.

### 3.4.6.1. Innovationskultur

Bei der Bewertung der Innovationskultur eines Unternehmens stellt sich beispielsweise die Frage der Förderung der internen Kommunikation. Innovatives Denken kann dadurch gefördert werden, dass der Weg von „unten“ zur Unternehmensleitung erleichtert wird und Mitarbeiter zudem ausreichend informiert sind.<sup>50</sup>

**Tabelle 1. Fragen und Kennzahlen zur Innovationskultur<sup>51</sup>**

Innovationskultur	Kennzahlen
Signalisiert die Unternehmensleitung, dass sie Innovationen für bedeutsam hält?	Meilensteinentscheidung mit der Teilnahme der Führung
Wird innovatives Denken der Mitarbeiter gefördert?	Anzahl eingereicherter Ideen pro Mitarbeiter
Wird interne Kommunikation gefördert?	Durchschnittliche Nutzung der Informationssysteme
Werden interdisziplinäre Projektstrukturen gefördert?	Anzahl vertretener Abteilungen im Projektteam

### 3.4.6.2. Innovationsressourcen

Innovationen sind Herausforderungen für das gesamte Unternehmen und beanspruchen verschiedene Ressourcen. Analysiert werden sollte, ob die Ressource „Mensch“ gut eingesetzt wird. Daneben ist auch zu untersuchen, ob der Kapitaleinsatz für Innovationen gesteigert wurde.<sup>52</sup>

<sup>48</sup> Beeck (2010), S. 125; Nolden/Kaschny (2016), S. 144.

<sup>49</sup> Beeck (2010), S. 126.

<sup>50</sup> Beeck (2010), S. 129.

<sup>51</sup> Beeck (2010), S. 129; Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 291; Nolden/Kaschny (2016), S. 144.

<sup>52</sup> Beeck (2010), S. 130; Losbichler/Eisl/Engelbrechtsmüller (2015), S. 342.

**Tabelle 2. Fragen und Kennzahlen zu Innovationsressourcen<sup>53</sup>**

Innovationsressourcen	Kennzahlen
Wie viele Mitarbeiter des Unternehmens sind für Innovationen verfügbar?	(Anzahl Beschäftigte im Innovationsmanagement)/ (Anzahl Beschäftigte im Unternehmen)
Wird die Qualifikation der Mitarbeiter verbessert?	Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Innovationsmanagement pro Mitarbeiter
Wird das für Innovationen zur Verfügung gestellte Kapital erhöht?	(Kosten des Innovationsmanagements)/(gesamte Kosten des Unternehmens)
Wird die Zusammenarbeit im Netzwerk intensiviert?	Anzahl der Kooperationspartner

### 3.4.6.3. Innovationsprozess

Neben der Innovationskultur und den zur Innovation eingesetzten Ressourcen sollte auch der Prozess untersucht werden. Im Universitätsbereich kann man bisweilen eine eingeschränkte Kundenorientierung feststellen. Zu oft werden vor der Entwicklung eines neuen Studienkonzepts die Kunden, das heißt die Studierenden und insbesondere die potentiellen Arbeitgeber der künftigen Absolventen, nicht frühzeitig genug eingebunden.

**Tabelle 3. Fragen und Kennzahlen zum Innovationsprozess<sup>54</sup>**

Innovationsprozess	Kennzahlen
Erfolgt eine frühzeitige Kundenorientierung?	(Anzahl der Kundengespräche vor Konzeptentwicklung)/(Anzahl Kundengespräche bis Markteinführung)
Wird die Innovationsdauer reduziert?	Durchschnittliche Projektdauer
Wird der Markteinführungszeitpunkt optimiert?	Anzahl termingerecht beendeter Arbeitspakete bis Markteinführung
Werden Bewertungs- und Auswahlprozesse optimiert?	(Anzahl abgebrochener Ideen vor Konzeptumsetzung)/(Anzahl abgebrochener Ideen bis Markteinführung)

### 3.4.6.4. Innovationsoutput

Die Innovationsfähigkeit wird durch die Ressourcen- und durch die Kulturperspektive beurteilt. Mit der Output-Perspektive kommt die Beurteilung des Innovationserfolgs hinzu. Sie erlaubt es Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzudecken.<sup>55</sup>

**Tabelle 4. Fragen und Kennzahlen zum Innovationsoutput<sup>56</sup>**

Innovationsoutput	Kennzahlen
Kann die Kundenzufriedenheit erhöht werden?	Befragungsergebnis
Wird die Innovationseffizienz gesteigert?	(Barwert der Umsatzerlöse neuen Produkte)/ (Barwert der Auszahlungen für die Innovationsprojekte)
Wird die Innovationsrate gesteigert?	(Gewinn mit neuen Projekten)/Unternehmensgewinn
Wird der Innovationserfolg erhöht?	(Anzahl erfolgreicher Produktinnovationen)/(Anzahl Produktinnovationen)

<sup>53</sup> Beeck (2010), S. 130 f.; Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 291; Nolden/Kaschny (2016), S. 144.

<sup>54</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 291; Nolden/Kaschny (2016), S. 145.

<sup>55</sup> Beeck (2010), S. 126.

<sup>56</sup> Schuh/Arnoscht/Schiffer (2012), S. 291; Nolden/Kaschny (2016), S. 145.0

### 3.4.7. Probleme in der Unternehmenspraxis

Nachdem in weiten Teilen die Vorteile des Innovationscontrollings herausgestrichen wurden, soll nicht verschwiegen werden, welche Realisierungsprobleme sich in der Praxis ergeben können. Ein Problem besteht hinsichtlich der Quantifizierung. Während die Kosten relativ einfach messbar sind, lässt sich die Leistung/der Output von Innovationsaktivitäten im Allgemeinen nur schwer quantifizieren.

Zudem stellt sich die Frage der Zuordnung von Erfolgen. Die Abgrenzung des Erfolgsbeitrags von F&E-Aktivitäten zu anderen Funktionen (z.B. Marketing) ist oftmals schwierig und erschwert die Interpretation von Kennzahlen.

Die Zeitspanne zwischen den Ausgaben und den potentiellen Rückflüssen ist oftmals sehr groß. So ist an die Innovation Elektromobilität von Standard-PKW zu denken. Von der Ideengenerierung bis zur Marktreife vergeht viel Zeit.

In der Bilanzanalyse ermittelt man in vielen Fällen Kennzahlen, die eine Beziehung zu Geldgrößen aufweisen. Kennzahlen des Innovationscontrollings unterscheiden sich davon jedoch wesentlich. Jede Phase – von der Grundlagenforschung bis zur Markteinführung – erfordert andere Kennzahlen zur Leistungsmessung. Außerdem lassen sich Zielwerte für Kennzahlen aufgrund der Einzigartigkeit von F&E- und Innovationsprojekten oftmals schwer festlegen, was eine aussagefähige Fortschrittskontrolle erschwert.

Für Innovationen braucht man auch kreative Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter haben andere Eigenschaften als normale Mitarbeiter. Kreative Mitarbeiter sollen auch anders sein. Kennzahlen zur Leistungsmessung finden häufig bei diesen Mitarbeitern wenig Akzeptanz. Es besteht die Befürchtung, dass Innovationscontrolling die Kreativität und damit Innovation einschränken kann.

### 3.4.8. Zusammenfassung

Entscheidend für den Innovationserfolg ist ein angemessenes Innovationsbewusstsein. Innovationen sind das Ergebnis komplexer, unsicherer Prozesse. Die Aufgabe des Controllings besteht daher nicht nur darin, einmalig eine Entscheidung zu treffen und diese dann zu verteidigen, sondern immer wieder nach präziseren und belastbareren Informationen zu fragen.

Das Controlling übernimmt bereits in der Frühphase des Innovationsprozesses die Ausrichtung der Suchfelder Märkte und Technologien, in der Mittelphase die Hinterfragung der entdeckten Potenziale, in der Endphase wird der Controller zum Terminjäger, Motivator und Koordinator.

Ein wichtiges Hilfsmittel ist die Balanced Innovation Card. Sie erlaubt eine Steigerung der Innovationsleistung des Unternehmens durch Analyse der Innovationskultur, der Innovationsressourcen, des Innovationsprozesses und des Innovations-Outputs.

### 3.5. Exkurs zum Thema: Kreativitätsförderung: Schlüssel zur Bildung der Zukunft? fachübergreifende forschungsarbeiten in Schulen und Universitäten

**ABSTRACT:** In einer Welt, in der Computer in rasender Geschwindigkeit Wissen und Informationen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zur Verfügung stellen, bieten viele Universitäten Online-Vorlesungen und -Seminare an. Und auch in Grund- und Sekundarschulen wird der Unterricht mehr und mehr digitalisiert.

Schulen und Universitäten stehen deshalb vor der wichtigen Frage: Wie sollen Schülerinnen, Schüler und Studierende auf ihr zukünftiges Leben in einer digitalen Welt vorbereitet werden? Angesichts dieser Fragestellung ist die Förderung von Kompetenzen und Fähigkeiten unabdingbar, die ausschließlich Menschen beherrschen können – dazu zählen Kreativität, intellektuelle Verknüpfungen und Erkenntnisse aus Diskussionen. Diese Fragen werden in diesem Bericht hinterfragt und mögliche Lösungswege vorgeschlagen.

*Keywords:* Kreativitätsförderung, Präsenzseminar, Selbstorganisiertes Lernen, Teletutoring

#### Einleitung

In einer Welt, in der Computer in rasender Geschwindigkeit Wissen und Informationen aus unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen zur Verfügung stellen, bieten viele Universitäten Online-Vorlesungen und -Seminare an. Ebenso wird der Unterricht in Sekundarschulen und Berufskollegs immer stärker digitalisiert. Diese Entwicklung wird von vielen Pädagogen negativ bewertet, da der persönliche Kontakt zu Studierenden dabei verloren geht. Daher ist es von höchster Bedeutung, die gängigen Lernverfahren an Universitäten und Schulen kritisch zu hinterfragen, um den besten Lernprozess für Kinder, Jugendliche und Erwachsene zu finden.

Wissenschaftler aus Deutschland, den USA und Professoren des renommierten Stockholmer Karolinska-Instituts behaupteten, die positiven Befunde digitaler Bildung sind nicht belegbar. Dem ständen "große, negative Auswirkungen auf den Wissenserwerb der Schüler" entgegen.: "Tablets und Laptops machen die Kinder dümmer". Deshalb fordern über 40 deutsche Forscher rund um die Gesellschaft für Bildung & Wissen in einer Petition "die einseitige Fixierung auf Digitaltechnik zu revidieren". KI dürfe Lehrer nicht ersetzen.<sup>57</sup> Diese wissenschaftlichen Feststellungen können auf viele Online - Angebote der Universitäten übertragen werden.

Schulen, Berufskollegs und Universitäten stehen vor der Herausforderung, ihre Schüler/innen und Studierenden auf das zukünftige Leben in einer digitalen Welt vorzubereiten. Dabei ist es von hoher Bedeutung, die Förderung von Kompetenzen und Fähigkeiten zu betonen, die ausschließlich menschliche Qualitäten sind. Dazu gehören Kreativität, intellektuelle Vernetzung, das Einbringen von Erkenntnissen aus Diskussionen

---

<sup>57</sup> Riedberg, 60438 Frankfurt am Main, <https://bildung-wissen.eu>, 22.11.2023.

sowie soziale Kompetenz und Flexibilität. Diese Fähigkeiten sind in allen Lebens- und Arbeitsbereichen von entscheidender Relevanz.

Deshalb sollte die gesamte Bildungsarbeit in Zukunft in allen Lernangeboten, von der Grundschule bis zur Universität, darauf abzielen, diese Qualifikationen zu entwickeln. Die erweiterte Aufgabe der Professoren/innen und Lehrkräfte besteht darin, eine kontinuierliche Verknüpfung der Lerninhalte verschiedener Fachbereiche zu fördern und gleichzeitig die Entwicklung von Kreativität, intellektuellen Verbindungen, Erkenntnissen aus Diskussionen sowie Sozialkompetenz zu unterstützen.

Der vorliegende Bericht beleuchtet die Herausforderungen, mit denen Universitäten und Schulen konfrontiert sind. Darüber hinaus sucht er nach konkreten Maßnahmen und Lösungen zur Umsetzung dieser Ziele im Bildungssystem. Die Förderung von Selbstorganisiertem Lernen und fächerübergreifender Forschungsarbeit steht dabei im Fokus. Im weiteren Verlauf werden Wege aufgezeigt, wie diese Fähigkeiten konkret in Seminaren und Unterrichtsstunden gefördert werden können.

### **Herausforderungen der Universitäten im digitalen Zeitalter\*\***

Die Corona-Pandemie hat weitreichende Veränderungen im Bildungssystem ausgelöst, insbesondere im universitären Bereich. Die verstärkte Durchführung von Vorlesungen und Seminaren online bot den Studierenden zumindest ökonomische Vorteile, da sie Kosten für die Reise zur Universität und Mieten sparten. Dies war besonders vorteilhaft für Studierende, die nicht am Hochschulstandort wohnten.

Die Umstellung auf den Online-Unterricht brachte jedoch Herausforderungen mit sich. Eine bemerkenswerte Entwicklung war, dass viele Studierende in Online-Vorlesungen und -Seminaren ihre Kameras ausschalteten, was zu einem fast vollständigen Verlust des persönlichen Kontakts führte. Auch bei Präsenzveranstaltungen ist natürlich nicht immer eine rege Beteiligung oder ein konzentriertes Mitarbeiten der Studierenden zu beobachten. Wohl aber können Professoren beispielsweise auf Fragen gezielter reagieren, wenn für sie Gestik und Mimik der Studierenden erkennbar sind.

Um herauszufinden, wie sich der Online-Unterricht auf das Engagement der Studierenden auswirkt, wurden mehrere Befragungen von zwei Dozenten durchgeführt. Diese Befragungen waren nicht repräsentativ, da nur ca. 100 Studierende befragt wurden. Dennoch ergab die Tendaussage der Befragungen, dass etwa 60% der Studierenden während des Online-Unterrichts anderen Beschäftigungen nachgingen, wie z.B. Kochen, Zeitungslernen oder Wohnungsreinigung. Während der Vorlesungen oder Seminare verfolgten die Studierenden die Veranstaltung oft nur nebenbei mit Kopfhörern. Diese fehlende Konzentration könnte durch eine Pflicht zum Einschalten der Kamera für alle Teilnehmer ein wenig verbessert werden.

Der renommierte Professor Sebastian Thrun (Professor an mehreren amerikanischen Eliteuniversitäten) betont die Bedeutung menschlicher Interaktion und Betreuung im Bildungsprozess und stellt fest: „Online-Kurse produzieren Lernsklaven und höchste Abbrecherquoten.“<sup>58</sup> Seine Betrachtung bezieht sich sowohl auf Bildungstraditionen, die das Vertrauen und die Beziehung zwischen Lehrern und Schülern als Grundlage des Lernens betrachten, als auch auf Ergebnisse empirischer Forschung. „Der Mensch ist und bleibt der Lehrer des Menschen“.<sup>59</sup> Abgeleitet von diesen Aussagen bleibt die Frage: Wie muss sich der Lehrprozess der Schüler und Studierenden im digitalen Zeitalter verändern oder erweitern?

### **Vorschläge zur Förderung der Kreativität und weiteren gewünschten Qualifikationen.**

Trotz der Inflation von sehr guten Noten zeigen sich in den letzten Jahren ständig fallende Leistungsniveaus sowohl in Schulen als auch an Universitäten. Insbesondere die Vertreter der Industrie klagen über fehlenden Kompetenzen der jungen Mitarbeiter. Angesichts dieser Entwicklungen erscheint eine verstärkte Rückkehr zu Präsenzveranstaltungen wünschenswert. Parallel zum Seminar oder zur Vorlesung könnten kreative Forschungsaufgaben, mit den Inhalten der Online-Tutoring-Veranstaltung angeboten werden, deren Fortschritt regelmäßig mit den Dozenten besprochen wird.

Obwohl dieser Ansatz bereits an einigen Universitäten umgesetzt wird, ist es wichtig, ihn weiter auszubauen und zu intensivieren. Zum Beispiel könnte eine Semesterarbeit mit den Inhalten des Seminars den Studierenden am Anfang des Semesters gestellt werden. (Siehe Anhang) Die Begleitung der Projektarbeit durch regelmäßige Beratungsgespräche mit dem Dozenten oder der Dozentin kann das Verständnis der Lerninhalte fördern. Dabei ist es möglich, dass ein Dozent bei Einsatz studentischer Hilfskräfte bis zu 20 Studierende betreut, indem er sich an einem festgelegten Zeitplan orientiert.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, im Rahmen des Seminars oder der Vorlesung zwei bis drei kleinere Projektarbeiten oder Forschungsarbeiten durchzuführen, wobei der Professor ähnlich wie oben beschrieben die Projektarbeit begleitet.

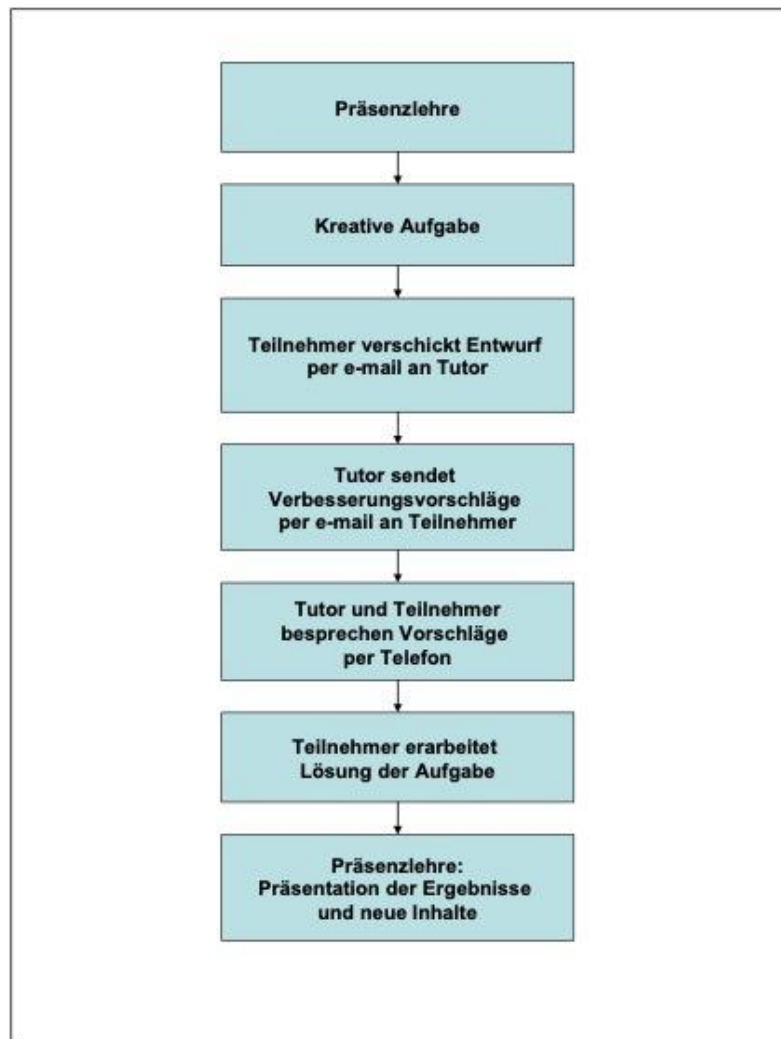
Teletutoring wurde bereits 2008 von Dieter Grasedieck eingehend untersucht und als förderlich für selbstorganisiertes Lernen bestätigt. In einer Untersuchung mit insgesamt 96 Studierenden zeigte sich, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Teletutoring-Verfahrens deutlich bessere Leistungen erzielten als jene ohne persönliche Gespräche. Dies legt nahe, dass eine intensive Betreuung durch Lehrende zu nachhaltigen Lernerfolgen und

---

<sup>58</sup> Astrid Herbold, Sebastian Thrun, MOOCs sind noch nicht gut genug, DIE ZEIT, 15. Januar 2014

<sup>59</sup> Stefan Krempel, Wissenschaftler: „Tablets und Laptops machen die Kinder dümmer“, 26.11.2023, 13:45 Uhr, [www.heise.de/news](http://www.heise.de/news)

höherer Zufriedenheit führen kann - auch wenn dies zusätzlichen Zeitaufwand erfordert.<sup>60</sup> (Vgl.: Dieter Grasedieck, 2008 und Vgl.: Dieter Grasedieck, 1979).



*Ablaufschema des Online oder Teletutorings-Verfahrens. (Eigene Darstellung)*

Die Effektivität des Teletutoring-Verfahrens hat sich als vielversprechend erwiesen und eröffnet neue Wege, um das selbstorganisierte und das forschende Lernen zu fördern. Die intensive Betreuung der Studierenden durch persönliche Gespräche kann dazu beitragen, die Lernerfolge spürbar zu steigern und gleichzeitig die Zufriedenheit der Studierenden zu erhöhen. Da dieser Ansatz von Seiten der Lehrenden zusätzlichen Zeitaufwand erfordert, ist es entscheidend, diesen in der Arbeitszeitberechnung und -planung angemessen zu berücksichtigen.

In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen im Bildungssystem ist es außerdem wichtig, Modelle für eine verstärkte Teilnahme an Präsenzveranstaltungen zu entwickeln. Gleichzeitig könnten kreative Forschungsaufgaben im Rahmen von Online-Tutoring als ergänzende Maßnahme angeboten werden. Durch regelmäßige Besprechungen des

---

<sup>60</sup> Dieter Grasedieck, Fit für die Zukunft - Selbstorganisierten Lernens, innovativer Tutoring - Februar 2011, S. 15 - 17.

Fortschritts mit den verantwortlichen Dozenten/innen können innovative Ideen und wissenschaftliche Projekte gezielt vorangetrieben werden.<sup>61</sup>

Um die gewünschten Kompetenzen bei Studierenden zu fördern, ist es unerlässlich, den Lehr- und Lernprozess kontinuierlich an die Anforderungen einer sich wandelnden Welt anzupassen. Dies erfordert nicht nur Engagement seitens der Bildungseinrichtungen, sondern auch eine reflektierte Auseinandersetzung mit neuen pädagogischen Ansätzen und innovativen Unterrichtsformen. Die Förderung von Kreativität sollte dabei im Mittelpunkt stehen, um den Weg für eine zukunftsorientierte Bildung zu ebnet.

### **Herausforderungen der Schulen**

In Schulen stehen Lehrkräfte vor zunehmenden Herausforderungen, die ihre Arbeit behindern - insbesondere durch Personalnot (Lehrermangel), psychosoziale Anforderungen, mangelnde sächliche, räumliche und digitale Ausstattung.

“Das deutsche Schulsystem ist heruntergewirtschaftet, es fehlen Fachkräfte. Und die Migration hat zugenommen”, so El-Mafaalani, der an der Universität Osnabrück hauptsächlich zu den Themen Bildungsgerechtigkeit und Migration forscht. “In den Ballungsräumen hat mittlerweile die Mehrheit der Kinder in Kitas und Grundschulen einen Migrationshintergrund. Dort werden in den Grundschulen 20 verschiedene Sprachen gesprochen.” Auf diese neue “Superdiversität” sei das Schulsystem, neben der der Implementierung der Inklusion, nicht eingestellt, so der Soziologe.<sup>62</sup> Dies führt zu erheblichen Einschränkungen bei der Gestaltung eines strukturierten und innovativen Unterrichts.

Um die Kreativität in Seminaren, Vorlesungen und im Schulunterricht zu fördern, können verschiedene Ansätze verfolgt werden. Eine Möglichkeit besteht darin, die Lehrinhalte mit kleinen Projekten oder Forschungsarbeiten zu verknüpfen, die den Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit geben, das Gelernte praktisch anzuwenden und eigene Ideen zu entwickeln.

Die Förderung von Kreativität im Schulunterricht ist entscheidend für das engagierte Lernen und die Entwicklung der Schüler. Eine Möglichkeit zur Förderung der Kreativität besteht darin, Lehrinhalte mit kleinen Projekten oder Forschungsarbeiten zu verknüpfen, die den Schülern oder Schülerinnen, die Möglichkeit geben, das Gelernte praktisch anzuwenden und eigene Ideen zu entwickeln. Obwohl dieser Ansatz an einigen Schulen bereits umgesetzt wird, besteht weiterhin Bedarf an einer verstärkten Anwendung, insbesondere unter den genannten schwierigen Rahmenbedingungen, vor allem bei Lehrerausfall.

---

<sup>61</sup> Isabella Peter, Erfolgsfaktoren und -hemmnisse beim Tele-Tutoring. München. 2007, ISBN 978-3-8316-0682-5

<sup>62</sup> Isabella Peter, Erfolgsfaktoren und -hemmnisse beim Tele-Tutoring. München. 2007, ISBN 978-3-8316-0682-5

## Lösungsvorschläge und gewünschte Qualifikationen für Grund- und Sekundarschulen:

### 1. Grundschule:

In der Grundschule kann die Förderung von Kreativität, Forschung und Flexibilität durch kleine fächerübergreifende Projekte und entdeckendes Lernen erreicht werden. Ein Beispiel dafür sind die kleinen Forschungsprojekte, die von der "Stiftung Kinder forschen" entwickelt wurden. Diese Projekte ermutigen Kinder, eigene Fragen zu stellen und ihre Umwelt selbstständig zu erforschen.<sup>63</sup>

### 2. Sekundarschulen:

Für die Förderung von Kreativität im Schulunterricht gibt es verschiedene Ansätze. Eine Möglichkeit besteht darin, Lehrinhalte mit Projekten oder Forschungsarbeiten zu verknüpfen, parallel zum regulären Unterricht. Dadurch können Schülerinnen und Schüler das Gelernte in der Praxis anwenden und eigene Ideen entwickeln (siehe Abbildung). Regelmäßige Beratungsgespräche mit Lehrkräften ermöglichen es, den Fortschritt zu überwachen und den Schülern Feedback zu geben.

Ein anschauliches Beispiel wäre eine Aufgabe im Fach Politik, bei der die Jobwünsche der Generation Z im Vergleich zur älteren Generation untersucht werden (siehe Anhang). Die Schülerinnen und Schüler könnten Menschen im Alter von 15 bis 25 Jahren sowie von 30 bis 60 Jahren interviewen, um mögliche Unterschiede in den Aussagen herauszuarbeiten und ihre eigenen Meinungen in einem Vortrag zu präsentieren.

Die genannten Maßnahmen sind nur Beispiele für die Förderung von Kreativität, Forschung und Flexibilität in verschiedenen Schulformen. Es ist wichtig, diese Ziele zu periodisieren und kontinuierlich daran zu arbeiten, um sie möglichst in allen Schulformen umzusetzen.

Bei Ausfall eines Lehrers aufgrund von Krankheit kann die Schulleitung sicherstellen, dass die Schüler/innen (ab 14 Jahren) eigenständig an ihren Forschungsprojekten weiterarbeiten können. Durch fest eingeplante Projekte in jedem Fach können die Schüler auch bei Abwesenheit des Lehrers zielgerichtet und effektiv lernen.

Die fächerübergreifenden Schülerprojekte könnten parallel zum regulären Unterricht innerhalb eines Jahres geplant werden. Die festgelegten Projektarbeiten werden zu Beginn des Schulhalbjahres in der Klassenmappe hinterlegt, so dass die Schülerinnen und Schüler bei Lehrerausfällen den Lernprozess fortsetzen können.

Die folgende Darstellung zeigt ein mögliches Ablaufschema.

Januar	Januar <b>1. Projekt</b> - selbstständige Schülerarbeit
Februar	Februar 1. Projekt - Anfang des Monats Beratungsgespräch und weitere Schülerarbeit. Ende des Monats Schülerpräsentation

<sup>63</sup> <https://www.stiftung-kinder-forschen.de/de/praxisanregungen/begleitende-materialien>, 2024.

März	März 2. <b>Projekt</b> - selbstständige Schülerarbeit
April	April Fortsetzung des Projektes- Anfang des Monats Beratungsgespräch und weitere Schülerarbeit.
Mai	Mai Schülerpräsentation des 2. Projektes
Juni Ferien	Juni Ferien
Juli Ferien	Juli Ferien
August	August 3. <b>Projekt</b> - selbstständige Schülerarbeit
September	September Projekt - Anfang des Monats Beratungsgespräch und weitere Schülerarbeit. Ende des Monats Schülerpräsentation
Oktober	Oktober 4. <b>Projekt</b> - selbstständige Schülerarbeit
November	November Projekt - Anfang des Monats Beratungsgespräch und weitere Schülerarbeit. Ende des Monats Schülerpräsentation
Dezember	

### **Fazit: Selbstorganisiertes Lernen ist die Basis für neue Innovationen.**

Der Vorteil des individualisierten Lernens ist die Fähigkeit, spontan von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren und den laufenden Lernprozess direkt zu fördern.

Eine ergänzende tutorische Unterstützung der Lernenden kann durch Online-Tutoring erfolgen und dazu beitragen, sowohl das Präsenzlernen als auch den Online-Unterricht (nur bei diesem Verfahren - Online Angebot) zu verbessern. Das Ziel der Online - Tutorials ist immer die Initiierung eines eigenständigen Lernprozesses.

„Der Glaube, dass Bildung auf jeden Fall durch ein Computerprogramm ersetzt werden kann, ist ein Mythos. Menschlicher Kontakt und Mentoring machen einen entscheidenden Unterschied in den Lernergebnissen“, sagt Sebastian Thrun Er betrachtet sowohl Bildungstraditionen, die das Vertrauen und die Beziehung zwischen Lehrern und Schülern

als Grundlage des Lernens sehen, als auch die Ergebnisse empirischer Lernforschung. Auch für die digitale Technik und die neuen Medien gilt das pädagogische Primat: Nur Menschen begeistern Menschen.<sup>64</sup>

Wenn der Computer bereits in der Lage ist, alle Informationen und Kenntnisse der verschiedenen Wissenschaften überall auf der Welt in hoher Geschwindigkeit verfügbar zu machen, ist die Frage für Schulen und Universitäten besonders wichtig: „Welche Kompetenzen und Fähigkeiten brauchen Schüler /innen und Studenten/innen?“ Sind Sie auf ihr zukünftiges Leben in einer digitalen Welt vorbereitet? „In Anbetracht der in diesem Bericht dargelegten Fakten kann die Antwort nur lauten: Die schulische und universitäre Bildung muss in erster Linie die Kompetenzen und Fähigkeiten fördern, die ausschließlich Menschen besitzen, wie Kreativität, die Fähigkeit, auf intellektueller Ebene Zusammenhänge zu finden und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, Diskussionen, soziale Kompetenz und Flexibilität. Die Fähigkeiten können beispielsweise durch aufeinander abgestimmte Abschlussarbeiten in Universitäten, Hochschulen und der Wirtschaft (Bachelor, Master oder Doktorarbeit) sowie in Schulen durch fächerübergreifende Projektarbeit gefördert werden. Nur solche Maßnahmen bereiten sich junge Menschen auf die rasante wirtschaftliche Entwicklung und das digitale Zeitalter vor.

### Über den Autor:

Prof. h.c. Dr. Dieter Grasedieck, Dipl. Ing., Oberstudiendirektor a.D., Promotion im Bereich Erziehungswissenschaften. Fachleiter am Bezirksseminar für Lehrerausbildung (1974-1982);

Oberstudiendirektor (1982-1994); Lehrbeauftragter für Pädagogik an der Universität Wuppertal (1975-1982), an der Universität Essen - Duisburg (2005 - 2015) und an der Babes-Bolyai Universität in Klausenburg(2005-heute); Mitglied des Deutschen Bundestages (1994-2009).

Kontakt: fam.grasedieck@t-online

### Literatur zum Exkurs:

1. Gesellschaft für Bildung und Wissen e.V., Didaktik der Biowissenschaften, 40 Wissenschaftler/innen fordern Moratorium der Digitalisierung an Schulen und Kitas,
2. Riedberg, 60438 Frankfurt am Main, <https://bildung-wissen.eu>, 22.11.2023
3. Dieter Grasedieck, Projektunterricht durch Kooperation von Berufsschule und Betrieb. In: Die Arbeitslehre - arbeiten und lernen. (Heft 68). April 1990, S. 12. -
4. Dieter Grasedieck, Neue Didaktik, Die Wissenschaft des 21. Jahrhunderts erfordert Selbststeuerung, 1/2011.
5. Dieter Grasedieck, Tele - Tutoring fördert das selbstorganisierte Lernen, Klausenburg: Presa Universitara Clujeana / Klausenburger Universitätsverlag, 2010.
6. Dieter Grasedieck, Fit für die Zukunft - Selbstorganisierten Lernens, innovativer Tutoring - Verfahren und lernschwächerer Jugendlicher als erste Schritte zu einer zukunftstauglichere Ausbildung. Beruflicher Bildungsweg, Februar 2011, S. 15 - 17.
7. Astrid Herbold, Sebastian Thrun, MOOCs sind noch nicht gut genug, DIE ZEIT, 15. Januar 2014
8. Stefan Krempl., Wissenschaftler: „Tablets und Laptops machen die Kinder dümmer“, 26.11.2023, 13:45 Uhr, [www.heise.de/news](http://www.heise.de/news)
9. Ralf Lankau, Ohne Dozenten geht es nicht, DIE ZEIT, 9. Januar 2014, S. 61.
10. Ralf Lankau.de, Ohne Dozenten geht es nicht, 04. 01. 2004 ntv.de, sba, Reaktionen auf PISA-Ergebnisse, Das deutsche Schulsystem ist heruntergewirtschaftet, 05.12.2023, 21.22 Uhr

---

<sup>64</sup>Astrid Herbold, Sebastian Thrun, MOOCs sind noch nicht gut genug, DIE ZEIT, 15. Januar 2014

11. Rosemarie Klein, Neue Lernformen - von der Wissensvermittlung zur Lernberatung, [https://www.die-bonn.de/projekte/beendet/efil/kongress/rosemarie\\_klein.htm](https://www.die-bonn.de/projekte/beendet/efil/kongress/rosemarie_klein.htm) (2009)
12. Isabella Peter, Erfolgsfaktoren und -hemmnisse beim Tele-Tutoring. München. 2007, ISBN 978-3-8316-0682-5
13. Detlef Sembill, Selbstorganisiertes Lernen als didaktische Lehr - Lern- Konzeption zur Verknüpfung von selbstgesteuertem und kooperativem Lernen. 2006 Beiheft 20, Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, pp. 93-108.
14. Stiftung Kinder forschen, <https://www.stiftung-kinder-forschen.de/de/praxisanregungen/begleitende-materialien>, 2024

## Literatur

- Ahsen, Anette von., ed. *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Heidelberg, Springer Verlag, 2010.
- Beeck, Christine. *Balanced Innovation Card: Instrument des strategischen Innovationsmanagements für mittelständische Automobilzulieferer*. Ahsen, Anette von, ed. *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Heidelberg, Springer Verlag, 2010: 123-138.
- Daum, Jürgen H. „Innovationsmanagement: Erfolgreiches Controlling und Management von Innovation“. *Der Controlling-Berater Heft 1* 2007: 19-58.
- Deimel, Klaus, und Thomas Heupel, Kai Wiltinger: *Controlling*. München: Vahlen Verlag, 2013.
- Disselkamp, Marcus: *Innovationsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Gemünden, Hans Georg und Jörn Littkemann. „Innovationsmanagement und -controlling – Theoretische Grundlagen und praktische Implikationen“. *Controlling & Management Sonderheft 3* 2007:2-16.
- Granig, P. und S. Persuch, ed. *Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus*, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2012.
- Hilgers, Dennis und Frank T. Piller. „Controlling in Open Innovation“. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2009, 5-10.
- Hofmann, Matthias und Ludwig Hierl. „Herausforderungen beim Investitions-Controlling meistern“. *Controlling & Management Review, Sonderheft 2*, 2015: 8-14.
- Hubert, Boris. *Controlling-Konzeptionen*. Wiesbaden: Springer Verlag, 2015.
- Kesting, Peter. *Wie sich Innovationen auf Märkte und etablierte Unternehmen auswirken*. Smolinski, Remigiusz, und Moritz Gerdes, Martin Siejka, Mariusz C. Bodek, ed. *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Wiesbaden: Gabler, 2017: 3-16.
- Losbichler, Heimo und Christoph Eisl, Christian Engelbrechtsmüller. *Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen*, Wien, Linde international, 2015.
- Nolden, Matthias und Martin Kaschny. „Controlling im Innovationsmanagement“. *Ideen- und Innovationsmanagement* 2016: 141-145.
- Rüegg-Stürm, J. und Grand, S.: *Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung*, Bern 2014.
- Schuh, Günther, ed. *Innovationsmanagement. Handbuch Produktion und Management 3*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2012.
- Schuh, Günther (Hrsg.): *Innovationsmanagement*, 2. Aufl., Heidelberg 2012.
- Schuh, Günther, und Jens Arnoscht, Michael Schiffer. *Innovationscontrolling*. In: Schuh, Günther, ed. *Innovationsmanagement. Handbuch Produktion und Management 3*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2012: 249-350.
- Schuh, Günther, und Dennis Bender. *Grundlagen des Innovationsmanagements*. In: Schuh, Günther, ed. *Innovationsmanagement. Handbuch Produktion und Management 3*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2012: 1-16.
- Smolinski, Remigiusz, und Moritz Gerdes, Martin Siejka, Mariusz C. Bodek, ed. *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*, Wiesbaden: Gabler, 2017.
- Sonntag, Alexander. *Erfolgsfaktor 3: Das Innovationscontrolling*. RKW Faktenblatt, 2. Aufl., Eschborn, 2014. Springer Gabler: Wirtschaftslexikon, 18. Aufl., Wiesbaden 2014.
- Wöhe, Günter u. Döring, Ulrich: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 25. Aufl., München 2013.

## Mögliche Fragen zum Kapitel 3.<sup>1</sup>

1. Was berücksichtigt das St. Galler Management Modell.
2. Was ist die Grundlage jeder Innovation?
3. Stellen Sie die zeitliche Entwicklung der Innovation nach Schumpeter schematisch dar.
4. Typen von Innovationen nach Arthur D. Little.
5. Nennen Sie die Handlungsfelder des Innovationsmanagement. Kurze Beschreibung.
6. Nennen Sie die Kernprozesse des Innovationsmanagements. Kurze Beschreibung.
7. Was beschreibt das Product Lifecycle Management?
8. Nennen Sie den Unterschied zwischen Controlling und Kontrolle
9. Welchen Aufgaben muss das Innovationscontrolling gerecht werden? Kurze Beschreibung.
10. Nennen Sie die Merkmale der Kennzahlen im Innovationscontrolling
11. Zählen Sie die Charakteristischen Kennzahlen für Innovationen auf.
12. Nennen Sie die Bereiche der Balanced Innovation Card (BIC) und die dazugehörigen Kennzahlen. Kurze Beschreibung.

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.



## Kapitel 4.

# Elemente von Deskriptiver Statistik und Operations Research

### 4.1. Einführung in der Deskriptiven Statistik

Die deskriptive Statistik fasst die statistischen Methoden zur Beschreibung und Auswertung von Daten zusammen. Besser gesagt, die Daten sind in Form von Tabellen und Graphiken, oder durch die Berechnung der Parameter und Korrelationskoeffizienten zusammengestellt.

#### 4.1.1. Statistische Grundbegriffe

Das Einzelobjekt einer statistischen Untersuchung heisst **statistische Einheit**. Die ist der Träger der Information für die man sich bei der Untersuchung interessiert. Die Gesamtheit von statistischen Einheiten mit übereinstimmenden Identifikationskriterien heisst **statistische Masse**. Ein Teil der interessierenden Masse, der bei einer statistischen Untersuchung erfasst wird, heisst **Stichprobe**.

Die **statistische Variable** ist eine bei einer statistischen Untersuchung interessierende Eigenschaft einer statistischen Einheiten. Die statistischen Variablen werden mit grossen Buchstaben:  $X, Y, Z, \dots$  bezeichnet. Die möglichen Werte, die eine statistische Variable annehmen kann, heissen **Ausprägungen**.

*Beispiele:*

- statistische Variable: Geschlecht; Ausprägungen: männlich, weiblich;
- statistische Variable: Zensuren; Ausprägungen: befriedigend, gut, sehr gut, ...;
- statistische Variable: Alter; Ausprägungen: 19, 20, 21, ...

Abhängig von den Ausprägungen der Variablen, gibt es zwei Typen von statistischen Variablen, und zwar: **qualitative Variablen**, die nur endlich viele Ausprägungen haben, die

Namen oder Kategorien sind, und **quantitative Variablen**, wenn ihre Ausprägungen eine Grösse wiedergeben.

Die Daten sind die konkreten Werte der Ausprägungen von Variablen für eine Stichprobe. Die Daten in Originalform bilden eine **Urliste** ( $a_i$ ), aber diese liefert uns wenige Informationen für die statistische Analyse. Deshalb organisieren wir die Daten in **Häufigkeitsverteilungen**, die die tabellarische Darstellung der Daten ermöglichen. Genauer gesagt, fassen wir gleiche Werte zusammen und notieren zu jedem Wert, wie oft er vorkommt, also seine **absolute Häufigkeit**.

*Beispiel:*

Bei einer Klausur wurden von 15 Teilnehmern folgende Punktzahlen (geordnet) erzielt: 8, 8, 9, 10, 10, 10, 11, 11, 12, 12, 13, 13, 13, 14, 14.

**Stichprobe:** 15 Teilnehmern

**Statistische Variable:** Punktzahlen bei einer Klausur – **quantitative Variable**

**Urliste**  $a_i$ : 8, 8, 9, 10, 10, 10, 11, 11, 12, 12, 13, 13, 13, 14, 14

**Häufigkeitsverteilung:**

$x_i$	$N_i$
8	2
9	1
10	3
11	2
12	2
13	3
14	2

$x_i$  – Ausprägungen

$N_i$  – absolute Häufigkeiten ( $\sum_{i=1}^N N_i = N$ )

$N$  – Grösse der Stichprobe.

#### 4.1.2. Die Parameter der Häufigkeitsverteilungen

Weil in der Wirtschaft die meisten statistischen Variablen quantitativ sind, sprechen wir weiter über die quantitativen Variablen.

##### Mittelwerte

Der bekannteste Mittelwert ist **das arithmetische Mittel** ( $\bar{X}$ ). Das arithmetische Mittel wird durch einen Durchschnittswert der Ausprägungen einer Variable angegeben.

Beispiel:  $a_i = 3, 3, 4, 4, 4, 6$ .

a) Berechnung aus der Urliste:  $\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N a_i$

$$\bar{X} = \frac{1}{6} (3 + 3 + 4 + 4 + 4 + 6) = 4.$$

b) Berechnung aus der Häufigkeitsverteilung:  $\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^R x_i \cdot N_i$

$x_i$	$N_i$
3	2
4	3
6	1

$$\bar{X} = \frac{1}{6} (3 \cdot 2 + 4 \cdot 3 + 6) = 4.$$

**Der Median (Me)** ist die Ausprägung der Variable, die die geordnete Reihe der Beobachtungswerte in zwei gleichen Teilen zerlegt.

Die Berechnungsmethode des Medians ist abhängig von der Anzahl der Beobachtungswerte  $N$ :

- $N$  ungerade Zahl:  $Me = x_{\left(\left[\frac{N}{2}\right]+1\right)}$
- $N$  gerade Zahl:  $Me = \frac{x_{\frac{N}{2}} + x_{\left(\frac{N}{2}+1\right)}}{2}$

Beispiele:

1) Bei einer Klausur wurden von 15 Teilnehmern folgende Punktzahlen (geordnet) erzielt: 8, 8, 9, 10, 10, 10, 11, 11, 12, 12, 13, 13, 13, 14, 14.

$N=15$  ungerade Zahl

$$Me = x_{\left(\left[\frac{15}{2}\right]+1\right)} = x_8, \text{ d.h. der achte Wert ist der Median, also } Me = 11.$$

2) Bei einem Stabhochsprungwettbewerb werden von 8 Springern folgende Höhen übersprungen: 4,60; 4,80; 4,80; 4,90; 5,00; 5,00; 5,10; 5,30.

$N=8$  gerade Zahl

$$Me = \frac{x_{\frac{N}{2}} + x_{\left(\frac{N}{2}+1\right)}}{2} = \frac{x_4 + x_5}{2} = \frac{4,9 + 5}{2} = 4,95$$

**Der Modus (Mo)** ist der Wert der statistischen Variablen mit der grössten Häufigkeit, falls es einen solchen gibt.

*Beispiel:* Bei einer Klausur wurden von 15 Teilnehmern folgende Punktzahlen (geordnet) erzielt: 8, 8, 9, 10, 10, 10, 11, 11, 12, 12, 13, 13, 13, 14, 14.

$Mo=10, 13$ , weil beide die Häufigkeit 3 haben.

## **Streuungsmassen**

Die häufigst verwendeten Streuungsmassen sind die Varianz und die Standardabweichung.

Das arithmetische Mittel der quadrierten Abweichungen der Beobachtungswerte  $a_i$  von ihrem arithmetischen Mittel  $\bar{X}$  heisst **Varianz**:

a) Varianz aus der Urliste:  $\sigma_X^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (a_i - \bar{X})^2$ ;

b) Varianz aus der Häufigkeitsverteilung:  $\sigma_X^2 = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^R (x_i - \bar{X})^2 \cdot N_i$ .

Die positive Quadratwurzel aus der Varianz heisst **Standardabweichung**:

$$\sigma_X = \sqrt{\sigma_X^2}.$$

Ein Mass für die relative Streuung ist das **Variationskoeffizient** definiert als:

$$V_X = \frac{\sigma_X}{\bar{X}} \cdot 100\%.$$

*Beispiel:*  $a_i = 3, 3, 4, 4, 4, 6$ .

Wir wissen dass  $\bar{X} = 4$ .

Berechnung der *Varianz* aus der Urliste:

$$\sigma_X^2 = \frac{1}{6} [(3 - 4)^2 + (3 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (4 - 4)^2 + (6 - 4)^2] = 1;$$

Berechnung der *Varianz* aus der Häufigkeitsverteilung:

$$\sigma_X^2 = \frac{1}{6} [(3 - 4)^2 \cdot 2 + (4 - 4)^2 \cdot 3 + (6 - 4)^2] = 1;$$

Berechnung der *Standardabweichung*:  $\sigma_X = \sqrt{\sigma_X^2} = \sqrt{1} = 1$ .

Berechnung der *Variationskoeffizient*:  $V_X = \frac{\sigma_X}{\bar{X}} \cdot 100\% = \frac{1}{4} \cdot 100\% = 25\%$ .

## **AUFGABEN ZU 4.1.2.**

**Aufgabe 4.1.2.** Eine Befragung über das Alter von 25 Angehörigen eines Betriebes hat folgendes Ergebnis geliefert: 24, 24, 40, 32, 51, 63, 23, 43, 43, 43, 51, 23, 32, 33, 64, 23, 23, 50, 50, 33, 63, 50, 43, 30, 43.

Berechnen und interpretieren Sie das arithmetische Mittel, den Median, den Modus, die Standardabweichung und das Variationskoeffizient.

Wir organisieren die Daten in einer Häufigkeitsverteilung:

Alter ( $x_i$ )	Häufigkeit ( $N_i$ )
23	4
24	2
31	1
32	2
33	2
41	1
43	5
50	3
51	2
63	2
65	1

a) *Arithmetisches Mittel:*

$$\bar{X} = \frac{23 \cdot 4 + 24 \cdot 2 + \dots + 63 \cdot 2 + 65}{25} = \frac{1000}{25} = 40$$

also das durchschnittliche Alter der Angehörigen ist 40 Jahre.

b) *Median:*

$N=25$  ungerade Zahl, also

$$Me = x_{\left(\left[\frac{25}{2}\right]+1\right)} = x_{13}.$$

Damit wir den 13-ten Wert bestimmen, addieren wir die Häufigkeiten bis wir einen Wert grosser als 13 erhalten:

$$4+2+1+2+2+1+5 > 13$$

Die letzte Häufigkeit die wir addieren (5) ist die entsprechende Häufigkeit des Medians  $\rightarrow Me = 43$ .

Das bedeutet, dass 50% der Angehörigen jünger als 43 Jahre sind und 50% älter als 43 Jahre sind.

c) *Modus:*

Die grösste Häufigkeit ist 5  $\rightarrow Mo = 43$ , das heisst, dass die meisten Angehörigen 43 Jahre alt sind.

d) *Varianz und Standardabweichung:*

$$\sigma_x^2 = \frac{1}{25} [(23 - 40)^2 \cdot 4 + (24 - 40)^2 \cdot 2 + \dots + (63 - 40)^2 \cdot 2 + (65 - 40)^2] = 169,84$$

$\sigma_x = \sqrt{169,84} = 13.03$ , das heisst, dass das Alter der Angehörigen um 13 Jahre vom durchschnittlichen Alter abweicht.

e) Variationskoeffizient

$$V_X = \frac{13,03}{40} \cdot 100\% = 32,58\%.$$

Das Alter der Angehörigen weicht um 32.5% vom durchschnittlichen Alter ab.

**Aufgabe 4.1.2.** Der Inhaber eines Weinfachgeschäftes hat eine neue Weinsorte in sein Sortiment aufgenommen und interessiert sich für die Anzahl der pro Tag verkauften Flaschen dieser Weinsorte. Über 24 Verkaufstage notierte der Inhaber die Anzahl der verkauften Flaschen. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Anzahl der verkauften Flaschen ( $x_i$ )	Verkaufstage ( $N_i$ )
0	4
2	6
3	8
4	4
6	2

a) Bestimmen Sie die durchschnittliche Anzahl der verkauften Flaschen auf die ganze Periode.

$$\bar{X} = \frac{0 \cdot 4 + 2 \cdot 6 + 3 \cdot 8 + 4 \cdot 4 + 6 \cdot 2}{24} = \frac{64}{24} = 2,67$$

b) Bestimmen Sie die Anzahl der verkauften Flaschen die die Häufigkeitsverteilung in zwei gleiche Teile zerlegt.

Median teilt die Häufigkeitsverteilung in zwei gleichen Teilen.

$N=24$  gerade Zahl  $\rightarrow$

$$Me = \frac{x_{\lfloor \frac{24}{2} \rfloor} + x_{(\lfloor \frac{24}{2} \rfloor + 1)}}{2} = \frac{x_{12} + x_{13}}{2} = \frac{3 + 3}{2} = 3$$

Den 12-ten und den 13-ten Wert bestimmen wir, indem wir die Häufigkeiten addieren, bis wir einen Wert grösser als 12, bzw. 13 haben:

$$4+6+8 > 12 \text{ und } 13.$$

Die letzte Häufigkeit, die wir addieren (8), ist die entsprechende Häufigkeit der Werte 12, bzw. 13.

c) Um wieviel Prozent weicht die Anzahl der verkauften Flaschen von der durchschnittlichen Anzahl der Flaschen ab?

Variationskoeffizient:  $V_X = \frac{\sigma_X}{\bar{X}} \cdot 100\%$

$$\sigma_X = \sqrt{\sigma_X^2}$$

$$\sigma_X^2 = \frac{1}{24} [(0 - 2,67)^2 \cdot 4 + (2 - 2,67)^2 \cdot 6 + (3 - 2,67)^2 \cdot 8 + (4 - 2,67)^2 \cdot 4 + (6 - 2,67)^2 \cdot 2] = 2,56$$

$$\sigma_X = \sqrt{2,56} = 1,59 \rightarrow V_X = \frac{1,59}{2,67} \cdot 100\% = 59,55\%.$$

### 4.1.3. Zusammenhangsmasse. Lineare Regression

Bisher haben wir immer eine einzige statistische Variable analysiert. Im Folgenden werden wir zwei Variablen analysieren, damit wir den Zusammenhang zwischen diesen Variablen bestimmen.

Für zwei **quantitative** Variablen  $X$  und  $Y$  mit Beobachtungspaaren  $(x_i, y_i)$  benutzen wir als Zusammenhangsmass die **Kovarianz**. Für die Berechnung der Kovarianz, ermitteln wir für jede Beobachtung den Abstand von  $x_i$  zum Mittelwert der  $X$  Werte, sowie den Abstand von  $y_i$  zum Mittelwert der  $Y$  Werte. Danach wird für jede Beobachtung das Produkt der beiden Abstände berechnet und über alle Beobachtungen gemittelt:

$$\sigma_{XY} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y}).$$

Positive Werte der Kovarianz zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen den zwei Variablen und negative Werte zeigen einen negativen Zusammenhang zwischen Variablen.

Kovarianz als Zusammenhangsmass hat einen grossen Nachteil und zwar es zeigt nicht die Stärke des Zusammenhangs zwischen Variablen. Deswegen, berechnen wir ein anderes Mass für den Zusammenhang und zwar das **Korrelationskoeffizient nach Bravais Pearson**:

$$r_{XY} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y},$$

wobei:  $\sigma_{XY}$  - die Kovarianz zwischen  $X$  und  $Y$ ;

$\sigma_X$  - die Standardabweichung von  $X$ ;

$\sigma_Y$  - die Standardabweichung von  $Y$ .

- $r_{XY} \in [-1, 1]$ ;
- $r_{XY} = 0 \rightarrow$  kein linearer Zusammenhang zwischen Variablen;
- $r_{XY} > 0 \rightarrow$  positiver Zusammenhang zwischen Variablen;
- $r_{XY} < 0 \rightarrow$  negativer Zusammenhang zwischen Variablen.

Wenn zwischen zwei Variablen ein linearer Zusammenhang existiert, kann man den Zusammenhang durch ein Modell der linearen Regression modellieren:

$$Y(X) = a + bX + \varepsilon,$$

wobei:  $Y$  - die abhängige Variable,

$X$  - die unabhängige Variable,

$\varepsilon$  - die Störgrösse, die die anderen beeinflussenden Variablen von  $Y$  ausser  $X$  enthält.

Beispiele: Nachfrage in Abhängigkeit vom Preis;

Nachfrage in Abhängigkeit vom Einkommen;

Sparverhalten in Abhängigkeit vom Einkommen.

Um die Koeffizienten  $a$  und  $b$  zu bestimmen, schätzen wir das Modell mit Hilfe der Methode der kleinsten Quadrate.

Die Regressionsgerade ist dann:

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}X,$$

wobei:  $\hat{Y}$  - die geschätzte abhängige Variable,

$\hat{a}, \hat{b}$  - die geschätzten Regressionskoeffizienten, die man folgenderweise berechnen kann:

$\hat{b} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X^2}$ ,  $\hat{a} = \bar{Y} - \hat{b}\bar{X}$  mit  $\sigma_{XY}$  - Kovarianz,  $\sigma_X^2$  - Varianz von  $X$ ,  $\bar{Y}$  - arithmetisches Mittel von  $Y$  und  $\bar{X}$  - arithmetisches Mittel von  $X$ .

### AUFGABEN ZU 4.1.3.

**Aufgabe 4.1.3.** Die Verkäufe und die Kosten für 10 rumänische Unternehmen sind in der folgenden Tabelle gegeben:

Unternehmen	Verkäufe (in 1000 RON) X	Kosten (in 1000 RON) Y
1	45	10
2	47	12
3	52	15
4	50	13
5	65	18
6	61	15
7	58	12
8	60	20
9	55	12
10	65	20

a) Berechnen und interpretieren Sie das Korrelationskoeffizient nach Bravais-Pearson.

Für die Berechnung der Korrelationskoeffizient nach Bravais-Pearson, braucht man die Kovarianz und die Standardabweichungen von  $X$  und  $Y$ . Für die Kovarianz braucht man das arithmetische Mittel von  $X$  und  $Y$ .

$$\bar{X} = \frac{45 + 47 + \dots + 55 + 65}{10} = 55,8$$

$$\bar{Y} = \frac{10 + 12 + \dots + 12 + 20}{10} = 14,7$$

$$\sigma_{XY} = \frac{1}{10} [(45 - 55,8)(10 - 14,7) + (47 - 55,8)(12 - 14,7) + \dots + (55 - 55,8)(12 - 14,7) + (65 - 55,8)(20 - 14,7)] = 18,24$$

$$\sigma_x^2 = \frac{1}{10} [(45 - 55,8)^2 + (47 - 55,8)^2 + \dots + (55 - 55,8)^2 + (65 - 55,8)^2] = 46,16$$

$$\rightarrow \sigma_x = \sqrt{46,16} = 6,8$$

$$\sigma_y^2 = \frac{1}{10} [(10 - 14,7)^2 + (12 - 14,7)^2 + \dots + (12 - 14,7)^2 + (20 - 14,7)^2] = 11,41$$

$$\rightarrow \sigma_y = \sqrt{11,41} = 3,38$$

Das Korrelationskoeffizient:

$$r_{XY} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{18,24}{6,8 \cdot 3,38} = 0,79$$

→ da existiert ein positiver starker Zusammenhang zwischen Verkäufe und Kosten für die 10 rumänischen Unternehmen.

b) Bestimmen Sie die Koeffizienten der linearen Regression.

$$\text{Kosten} = a + b \cdot \text{Verkäufe} + \varepsilon$$

$$\hat{b} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_x^2} = \frac{18,24}{46,16} = 0,4$$

$$\hat{a} = \bar{Y} - \hat{b}\bar{X} = 14,7 - 0,4 \cdot 55,8 = -7,62$$

Die Regressionsgerade ist:  $\widehat{\text{Kosten}} = -7,62 + 0,4 \cdot \text{Verkäufe}$ , wo  $\widehat{\text{Kosten}}$  die geschätzte durchschnittliche Kosten (in 1000 RON) für einen bestimmten Wert von Verkäufen (in 1000 RON) ist. Das bedeutet, dass man eine Prognose für die Kosten für einen bestimmten Wert von Verkäufen machen kann. Zum Beispiel, wenn die Verkäufe für einen 11-ten Unternehmen 70.000 RON sind, dann die geschätzten Kosten sind:

$$\widehat{\text{Kosten}} = -7,62 + 0,4 \cdot 70 = 20,38 \text{ in 1000 RON.}$$

**Aufgabe 4.1.4.** Von besonderem Interesse für Automobilversicherer ist die Abhängigkeit des Risikos von der Fahrleistung. Folgende vereinfachte Tabelle gibt die Schadenfrequenz  $Y$  (in Monatsabständen) bei entsprechender jährlicher Fahrleistung  $X$  (in 1000 km) an.

X	Y
5	9
10	10
15	14
20	18
25	22
30	24
40	29
50	29

a) Existiert da ein linearer Zusammenhang zwischen der Schadenfrequenz und der jährlichen Fahrleistung?

$$r_{XY} = ?$$

$$\bar{X} = \frac{5 + 10 + \dots + 40 + 50}{8} = 24,375$$

$$\bar{Y} = \frac{9 + 10 + \dots + 29 + 29}{8} = 19,375$$

Die Kovarianz:

$$\begin{aligned} \sigma_{XY} &= \frac{1}{8} [(5 - 24,375)(9 - 19,375) + (10 - 24,375)(10 - 19,375) + \dots \\ &\quad + (40 - 24,375)(29 - 19,375) + (50 - 24,375)(29 - 19,375)] = 102,11 \end{aligned}$$

$$\sigma_X^2 = \frac{1}{8} [(5 - 24,375)^2 + (9 - 19,375)^2 + \dots + (40 - 24,375)^2 + (50 - 24,375)^2] = 202,73$$

$$\rightarrow \sigma_X = \sqrt{202,73} = 14,24$$

$$\sigma_Y^2 = \frac{1}{8} [(9 - 19,375)^2 + (10 - 19,375)^2 + \dots + (29 - 19,375)^2 + (29 - 19,375)^2] = 54,98$$

$$\rightarrow \sigma_Y = \sqrt{54,98} = 7,41$$

Das Korrelationskoeffizient:

$$r_{XY} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y} = \frac{102,11}{14,24 \cdot 7,41} = 0,96$$

→ da existiert ein positiver starker Zusammenhang zwischen die Schadenfrequenz und die jährliche Fahrleistung.

b) Bestimmen Sie die Koeffizienten für die lineare Schadenfrequenzfunktion in Abhängigkeit von der Fahrleistung.

$$Y = a + b \cdot X + \varepsilon$$

$$\hat{b} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X^2} = \frac{102,11}{202,73} = 0,5$$

$$\hat{a} = \bar{Y} - \hat{b}\bar{X} = 19,375 - 0,5 \cdot 24,375 = 7,1$$

Die Regressionsgerade ist:

$$\hat{Y} = 7,1 + 0,5 \cdot X.$$

c) Welche mittlere Schadenfrequenz ist bei Autofahrern mit 35.000 km jährlicher Fahrleistung zu erwarten?

$$\hat{Y} = 7,1 + 0,5 \cdot 35 = 24,6.$$

## 4.2. Lineare Optimierung. Modellbildung und Sensitivitätsanalyse

### 4.2.1. Einführung. Mathematische Modelle in Operations Research

Unter den wichtigen Arbeitsinstrumenten, die Mathematik den Ökonomen bereitstellt, stehen auch die Methoden des Operations Research's. In den letzten Jahrzehnten haben diese Methoden eine immer größere Rolle für die bestmögliche Entscheidungsfindung in den verschiedensten Problemen der angewandten Betriebswirtschaftslehre gespielt.

Operations Research (OR) umfasst Themen wie Lineare Optimierung, Spieltheorie, Transportoptimierung, Netzplantechnik, Graphentheoretische Optimierung, Flussprobleme, Warteschlangenmodelle, Logistische Probleme, Simulationen und viele andere. Einige davon werden studiert im Rahmen des Faches *Operations Research* im 6. Semester des Studienprogramms *Unternehmensführung (in deutscher Sprache)*.

So viele und verschiedenartig wie sie sind, diese Teilgebiete des OR's haben etwas gemein, und zwar, der Prozess der mathematischen Modellierung, das ihnen zugrunde liegt und das zur Grundbildung jedes Ökonomen gehören sollte.

Da dieses Material zur Vorbereitung der Lizenzprüfung für die Absolventen des Studienprogramms *Unternehmensführung (in deutscher Sprache)* gemeint ist, werden in den untenstehenden Seiten ein Paar Sachen über die mathematische Modellierung spezifischer ökonomischer Probleme deutlicher gemacht.

Was bedeutet es, ein ökonomisches Problem **mathematisch zu modellieren**?

1. Erstens sollte ein Ökonom selbst fähig sein, das *ökonomische Problem* klar und richtig zu *beschreiben*. Das heißt, sowohl die relevanten Informationen und Beziehungen zu identifizieren, als auch die richtigen Fragen zu stellen.
2. Zweitens sollte ein Ökonom fähig sein, das als Text formulierte Problem „ins Mathematische zu übersetzen“. Diese Übersetzung soll die mathematische Methode, die weiter benutzt wird, berücksichtigen. Es geht um Variablen, Gleichungen, Ungleichungen, Definitions- und Wertebereiche, Funktionen, Bedingungen und viel mehr. Kurz gesagt, es geht um die *Erstellung des mathematischen Modells*.
3. Einmal die mathematische Problemstellung formuliert, stehen zahlreiche mathematische (zur Zeit auch informatische) Instrumente zur Verfügung, um eine *Lösung zu finden, falls sie existiert*. Da spielen die mathematischen Kenntnisse und Fähigkeiten des Ökonomen selbstverständlich eine wesentliche Rolle.
4. Obwohl es üblich vergessen wird, ist das ursprüngliche ökonomische Problem noch nicht gelöst, wenn man eine mathematische Antwort zum mathematischen Modell gefunden hat. Ebenso wichtig ist es, auch die „Kehr-Übersetzung“ zu machen, d.h., *die mathematischen Ergebnisse richtig ökonomisch zu interpretieren* und folglich das Modell zu validieren und schließlich zu implementieren.

Alle oben erwähnten Schritte definieren im großen das Prozess der mathematischen Modellierung.

Wie der Titel besagt, wird weiter die mathematische Modellierung nur für eine einzige Klasse von Problemen, die in Operations Research vorkommen, nämlich Linearen Optimierungsproblemen, veranschaulicht. Warum diese Klasse? Weil sie eine historische Rolle in der Entwicklung des neuen wissenschaftlichen Gebietes *Operation Research* gespielt hat.

Für solche lineare Optimierungsprobleme werden wir ein Paar Sachen über die Erstellung des mathematischen Modells deutlich machen and das Lösungsverfahren anhand von Excel Solver erklären. Außerdem werden wir sehen, wie man die Ergebnisse interpretiert und, noch wichtiger, wie man die Sensitivitätsanalyse führt, als ein leistungsfähiges Instrument für Szenarioanalyse.

#### 4.2.2. Erstellung eines Mathematischen Modells für Lineare Optimierungsprobleme

Die linearen Optimierungsproblemen sind die am häufigsten auftretenden Optimierungsproblemen in Wirtschaftsmathematik. Im Großen geht es um die Minimierung oder Maximierung einer linearen Zielfunktion mit zwei oder mehreren Variablen, unter bestimmten Nebenbedingungen, die in Form eines Systems von linearen Gleichungen und Ungleichungen stehen.

Im Folgenden analysieren wir ein typisches Beispiel. Darauf veranschaulichen wir auch die Schritte, die man im allgemeinen für die Modellierung eines solchen Problems führen soll:

**Beispiel 4.2.1.** *Für eine Verkaufsaktion stellt eine Firma zwei neue Produkte A und B her. Aus Platzgründen können von beiden Produkten zusammen höchstens 500 Mengeneinheiten hergestellt werden, wobei von Produkt B mindestens 100 Mengeneinheiten erforderlich sind. Für die Fertigung stehen insgesamt 40 Stunden zur Verfügung, wobei 8 Minuten pro Mengeneinheit für Produkt A und 4 Minuten pro Mengeneinheit für Produkt B benötigt werden.*

*Der Gewinn beim Verkauf einer Mengeneinheit von Produkt A beträgt 50€, derjenige von Produkt B beträgt 10€. Wie sollte die Firma die Herstellung der zwei Produkte organisieren, d.h., wie viel sollte man aus jedem Produkt herstellen, um den Gewinn zu maximieren?*

**Mathematische Modellierung.** Um das entsprechende mathematische Modell zu erstellen, das weiter eine mathematische Untersuchung der Lösung ermöglicht, sollte man folgende Aspekte beachten, die für alle Probleme dieses Typs gültig sind:

1. *Welche ist allerdings die Frage? Was wird gesucht?*

Im Text liest man: „... wie viel sollte man aus jedem Produkt herstellen...?“.

Es folgt, dass die hergestellten Mengen der zwei Produkte gesucht sind.

Man bezeichnet also z.B. mit  $x$  die hergestellte Menge aus Produkt A, bzw. mit  $y$  die hergestellte Menge aus Produkt B.

So hat man bei diesem Schritt die *Variablen* des Modells festgelegt:

$x$  und  $y$ .

2. *Welches ist das Hauptziel? Was soll man maximieren/minimieren?*

Im Text liest man: „... um den Gewinn zu maximieren...“.

Also die Funktion, die man maximieren soll, entspricht dem Gewinn.

Der Gewinn lässt sich auch aus dem Text bestimmen: „Der Gewinn beim Verkauf einer Mengeneinheit von Produkt A beträgt 50€, derjenige von Produkt B beträgt 10€.“. Der Gesamtgewinn beim Verkauf der hergestellten Mengen  $x$  und  $y$  wird dann  $50x+10y$ .

So hat man bei diesem Schritt die *Zielfunktion* des Modells festgelegt:

$$f(x, y) = 50x + 10y.$$

3. *Welche andere Restriktionen gibt es?*

Im Text liest man:

„Aus Platzgründen können von beiden Produkten zusammen höchstens 500 Mengeneinheiten hergestellt werden... „

Die entsprechende *Nebenbedingung* folgt:

$$x + y \leq 500.$$

„...wobei von Produkt B mindestens 100 Mengeneinheiten erforderlich sind.“

Die entsprechende *Nebenbedingung* folgt:

$$y \geq 100.$$

„Für die Fertigung stehen insgesamt 40 Stunden zur Verfügung, wobei 8 Minuten pro Mengeneinheit für Produkt A und 4 Minuten pro Mengeneinheit für Produkt B benötigt werden.“

Die benötigte Zeit für die hergestellte Menge aus A ist  $8x$  und die benötigte Zeit für die hergestellte Menge aus B ist  $4y$ . Die 40 Stunden stehen für  $40 \cdot 60 = 2400$  Minuten.

Die entsprechende *Nebenbedingung* folgt:  $8x+4y \leq 2400$ , die nach Verkürzung mit 4 äquivalent mit

$$2x + y \leq 600$$

ist.

4. In solchen linearen Optimierungsproblemen werden in der Regel Mengen gesucht, die selbstverständlich nicht negativ sind. Darum führt man auch die *Nichtnegativitätsbedingung* ein:

$$x, y \geq 0.$$

So ist das mathematische Modell für das Problem aus Beispiel 4.2.1 entstanden:

$$\left\{ \begin{array}{l} f(x, y) = 50x + 10y \rightarrow \max \\ x + y \leq 500 \\ y \geq 100 \\ 2x + y \leq 600 \\ x, y \geq 0. \end{array} \right.$$

**Verallgemeinerung.** In Praxis geht es in der Regel um mehrere Variablen und Restriktionen. Da ist es sinnvoll, die allgemeine *Standardform* eines linearen Optimierungsproblem zu betrachten:

$$\left\{ \begin{array}{l} f(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \max/\min \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i, i = \overline{1, p} \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \geq b_i, i = \overline{p+1, q} \\ \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, i = \overline{q+1, m} \\ x_j \geq 0, j = \overline{1, n}. \end{array} \right.$$

### 4.2.3. Lösung eines Linearen Optimierungsproblems mit Excel Solver

Nachdem die Erstellung des mathematischen Modells für einen linearen Optimierungsproblem mit zwei Variablen oben erläutert wurde, werden wir in diesem Abschnitt kurz auf ein anderes Beispiel veranschaulichen, wie man den Excel Solver Add-In benutzen kann, um solche Probleme zu lösen.

**Beispiel 4.2.2.** Meister Gepetto schnitzt Holzsoldaten und Holzzüge. Ein Holzsoldat wird mit 27€ verkauft und ein Holzzug mit 21€. Für die Rohstoffe gibt der Meister 10€ pro Holzsoldat und 9€ pro Holzzug aus. Es entstehen auch indirekte Kosten bei der Herstellung der Spielzeuge, und zwar 14€ pro Holzsoldat und 10€ für einen Zug.

Jedes Spielzeug hat zwei Herstellungsphasen: Zimmerhandwerk und Fertigbearbeitung. Ein Soldat sowie ein Zug brauchen 1 Stunde bei Zimmerhandwerk. Ein Soldat braucht 2 Stunden bei Fertigbearbeitung, während ein Zug nur 1 Stunde.

Meister Gepetto's Lehrlinge arbeiten wöchentlich 80 Stunden bei Zimmerhandwerk und 100 Stunden bei Fertigbearbeitung. Zusätzlich weiß man noch, dass wöchentlich höchstens 40 Holzsoldaten verkauft werden, während die Nachfrage für Holzzüge praktisch unbegrenzt ist.

- a) Wie kann Meister Gepetto seine Produktion organisieren, um den wöchentlichen Gewinn zu maximieren?
- b) Die indirekten Kosten steigen um 0.8 € pro hergestellter Holzsoldat. Wie wird der optimale Produktionsplan davon beeinflusst?

### Die Modellbildung.

Sehr kurz, für die Frage a):

1. Die Variablen:  $x$  – die Anzahl der Holzsoldaten zu produzieren

$y$  – die Anzahl der Holzzüge zu produzieren

2. Die Zielfunktion:  $f=3x+2y \rightarrow \max$

Wie wurde das bestimmt?

- Gewinn pro Holzsoldat:

$$27\text{€ (Verkaufspreis)} - 10\text{€ (Rohstoffe)} - 14\text{€ (indirekte Kosten)} = 3\text{€}$$

- Gewinn pro Holzzug:

$$21\text{€ (Verkaufspreis)} - 9\text{€ (Rohstoffe)} - 10\text{€ (indirekte Kosten)} = 2\text{€}$$

3. Nebenbedingungen:

- Verfügbare Zeit für Zimmerhandwerk

$$1 \cdot x + 1 \cdot y \leq 80 \text{ (Stunden)}$$

- Verfügbare Zeit für Fertigbearbeitung

$$2 \cdot x + 1 \cdot y \leq 100 \text{ (Stunden)}$$

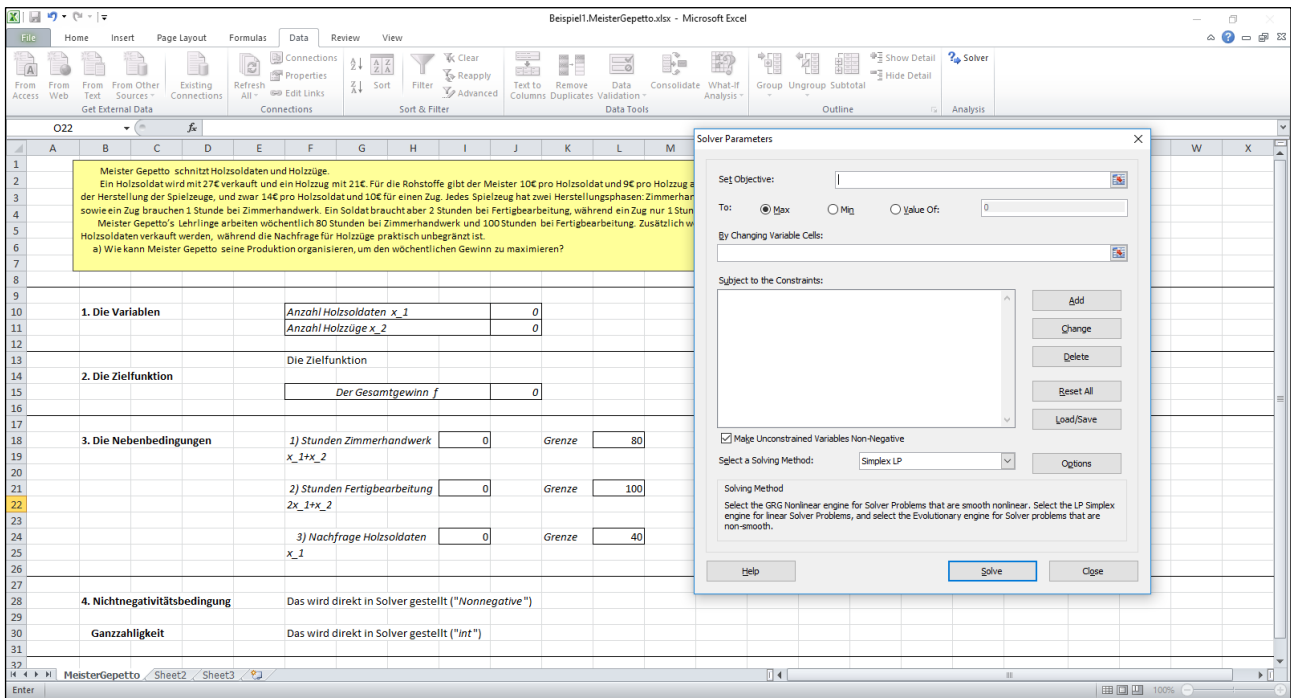
- Nachfrage an Holzsoldaten

$$x \leq 40 \text{ (Stück)}$$

4. Nichtnegativität: ja, weil  $x, y$  Mengen sind.

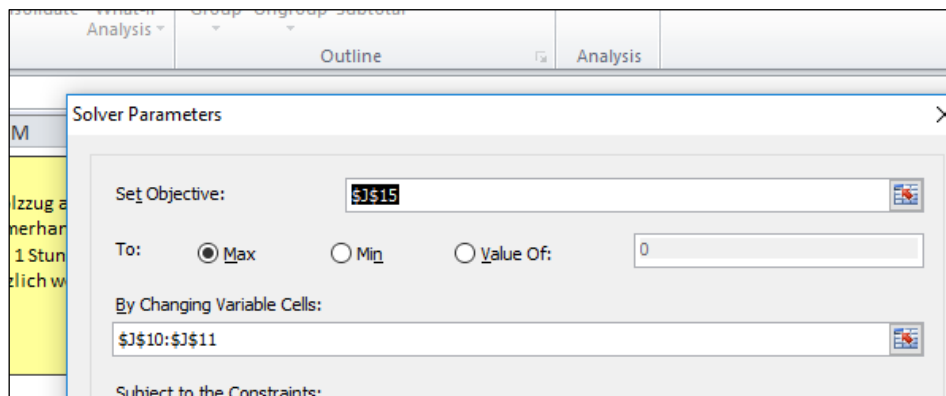
## Lösen mit dem Solver Add-In

Man ruft den Solver mittels der Registerkarte **Datei (Data)** auf. Man füllt das erscheinende Dialogfenster **Solver-Parameter (Solver Parameters)** aus:



### Ziel festlegen (Set objective)

Da wird die Zelle J15 angeklickt, wo der Wert der Zielfunktion steht (jetzt =0).



### Bis (To)

Hier wählt man MAX für Maximierungsprobleme, MIN für Minimierungsprobleme. Die Option WERT (Value of) wird hier nicht benutzt, sondern beim Lösen von Systemen.

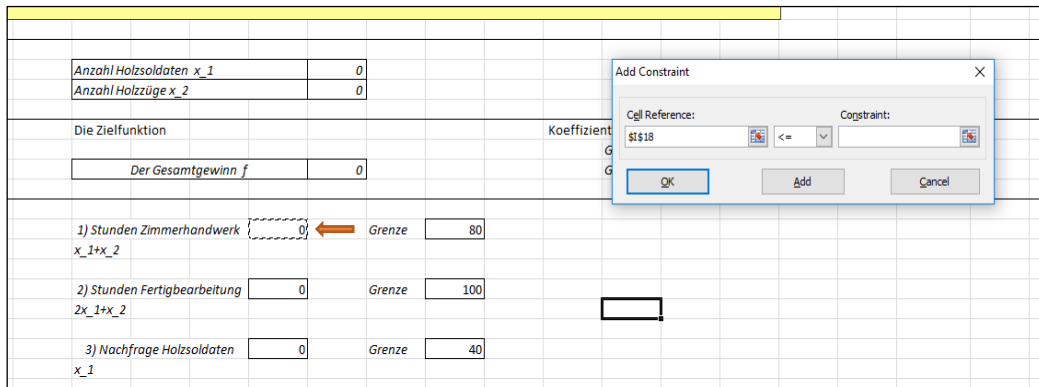
### Durch Ändern von Variablenzellen (By Changing Variable Cells)

Hier sollen die Zellen der Variablen (anfangs =0) selektiert/aufgerufen werden.

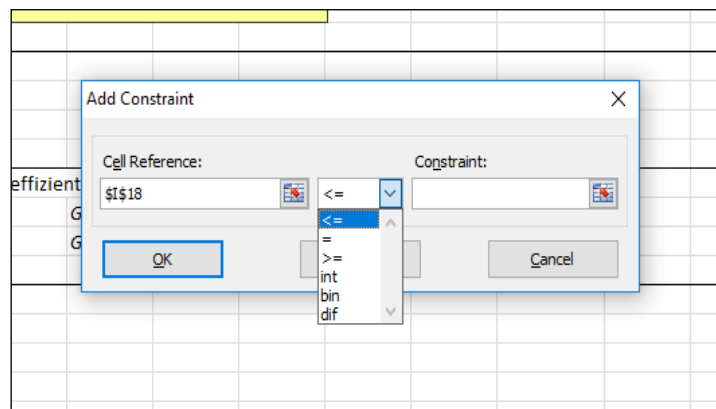
Unterliegt den Nebenbedingungen (Subject to the constraints)

Mit Hinzufügen (Add) kann man alle Nebenbedingungen addieren.

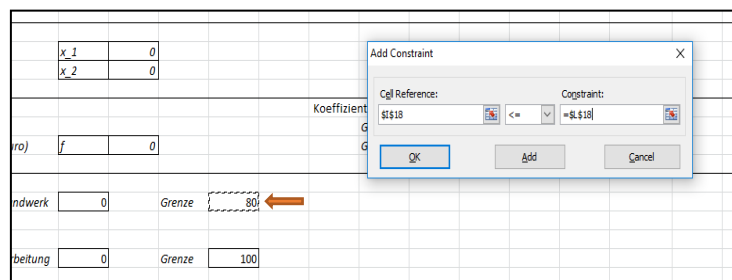
Links selektieren wir die Zelle der Nebenbedingung:



Mittels das richtige Zeichen:



Rechts die Zelle der Grenze (obere oder untere):

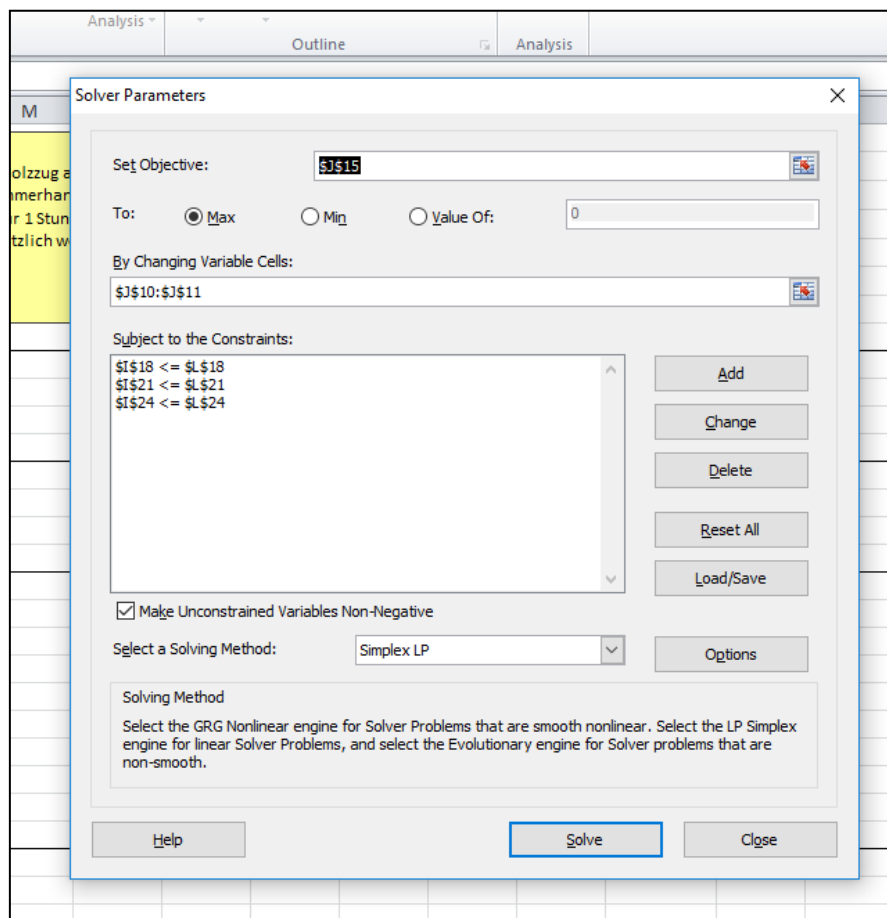


So hat man alle Nebenbedingungen eingetragen.

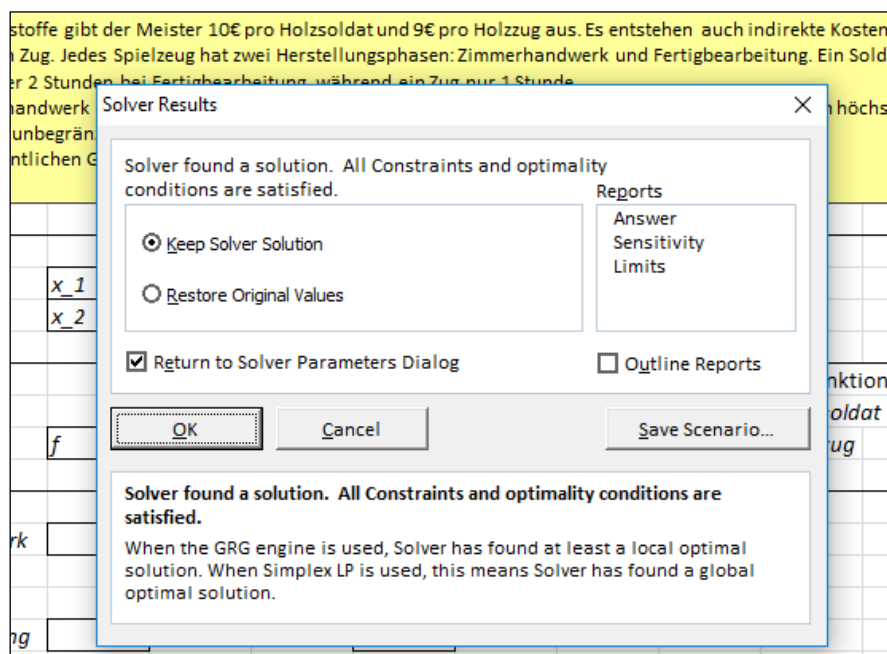
Zusätzlich soll man folgendes wählen:

1. Nicht eingeschränkte Variablen als nicht-negativ festlegen (Make Unconstrained Variables Non-Negative), um die Nichtnegativitätsbedingung zu beachten.
2. Als Lösungsmethode (Solving Method) wählt man Simplex-LP.
3. Bei den Nebenbedingungen ist es möglich, auch die INT (int) Restriktion festzulegen. Das führt zu ganzzahligen Werten für die Variablen, wenn es im Problem gefragt wird.

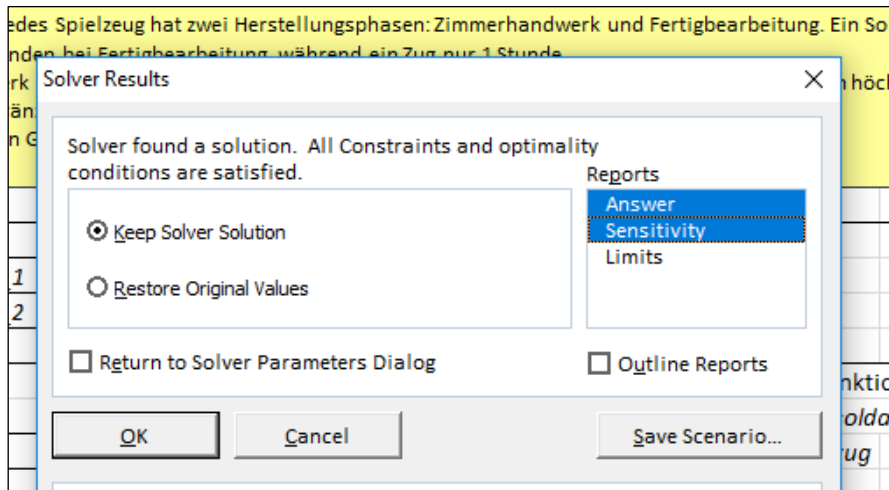
! Wir legen keine INT Bedingung fest, wenn wir die Sensitivitätsanalyse durchführen möchten. Sonst wird kein Sensitivitätsbericht generiert.



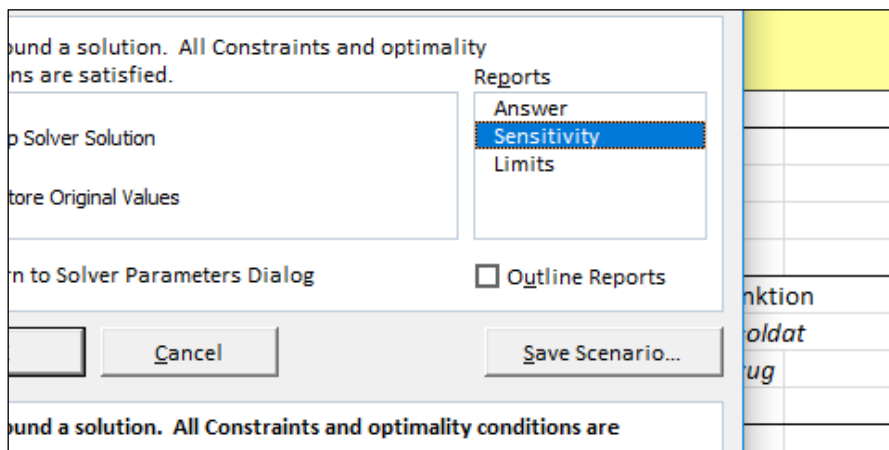
Endlich durch Anklicken von **Lösen (Solve)** im Dialogfenster wird die Berechnung durch den Solver ausgelöst. Ein anderes Dialogfenster wird jetzt erscheinen:



Um den Antwort-, bzw. den Sensitivitätsbericht zu erhalten, soll man es hier wählen.



Man kann auch nur den Sensitivitätsbericht erstellen lassen:



### Ergebnisse ablesen und interpretieren

1. Jetzt erhält man die Ergebnisse direkt in den Zellen unserer Datei. Wenn wir die Namen neben den Variablenzellen entsprechend gesetzt haben, können wir die Resultate einfacher lesen:

	Anzahl Holzsoldaten $x_1$	20
	Anzahl Holzzüge $x_2$	60
	Die Zielfunktion	
	Der Gesamtgewinn $f$	180

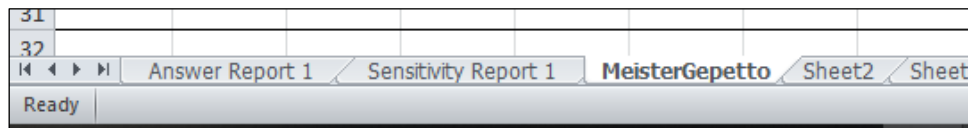
Das heißt: der maximale Gewinn ist 180 (euro) und wird für 20 hergestellten Holzsoldaten, bzw. 60 Holzzüge erreicht.

2. In der selben Tabelle können wir merken, in welcher Masse die Restriktionen beachtet werden:

3. Die Nebenbedingungen	1) Stunden Zimmerhandwerk $x_1 + x_2$	80	Grenze	80
	2) Stunden Fertigbearbeitung $2x_1 + x_2$	100	Grenze	100
	3) Nachfrage Holzsoldaten $x_1$	20	Grenze	40

Das heißt, der optimale Produktionsplan (20,80) sichert einerseits die Beachtung der Zeitrestriktionen und andererseits wird auch die maximale Nachfrage an Holzsoldaten nicht überschritten (werden 20 produziert, die weniger als 40 sind).

3. Gleichzeitig wurden zwei neue Tabellen (Sheets) generiert:



Im Antwortbericht (Answer Report) finden wir Informationen über die Ergebnisse, die schon aus der Tabelle gelesen werden konnten. Dieser Antwortbericht ist kein Muss.

Im Sensitivitätsbericht (Sensitivity Report) gibts es zusätzliche Informationen, die wir gleich erklären.

#### 4.2.4. Sensitivitätsanalyse mit Excel Solver

Jetzt entstehen einige praktischen Fragen, wie man in zweiten Frage des Beispiels merken kann. Sagen wir, man erstellt einen optimalen Produktionsplan für ein bestimmtes Produktionsproblem. Aber die Daten der Aufgabe können sich ändern. Die Kosten können steigen oder fallen. Die Beschränkungen können auch variieren (verfügbare Rohstoffmengen, verfügbare Zeit usw.).

Im obigen Beispiel wurde der optimale Plan (20,60) bestimmt. Was passiert wenn der Preis der Rohstoffe steigt oder wenn ein Lehrling krank wird? Wird dann dieser Produktionsplan optimal bleiben oder muss man einen Plan erstellen?

Solche Fragen kann man durch die sogenannte *Sensitivitätsanalyse* beantworten - anders gesagt, *wie sensibel zu eventuellen Änderung der Daten die optimale Lösung ist*.

Sensitivitätsanalyse kann man einfach anhand von dem Excel Solver führen, wo man einen Sensitivitätsbericht erstellen kann.

In der neu generierten Tabelle *Sensitivitätsbericht (Sensitivity Report)* erhalten wir:

Variable Cells						
Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$J\$10	Anzahl Holzsoldaten x_1	20	0	3	1	1
\$J\$11	Anzahl Holzzüge x_2	60	0	2	1	0.5

Constraints						
Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$18	1) Stunden Zimmerhandwerk	80	1	80	20	20
\$I\$21	2) Stunden Fertigbearbeitung	100	1	100	20	20
\$I\$24	3) Nachfrage Holzsoldaten	20	0	40	1E+30	20

Jetzt analysieren wir unsere Fragen, die wir nach der Bestimmung der optimalen Lösung gestellt haben. Was passiert wenn es gewisse Änderungen in den ursprünglichen Daten eintreten? Bleibt der Produktionsplan optimal oder müssen wir ihn ändern?

Hier ist es wichtig zu bemerken, dass es zwei Klassen von Änderungen gibt:

- A. *Änderungen in den Koeffizienten der Zielfunktion (bei uns d.h. Änderungen in den Einheitsgewinne für die Waren)*
- B. *Änderungen in den rechten Seite des Systems von Nebenbedingungen (NRS) (d.h. bei den Produktionsbeschränkungen)*

Wir nehmen sie der Reihe nach und lesen die Infos aus dem Sensitivitätsbericht:

### A. Änderungen in den Koeffizienten der Zielfunktion (Objective Coefficients):

Um diese Änderungen und deren Auswirkungen auf der Optimalität unseres Produktionsplans zu schätzen, hilft uns die erste Tabelle in dem Sensitivitätsbericht, *Variablenzellen (Variable Cells)*:

Variable Cells						
Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$J\$10	Anzahl Holzsoldaten x_1	20	0	3	1	1
\$J\$11	Anzahl Holzzüge x_2	60	0	2	1	0.5

**A1.** Wir sehen, dass  $x_1$  das Koeffizient 3 in der Zielfunktion hatte.

Zulässig Erhöhen (Allowable Increase) 1 und Zulässig Verringern (Allowable Decrease) 1 bedeutet, dass die Lösung (20,60) optimal bleibt, wenn das Koeffizient von  $x_1$  zwischen  $3-1$  und  $3+1$  variiert.

Anders gesagt, wenn der Gewinn pro Holzsoldat zwischen 2€ und 4€ variiert (offenes Intervall), sollte Meister Gepetto den Produktionsplan nicht ändern, da er optimal bleibt. Nur der wöchentliche Gewinn wird natürlich somit zwischen 160€ und 200€ variieren.

Wenn der Gewinn pro Holzsoldat von diesen Grenzen abweicht, dann soll man einen anderen optimalen Produktionsplan suchen.

**Z.B.** a) Wenn der Einheitsgewinn zu 3.99 € pro Holzsoldat steigt, das befindet sich innerhalb des zulässigen Intervalls, also der Produktionsplan (20,60) bleibt optimal, aber der Gesamtgewinn wird 199.8 € sein.

b) Hier kann man direkt die Frage b) des Beispiels beantworten: „Die indirekten Kosten steigen um 0.8 € pro hergestellter Holzsoldat. Wie wird der optimale Produktionsplan davon beeinflusst?“

Da dieses 0.8 € Erhöhen der indirekten Kosten eigentlich eine 0.8 € Verringerung des Gewinns pro Holzsoldat bedeutet, sollen wir bestimmen, ob das in den Zulässigen Grenzen bleibt. Da wir in der Tabelle bei Holzsoldaten ( $x_1$ ): „Zulässig Verringern 1“ ablesen, es folgt, dass der Produktionsplan (20,60) optimal bleibt, auch wenn die indirekten Kosten um 0.8 € steigen. Nur der Gesamtgewinn sinkt zu  $180-0.8 \times 20 = 164$  €.

**A2.** Die Variable  $x_2$  hat das Koeffizient 2 in der Zielfunktion.

Zulässig Erhöhen (Allowable Increase) 1 und Zulässig Verringern (Allowable Decrease) 0,5 bedeutet, dass die Lösung (20,60) optimal bleibt, wenn das Koeffizient von  $x_2$  zwischen  $2-0,5$  und  $2+1$  variiert.

Anders gesagt, wenn der Gewinn pro Holzzug zwischen 1,5€ und 3€ variiert (offenes Intervall), sollte Meister Gepetto den Produktionsplan nicht ändern, da er optimal bleibt. Nur der wöchentliche Gewinn wird natürlich somit zwischen 150€ und 240€ variieren.

Wenn der Gewinn pro Holzzug von diesen Grenzen abweicht, dann soll man einen anderen optimalen Produktionsplan suchen.

**Z.B.** a) Wenn der Einheitsgewinn zu 3 € pro Holzzug steigt, das befindet sich innerhalb des zulässigen Intervalls, also der Produktionsplan (20,60) bleibt optimal, aber der Gesamtgewinn wird 240 € sein.

b) Wenn aber der Einheitsgewinn pro Holzzug zu 1 € sinkt, das liegt nicht mehr innerhalb des zulässigen Intervalls, also der Plan (20,60) ist nicht mehr zu empfehlen.

**A3.** Was passiert wenn es **gleichzeitige zulässige Änderungen** in den Koeffizienten aus der Zielfunktion gibt, z.B. wenn ein Faktor beide Einheitsgewinne beeinflusst?

Dann wendet man die sogenannte **100% Regel** an. Das heißt, der laufende Produktionsplan bleibt noch optimal, wenn

$$\sum \frac{\text{Vorgeschlagene Änderung des Koeffizientes}}{\text{Zulässige Änderung des Koeffizientes}} \leq 100\%.$$

**Z.B.** Wenn der Gewinn pro Holzsoldat zu 2.5 € sinkt und der Gewinn pro Holzzug zu 1.8 €, das heißt eine 0.5 € Verringerung für das erste Koeffizient und eine 0.2 € Verringerung für das zweite. Beide sind zulässige Verringerungen, wie man in der Tabelle sehen kann. Dann:

$$\frac{0.5}{1} + \frac{0.2}{0.5} = 0.9 < 100\%$$

Also laut dieser Regel bleibt der (20,60) Plan noch optimal, auch wenn die Einheitsgewinne zu 2.5 €, bzw. zu 1.8 € sinken. Der Gesamtgewinn pro Woche wird nur natürlich auch sinken, nämlich zu 158 €. Das kann man direkt im Solver ausprobieren.

**B. Änderungen in der rechten Seite des Systems von Nebenbedingungen (NRS/RHS):**

Um diese Änderungen und deren Auswirkungen auf der Optimalität unseres Produktionsplans zu schätzen, hilfts uns die zweite Tabelle in dem Sensitivitätsbericht, *Nebenbedingungen (Constraints)*:

Constraints						
Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$18	1) Stunden Zimmerhandwerk f	80	1	80	20	20
\$I\$21	2) Stunden Fertigungsbearbeitung f	100	1	100	20	20
\$I\$24	3) Nachfrage Holzsoldaten f	20	0	40	1E+30	20

**B1.** Die Daten in der erstellten Tabelle bei **Zulässig Erhöhen** (*Allowable Increase*), bzw. **Zulässig Verringern** (*Allowable Decrease*) haben eine ähnliche Interpretation wie oben, und zwar, es ist garantiert dass die Struktur der Lösung sich nicht ändert, wenn die rechte Seite der Nebenbedingung innerhalb dieser Grenzen variiert.

Unter *Struktur der Lösung* versteht man nicht, dass dieselben Werte für die Variablen gelten, sondern dass eine nichtnull Variable (in dem optimalen Plan) nicht null bleiben, bzw. eine nulle Variable nicht null werden.

Praktisch bedeutet es, dass wenn die rechte Seite einer Nebenbedingung innerhalb der Grenzen variiert, dann die Produkte, die im laufenden Produktionsplan produziert werden, sollen weiter in Produktion bleiben.

Wenn es zwischen  $80-20=60$  und  $80+20=100$  Stunden für Zimmerhandwerk zur Verfügung stehen, dann sollte Meister Gepetto weiter nichtnull Mengen aus beiden Spielzeugen herstellen.

Dasselbe wenn es zwischen 80 und 120 Stunden für Fertigbearbeitung verfügbar sind oder wenn es zwischen 20 und unendlich viele Holzsoldaten nachgefragt werden (1E+30 in Excel bedeutet Unendlich).

**Z.B.** Wenn es z.B. nur 30 Stunden für Zimmerhandwerk verfügbar sind, gilt als optimale Lösung (30,0) mit maximalem Gewinn 90 €. In diesem Fall hat sich die Struktur der Lösung wesentlich geändert, da man Holzzüge nicht mehr produziert, also ein Produkt wird aus dem Produktionsplan herausfallen.

**B2.** Ein wichtiger Instrument in der Sensitivitätsanalyse ist der sogenannte *Schattenpreis* (*Shadow Price*) einer Nebenbedingung, bzw. einer Ressource.

*Der Schattenpreis einer Restriktion gibt an, wie sich die Zielfunktion ändert, wenn man eine zusätzliche Einheit in der Kapazität der entsprechenden Ressource bereitstellt (solange das in dem zulässigen Intervall liegt).*

**Z.B.** Für die erste Nebenbedingung ist der Schattenpreis 1. Das heißt, wenn es z.B. noch 5 Stunden für Zimmerhandwerk zur Verfügung stehen, dann das verursacht eine Erhöhung von  $1 \times 5 = 5$  € in den maximal erreichbaren Gewinn (natürlich für einen anderen optimalen Produktionsplan, in diesem Fall (15,70)).

Die Sensitivitätsanalyse ist ein wichtiges Instrument, um die Empfindlichkeit der optimalen Lösung zu studieren. Anders gesagt, so erhalten wir eine Abschätzung der Flexibilität unseres optimalen Produktionsplan zu eventuellen Änderungen in den Einflußfaktoren, wie verfügbaren Ressourcenmengen, Nachfrage von Produkten usw. Anhand der Informationen, die im Sensitivitätsbericht bereitgestellt werden, kann man verschiedene Szenarien bilden und analysieren.

#### 4.2.5. Einige Übungen<sup>1</sup>

**Übung 1.** Unten ist der Sensitivitätsbericht erstellt beim Lösen eines Minimierungsproblems mit dem Excel Solver. Die Zielfunktion steht für die Kosten beim Produzieren

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.

eines Endproduktes mithilfe dreier Produkte (Produktionsfaktoren), deren Einheitsproduktionskosten bekannt sind.

Variable Cells						
Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$9	Menge 1. Produkt x_1	0	23	155	1E+30	23
\$I\$10	Menge 2. Produkt x_2	1000	0	135	6	50.4
\$I\$11	Menge 3. Produkt x_3	300	0	141	84	6
Constraints						
Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$20	1. Neb.	14700	0	13500	1200	1E+30
\$I\$23	2. Neb.	4500	3	4500	800	600
\$I\$26	3. Neb.	1300	126	1300	200	72.72727273

- a) Welche sind die minimalen Produktionskosten, laut diesem Bericht?
- b) Wie ändern sich die minimalen Kosten, wenn die erste Restriktion um 10 Einheiten fällt (ab 13500 minimal geforderte ME)?
- c) Wie ändern sich die minimalen Kosten, wenn die dritte Restriktion um 120 Einheiten steigt (ab 1300 minimal geforderte ME)?
- d) Bis zu welchem Wert können die Kosten pro ME bei dem zweiten Produkt steigen, ohne dass man dieses Produkt aus dem Produktionsplan weglassen muss?

**Antwort.** a)  $1000 \times 135 + 300 \times 141 = 177\,300$  GE;  
 b) Keine Änderung, weil der entsprechende Schattenpreis gleich 0 ist;  
 c) Der Schattenpreis ist 126, also die Kosten steigen um  $126 \times 120 = 15\,120$  GE;  
 d) Bis zu  $135 + 6 = 141$  GE.

**Übung 2.** Unten ist der Sensitivitätsbericht erstellt beim Lösen eines Maximierungsproblems mit dem Excel Solver. Die Zielfunktion steht für den Gesamtgewinn beim Produzieren eines Endproduktes mithilfe dreier Produkte (Produktionsfaktoren), deren Einheitspreise bekannt sind.

Variable Cells						
Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$9	Menge 1. Produkt x_1	55	0	90	5	52.5
\$I\$10	Menge 2. Produkt x_2	20	0	85	52.5	82.5
\$I\$11	Menge 3. Produkt x_3	65	0	95	165	5
Constraints						
Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$I\$20	1. Neb.	300	27.5	300	390	60
\$I\$23	2. Neb.	120	35	120	30	82.5
\$I\$26	3. Neb.	150	2.5	150	110	130

- a) Welcher ist der maximale Gewinn, laut diesem Bericht?
- b) Wie ändert sich der maximale Gewinn, wenn die erste Ressource um 10 Einheiten steigt (ab 300 maximal verfügbare ME)?
- c) Welche praktische Bedeutung in der Aufgabe haben die Zahlen in der „Objective Coefficients“ Spalte?
- d) Bis zu welchem Wert kann der Gewinn pro ME bei dem zweiten Produkt sinken, ohne dass man dieses Produkt aus dem Produktionsplan weglassen muss?

**Antwort.** a)  $55 \times 90 + 20 \times 85 + 65 \times 95 = 12\,825$  GE;  
 b) Der Schattenpreis ist 27.5, also der Gewinn steigt um  $27.5 \times 10 = 275$  GE;  
 c) Reingewinne der drei Produkte;  
 d) Bis zu  $85 - 82.5 = 2.5$  GE.

**Übung 3.** Beim Lösen eines Gewinnmaximierungsproblems wurde folgender Sensitivitätsbericht erhalten. Welche ist die einzige richtige Aussage?

Variable Cells						
Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$G\$11	Menge Prod.1 (x)	0	-23	102	23	1E+30
\$G\$12	Menge Prod.2 (y)	15	0	105	23	5
\$G\$13	Menge Prod.3 (z)	28	0	120	8	23
\$G\$14	Menge Prod.4 (t)	7	0	110	17	23
Constraints						
Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$K\$11	Restriktion1 ( $\leq$ )	123	21	123	21	1.67
\$K\$12	Restriktion2 ( $\leq$ )	98	3	99	42	0.71
\$K\$13	Restriktion3 ( $\leq$ )	111	26	111	0.625	12.14
\$K\$15	Restriktion4 ( $\geq$ )	15.5	0	15	0.45	1E+30
\$K\$16	Restriktion5 ( $\leq$ )	7.5	0	30	1E+30	22.27

- A. Falls 100 ME aus der zweiten Ressource verfügbar sind, dann steigt der maximale Gewinn um 98 GE.
- B. Eine Verringerung von 17 GE im Reingewinn des vierten Produktes würde den optimalen Produktionsplan ändern.
- C. Die fünfte Restriktion entspricht einer Ressource, die im optimalen Produktionsplan ausgeschöpft wird.
- D. Der Produktionsplan bleibt optimal, auch wenn die Reingewinne aller Produkte gleichzeitig um je 1 GE steigen.

**Antwort. D**

## Literatur

- Benker, H. *Excel in der Wirtschaftsmathematik*, Springer Vieweg, 2014.
- Buiga, A., Dragoș, C., Lazăr, D., Brendea, G., Litan, C., Mare, C. *Statistică descriptivă*, Editura Napoca Star, Cluj-Napoca, 2014.
- Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H. *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. 13. Auflage, Vahlen Verlag, München, 2002.
- Heinrich, G. *Operations Research*. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag München, 2013.
- Kröpfl, B. et al. *Angewandte Statistik*. Carl Hansen Verlag. München, 1994.
- Litan, C., Brendea G. *Exercises in descriptive statistics*. Editura Mega, 2011.
- Luderer, B., Würker, U. *Einstieg in die Wirtschaftsmathematik*. 8. Auflage. Vieweg+Teubner Verlag, 2011.
- Mosler, K.; Schmid, F. *Beschreibende Statistik und Wirtschaftsstatistik*. Springer Verlag, Berlin, 2003.
- Schwarze, J. *Grundlagen der Statistik I*. Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Berlin, 1981.
- Wessler, M. *Operations Research*. Expert Verlag. Renningen, 2010.
- Winston, W. *Operations Research: Applications and Algorithms*. Duxbury Press, 2003.

## Kapitel 5.

### Grundlagen des Personalmanagements

Die ganze Vorlesung im Fach „Personalmanagement“ hat als Fokus die Darstellung der wichtigsten HR Funktionen: Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalmotivation, Personalleistung und Personalfreisetzung. Die Inhalte sind basieren auf der Darstellung der Literatur und der praktischen Beispiele hinsichtlich der Auswahl von geeigneten HR- Strategien in einer Organisation.

Für die Bachelor- Prüfung wurden folgende Aspekte als relevanten Themen ausgewählt:

#### 5.1. Begriff und Bedeutung des Personalmanagements

- Personalwirtschaft, Personalwesen und Personalmanagement (Nicolai, 2017): .
- **Personalwirtschaft** illustriert in meisten Fälle die wissenschaftliche Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem bestmöglichen Einsatz des Produktionsfaktors Personal befasst .
- Dagegen bezeichnet **Personalwesen** eher die traditionelle, vorwiegend auf Verwaltungsaspekte ausgerichtete Personalarbeit. Es handelt sich um eine nachgelagerte betriebliche Funktion mit kurzfristigem Aktivitätshorizont .
- Heute wird in Praxis und Literatur vorwiegend der Begriff **Personalmanagement** verwendet.

Daher, geht **das Personalmanagement** vielmehr über die inhaltlichen und organisatorischen Aspekte des Personalwesens und auch der Personalwirtschaft hinaus. Es **erweitert und ergänzt** diese in folgenden Bereiche: (Nicolai, 2017): .

- **Die Personalverantwortung** der Führungskräfte für ihre unterstellten Mitarbeiter wird deutlicher betont
- **Personelle Ressourcen** werden als strategischer Wettbewerbsfaktor und zentraler Erfolgsfaktor angesehen
- prozessuale Aspekt der Gestaltung der **personalwirtschaftlichen Faktoren sowie der Aspekt der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter**
- **flexible, situative Einsatz** von personalpolitischen Instrumenten

- langfristiges und proaktives unternehmerisches Denken und Handeln.

Für das Personalmanagement sind in der Literatur **zwei formale Zielgruppen** illustriert (Nicolai, 2017):

- **Wirtschaftliche Ziele:** Unter wirtschaftlichen Ziele sind die Bereitstellung und der optimale Einsatz der Ressource Personal im Mittelpunkt des Personalmanagements dargestellt. Die notwendige Zahl von Mitarbeitern mit der passenden Qualifikation muss zur rechten Zeit und am richtigen Ort vorhanden sein.
- **Soziale Ziele:** Sie spiegeln die **Interessen, Erwartungen und Forderungen** der einzelnen **Mitarbeiter** und der verschiedenen **Mitarbeitergruppierungen** (z.B. Gewerkschaften) gegenüber dem Unternehmen wider.
- Zwischen den wirtschaftlichen und den sozialen Zielen des Personalmanagements ergibt sich sehr oft ein **Zielkonflikt**.

**Themen der Zukunft für Personalmanagement** (Oechsler, Christopher, 2019):

Die Idee „HR als Business Partner“ (häufig verkürzt zu „HR Business Partner“) wurde durch Dave Ulrich (1997) populär. Der Author sieht die Personalabteilung als Entwickler, Gestalter, Träger und Umsetzer der Unternehmensstrategie, wobei 4 Rollen formuliert wurden (Oechsler, Christopher, 2019) :

- **Strategischer Partner** (*strategic partner*): In dieser Rolle soll die Personalabteilung Sorge dafür tragen, dass die unternehmensstrategischen und personalstrategischen Aktivitäten miteinander verbunden sind und sich gegenseitig positiv beeinflussen.
- **Administrativer Experte** (*administrative expert*): Die Personalabteilung soll die anfallenden Verwaltungsvorgänge so effizient wie möglich abwickeln.
- **Mitarbeiter Champion** (*employee champion*): Die Personalabteilung kennt die Bedürfnisse und Probleme ihrer Mitarbeiter und kümmert sich um die Verbesserung bzw. Aufrechterhaltung der Mitarbeitermotivation.
- **Change Agent:** Die Gestaltung von Veränderungsprozessen wird durch die Personalabteilung angeregt, geleitet und zum Abschluss gebracht.

## 5.2. Personalbeschaffung

Für die **Auswahl der Beschaffungsarten und -wege** sind folgende Faktoren relevant (Nicolai, 2017):

- Situation auf dem **internen bzw. externen Teilarbeitsbeschaffungsmarkt** gesuchtes Qualifikationsprofil
- **Umfang des Bedarfs** an zusätzlicher Arbeitsleistung
- **Höhe des Beschaffungsbudgets**
- **Dringlichkeit des Bedarfs**

- **Zeitpunkt**, bis zu dem die **Unterdeckung** beseitigt werden muss
- **Zeitraum** der benötigten zusätzlichen Arbeitsleistung
- **Ort der Leistungserstellung**
- **Bedeutung der Aufgabe/Stelle**
- **Möglichkeiten, die Maßnahme später rückgängig zu machen**
- **Auswirkungen auf das interne und externe Image**
- **Auswirkungen auf die Personalstruktur**

### Beschaffungswege

- **Interne vs. Externe Beschaffung** (Oechsler, Christoher, 2019):
  - **Interne Personalbeschaffung**: bedeutet die Besetzung von Stellen durch Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen sind (bspw. durch innerbetriebliche Stellenausschreibungen, Positionswechsel im Rahmen der Personalentwicklung – bspw. von IT Entwickler auf Projektmanager).
  - **Externe Personalbeschaffung**: bedeutet die Besetzung von offenen Stellen durch Mitarbeiter aus dem externen Arbeitsmarkt (z.B. über die Suche auf dem Arbeitsmarkt, durch Vermittlung durch die Arbeitsagentur, Arbeitnehmerüberlassung, Personalberater oder sonstige Rekrutierungsaktivitäten).

### Einordnung der Beschaffungswege (Oechsler, 2019):

Eine Einordnung der Beschaffungswege und -instrumente kann anhand des Aktivitäts- und Aggressivitätsniveaus erfolgen.

- **Stellenanzeige**
- **Arbeitsagenturen**
- **Personalberater/Headhunter**
- **Netzwerkrekrutierung** (Oechsler, Christoher, 2019).
- **Social Media Recruitment** (Oechsler, Christoher, 2019).

Bei Personalbeschaffung spielt Employer Branding eine wichtige Rolle.

- **Employer Branding** : nach innen und nach außen: **Nach innen** soll eine positiv besetzte Arbeitgebermarke Bindungskraft entfalten, **nach außen** soll es für den externen Bewerbermarkt interessant und attraktiv erscheinen, bei diesem Arbeitgeber zu arbeiten (Oechsler, Christoher, 2019).
- Die Arbeitgebermarke hat als **Ziel**, das **Arbeitgeberimage zu prägen** (Oechsler, Christoher, 2019).
- Es ist besonders wichtig eine **Employer Branding Strategie** auszuwählen! (z.B. Google, Facebook)

### 5.3. Personalauswahl

- Ziele und Funktionen der Personalauswahl
- **Ziel der Personalwahl:** die Identifikation desjenigen Bewerbers, dessen Eignungsprofil **die höchste Übereinstimmung mit den Anforderungsmerkmalen** der zu besetzenden Stelle aufweist. Eine *Fehlentscheidung* ist kostenaufwendig und bisweilen auch irreversibel. Daher ist die Investition in valide **Auswahlverfahren** eine betriebswirtschaftlich begründete Entscheidung. Auswahlverfahren müssen eine *hohe Prognosevalidität* aufweisen (Treier, 2019).
- **Zielgröße/Kennwerte** (Treier, 2019):
  - **Basisrate:** Sie wird als Relation der Zahl geeigneter Bewerber (tatsächlich Positive) zur Gesamtzahl der Bewerber definiert.
  - **Selektionsrate:** Sie wird als Relation der Zahl der Ausgewählten zur Gesamtzahl der Bewerber definiert.
  - **Validität:** Dieser Kennwert bestimmt die Qualität der Trefferquote, denn die Gültigkeit ist Ausdruck der Übereinstimmung zwischen der Messung und dem wahren Konstrukt.

Die Personalauswahl ist analog wie die Personalbeschaffung ein mehrstufiger Prozess (Treier, 2019).

- **1. Phase der Selbstselektion:** Wenn die potenzielle Bewerber Informationen über Stelle, Organisation und über eigene Kompetenzen erhält, können Sie selbst erkennen, ob sie für die ausgeschriebene Stelle geeignet sind.
- **2. Phase der Vorauswahl:** Der Bewerberpool ist zeitnah von ungeeigneten Bewerbern zu bereinigen. (Falsch Negativen o. Falsch Positiven).
- **3. Phase der Endauswahl:** Die Bewerber, die am besten mit dem Anforderungsprofil übereinstimmen, werden zur Endauswahl zugelassen.

**Personalbeschaffung und Personalauswahl ist eng verbunden mit „War for Talents“.**

Ein „**Talent**“ ist jemand, der bestimmte Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können – egal, wie alt derjenige ist (Rosenberger, 2017). Weiterhin, „**Potenzial**“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, die über seine Fähigkeiten, die ihn heute auszeichnen, hinausgeht (Rosenberger, 2017). Die **systematische Identifikation von zukünftigen Potenzialträgern** ist eine wichtige Grundlage für die Nachfolgeplanung eines Unternehmens (Rosenberger, 2017).

## 5.4. Personaleinsatz

### Bausteine des Personaleinsatzes

- **Handlungsfelder (Treier, 2019):** Arbeitszeit und Arbeitsort sind die Klassiker der Flexibilisierung. Die Flexibilität der Arbeitszeiten ist ein hoch aktuelles Thema, das während der Pandemie sehr viel debatiert wurde.
- **Einflussgrößen (Treier, 2019):** Interne und externe Bedingungen haben einen wichtigen Einfluss auf den Personaleinsatz. So können bspw. die finanzielle Ressourcen eines Unternehmens den Personaleinsatz beeinflussen. Aber auch externe Faktoren wie Pandemie oder demographische Rahmenbedingungen bestimmen den Personaleinsatz.
- **Humankriterien (Treier, 2019):** Beim Personaleinsatz geht es nicht nur darum, dass Personal gemäß Stellenplan zur Verfügung gestellt wird. Es gibt viele Faktoren zu beachten, wie z.B. die Beeinträchtigungsfreiheit und Gesundheitsförderlichkeit. Gerade im Kontext des demografischen Wandels gewinnen Faktoren der humanen Einsatzgestaltung in Bezug auf eine demografieorientierte Personalpolitik an Bedeutung.

**Erfolgskriterien (Treier, 2019):** Der Erfolg des Personaleinsatzes lässt sich an mehreren Kriterien festmachen. Zuerst geht es um die Bedarfsdeckung (keine relevanten Bedarfslücken, keine Unter- bzw. Überdeckung).

### Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeit und des Arbeitsortes

- **Zielsetzung der Arbeitsplatzgestaltung (Oechsler, Christopher, 2019) haben als Ziele:**
- Kostensenkung durch Ausdehnung der Betriebszeiten,
- Anpassungsfähigkeit an saisonale oder konjunkturelle Auslastungsschwankungen,
- Kundenservice durch längere Ansprechzeiten,
- Sicherung der Arbeitsplätze,
- ergonomische Arbeitszeitgestaltung,
- Ausübung des Direktionsrechts des Arbeitgebers vs. Zeitautonomie des Mitarbeiters und
- Reduzierung des Verwaltungsaufwands bei der Administration von Arbeitzeitsystemen.

## 5.5. Personalentwicklungsplanung

Häufig verweilt die Weiterbildung noch bei standardisierten Angeboten von Seminaren, Trainings, E-Learning Angeboten oder Webinaren, die über betriebliche Veranstaltungskataloge verwaltet werden, als sei die Weiterbildung noch der tayloristischen Management-Denkrichtung verhaftet (Sauter und Sauter, 2013, Treier, 2019).

Die Personalentwicklung versteht sich als Motor des Fortschritts (Treier, 2019).

Ausgangspunkt der Personalentwicklung ist eindeutig die unternehmerische Zielbestimmung aktuell und künftig benötigter Kompetenzen zur Implementierung und Durchsetzung einer unternehmerischen Strategie. Damit ist die Personalentwicklungsplanung Teil der qualitativen und quantitativen Personalplanung (Oechsler, Christopher, 2019).

- Die vier Aufgabenbereiche der Personalentwicklung (Oechsler, Christopher, 2019):
  - (1) Bestimmung des Personalentwicklungsziels (Soll-Kompetenzen),
  - (2) Ermittlung der verfügbaren Kompetenzen (Ist-Kompetenz),
  - (3) Ermittlung des Entwicklungsbedarfs (Soll-Ist-Differenz),
  - (4) Ableitung von Maßnahmen der Personalentwicklung (Maßnahmenplan).

## 5.6. Leistung der Mitarbeiter

### Ziele der Personalbeurteilung

Mit der Personalbeurteilung werden zahlreiche Ziele verfolgt (Nicolai, 2017):

- **Objektivierung der Personalarbeit**
- **Verbesserung der Führungsqualität**
- **Vereinheitlichung des Führungsverhaltens**
- **Wirksames Führungsinstrument**
- **Steigerung der Mitarbeiterleistung durch Verhaltenssteuerung**
- **Potenzialnutzung**
- **Förderung der individuellen Entwicklung**
- **Entgelt differenzierung**
- **Förderung der Kommunikation**
- **Grundlage für die Erstellung von Arbeitszeugnissen**
- **Schutzfunktion.**

## 5.7. HR – Informationssysteme

Innerhalb der Seminare wurden in diesem Sommersemester praktische Fallbeispiele dargestellt, die basieren auf einer IT-Lösung sind und die entwickelt von einem lokalen Unternehmen wurden.

Die HR-Informationssysteme haben als Ziel die Vereinfachung der HR-Aktivitäten, wobei die am meisten benutzten Systeme sind SAP HCM und Success Factors.

## Literatur

- Kaudela-Baum, S., Nagel, E., Bürkler, P., Glanzmann, V. (2018) *Führung lernen. Fallstudien zu Führung, Personalmanagement und Organisation*, 2. Auflage, Berlin, Springer Gabler.
- Lebrenz, C. (2017) *Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen*, Springer Fachmedien Wiesbade.
- Nicolai, C. (2017) *Personalmanagement, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage*, Konstanz München UVK Verlagsgesellschaft.
- Oechsler, W. A., Paul, C. (2019) *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage, De Gruyter Oldenbourg.
- Rosenberger, B. (2017) *Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch*, 2. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019) *Personalmanagement.Theorien – Konzepte – Instrumente*, 4., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2013) *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Treier, M. (2019) *Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit*, Springer, Berlin.

# Mögliche Fragen<sup>1</sup>

## Offene Fragen

1. Erläutern Sie die zwei formale Ziele des Personalmanagements und geben Sie ein praktisches Beispiel für jede Kategorie.
2. Die Personalauswahl ist analog wie die Personalbeschaffung ein mehrstufiger Prozess. Welche sind die 3 Phasen einer erfolgreichen Personalbeschaffung nach Trier (2019)?
3. Nennen Sie 4 Ziele der Personalbeurteilung und geben Sie ein praktisches Beispiel für jedes Ziel.

## Multiple-Choice Fragen

1. Das Personalmanagement geht vielmehr über die inhaltlichen und organisatorischen Aspekte des Personalwesens und auch der Personalwirtschaft hinaus. Es erweitert und ergänzt folgende Aspekte:
  - a. Die kurzfristige Strategie der personalwirtschaftlichen Funktionen.
  - b. Die Flexibilisierung der personalpolitischen Instrumente und deren situativen Einsatz.
  - c. Die Personalverantwortungen der Führungskräfte werden deutlich betont.
  - d. Die Organisierung von generelle personalpolitischen Instrumente.
2. Beide Zielesysteme (soziale und wirtschaftliche) weisen vielfältige und widersprüchliche Überschneidungen auf, die manchmal in partieller Konkurrenz zueinanderstehen, manchmal aber auch durch eine Basiskomplementarität gekennzeichnet sind. Zum Beispiel ein Manager erlebt folgende Situation: einer der unterstellten Mitarbeiter hat eine Gehaltserhöhung verlangt und wenn er diese erfüllt, wird seine eigene wirtschaftliche Objektivität nicht erreichen. Dieses Beispiel illustriert:
  - a. Eine Basiskomplementarität der Ziele.
  - b. Eine Zielkonkurrenz.
3. Die Idee „HR als Business Partner“ (häufig verkürzt zu „HR Business Partner“) sieht die Personalabteilung als Entwickler, Gestalter, Träger und Umsetzer der Unternehmensstrategie, wobei 4 Rollen formuliert wurden. Die moderne Organisationen/Unternehmen kümmern sich ständlich um die proaktive Identifikation der Bedürfnisse der Mitarbeiter und implementiert dementsprechend typische Strategien. Zu welcher Rolle gehört das:
  - a. Strategischer Partner.
  - b. Administrativer Experte.
  - c. Mitarbeiter Champion .
  - d. Change Agent.
4. Unter der Ziele der Personalbeurteilung befinden sich:
  - a. Objektivierung der Personalarbeit.
  - b. Steigerung der Mitarbeiterleistung.
  - c. Förderung der individuellen Entwicklung.
  - d. Förderung der Kommunikation.
5. Die formalen Ziele des Personalmanagements werden erreicht, indem das Personalmanagement seine Sachziele, d.h. seine Aufgabenfelder (Funktionen) systematisch erfüllt. Welche sind die HR-Funktionen?
  - a. Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personaleinführung, Personaleinsatz, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung.
  - b. Formelle und informelle Funktionen.
  - c. C. Wirtschaftliche und soziale Funktionen.
6. Der Personalbedarf hängt von einer Vielzahl unternehmensinterner und -externer Faktoren ab. Eine Reorganisation des Unternehmens als Folge einer wirtschaftlichen und sozialen Krise aufgrund der Pandemie gehört zu den:
  - a. Unternehmensexternen Faktoren, die die Personalarbeit beeinflussen.
  - b. Unternehmensinterne Faktoren, die die Personalarbeit beeinflussen.

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.



## Kapitel 6.

### Die Buchhaltung der Vorräte

#### 6.1. Abgrenzungen und Klassifizierung der Vorräte

Die Vorräte sind Bestandteil des Umlaufvermögens und umfassen alle Wirtschaftsgüter eines Unternehmens, die bei ihrer ersten Verwendung verbraucht, nach ihrer Verarbeitung verkauft oder in unveränderter Form weiterverkauft werden können. Das Vorratsvermögen umfasst auch die unfertige Produktion (unfertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen). Die Struktur der Vorräte variiert je nach dem Stadium, in dem sie sich innerhalb des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses befinden. Der Kreislauf der Betriebstätigkeit kann bei Produktionsunternehmen wie folgt dargestellt werden: Rohstoffe und Materialien → unfertige Produktion → Vorprodukte → unfertige Produktion → fertige Erzeugnisse und Ausschussprodukte.

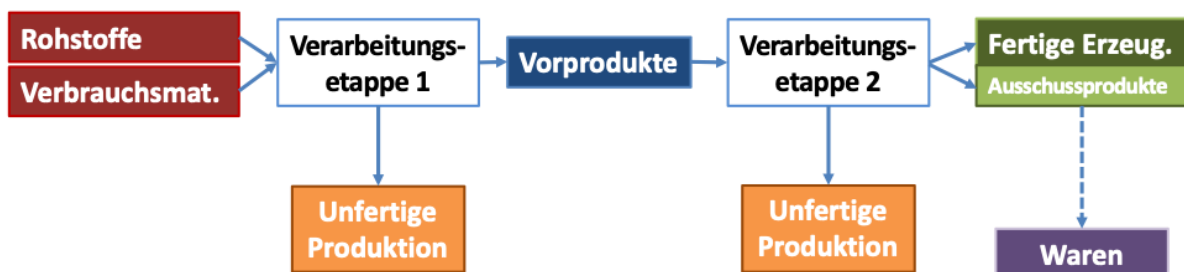


Abbildung 6.1. Vorräte im betrieblichen Leistungsprozess

Zu den Vorräten gehören:

- **Rohstoffe:** stellen die Hauptsubstanz der fertigen Produkte dar;
- **Verbrauchsmaterialien:** Güter, die am Produktionsprozess teilnehmen, aber in der Regel kein Bestandteil des fertigen Produkts sind;
- **Geringwertige Wirtschaftsgüter:** Vermögensgegenstände, die die Wert- oder Nutzungsdauerbedingungen nicht erfüllen, um als Sachanlagen erfasst zu werden;
- **Produkte:** Vorprodukte, fertige Erzeugnisse, Ausschussprodukte und landwirtschaftliche Erzeugnisse;

- **Biologische Vermögenswerte:** lebende Tiere und Geflügel (junge, für die Produktion von Milch, Wolle, Fell, Eier u.ä. geeignete oder für das Mästen gedachte Tiere, Bienenkolonien usw.);
- Verpackungen: Vorräte, die für den Transport und die Aufbewahrung von Gütern geeignet sind;
- **Unfertige Produktion:** die Produktion, die nicht alle Phasen des technologischen Prozesses zurückgelegt hat;
- **Waren:** Wirtschaftsgüter, die für den Weiterverkauf angeschafft wurden.

## 6.2. Bewertung der Vorräte

Die Bewertung der Vorräte ist in drei typischen Situationen relevant (Bewertungszeitpunkte), nämlich beim Eingang in das Unternehmen, bei der Inventur bzw. zum Bilanzstichtag und beim Abgang aus dem Unternehmen:

- die Bewertung beim Eingang im Unternehmen
- die Bewertung bei der Inventur und in der Bilanz
- die Bewertung beim Abgang aus dem Unternehmen

### A. Die Bewertung beim Eingang im Unternehmen

Die dem Unternehmen zugegangenen Güter werden je nach Zugangsart bewertet und verbucht. Je nach Herkunft werden Vorräte zu Anschaffungskosten, Herstellungskosten, zum Einlagewert oder zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Die **angeschafften Vorräte** werden zu *Anschaffungskosten* bewertet, die folgende Struktur haben:

- Ankaufspreis ohne Umsatzsteuer;
- nicht rückerstattbare Steuern (z.B. Zollgebühren, Akzisen, Mehrwertsteuer für nicht umsatzsteuerpflichtige Unternehmen);
- Transportkosten.

Die Preisnachlässe (wie z.B. Rabatte) sind in den Anschaffungskosten der Vorräte nicht enthalten.

Aus eigener Produktion stammende Vorräte werden zu ihren Herstellungskosten bewertet, die sich aus folgenden Elementen zusammensetzen:

- direkte Aufwendungen: für Rohstoffe, Energie, Materialien, Gehälter und andere direkte Aufwendungen;
- anteilige indirekte Aufwendungen: Abschreibungen, Haushalts-, Reparatur-, Bank- und Postaufwendungen.

**Vorräte, die als Sacheinlage eingebracht werden**, sind zum Einlagewert, der nach einer Bewertung festgestellt wird, zu bewerten. Diese Güter werden von den Gesellschaftern als Kapitaleinlage eingebracht.

**Kostenlos angeschaffte Vorräte** werden zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Der beizulegende Zeitwert ist in der Regel dem Marktpreis gleichzusetzen.

Entsprechend dem Tätigkeitsbereich und den Informationsbedürfnissen der Unternehmen, können neben der Bewertung und Buchung der Vorräte zu Effektivkosten (Anschaffungs- oder Herstellungskosten) auch andere Methoden angewendet werden. Es handelt sich um die Standardkosten bzw. den Einzelhandelspreis.

**Die Standardkostenmethode** kann vor allem in der Produktionstätigkeit angewendet werden und beruht auf einem normalen bzw. normierten Niveau des Materialverbrauchs und des Arbeitseinsatzes. Als Standardkosten bezeichnet man i.d.R. zu Beginn eines Geschäftsjahres geplante Kosten, die dann für das gesamte Jahr für die Berechnung des Materialverbrauchs bzw. für die Bewertung der fertigen Erzeugnisse verwendet werden.

Im Rahmen dieser Methode werden periodenbezogen (z.B. zum Monatsende) die Differenzen (sog. Preisdifferenzen) zwischen den tatsächlich angefallenen Kosten (Effektivkosten) und den geplanten Kosten (Standardkosten) ermittelt und auf ein getrenntes Konto verbucht. Dabei gilt folgende Gleichung:



Das Diagramm zeigt die Gleichung: Effektivkosten der Vorräte = Standardkosten der Vorräte + Preisdifferenzen der Vorräte. Die Begriffe sind in farbigen Boxen dargestellt: Effektivkosten der Vorräte (grün), Standardkosten der Vorräte (blau) und Preisdifferenzen der Vorräte (rot).

*Abbildung 6.2. Zusammenhang zwischen Effektivkosten, Standardkosten und Preisdifferenzen der Vorräte*

Wenn die Standardkosten höher als die Effektivkosten sind, dann sind die Preisdifferenzen negativ, und werden „in Rot“ gebucht. Wenn die Standardkosten niedriger als die Effektivkosten sind, dann sind die Preisdifferenzen positiv, und werden „in Schwarz“ gebucht. Diese Preisdifferenzen werden regelmäßig in den Kosten der verbrauchten bzw. verkauften Vorräte einbezogen.

Der **Einzelhandelspreis** wird für die Bewertung der Warenvorräte in dem Einzelhandel verwendet und umfasst die Anschaffungskosten, die Handelsspanne und die nichtfällige Umsatzsteuer der Waren. Die Anschaffungskosten der verkauften Güter werden durch das Abziehen der Bruttomarge aus dem Verkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer) berechnet.

$$\text{Einzelhandelspreis} = \text{Anschaffungskosten} + \text{Handelsspanne} + \text{Nichtfällige Ust.}$$

Abbildung 6.3. Bestandteile des Einzelhandelspreises

## B. Die Bewertung bei der Inventur und zum Bilanzstichtag

Bei der Inventur des Vermögens und der Schulden am Ende des Geschäftsjahres (d.h. zum Bilanzstichtag) werden die Vorräte zum **Buchwert**, der mit den Ergebnissen der Inventur abgestimmt ist, ausgewiesen und bewertet. Sie werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet, abzüglich den festgestellten Berichtigungen für Wertminderungen. Ist der Buchwert der Vorräte höher als der Inventurwert, so wird der Wert der Vorräte durch eine Berichtigung für die Wertminderung auf den *Nettoveräußerungswert* herabgesetzt.

$$\text{Buchwert} = \text{Eingangswert} - \text{Kumulierte Wertberichtigung}$$

Abbildung 6.4. Buchwert der Vorräte

Der **Nettoveräußerungswert** ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten.

## C. Die Bewertung beim Abgang

Der Abgang der Vorräte durch Verkauf, Verbrauch, Spenden, Schwund, Zerstörung usw. erfolgt zu ihrem **Eingangswert**. Dabei ist die Natur (Art) des Vorrats (austauschbar oder nicht austauschbar) und die verwendete Bewertungsmethode beim Eingang des Vorrats (Effektivkosten oder Standardkosten) von Relevanz.

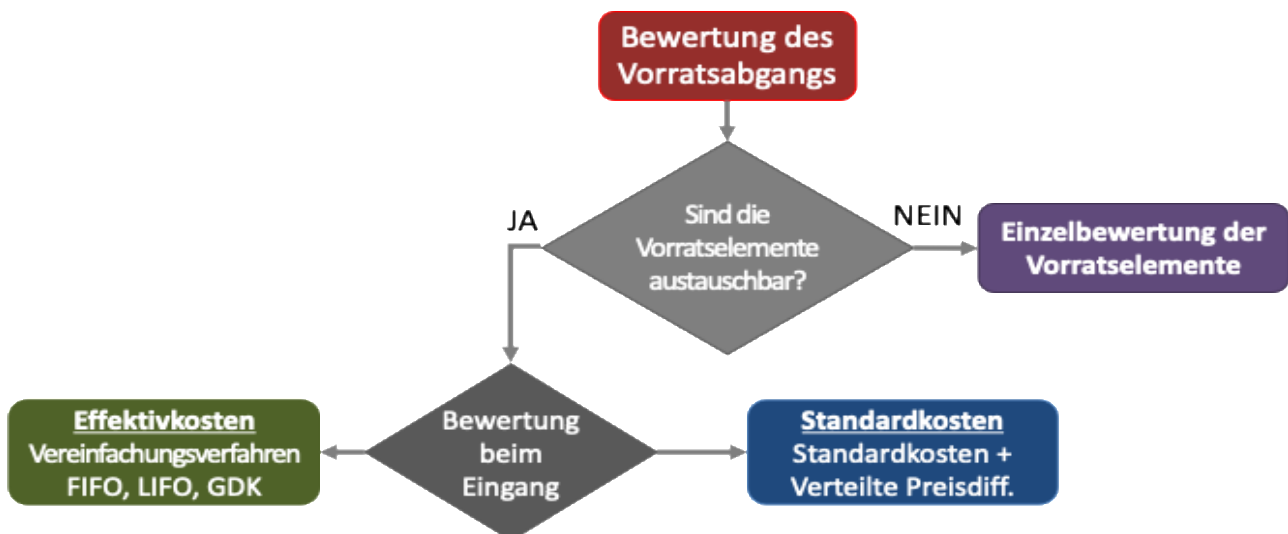


Abbildung 6.5. Bewertung des Vorratsabgangs

**Die Methode der Einzelbewertung** besteht in der Bewertung der Vorräte zu ihren historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (Eingangswerten). Diese Methode kann bei Gütern angewendet werden, die anhand ihres Zugangsdatums und ihrer Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten eindeutig identifiziert werden können.

In der Praxis kann eine eindeutige Zuordnung dieser Wertansätze problematisch werden, wenn sich die Eingangswerte im Zeitverlauf ändern und die einzelnen Vorräte nicht mehr oder nur schwer identifizierbar sind (vor allem bei der Lagerung identischer Produkte).

Bei Anwendung der **Effektivkosten** werden in der Praxis mehrere Bewertungsmethoden (Vereinfachungsverfahren) für Vorräte beim Abgang eingesetzt:

**Die Methode „erster Eingang – erster Abgang“ (FIFO – first in-first out)**

Gemäß der FIFO-Methode wird unterstellt, dass die zuerst angeschafften oder hergestellten Vorräte zuerst verbraucht oder veräußert wurden. Folglich sind die am Ende der Berichtsperiode verbleibenden Vorräte diejenigen, die unmittelbar davor gekauft oder hergestellt wurden.

**Die Methode „letzter Eingang – erster Abgang“ (LIFO – last in-first out)**

Gemäß der LIFO-Methode wird unterstellt, dass die zuletzt angeschafften oder hergestellten Vorräte zuerst verbraucht oder veräußert wurden. Folglich sind die am Ende der Berichtsperiode verbleibenden Vorräte diejenigen, die zuerst gekauft oder hergestellt wurden.

**Die Methode der gewichteten Durchschnittskosten (GDK)**

Bei Anwendung der Durchschnittsmethode werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten (AHK) der ausgebuchten Vorräte als gewichtete durchschnittliche Kosten der zu Beginn der Periode vorhandenen und der im Laufe der Periode zugegangenen Vorräte ermittelt. Der gewichtete Durchschnitt kann je nach den Gegebenheiten des Unternehmens entweder am Ende der Berichtsperiode (einfach gewichteter Durchschnitt) oder nach jedem Vorratseingang (gleitend gewichteter Durchschnitt) berechnet werden.

Wie bereits erwähnt, können die Unternehmen entsprechend dem Tätigkeitsbereich und den Informationsbedürfnissen auch andere Methoden (Standardkosten bzw. Einzelhandelspreis) anwenden.

**Die Standardkostenmethode** besteht darin, dass die Vorräte mit im Voraus festgelegten Standardwerten bewertet werden, wobei die Differenzen (sog. Preisdifferenzen) zwischen den tatsächlich angefallenen Kosten (Effektivkosten) und den geplanten Kosten (Standardkosten) ermittelt und auf ein getrenntes Konto verbucht werden.

Diese Preisdifferenzen werden in den Kosten der Vorräte nach deren Ausbuchung (Verbrauch oder Verkauf) einbezogen. Die Verteilung der Differenzen für die Vorratsabgänge berechnet man mithilfe eines Koeffizienten:

$$\text{Verteilungskoeffizient (k)} = \frac{\text{AB der Preisdiff. + Preisdiff. der Eingänge}}{\text{AB der Vorräte zu Stk. + Stk. der Eingänge}} \times 100$$

AB = Anfangsbestand; Stk. = Standardkosten

Abbildung 6.6. Berechnung des Verteilungskoeffizienten (k) für Preisdifferenzen der Vorräte

Die Preisdifferenzen, die den abgegangenen Vorräten zugeordnet werden, errechnet man durch die Gewichtung (Multiplizierung) des Koeffizienten k mit dem Wert der Abgänge zu Standardkosten (Stk.):

$$\text{Preisdiff. der abgegangenen Vorräte} = \text{Stk. der abgegangenen Vorräte} \times k$$

Abbildung 6.7. Ermittlung der Preisdifferenzen der abgegangenen Vorräte

Somit ist der Wert (Effektivkosten) der abgegangenen Vorräte die Summe des Standardwertes der abgegangenen Vorräte und der berechneten Preisdifferenzen. Der Wert der Vorräte am Ende einer Periode (zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten) ist die Summe aus dem Wert der Vorratsbestände (zu Standardkosten) und dem Wert der Preisdifferenzbestände.

**Der Einzelhandelspreis** wird, wie bereits erwähnt, für die Bewertung der Warenvorräte im Einzelhandel herangezogen und besteht aus den Anschaffungskosten, der Handelsspanne und der nichtfälligen Umsatzsteuer der Waren. Die Anschaffungskosten der verkauften Waren werden durch den Abzug der Bruttomarge vom Verkaufspreis (ohne Mehrwertsteuer) ermittelt. Jede Veränderung des Einzelhandelspreises verlangt die Neuberechnung der Bruttomarge.

Wenn das Unternehmen einen einzigen Bruttoaufschlag (eine einzige Handelsspanne) verwendet, kann der Wert der Bruttomarge durch die Methode „auf Hundert“ ermittelt werden. Falls das Unternehmen verschiedene Bruttoaufschläge für verschiedene Warenkategorien verwendet, ermittelt man den Wert des Bruttoaufschlags durch die Anwendung des Koeffizienten für die Verteilung der Preisdifferenzen für Waren (k378).

Egal, welche Methode für die Bewertung der Vorräte angewendet wird, müssen ähnliche Vorratsbestandteile nach derselben Methode bewertet werden. Eine einmal gewählte Bewertungsmethode soll von einem Geschäftsjahr zum anderen beibehalten werden, sofern ein Wechsel nicht sachlich begründet ist.

### **6.3. Buchhaltungsmethoden bezüglich der Vorräte**

Die Vorräte werden in der Buchhaltung mithilfe der Kontenklasse 3 „Vorratskonten und Konten der unfertigen Produktion“ abgebildet. Dabei handelt es sich um Bestandskonten. Sie liefern Informationen über den Bestand und die Bewegungen der Vorräte sowie der unfertigen Produktion. Der Sollschlussbestand wird auf der Aktivseite der Schlussbilanz ausgewiesen.

Die Vorratskonten sind Aktivkonten. Sie werden mit dem Wert der eingegangenen Vorräte im Soll belastet und mit dem Wert der abgegangenen Vorräte im Haben erfasst. Der Sollschlussbestand entspricht dem Wert der am Ende der Geschäftsperiode vorhandenen Vorräte.

#### **6.3.1. Die Methode des permanenten Inventars**

Diese Methode der Vorratsbuchhaltung wird vor allem von großen Unternehmen angewendet und besteht in der Verwendung von Vorratskonten (Rohstoffe, Verbrauchsmaterialien, Produkte, Waren). Durch deren Verwendung kann der Vorratsbestand laufend, d.h. nach jedem Eingang oder Ausgang, bestimmt werden.

Dementsprechend wird in der Buchhaltung Folgendes erfasst:

- der Anfangsbestand zu Beginn des Monats, der dem Endbestand des vorherigen Monats gleich ist, und der nur ein Sollbestand sein kann;
- die Eingänge während des Monats, die im Soll des Kontos verbucht werden;
- die Abgänge während des Monats, die im Haben des Kontos verbucht werden;
- ausgehend von den oben genannten Elementen wird der Sollbestand der Vorräte ständig (d.h. nach jedem Eingang oder Ausgang) ermittelt.

Mit einem größeren Arbeitsvolumen ermöglicht dieses Verfahren die Kenntnis des Vorratsbestands (sowohl mengen- als auch wertmäßig) zu jedem Zeitpunkt.

### 6.3.2. Die Methode des intermittierenden Inventars

Diese Methode kann von kleinen und mittelgroßen Unternehmen angewendet werden und zeichnet sich dadurch aus, dass die Eingänge und Ausgänge der Vorräte während der Periode nicht laufend in der Buchhaltung erfasst werden.

Die Vorratskonten werden nur am Ende bzw. am Anfang der Periode (i.d.R. des Monats) verwendet. Am Ende der Periode werden sie mit den wertmäßigen, bei der Inventur festgestellten Istbeständen im Soll gebucht und am Anfang des Folgemonats werden die Anfangsbestände im Haben ausgebucht. Die Eingänge werden im Laufe der Periode direkt als Aufwand erfasst, da dabei unterstellt wird, dass diese Vorräte für den kurzfristigen Verbrauch (und nicht für deren Aufbewahrung) bestimmt sind.

Die Methode des intermittierenden Inventars wird unterschiedlich für die angeschafften Vorräte bzw. für die selbst hergestellten Vorräte angewendet.

Für die angeschafften Vorräte geht man wie folgt vor:

- man storniert die Anfangsbestände der Vorratskonten (Ausbuchung der Anfangsbestände), wobei deren Wert auf die entsprechenden Aufwandskonten im Soll übertragen wird;
- die angeschafften Vorräte werden direkt in den Aufwandskonten eingebucht;
- am Ende der Periode wird eine Bestandsaufnahme (Inventur) durchgeführt; dabei wird der Wert der Vorräte auf der Sollseite der Vorratskonten und gleichzeitig auf der Habenseite der entsprechenden Aufwandskonten verbucht.

Die Abgänge werden wie folgt ermittelt:

$$\text{Abgänge} = \text{Anfangsbestand} + \text{Eingänge} - \text{Endbestand}$$

Für die selbst hergestellten Vorräte geht man wie folgt vor:

- man storniert die Anfangsbestände der Vorratskonten (Ausbuchung der Anfangsbestände); dabei werden auch die entsprechenden Erträge in Bezug auf die Herstellungskosten der Produktion (durch eine Sollbuchung) aufgelöst;
- die selbst hergestellten Vorräte (Vorprodukte, fertige Erzeugnisse, Ausschussprodukte) werden nicht in der Buchhaltung eingebucht, sondern nur in den lagerwirtschaftlichen Aufzeichnungen erfasst;
- beim Verkauf werden nur die Erträge aus dem Verkauf gebucht, ohne eine Ausbuchung auf den Vorratskonten durchzuführen;
- am Ende der Periode wird eine Bestandsaufnahme (Inventur) durchgeführt; dabei wird der Wert der hergestellten Vorräte auf der Sollseite der entsprechenden Vorratskonten und gleichzeitig als eine Zunahme (im Haben) der Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion verbucht.

Die Eingänge werden wie folgt ermittelt:

$$\text{Eingänge} = \text{Anfangsbestand} + \text{Verkäufe} - \text{Endbestand}$$

Die unfertige Produktion wird nur am Ende der Periode (i.d.R. des Monats) mithilfe verschiedener direkter oder indirekter Methoden festgestellt und auf den entsprechenden Vorratskonten eingebucht; am Anfang der nächsten Periode wird diese Buchung storniert, da die unfertige Produktion weiterverarbeitet wird.

Die Methode des intermittierenden Inventars ermöglicht nicht die Kenntnis des Vorratsbestands zu jedem Zeitpunkt, sie hat aber den Vorteil eines niedrigeren Arbeitsvolumens während der Geschäftsperiode (im Vergleich zur Methode des permanenten Inventars).

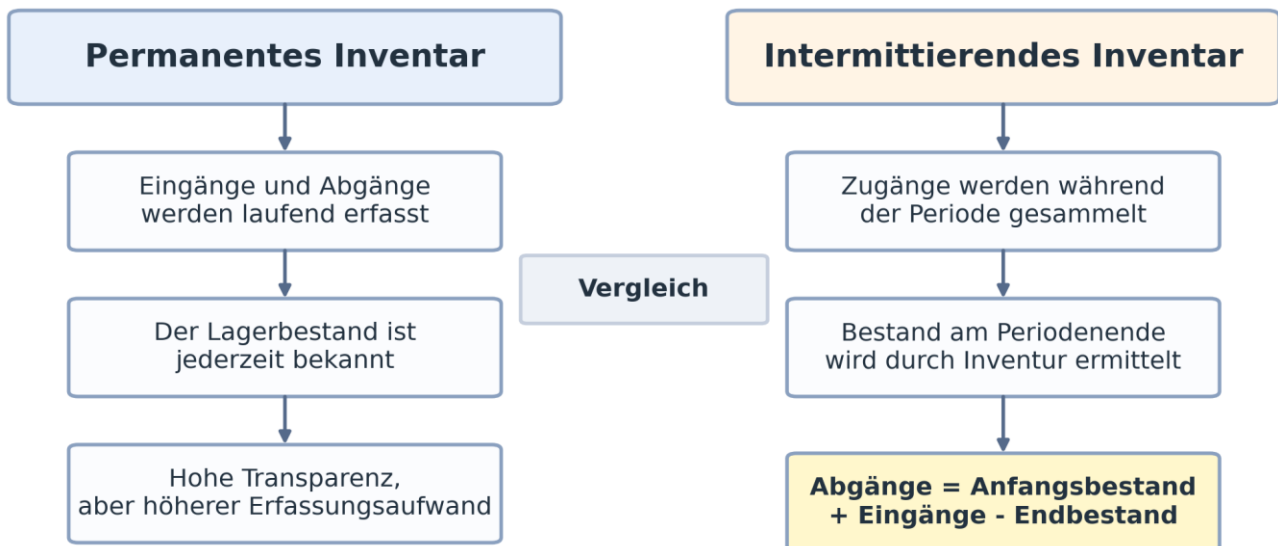


Abbildung 6.8. *Permanentes Inventar vs intermittierendes Inventar*

## 6.4. Die Buchhaltung von Geschäftsvorfällen mit Vorräten

### 6.4.1. Die Buchhaltung der angeschafften Vorräte für den internen Verbrauch

Zu den angeschafften Vorräten, die im Produktionsprozess verbraucht werden, zählen Rohstoffe, Verbrauchsmaterialien und geringwertige Wirtschaftsgüter.

**Rohstoffe** sind Güter, die unmittelbar am Produktionsprozess beteiligt sind. Sie finden sich im Erzeugnis vollständig oder teilweise wieder, entweder in ihrer ursprünglichen Form oder in umgewandelter Form.

**Verbrauchsmaterialien** sind Güter, die am Produktionsprozess teilnehmen, sich im Endprodukt jedoch grundsätzlich nicht wiederfinden. Die Hauptkategorien der Verbrauchsmaterialien sind: Hilfsmaterialien, Betriebsstoffe, Ersatzteile, Samen und Pflanzmaterialien, Tierfutter usw.

**Geringwertige Wirtschaftsgüter** sind Güter, die nicht die erforderlichen Voraussetzungen erfüllen, um als Sachanlagen angesetzt zu werden. Entweder beträgt ihre Nutzungsdauer weniger als ein Jahr, oder ihr Eingangswert liegt unter dem gesetzlich festgelegten Schwellenwert (2.500 Lei). Zu dieser Kategorie zählen Schutz- und Arbeitskleidung sowie spezielle Bekleidung, die für die Beschäftigten nach Arbeitsschutzvorschriften vorgesehen ist, ferner Werkzeuge, Geräte, Testapparate, Mess- und Kontrollapparate, Baracken, Baugerüste usw.

Gemäß den gesetzlichen Vorschriften wird die Buchhaltung der Rohstoffe und Materialien mithilfe der Konten aus der Gruppe 30 „Rohstoff- und Materialenvorräte“ durchgeführt, die folgende Struktur haben:

- 301 „Rohstoffe“
- 302 „Verbrauchsmaterialien“
  - 3021 „Hilfsmaterialien“
  - 3022 „Betriebsstoffe“
  - 3023 „Verpackungsmaterialien“
  - 3024 „Ersatzteile“
  - 3025 „Samen und Pflanzmaterialien“
  - 3026 „Tierfutter“
  - 3028 „Sonstige Verbrauchsmaterialien“
- 303 „Geringwertige Wirtschaftsgüter“
- 308 „Preisdifferenzen für Rohstoffe und Materialien“

Die Konten 301 „Rohstoffe“, 302 „Verbrauchsmaterialien“, 303 „Geringwertige Wirtschaftsgüter“ sind dem wirtschaftlichen Inhalt nach, Konten für materielle Gegenstände des Umlaufvermögens und der Buchhaltungsfunktion nach Aktivkonten. Bei der Verwendung des *permanenten Inventars* werden sie mit dem Wert der eingegangenen Rohstoffe und Materialien im Soll gebucht und mit dem Wert der abgegangenen Rohstoffe und Materialien im Haben gebucht. Der Sollschlussbestand ist der Wert der sich im Lager befindenden Rohstoffe und Materialien.

#### **BEISPIEL:**

Ein umsatzsteuerpflichtiges Unternehmen, das Vorräte zu Anschaffungskosten bewertet und das permanente Inventar anwendet, kauft 100 kg Rohstoffe zu einem Preis von 1.000 Lei zuzüglich 21% MwSt. (Mehrwertsteuer).

%	401 „Lieferanten“	<u>1.210</u>
301 „Rohstoffe“	=	1.000
4426 „Vorsteuer“		210

Transportaufwendungen: 100 Lei zuzüglich 21% MwSt.:

%	401 „Lieferanten“	<u>121</u>
301 „Rohstoffe“	=	100
4426 „Vorsteuer“		21

Die Anschaffungskosten der angekauften Rohstoffe:  $(1.000 + 100) : 1.100 = 11 \text{ Lei/kg}$

Rohstoffverbrauch: 50 kg, gemäß dem Materialienentnahmeschein:

601 „Aufwendungen für Rohstoffe“	=	301 „Rohstoffe“	550
----------------------------------	---	-----------------	-----

Bemerkung: Für die Bewertung der Vorräte wird bei deren Abgang eine der Methoden FIFO oder GDK benutzt.

Ein Sonderfall sind die geringwertigen Wirtschaftsgüter. Deren Verbrauch (Inbetriebnahme) wird im Konto **603 „Aufwendungen für geringwertige Wirtschaftsgüter“** auf der Sollseite erfasst (z.B. 1.000 Lei):

603 „Aufwendungen für geringwertige Wirtschaftsgüter“	=	303 „Geringwertige Wirtschaftsgüter“	1.000
---	---	--------------------------------------	-------

Zusätzlich wird auch eine außerbilanzielle Erfassung der geringwertigen Wirtschaftsgüter mithilfe des Kontos 8035 „Geringwertige Wirtschaftsgüter im Gebrauch“ geführt.

Bei Anwendung des intermittierenden Inventars werden die Konten 301, 302 und 303 am Ende des Monats mit dem Wert der im Bestand befindlichen Rohstoffe und Materialien im Soll gebucht. Am Anfang des Monats werden sie mit dem Wert des Anfangsbestands im Haben ausgebucht. Die Aufwendungen für diese Vorräte werden auf den Konten 601 „Aufwendungen für Rohstoffe“, 602 „Aufwendungen für Verbrauchsmaterialien“ und 603 „Aufwendungen für geringwertige Wirtschaftsgüter“ erfasst.

### BEISPIEL:

Ein umsatzsteuerpflichtiges Unternehmen, das Vorräte zum Ankaufspreis bewertet und das intermittierende Inventar anwendet, weist einen Anfangsbestand an Hilfsmaterialien in Höhe von 500 Lei auf, der auf Aufwendungen übertragen wird:

6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	=	3021 „Hilfsmaterialien“	500
--	---	-------------------------	-----

Die Anschaffungen während des Monats werden direkt auf den Aufwandskonten erfasst. Dementsprechend wird ein Hilfsmaterialienankauf von 800 Lei, zuzüglich 21% MwSt., durch den folgenden Buchungssatz erfasst:

	%	401 „Lieferanten“	968
6021 „Aufwendungen mit Hilfsmaterialien“	=		800
4426 „Vorsteuer“			168

Die Transportaufwendungen (100 Lei, zuzüglich 21% MwSt.) werden ebenfalls direkt auf den Aufwandskonten gebucht:

	%	401 „Lieferanten“	121
6021 „Aufwendungen mit Hilfsmaterialien“	=		100
4426 „Vorsteuer“			21

Der Verbrauch der Vorräte während des Monats wird nicht in der Buchhaltung gebucht, weil am Anfang des Monats deren Bestand storniert wurde und alle Eingänge des Monats direkt als Aufwendungen erfasst wurden.

Am Ende der Periode wird eine Bestandsaufnahme (Inventur) durchgeführt; dabei wird der Wert der Vorräte auf der Sollseite der Vorratskonten und gleichzeitig auf der Habenseite der entsprechenden Aufwandskonten verbucht. Wenn beispielsweise der Endbestand 400 Lei beträgt, wird einer der folgenden Buchungssätze erfasst:

3021 „Hilfsmaterialien“	=	6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	400
-------------------------	---	--	-----

oder

6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	=	3021 „Hilfsmaterialien“	400
--	---	-------------------------	-----

Bemerkung:

Im Fall des intermittierenden Inventars wird der Wert der Abgänge wie folgt berechnet: Abgänge = Anfangsbestand + Eingänge - Endbestand. In unserem Beispiel betragen die Abgänge 1.000 Lei (500 + 900 - 400).

Bei der Inventur der Vorräte wird der Istbestand mit dem Sollbestand verglichen, wobei *positive oder negative mengenmäßige Differenzen* festgestellt werden können, die auf die entsprechenden Vorratskonten gebucht werden.

**BEISPIEL:**

Bei der Inventur wird eine Rohstoffminusdifferenz im Wert von 100 Lei und eine Plusdifferenz bei Verbrauchsmaterialien im Wert von 20 Lei festgestellt.

Die Verbuchung der Rohstoffminusdifferenz:

601 „Aufwendungen für Rohstoffe“	=	301 „Rohstoffe“	100
----------------------------------	---	-----------------	-----

Wenn die Minusdifferenz einem Angestellten angerechnet wird (z.B. des Verwalters im Wert von 130 Lei), verzeichnet man folgenden Buchungssatz:

4282 „Sonstige Forderungen das Personal betreffend“	=	7581 „Erträge aus Entschädigungen, Geldstrafen und Säumniszuschläge“	130,0
---	---	--	-------

Gleichzeitig wird auch die entsprechende Vorsteuer (die ursprünglich beim Erwerb der fehlenden Rohstoffe steuerlich abgesetzt wurde) durch eine Aufwandsbuchung vermindert.

635 „Aufwendungen für sonstige Steuern, Gebühren und ähnliche Einzahlungen“	=	4426 „Vorsteuer“	21
---	---	------------------	----

Die Plusdifferenz wird durch eine Stornierung gebucht: („in Schwarz“ oder „in Rot“):

3021 „Hilfsmaterialien“	=	6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	20
-------------------------	---	--	----

oder

6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	=	3021 „Hilfsmaterialien“	20
--	---	-------------------------	----

Im Rahmen der Inventur können auch wertmäßige Differenzen zwischen dem Inventurwert (Nettoveräußerungswert) und dem Eingangswert (Buchwert/fortgeführte Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten) festgestellt werden. Die positiven Wertdifferenzen (zwischen dem Inventurwert und den fortgeführten AHK) werden in der Buchhaltung nicht verzeichnet. Für die negativen Differenzen werden Berichtigungen für die Wertminderung der Vorräte gebildet.

Die Buchhaltung der Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte wird mithilfe der Gruppe 39 „Berichtigungen für die Wertminderung der Vorräte“ durchgeführt. Diese Gruppe beinhaltet folgende synthetische Konten ersten Grades:

- **391 „Berichtigungen für die Wertminderung der Rohstoffe“**
- **392 „Berichtigungen für die Wertminderung der Materialien“**.

Diese Konten sind nach ihrem wirtschaftlichen Inhalt Berichtigungskonten der Vorräte und nach ihrer buchhalterischen Funktion Passivkonten. Sie werden mit dem Wert der gebildeten bzw. erhöhten Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte im Haben gebucht und mit dem Wert der aufgelösten bzw. verringerten Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte im Soll gebucht. Der Habenschlussbestand entspricht dem Wert der gebildeten Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte.

Andere spezifische Konten, die für die Verbuchung der Berichtigungen benutzt werden können, sind: **6814 „Betriebliche Aufwendungen für Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“** und **7814 „Erträge aus Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“**.

#### **BEISPIEL:**

*Das Unternehmen besitzt am Ende des Geschäftsjahres N Hilfsstoffe, bei einem Anschaffungswert von 7.000 Lei (im Konto 3021), wobei der Inventurwert 6.800 Lei beträgt. Diese Minderung wird in der Buchhaltung durch eine Berichtigung erfasst (7.000 - 6.800):*

6814 „Betriebliche Aufwendungen für Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“	=	3921 „Berichtigungen für die Wertminderung der Hilfsstoffe“	200
---	---	---	-----

In der Bilanz am Ende des Geschäftsjahres N wird bei der Position „Vorräte – Hilfsstoffe“, die Differenz zwischen dem Schlussbestand des Kontos 3021 und dem Schlussbestand des Kontos 3921 ausgewiesen.

Wir nehmen an, dass das Unternehmen im N+1 die Hilfsstoffe verbraucht:

6021 „Aufwendungen für Hilfsmaterialien“	=	3021 „Hilfsmaterialien“	7.000
--	---	-------------------------	-------

Gleichzeitig wird auch die Wertberichtigung für Hilfsstoffe aufgelöst:

3921 „Berichtigungen für die Wertminderung der Hilfsstoffe“	=	7814 „Erträge aus Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“	200
---	---	---	-----

#### 6.4.2. Die Buchhaltung der Erzeugnisse und der unfertigen Produktion

Die Vorräte aus eigener Produktion sind Wirtschaftsgüter, die das Unternehmen selbst herstellt und die in der Regel für Dritte bestimmt sind. Zu dieser Kategorie gehören:

- Vorprodukte: Erzeugnisse, die bereits mehrere technologische Phasen durchlaufen und einen bestimmten Verarbeitungsgrad erreicht haben und die entweder in einer anderen Abteilung weiterverarbeitet oder an Dritte geliefert werden.
- Fertige Erzeugnisse: Güter, die alle Phasen des technologischen Prozesses durchlaufen haben, die Qualitätsanforderungen erfüllen und in das Lager übernommen oder an Dritte geliefert werden.
- **Ausschussprodukte**: stellen die Ausschüsse, die wieder verwertbare Materialien und Abfälle dar.

Die Buchhaltung der Erzeugnisse wird mithilfe der Konten aus der Gruppe **34 „Erzeugnisse“** durchgeführt, die folgende synthetische Konten dritten Grades umfasst:

- **341 „Vorprodukte“**
- **345 „Fertige Erzeugnisse“**
- **346 „Ausschussprodukte“**
- **348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“**.

Die Konten 341, 345 und 346 sind nach ihrem wirtschaftlichen Inhalt Konten des Umlaufvermögens und nach ihrer buchhalterischen Funktion Aktivkonten. Bei Anwendung des permanenten Inventars werden sie mit dem Wert der hergestellten Erzeugnisse im Soll und mit dem Wert der abgegangenen Erzeugnisse im Haben gebucht. Der Sollschlussbestand entspricht dem Wert der im Lager vorhandenen Erzeugnisse.

## BEISPIEL:

Ein Unternehmen stellt im Laufe des Monats 400 kg fertige Erzeugnisse, zu einem Einzelpreis von 130 Lei/kg her:

345 „Fertige Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	52.000
---------------------------	---	---	--------

Der Verkauf von 300 kg aus den vorher erhaltenen fertigen Erzeugnissen, zu einem Verkaufspreis von 170 Lei/kg, 21% MwSt.:

4111 „Kunden“		%	<u>61.710</u>
=	701 „Erträge aus dem Verkauf von fertigen Erzeugnissen“		51.000
	4427 „Umsatzsteuer“		10.710

Die Ausbuchung der fertigen Produkte wird zu Herstellungskosten erfasst:

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	345 „Fertige Erzeugnisse“	39.000
---	---	---------------------------	--------

Nach diesen Operationen weist das Konto 345 einen Endbestand von 13.000 Lei (100 kg x 130 Lei/kg) auf.

Bemerkung: Wenn das Unternehmen zu Beginn des Monats bereits fertige Erzeugnisse besitzt oder im Laufe des Monats in mehreren Etappen fertige Erzeugnisse erhält, ist eine der Bewertungsmethoden (FIFO, LIFO oder GDK) anzuwenden.

Im Falle der Anwendung des *intermittierenden Inventars* erhöht sich die Sollseite der Konten 341, 345, 346 mit dem Buchwert der bei der Inventur festgestellten vorhandenen Produkte. Diese Konten werden am Anfang des Monats mit dem Wert des Anfangsbestandes im Haben gebucht.

Wenn das Unternehmen die Erzeugnisvorräte nicht zu Effektivkosten, sondern zu Standardkosten bewertet, werden die Differenzen zwischen den effektiven Herstellungskosten und den Standardkosten der Erzeugnisse auf das Konto 348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“ gebucht.

Das Konto 348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“ ist nach seinem wirtschaftlichen Inhalt ein Berichtigungskonto des Buchwertes der Erzeugnisse und nach seiner buchhalterischen Funktion ein Aktivkonto. Es wird mit dem Wert der positiven Differenzen (wenn die Herstellungskosten höher als die Standardkosten sind) und der negativen Differenzen (wenn die Herstellungskosten niedriger als die Standardkosten sind) der hergestellten Erzeugnisse im Soll (mit positiven bzw. negativen Werten) gebucht. Das Konto wird mit dem Wert der positiven und negativen Preisdifferenzen der abegangenen Erzeugnisse im Haben gebucht. Der Sollschlussbestand stellt den Wert der Preisdifferenzen (positiv oder negativ) dar, die sich auf die vorhandenen Erzeugnisvorräte beziehen.

## BEISPIEL:

Ein Unternehmen bewertet Vorprodukte zu einem Standardpreis von 100 Lei/Stück. 200 Stück werden zu Effektivkosten von 105 Lei/Stück hergestellt:

Die Buchung der Vorprodukte zu den Standardkosten (200 Stück x 100 Lei/Stück):

341 „Vorprodukte“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	20.000
-------------------	---	---	--------

Die Preisdifferenzen: 200 Stück x (105 - 100) Lei/Stück = 1.000 Lei:

348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	1.000
--	---	---	-------

Es werden 170 Stück Vorprodukte zu einem Preis von 150 Lei/Stück, 21% USt. verkauft:

4111 „Kunden“		%	<u>30.855</u>
	=	702 „Erträge aus dem Verkauf von Vorprodukten“	25.500
		4427 „Umsatzsteuer“	5.355

Die Ausbuchung der verkauften Vorprodukte:

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	341 „Vorprodukte“	17.000
---	---	-------------------	--------

Am Ende der Periode (i.d.R. am Ende des Monats) werden auch die Preisdifferenzen der abgegangenen Vorprodukte berechnet und verbucht. Es gibt zwei Varianten:

- Variante 1: Die Preisdifferenzen zwischen den Effektivkosten und den Standardkosten betragen 5 Lei/Stück; folglich beträgt die Differenz für die 170 Stück 850 Lei (170 Stück x 5 Lei/Stück).
- Variante 2: Durch die Berechnung des Koeffizienten für die Verteilung der Preisdifferenzen:  $k_{348} = (Ab_{348} + SBw_{348}) / (Ab_{341} + SBw_{341}) = (0 + 1.000) / (0 + 20.000) = 0,05$ . Die Preisdifferenzen für die verkauften Vorprodukte werden im Haben des Kontos 348 verbucht:  $HBw_{348} = HBw_{341} \times k_{348} = 17.000 \times 0,05 = 850$  Lei

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“	850
---	---	--	-----

Bemerkung: Wenn die effektiven Herstellungskosten niedriger als die Standardkosten sind, spricht man von günstigen Preisdifferenzen; diese werden in der Buchhaltung „in Rot“ (d.h. als negative Werte) auf das Konto 348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“ gebucht.

Abweichend vom vorherigen Beispiel, wenn die Effektivkosten z.B. 98 Lei/Stück betragen, werden die Eingänge der Vorprodukte wie folgt gebucht:

Die Buchung der Vorprodukte zu den Standardkosten (200 Stück x 100 Lei/Stück):

341 „Vorprodukte“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	20.000
-------------------	---	---	--------

Die Preisdifferenzen:  $200 \text{ Stück} \times (98 - 100) \text{ Lei/Stück} = -400 \text{ Lei}$ :

348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	400
--	---	---	-----

Die Ausbuchung der verkauften Vorprodukte:

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	341 „Vorprodukte“	17.000
---	---	-------------------	--------

Berechnung der Preisdifferenzen für die (im Laufe des Monats) verkauften Vorprodukte:

$$k_{348} = (\text{Ab}_{348} + \text{SBw}_{348}) / (\text{Ab}_{341} + \text{SBw}_{341}) = (0 + (-400)) / (0 + 20.000) = -0,02$$

$$\text{HBw}_{348} = \text{HBw}_{341} \times k_{348} = 17.000 \times (-0,02) = -340 \text{ Lei}$$

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	348 „Preisdifferenzen für Erzeugnisse“	340
---	---	--	-----

Bei der periodischen Inventur des Unternehmens, durch den Vergleich der Istbestände mit den Beständen aus der Buchhaltung (Sollbestände) können Plus- oder Minusdifferenzen vorkommen, die entsprechend in der Buchhaltung gebucht werden, um diese beiden Bestände anzugleichen.

Eine Plusdifferenz an fertigen Erzeugnissen wird wie folgt in der Buchhaltung gebucht:

345 „Fertige Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“
---------------------------	---	---

Eine Minusdifferenz an Ausschussprodukten wird wie folgt in der Buchhaltung gebucht:

711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	=	346 „Ausschussprodukte“
---	---	-------------------------

Bei der periodischen Inventur des Unternehmens wird auch ein Vergleich des Buchwertes mit dem Inventurwert vorgenommen. Während Plusdifferenzen nach dem Vorsichtsprinzip nicht gebucht werden, sind Minderdifferenzen als Wertberichtigungen für die Abwertung in der Buchhaltung zu erfassen. Dafür wird das Konto 394 „Berichtigungen für die Wertminderung der Erzeugnisse“ verwendet. Dieses Konto ist nach seinem wirtschaftlichen Inhalt ein Berichtigungskonto der Vorräte und nach seiner buchhalterischen Funktion ein Passivkonto. Es wird mit dem Wert der gebildeten bzw. erhöhten Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte im Haben und mit dem Wert der aufgelösten bzw. verringerten Berichtigungen für die Abwertung der Vorräte im Soll gebucht. Der Habenschlussbestand entspricht dem Wert der gebildeten Berichtigungen für die Abwertung der Erzeugnisvorräte.

### BEISPIEL:

Das Unternehmen hat am Ende des Geschäftsjahres N fertige Erzeugnisse zu Herstellungskosten von 4.000 Lei (Konto 345) wobei der Inventurwert 3.700 Lei beträgt.

Diese Minderung wird in der Buchhaltung durch eine Wertberichtigung gebucht (4.000 - 3.700):

6814 „Betriebliche Aufwendungen für Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“	=	394 „Berichtigungen für die Wertminderung der Erzeugnisse“	300
---	---	---	-----

In der Bilanz am Ende des Geschäftsjahres N wird bei der Position „Vorräte - fertige Erzeugnisse“ die Differenz zwischen dem Schlussbestand des Kontos 345 und dem Schlussbestand des Kontos 394 eingetragen.

Angenommen, das Unternehmen verkauft die fertigen Erzeugnisse im Jahr N+1, so ist zusätzlich folgender Buchungssatz zur Auflösung der Wertberichtigung zu erfassen:

394 „Berichtigungen für die Wertminderung der Erzeugnisse“	=	7814 „Erträge aus Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“	300
---	---	--	-----

Bemerkung: Die Auflösung (oder Minderung) der Wertberichtigung kann auch vor dem Verkauf erfolgen, wenn sich der Inventurwert bei einer neuen Bestandsaufnahme erhöht. Wenn z.B. vor dem Verkauf eine andere Inventur stattgefunden hätte, bei der ein Inventurwert i.H.v. 3.800 Lei festgestellt worden wäre, hätte die Wertberichtigung dementsprechend um 100 Lei verringert werden müssen:

394 „Berichtigungen für die Wertminderung der Erzeugnisse“	=	7814 „Erträge aus Berichtigungen für die Wertminderung des Umlaufvermögens“	100
---	---	--	-----

Wenn bei der Inventur der aktuelle Wert (Inventurwert) mindestens 4.000 Lei betragen hätte, hätte die Berichtigung vollständig aufgelöst werden müssen.

Die unfertige Produktion besteht aus Erzeugnissen, die noch nicht alle Phasen des technologischen Prozesses durchlaufen haben und sich entweder zwischen Rohstoffen und Vorprodukten oder zwischen Vorprodukten und fertigen Erzeugnissen befinden. Dazu zählen auch Produkte, die die technische Qualitätskontrolle noch nicht durchlaufen haben. Die unfertige Produktion umfasst außerdem nicht fertiggestellte Dienstleistungen und Studien.

Der Wert der unfertigen Produktion wird am Ende der Periode eingebucht und zu Beginn des Folgemonats wieder ausgebucht. Dadurch wird ein Ausgleich der in der Produktion angefallenen Aufwendungen mit den Erträgen aus der Aktivierung der Herstellungskosten der Produktion hergestellt.

Die Ermittlung der unfertigen Produktion am Ende des Monats kann durch zwei Methoden durchgeführt werden:

- die buchhalterische Methode - sie nutzt die Daten der operativen und buchhalterischen Aufzeichnungen, mit deren Hilfe die unfertige Produktion wie folgt ermittelt wird:

$$\text{unfertige Produktion} = \text{unfertige Produktion am Anfang des Monats} + \text{Gesamtaufwendungen des Monats} - \text{Aufwendungen für die fertige Produktion}$$

- die *direkte Methode* – besteht in der tatsächlichen Bestandsaufnahme der unfertigen Produktion, wobei technische Methoden für die Ermittlung des Fertigstellungsgrades verwendet werden.

Die Buchhaltung der unfertigen Produktion wird mithilfe der Kontengruppe 33 „Unfertige Produktion“ durchgeführt, die folgende synthetische Konten dritten Grades umfasst:

- **331 „Unfertige Erzeugnisse“**
- **332 „Unfertige Arbeiten und Dienstleistungen“.**

Die Konten 331 und 332 sind nach ihrem wirtschaftlichen Inhalt Konten des Umlaufvermögens und nach ihrer buchhalterischen Funktion Aktivkonten. Sie werden mit dem Wert der Herstellungskosten der unfertigen Produktion am Ende der Periode belastet (Sollbuchung) und mit dem Wert der Herstellungskosten der unfertigen Produktion, der am Ende der Vorperiode ermittelt wurde, am Anfang der Periode im Haben erfasst. Der Sollschlussbestand entspricht dem Wert der unfertigen Produktion am Ende einer Periode (Monat).

#### BEISPIEL:

Ein Unternehmen hat im März Aufwendungen mit der Produktion (für die Herstellung der fertigen Erzeugnisse) im Wert von 50.000 Lei getätigt wobei die während des Monats produzierten fertigen Erzeugnisse zu Herstellkosten i.H.v. 45.000 Lei bewertet sind.

Alle Produktionsaufwendungen werden während des Monats März auf die entsprechenden Aufwandskonten (Konten der Klasse 6 „Aufwendungen“) gebucht. Die fertige Produktion wird ebenfalls eingebucht:

345 „Fertige Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	45.000
---------------------------	---	---	--------

Da die Gesamtaufwendungen 50.000 Lei betragen, die fertigen Produkte jedoch nur 45.000 Lei ausmachen, ergibt sich, dass am Ende des Monats noch unfertige Produkte vorhanden sind, die durch den folgenden Buchungssatz in der Buchhaltung erfasst werden:

331 „Unfertige Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	5.000
-----------------------------	---	---	-------

Gleich zu Beginn des Monats April findet die Stornierung der unfertigen Produktion statt:

331 „Unfertige Erzeugnisse“	=	711 „Erträge bezüglich der Herstellungskosten der Produktion“	5.000
-----------------------------	---	---	-------

### 6.4.3. Die Buchhaltung der Waren

Waren sind materielle Wirtschaftsgüter, die außerhalb des Unternehmens angekauft werden, um in derselben Form weiterverkauft zu werden. Folgende Vorräte werden den Waren zugeordnet: für den eigenen Verbrauch angekaufte Vorräte (Rohstoffe, Materialien, Inventurobjekte usw.), die später an Dritte verkauft werden; aus eigener Produktion stammende Vorräte, die im eigenen Laden verkauft werden.

Auf dem Weg vom Hersteller zum Endverbraucher durchlaufen Waren zwei Handelsstufen:

- der Handel in großen Mengen („Großhandel“) – besteht aus dem Warenankauf in größeren Mengen von Herstellern und anderen Lieferanten, um sie später an andere Unternehmen zu verkaufen;
- der Handel in kleinen Mengen („Einzelhandel“) – besteht aus dem Warenverkauf in kleinen Mengen an individuellen Verbrauchern oder an anderen Unternehmen für den eigenen Verbrauch.

Die Methode des permanenten Inventars für Warenvorräte setzt die Verwendung bestimmter, für die jeweilige Handelsform spezifischer Kosten- bzw. Preisansätze voraus:

- Anschaffungskosten, spezifisch für den Großhandel bzw.
- Einzelhandelspreis, spezifisch für den Einzelhandel.

Bei umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen setzt sich der Einzelhandelspreis aus dem Ankaufspreis, der Handelsspanne und der nichtfälligen Umsatzsteuer zusammen. Bei Einzelhandelsunternehmen, die nicht umsatzsteuerpflichtig sind, besteht der Einzelhandelspreis aus den Anschaffungskosten, wobei auch die Umsatzsteuer aus der Eingangsrechnung einbezogen wird, und der Handelsspanne.

Die Handelsspanne ist die Summe, die dafür bestimmt ist, die Vertriebsaufwendungen des Unternehmens zu decken und die Erzielung eines Gewinns zu sichern.

Die Buchhaltung der Waren wird mithilfe der Kontengruppe 37 „Waren“ geführt. Diese Gruppe beinhaltet folgende synthetische Konten ersten Grades:

- **371 „Waren“**
- **378 „Preisdifferenzen für Waren“**

Das Konto 371 ist nach seinem wirtschaftlichen Inhalt ein Konto des Umlaufvermögens und nach seiner buchhalterischen Funktion ein Aktivkonto. Bei Anwendung des permanenten Inventars wird es mit dem Wert der eingegangenen Waren im Soll und mit dem Wert der abgegangenen Waren im Haben gebucht. Der Sollschlussbestand entspricht dem Wert der am Ende der Periode vorhandenen Waren.

**BEISPIEL:**

Ein Großhändler kauft Waren im Wert von 10.000 Lei, zuzüglich 21% VSt:

%	401 „Lieferanten“	<u>12.100</u>
371 „Waren“	=	10.000
4426 „Vorsteuer“		2.100

Man verkauft die Hälfte dieser Waren, zu einem Preis von 8.000 Lei, zuzüglich 21% USt.:

4111 „Kunden“	%	<u>9.680</u>
=	707 „Erträge aus Warenverkauf“	8.000
	4427 „Umsatzsteuer“	1.680

Die verkauften Waren werden ausgebucht:

607 „Aufwendungen für Waren“	=	371 „Waren“	5.000
------------------------------	---	-------------	-------

Nach diesem Geschäftsvorfall weist das Konto 371 „Waren“ einen laufenden Bestand von 5.000 Lei (10.000 – 5.000) auf.

Das Konto 378 „Preisdifferenzen für Waren“ ist nach seinem wirtschaftlichen Inhalt ein Berichtigungskonto des Buchwertes der Waren und nach seiner buchhalterischen Funktion ein Passivkonto. Im Haben wird der Wert der Handelsspanne der eingegangenen Waren gebucht, auf der Sollseite wird der Wert der Handelsspanne der abgegangenen Waren verzeichnet. Der Habenschlussbestand entspricht dem Wert der Handelsspanne (Aufschlagsquote) der sich im Endbestand befindlichen Waren.

Das Konto 4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“ erfasst die nichtfällige Umsatzsteuer für Waren, die für den Einzelhandel bestimmt sind. Nach seiner buchhalterischen Funktion ist es in diesem Fall ein Passivkonto. Im Haben wird der Wert der Mehrwertsteuer für die im Einzelhandel vorhandenen Waren erfasst, und im Soll wird der Wert der Mehrwertsteuer für die im System des Einzelhandels verkauften Waren gebucht. Der Schlussbestand entspricht dem Wert der nichtfälligen Umsatzsteuer für die im Einzelhandel vorhandenen Waren zu einem bestimmten Zeitpunkt.

**BEISPIEL:**

Ein Unternehmen, das Waren zum Einzelhandelspreis bewertet, kauft Waren zu einem Preis von 20.000 Lei, zuzüglich 21% VSt.:

%	401 „Lieferanten“	<u>24.200</u>
371 „Waren“	=	20.000
4426 „Vorsteuer“		4.200

Anhand der Aufschlagsquote/Handelsspanne (35%) wird der Einzelhandelspreis der Waren berechnet und der entsprechende Buchungssatz verzeichnet:

371 „Waren“	%	<u>12.670</u>
= 378 „Preisdifferenzen für Waren“		7.000
4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“		5.670

Die Berechnung der Handelsspanne:  $20.000 \times 35\% = 7.000$  Lei und der nichtfälligen Umsatzsteuer:  $(20.000 + 7.000) \times 21\% = 5.670$  Lei

Das Unternehmen verkauft gegen bar Waren im Wert von 22.869 Lei einschließlich USt.:

5311 „Kassenbestand“	%	<u>22.869</u>
= 707 „Erträge aus Warenverkauf“		18.900
4427 „Umsatzsteuer“		3.969

Berechnung der Umsatzsteuer:  $22.869 \text{ Lei} \times 21 / 121 = 3.969$

Die Ausbuchung wird wie folgt vorgenommen:

- |   |            |
|---|------------|
| 1. Verkaufspreis:                                   | 22.869 Lei |
| 2. Umsatzsteuer (Rh. 1 x 21/ 121):                  | 3.969 Lei  |
| 3. Verkaufspreis ohne Umsatzsteuer (Rh. 1 - Rh. 2): | 18.900 Lei |
| 4. Aufschlagsquote (Rh. 3 x 35/ 135):               | 4.900 Lei  |
| 5. Ankaufspreis (Rh. 3 - Rh. 4):                    | 14.000 Lei |

Bemerkung: Weil das Unternehmen eine einzige Aufschlagsquote benutzt, konnte die Handelsspanne durch die Methode „auf Hundert“ ermittelt werden:

%	371 „Waren“	<u>22.869</u>
607 „Aufwendungen für Waren“	=	14.000
378 „Preisdifferenzen für Waren“		4.900
4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“		3.969

Falls das Unternehmen verschiedene Aufschlagsquoten verwendet, ist die Ermittlung des Koeffizienten für die Verteilung der Preisdifferenzen erforderlich:

- Variante 1 (mit Einbeziehung der nichtfälligen Umsatzsteuer):

$$K_{378} = (AB_{378} + HB_{w378}) : (AB_{371} + SB_{w371})$$

$$SB_{w378} = HB_{w371} \times k_{378}$$

- Variante 2 (mit Abzug der nichtfälligen Umsatzsteuer):

$$K_{378} = (AB_{378} + HB_{w378}) : (AB_{371} + SB_{w371} - AB_{4428} - HB_{w4428})$$

$$SB_{w378} = HB_{w707} \times k_{378}$$

## BEISPIEL:

Ein Unternehmen weist die folgende Situation in Bezug auf den Warenankauf auf:

1. Waren zu einem Preis von 20.000 Lei (zzgl. 21% MwSt), Aufschlagsquote 35%
2. Waren zu einem Preis von 15.000 Lei (zzgl. 21% MwSt), Aufschlagsquote 30%

1. Der erste Ankauf:

%	401 „Lieferanten“	<u>24.200</u>
371 „Waren“	=	20.000
4426 „Vorsteuer“		4.200

2. Anhand der Aufschlagsquote (35%) wird der Einzelhandelspreis der gekauften Waren berechnet:

371 „Waren“	%	<u>12.670</u>
= 378 „Preisdifferenzen für Waren“		7.000
4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“		5.670

Die Berechnung der Handelsspanne:  $20.000 \times 35\% = 7.000$  Lei und der nichtfälligen Umsatzsteuer:  $(20.000 + 7.000) \times 21\% = 5.670$  Lei

3. Der zweite Ankauf:

%	401 „Lieferanten“	<u>18.150</u>
371 „Waren“	=	15.000
4426 „Vorsteuer“		3.150

4. Anhand der Aufschlagsquote (30%) wird der Einzelhandelspreis der gekauften Waren berechnet:

371 „Waren“	%	<u>8.595</u>
= 378 „Preisdifferenzen für Waren“		4.500
4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“		4.095

Die Berechnung der Handelsspanne:  $15.000 \times 30\% = 4.500$  Lei und der nichtfälligen Umsatzsteuer:  $(15.000 + 4.500) \times 21\% = 4.095$  Lei

Das Unternehmen verkauft gegen bar Waren in Wert von 36.300 Lei, einschließlich USt.:

5311 „Kassenbestand“	%	<u>36.300</u>
= 707 „Erträge aus Warenverkauf“		30.000
4427 „Umsatzsteuer“		6.300

Berechnung der Umsatzsteuer:  $36.300 \text{ Lei} \times 21 / 121 = 6.300$

Die Ausbuchung wird wie folgt vorgenommen:

1. Verkaufspreis: 36.300 Lei
2. Umsatzsteuer (Rh. 1 x 21/ 121): 6.300 Lei
3. Verkaufspreis ohne Umsatzsteuer (Rh. 1 - Rh. 2): 30.000 Lei
4. Aufschlagsquote:

- a. Variante 1 - Einbeziehung der Umsatzsteuer bei der Berechnung des Koeffizienten: Aufschlagsquote (Rh. 1 x k378): 7.419 Lei

$$K378 = (7.000 + 4.500) / (32.670 + 23.595) = 0,204390$$

- b. Variante 2 – Nichtberücksichtigung der Umsatzsteuer bei der Berechnung des Koeffizienten: Aufschlagsquote (Rh. 3 x k378): 7.419 Lei

$$K378 = (7.000 + 4.500) / (27.000 + 19.500) = 0,247312$$

5. Ankaufspreis (Rh. 3 – Rh. 4): 22.581 Lei

%	371 „Waren“	<u>36.300</u>
607 „Aufwendungen für Waren“	=	22.581
378 „Preisdifferenzen für Waren“		7.419
4428 „Nichtfällige Umsatzsteuer“		<u>6.300</u>

Auch bei Warenvorräten können bei der Inventur Plus- oder Minusdifferenzen festgestellt werden, die in der Buchhaltung entsprechend verbucht werden müssen.

## 6.5. Beispiele für mögliche Prüfungsaufgaben1

### Aufgabe 1

Ein Unternehmen, das die Evidenz der Vorräte zu Effektivkosten führt (und die Methode des permanenten Inventars anwendet), weist einen Anfangsbestand an Rohstoffen von 200 Liter (Anschaffungskosten: 6 Lei/Liter) auf. Im Laufe des Monats werden (laut Rechnung 1) weitere 400 Liter zu einem Preis von 5 Lei/Liter zzgl. 21% MwSt. gekauft. Die Transportkosten (laut Rechnung 2) belaufen sich auf 200 Lei (zzgl. 21% MwSt.). Beide Rechnungen werden per Banküberweisung bezahlt. Anschließend werden vom Unternehmen 300 Liter verbraucht. Dabei wird die FIFO Methode angewendet.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1	Kauf der Rohstoffe (Rechnung 1)	%	401	<u>2.420</u>
		301		2.000
		4426		420
2.	Buchung der Transportkosten (Rechnung 2)	%	401	<u>242</u>
		301		200
		4426		42
3.	Zahlung per Banküberweisung	401	5121	2.662
4	Rohstoffverbrauch (300 Liter)	601	301	1.750
	200 x 6 + 100 x (2200/400)			

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.

## Aufgabe 2

Ein Unternehmen, das die Evidenz der Vorräte zu Standardkosten (10 Lei/Kg) führt (und die Methode des permanenten Inventars anwendet), weist am Anfang des Monats einen Anfangsbestand an Hilfsmaterialien von 300 kg auf. Die Preisdifferenzen bezüglich des Anfangsbestands betragen 150 Lei. Im Laufe des Monats werden 500 Kg zu einem Preis von 11 Lei/Kg, zzgl. 21% MwSt. gegen bar gekauft. Der Verbrauch von Hilfsmaterialien im selben Monat beläuft sich auf 400 Kg. Bei der Inventur wird ein Schwund (eine Minusdifferenz) an Hilfsmaterialien von 10 kg festgestellt. (In der Buchhaltung wird auch die entsprechende Reduzierung der Vorsteuer verbucht.) Der Verlust wird dem Verwalter zu einem Preis von 12 Lei/kg angerechnet.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	<i>Kauf der Hilfsmaterialien</i>	%	401	6.655
		3021		5.000
		308		500
		4426		1.155
2.	<i>Verbrauch von Hilfsmaterialien</i>	6021	3021	4.000
3.	<i>Feststellung des Verlusts</i>	6021	3021	100
4.	<i>Reduzierung der entsprechenden Vorsteuer</i>	635	4426	21
5.	<i>Anrechnung dem Verwalter</i>	4282	7581	120
6.	<i>Berechnung der Preisdifferenzen für die verbuchten Ausgänge</i>	6021	308	328

S	3021 „Hilfsmat.“	A	H	S	308 „Preisdiff.“	A	H
	SAB 3.000	(2) 4.000			SAB 150	(6) 328	
	(1) 5.000	(3) 100			(1) 500		
	SSB 3.900				SSB 322		

$$K_{308} \text{ (Koeffizient für die Verteilung Preisdifferenzen)} = \text{Soll } 308 / \text{Soll } 3021 = 650 / 8000 = 0,08$$

$$\text{Preisdifferenzen für die Ausgänge} = 0,08 \times 4.100 = 328$$

## Aufgabe 3

Ein kleines Unternehmen, das die Evidenz der Vorräte zu Effektivkosten führt (und die Methode des intermittierenden Inventars anwendet), weist einen Anfangsbestand von Betriebsstoffen von 400 Liter (4 Lei/Liter) auf. Im Laufe des Monats werden 600 Liter, zu einem Preis von 3,5 Lei/Liter zzgl. 21% MwSt. auf Ziel gekauft. Die Transportkosten von 100 Lei, zzgl. 21% MwSt., werden bar bezahlt. Bei der Inventur am Ende des Monats wird ein Bestand an Betriebsstoffe von 200 Liter festgestellt, dass mit Hilfe der Durchschnittskostenmethode bewertet wird.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	Verbrauch des Anfangsbestands von Betriebsstoffen	6022	3022	1.600
2.	Kauf von Betriebsstoffen	%	401	2.541
		6022		2.100
		4426		441
3.	Transportkosten	%	401	121
		6022		100
		4426		21
4.	Zahlung der Transportkosten	401	5311	121
5.	Feststellung und Buchung des Endbestands	3022	6022	760
	oder	6022	3022	(760)

$$\text{Gewichtete Durchschnittskosten} = (1.600 + 2.200) / 400 + 600 = 3,8$$

#### Aufgabe 4

Ein Unternehmen (das die Evidenz der Erzeugnisse zu Effektivkosten führt und das permanente Inventar anwendet) besitzt Anfang Februar einen Bestand an fertigen Erzeugnissen von 200 Stück (HK 9 Lei/Stück). Für die Herstellung von Erzeugnissen werden im Laufe des Monats Februar folgende Aufwendungen getätigt: für Rohstoffe 1.700 Lei, für Hilfsmaterialien 200 Lei, für Personal 800 Lei und für Energie 300 Lei (laut Rechnung, zzgl. 21% MwSt.). Bei der Inventur am Ende des Monats werden (neben den 200 Stück aus dem Anfangsbestand) 300 Stück fertige Erzeugnisse (effektive HK 8 Lei/Stück) und 100 Stück Vorprodukte (effektive HK 4 Lei/Stück) die im Februar hergestellt wurden, festgestellt. (Die unfertige Produktion wird indirekt bewertet.) Im nächsten Monat wird der Produktionsprozess fortgesetzt. Das Unternehmen verkauft 400 Stück fertige Erzeugnisse zum Preis von 15 Lei/Stück, zzgl. 21% MwSt. Für die Ausbuchung wird die FIFO-Methode angewendet. Die Einzahlung erfolgt anschließend auf das Bankkonto.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	Rohstoffverbrauch	601	301	1.700
2.	Verbrauch der Hilfsmaterialien	6021	3021	200
3.	Personal	641	421	800
4.	Energie	%	401	363
		605		300
		4426		63
5.	Herstellung der fertigen Erzeugnissen	345	711	2.400
6.	Herstellung der Vorprodukte	341	711	400
7.	Unfertige Produktion	331	711	200
8.	Stornierung der unfertige Produktion	711	331	200
9.1	Der tatsächliche Verkauf	4111	%	7260
			701	6.000
			4427	1.260
9.2	Ausbuchung (200x9, 200x8)	711	345	3.400
10.	Einzahlung	5121	4111	7.260

## Aufgabe 5

Ein Unternehmen (das die Evidenz der Erzeugnisse zu Standardkosten von 12 Lei/kg führt und das permanente Inventar anwendet) besitzt Anfang Mai einen Bestand an fertigen Erzeugnissen von 300 kg. Die Preisdifferenzen für den Anfangsbestand betragen 400 Lei. Im Laufe des Monats Mai werden folgende Aufwendungen getätigt: für Rohstoffe 5.000 Lei, für Betriebsstoffe 1.400 Lei und für Personal 1.660 Lei. Es werden 700 kg fertige Erzeugnisse hergestellt (Es wird keine unfertige Produktion festgestellt.) Das Unternehmen verkauft im nächsten Monat 200 kg fertige Erzeugnisse zum Preis von 15 Lei/Stück, zzgl. 21% MwSt. Die Einzahlung erfolgt anschließend in bar.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	Rohstoffverbrauch	601	301	5.000
2.	Betriebsstoffverbrauch	6022	3022	1.400
3.	Personal	641	421	1.660
5.	Herstellung der fertigen Erzeugnissen	345	711	8400
6.	Preisdifferenzen für die Eingänge	308	711	(340)
7.1	Der tatsächliche Verkauf	4111	%	3.630
			701	3.000
			4427	630
7.2	Ausbuchung (200x9, 200x8)	711	345	2400
8	Einzahlung	5311	4111	3.630
9	Berechnung der Preisdifferenzen für die verbuchten Ausgänge	711	308	12

S		345 „Fert. Erz.“ A		H		S		348 „Preisdiff.“ A		H		S		711 „Ertr. - Best.veränd.“ P		H	
AB	3.600	(2)	2.400	AB	400	(9)	12	(2)	2.400	(5)	8.400	(9)	12	(6)	(340)		
(5)	8.400			(6)	(340)												

$$K 308 \text{ (Koeffizient für Preisdifferenzen)} = \text{Soll } 308 / \text{Soll } 345 = 60 / 12.000 = 0,005$$

$$\text{Preisdifferenzen für die Ausgänge} = 0,005 \times 2.400 = 12$$

## Aufgabe 6

Ein Unternehmen (das die Evidenz der Erzeugnisse zu Effektivkosten führt und das intermittierende Inventar anwendet) besitzt Anfang März 2017 einen Bestand an fertigen Erzeugnissen von 1.000 kg (HK 180 Lei/kg) und einen Bestand an Ausschussprodukte von 50 kg (HK 20 Lei/kg). Im Laufe des Monats März werden folgende Aufwendungen für Rohstoffe 100.000 lei und für Personal 36.760 Lei getätigt, wobei 800 kg fertige Erzeugnisse (HK 170 Lei/kg) und 40 kg Ausschussprodukte (HK 19 Lei/kg) hergestellt werden. Das Unternehmen verkauft 900 kg fertige Erzeugnisse zum Preis von 250 Lei/Stück, zzgl. 21% MwSt. und 30 kg Ausschussprodukte zum Preis von 25 Lei/Stück, zzgl. 21% MwSt. Der bei der Inventur festgestellte Endbestand beträgt 900 kg fertige Erzeugnisse und 60 kg Ausschussprodukte. Für die Bewertung der Ausgänge wird die LIFO-Methode angewendet.

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1	Ausbuchung des Anfangsbestands von fertigen Erzeugnissen	711	345	180.000
2.	Ausbuchung des Anfangsbestands von fertigen Ausschussprodukte	711	346	1.000
3.	Rohstoffverbrauch	601	301	100.000
4.	Personal	641	421	36.760
5.	Der tatsächliche Verkauf von fertigen Erzeugnissen	4111	%	272.250
			701	225.000
			4427	47.250
6.	Der tatsächliche Verkauf von Ausschussprodukte	4111	%	907,5
			701	750
			4427	157,5
7.	Feststellung und Buchung des Endbestands von fertigen Erzeugnissen (900kg x 180 lei/kg)	345	711	162.000
8.	Feststellung und Buchung des Endbestands von Ausschussprodukte (50kg x 20 lei/kg + 10kg x 19 lei/kg)	346	711	1.190

### Aufgabe 7

Ein umsatzsteuerpflichtiges Großhandelsunternehmen (das die Evidenz der Waren zu Anschaffungskosten führt) kauft zu Beginn eines Monats Waren zum Preis von 40.000 Lei, zzgl. 21% MwSt. Die Verbindlichkeit gegenüber dem Warenlieferanten wird per Banküberweisung entrichtet. Das Unternehmen verkauft einem Einzelhandelsunternehmen die Hälfte dieser Waren zum Preis von 30.000 Lei, zzgl. 21% MwSt. Die andere Hälfte der gekauften Waren wird einem deutschen Unternehmen zum Preis von 7.000 Euro verkauft (innergemeinschaftliche Lieferung). Der Wechselkurs beträgt 4,7 Lei/Euro. Die Transportkosten (für die Auslandslieferung) belaufen sich auf 100 Euro und werden bar bezahlt (derselbe Wechselkurs). Die Forderung wird vom deutschen Unternehmen nach zehn Tagen per Banküberweisung eingezahlt (4,8 Lei/Euro).

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	Einkauf von Waren	%	401	48.400
		371		40.000
		4426		8.400
2.	Bezahlung der Rechnung	401	5121	48.400
3.1	Der tatsächliche Verkauf der Waren	4111	%	36.300
			707	30.000
			4427	6.300
3.2	Ausbuchung der verkauften Waren	607	371	20.000
4.1	Der tatsächliche Verkauf der Waren	4111	707	32.900
4.2	Ausbuchung der verkauften Waren	607	371	20.000
5	Transportkosten	624	401	470
6	Bezahlung der Transportkosten	401	5314	470
7	Einzahlung der Forderung	5124	%	33.600
			4111	32.900
			7651	700

## Aufgabe 8

Ein umsatzsteuerpflichtiges Einzelhandelsunternehmen (das die Evidenz der Waren zum Einzelhandelspreis führt) besitzt zu Beginn eines Monats einen Warenbestand, das zu einem Einzelhandelspreis von 726 Lei bewerten ist (SAB371 = 726 Lei, HAB378 = 100 Lei, HAB4428 = 126 Lei). Das Unternehmen kauft im Laufe des Monats von einem Großhandelsunternehmen Waren zum Preis von 1.500 Lei, zzgl. 21% MwSt. Die Handelsspanne des Einzelhändlers beträgt 30%. Die Begleichung der Rechnung erfolgt per Banküberweisung. Das Unternehmen verkauft im Laufe des Monats gegen bar Waren zum Preis von 968 Lei (einschl. MwSt.).

Lfd. Nr.	Erklärung	Soll	Haben	Beträge
1.	Kauf von Waren	%	401	1.815
		371		1.500
		4426		315
2	Handelsspanne für die gekauften Waren	371	%	859,5
	$378=1.500 \times 0.3 = 450 \text{ lei} / 4428 = (1.500+450) \times 0,21 = 409,5$		378	450
			4428	409,5
3.	Bezahlung	401	5121	1.815
4.1	Der tatsächliche Verkauf	5311	%	968
			707	800
			4427	168
4.2	Ausbuchung	%	371	968
		607		628
		378		172
		4428		168

S	371 „Waren“ A	H	S	378 „Preisdiff.“ P	H	S	4428 „Nichtf. Ust.“ P	H
	SAB 726	(4.2) 968		(4.2) 172	HAB 100		(4.2) 168	HAB 126
	(1) 1.500				(2) 450			(2) 409,5
	(2) 859,5							

$$K378 = \text{HSP} / (\text{AK} + \text{HSP}) = \text{HSP} / (\text{Einzelhandelspreis} - \text{Nichtfällige Ust.}) =$$

$$\text{Haben}378 / (\text{Soll} 371 - \text{Haben} 4428) = (100+450) / (726+1.500+859,5-126-409,5) = 0,215$$

$$\text{Handelsspanne für die verkauften Waren} = 0,215 \times 800 = 172$$

## Literatur

- Coenenberg, A.G. et al. (2016), Einführung in das Rechnungswesen. Grundlagen der Buchführung und Bilanzierung, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Michael W. (2007), Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung, Oldenburg
- Matiş, D., Pop A. (2010) Contabilitate financiară, Ediția a III-a, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca
- Mureşan, M. et al. (2016) Grundlagentn der Buchhaltung, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca (<http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1922.pdf>)
- Mureşan M. et al. (2017), Grundlagen der Buchhaltung: Arbeitsheft mit Lösungen, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.



## Kapitel 7.

### Theoretische und praxisorientierte Aspekte der Produktionskosten

Die Produktion und der Absatz von Gütern auf dem Markt beruhen auf dem gezielten Einsatz von Inputs, zu denen materielle, finanzielle und personelle Ressourcen zählen. Der Verbrauch dieser Produktionsfaktoren erfolgt jedoch nicht willkürlich, sondern ist das Ergebnis bewusster Managemententscheidungen. Ziel ist es, ein marktfähiges Angebot zu generieren, das in Art und Umfang mit der bestehenden Nachfrage korrespondiert.

Der Einsatz von Produktionsfaktoren weist einen dynamischen Charakter auf, da er sich im Zeitverlauf in Abhängigkeit von variablen Einflussgrößen wie dem Produktionsvolumen, dem Ausstattungsgrad mit Produktionsmitteln, dem technologischen Fortschritt sowie dem spezifischen Ressourcenverbrauch verändert. Aus diesem Grund ist eine fundierte Analyse der entstehenden Kosten anhand eines geeigneten synthetischen Indikators erforderlich. Dieser wird durch die Produktionskosten repräsentiert, welche in ihrer Höhe und strukturellen Zusammensetzung ein zentrales Maß für die Effizienz und Wirtschaftlichkeit unternehmerischer Tätigkeit darstellen.

*Produktionskosten* stellen somit den monetären Ausdruck jener Aufwendungen dar, die einem Unternehmen im Zuge der Beschaffung, Bereitstellung und Inanspruchnahme von Produktionsfaktoren entstehen, um den Produktionsprozess zu realisieren und die erzeugten Waren und Dienstleistungen dem Markt bereitzustellen.

Die Kosten basieren auf einem vergleichbaren Verbrauch an Produktionsfaktoren und umfassen sämtliche von den Unternehmen getragenen Aufwendungen im Zusammenhang mit der Herstellung und dem Vertrieb von Gütern. Es ist jedoch eine begriffliche Differenzierung erforderlich: auch wenn die Begriffe *Ausgaben* und *Produktionskosten* auf den ersten Blick synonym erscheinen mögen, zeigt sich in der wirtschaftlichen Praxis, dass sie nicht in allen Fällen deckungsgleich verwendet werden.

#### 7.1. Typologie der Produktionskosten

Die Produktionskosten lassen sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren, wobei im Folgenden auf die zentralen Unterscheidungsmerkmale eingegangen wird.

Zunächst ist zwischen *buchhalterischen* und *ökonomischen Kosten* zu differenzieren. Erstere umfassen alle tatsächlich angefallenen, monetär bewertbaren Ausgaben eines Wirtschaftssubjekts, die im Zusammenhang mit der Produktion und dem Vertrieb von Gütern stehen – etwa Ausgaben für Rohstoffe, Materialien, Energie, Löhne, Abschreibungen sowie Maßnahmen zur Umweltvermeidung. Ökonomische Kosten hingegen schließen neben diesen expliziten Ausgaben auch sogenannte implizite Kosten ein. Diese beinhalten etwa den eigenen Arbeitseinsatz des Unternehmers oder den entgangenen Nutzen aus alternativen Verwendungen der eingesetzten Ressourcen.

In diesem Kontext unterscheidet man zwischen *expliziten Kosten*, also realen Ausgaben gegenüber externen Anbietern ökonomischer Ressourcen (beispielsweise für Rohstoffe oder Arbeitskraft), die in der Finanzbuchhaltung erfasst werden, und *impliziten bzw. Opportunitätskosten*. Letztere repräsentieren den entgangenen Nutzen aus der besten nicht realisierten Alternativverwendung einer Ressource. Sie entstehen nicht durch direkte Geldflüsse, sondern durch den Verzicht auf andere Varianten zugunsten der gewählten Nutzung.

*Opportunitätskosten* stellen somit den Wert jener Alternative dar, auf die bei der Entscheidung für eine bestimmte Handlungsoption verzichtet wird. Sie quantifizieren den potentiellen Nutzen, der bei einer anderen Verwendung der Produktionsfaktoren hätte erzielt werden können. In diesem Sinne fungiert das Konzept der Opportunitätskosten als zentrales Effizienzkriterium wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse, da es die Auswahl jener Produktionsverfahren nahelegt, die mit den geringsten Alternativkosten verbunden sind. Die niedrigsten derart akzeptierten Alternativkosten werden in der Literatur als reale Kosten bezeichnet.

Neben den monetären Kosten, die die finanzielle Dimension der Ressourcenverwendung abbilden, existiert auch eine subjektive, oft vernachlässigte Komponente: die psychologischen Kosten. Diese beziehen sich auf die individuellen Belastungen oder Nutzenverluste, die aus Produktionsentscheidungen resultieren, etwa in Form von Stress, Unsicherheit oder verminderter Lebensqualität.

Aus Perspektive des Kostenträgers unterscheidet man zudem zwischen *privaten Kosten* – also jenen Aufwendungen, die ein Unternehmen im Rahmen seiner wirtschaftlichen Tätigkeit selbst trägt – und *sozialen Kosten*, die nicht unmittelbar dem Unternehmen, sondern der Gesellschaft insgesamt zur Last fallen. Soziale Kosten können sowohl positive externe Effekte (z. B. allgemeine Bildung, Verbesserung der sozialen Kompetenzen oder Produktivitätssteigerung) als auch negative externe Effekte umfassen. Letztere manifestieren sich in Form von Umweltbelastungen, Preissteigerungen, technologischem Wandel, sozialen Spannungen, fiskalischen Belastungen oder makroökonomischen Ungleichgewichten wie Inflation und Arbeitslosigkeit.

Abschließend ist festzuhalten, dass zu den reinen Produktionskosten auch die Vertriebskosten hinzugerechnet werden müssen. Diese umfassen insbesondere Transaktionskosten – beispielsweise für Werbung, Vertrieb, Provisionen – sowie Informationskosten, die für die Marktanalyse und die damit verbundene Risikoreduzierung notwendig sind. Sie tragen wesentlich zur Gesamteffizienz der wirtschaftlichen Tätigkeit bei.

## 7.2. Kurzfristige Kostenentwicklung

Eines der zentralen Kriterien zur Bestimmung und Analyse von Kostenstrukturen ist die Art des Ressourcenverbrauchs, der den jeweiligen Aufwand verursacht. Aus dieser Perspektive lassen sich insbesondere Fixkosten identifizieren, die sich auf Ausgaben beziehen, die kurzfristig durch einen fixen Ressourcenverbrauch determiniert sind.

**Fixkosten (FK)** zeichnen sich dadurch aus, dass sie **unabhängig vom Produktionsvolumen** anfallen und innerhalb eines bestimmten Zeitraums **konstant** bleiben. Sie entstehen auch dann, wenn keine oder nur eine geringe Produktionsmenge realisiert wird, da sie an den Bestand von Produktionsfaktoren gebunden sind, deren Bereitstellung unabhängig von der tatsächlichen Auslastung erfolgt (z. B. Mieten, Versicherungen, Gehälter für festangestellte Mitarbeiter, Abschreibungen). Langfristig werden Kosten dieser Art jedoch *variabel*.

**Variable Kosten (VK)** resultieren aus dem variablen Einsatz von Produktionsfaktoren, insbesondere von Rohstoffen, Materialien, Energie, Brennstoffen sowie den Löhnen des unmittelbar in der Produktion eingesetzten Personals. Diese Kostenkomponente steht in einem direkten funktionalen Zusammenhang mit dem Produktionsvolumen ( $Q$ ) und variiert proportional zur Ausbringungsmenge. Mit zunehmender Produktionsmenge steigen auch die variablen Kosten, während sie bei Produktionsrückgang entsprechend sinken. Mathematisch lässt sich dieser Zusammenhang durch die Funktion  $VK = f(Q)$  ausdrücken.

**Gesamtkosten (TK)** sind die Kosten bezogen auf die gesamte Produktion eines Unternehmens. Sie können auf drei Arten angezeigt werden:

- $TK = FK + VK$  (Summe aus fixen und variablen Kosten);
- $TK = PK + VK$  (Summe aus Produktions- und Vertriebskosten);
- $TK = \text{Mat.K} + \text{LohnK}$  (Summe aus materiellen Kosten und Lohnkosten);

Je nach Analyseebene lassen sich die Kosten eines Unternehmens in verschiedene Kategorien unterteilen:

- **Gesamtkosten (Totalkosten, TK)** Diese umfassen die Summe aller Ausgaben, die im Rahmen der gesamten wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens anfallen. Sie setzen sich klassischerweise aus den **Fixkosten (FK)** und den **variablen Kosten (VK)** zusammen, also:  $TK = FK + VK$ .
- **Durchschnittskosten (Stückkosten)** Diese stellen das Verhältnis einer bestimmten Kostenart zum Produktionsvolumen ( $Q$ ) dar und geben somit die Kosten pro hergestellte Einheit an. Sie lassen sich wie folgt differenzieren:

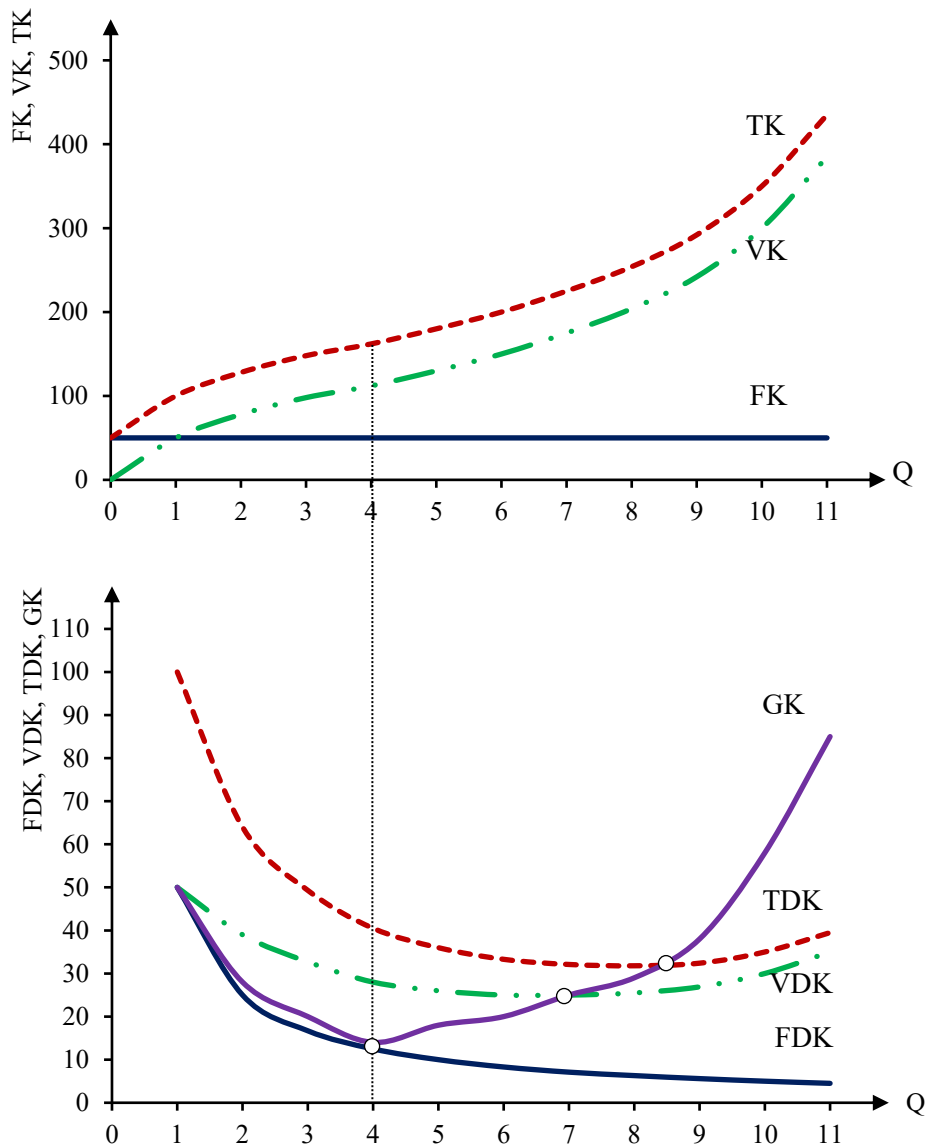
- **fixe Durchschnittskosten (FDK):** Dies sind die auf eine Einheit umgelegten Fixkosten. Da Fixkosten unabhängig von der Produktionsmenge anfallen, sinkt der FDK-Wert mit zunehmender Produktion:  $FDK = FK / Q$ .
- **variable Durchschnittskosten (VDK):** Diese zeigen die durchschnittlichen variablen Kosten pro Einheit. Sie werden bestimmt durch das Verhältnis der gesamten variablen Kosten zum Produktionsvolumen:  $VDK = VK / Q$ .
- **totale Durchschnittskosten (TDK):** Auch als Gesamtdurchschnittskosten bezeichnet, umfassen sie sämtliche Kosten pro Produktionseinheit. Sie ergeben sich aus dem Verhältnis der Gesamtkosten zum Output:  $TDK = TK / Q$ , oder alternativ:  $TDK = FDK + VDK$ .
- **Grenzkosten (GK)** stellen den Kostenanstieg dar, der durch den Anstieg des Verbrauchs von Produktionsfaktoren ( $\Delta TK$ ) verursacht wird, um die Produktion um eine Einheit ( $\Delta Q$ ) zu erhöhen:  $GK = \frac{\Delta TK}{\Delta Q} = TK'_Q$  oder  $GK = \frac{\Delta VK}{\Delta Q} = VK'_Q$ , weil  $\Delta FK = 0$ .

Diese Unterscheidungen sind insbesondere in der Kostenrechnung und bei der Bestimmung effizienter Produktionsniveaus von zentraler Bedeutung, da sie wichtige Hinweise auf Skaleneffekte und Kostenminimierungspotenziale liefern.

Da das Unternehmen über einen einzigen variablen Produktionsfaktor verfügt (da die Fixkosten FK konstant sind), geht es kurzfristig dazu über, den Input anzupassen, bis das angestrebte Outputvolumen auf der Grundlage der verfügbaren Technik und Technologie erreicht wird.

*Beispiel:* Da wir das Produktionsniveau sowie die festen und variablen Kosten kennen, schlagen wir vor, die restlichen Kosten unter Berücksichtigung der Beziehungen zwischen ihnen zu ermitteln.

Q	FK	VK	TK	FDK	VDK	TDK	GK
0	50	0	50	–	–	–	–
1	50	50	100	50	50	100	50
2	50	78	128	25	39	64	28
3	50	98	148	16.7	32.7	49.3	20
4	50	112	162	12.5	28	40,5	<u>14</u>
5	50	130	180	10	26	36	18
6	50	150	200	8.3	25	33.3	20
7	50	175	225	7.1	<u>25</u>	32.1	<u>25</u>
8	50	204	254	6.3	25.5	31.8	29
9	50	242	292	5,6	26.9	32.4	38
10	50	300	350	5	30	35	58
11	50	385	435	4.5	35	39,5	85



*Die kurzfristige Entwicklung der Gesamt-, Durchschnitts- und Grenzkosten*

Man kann beobachten, dass bei einer geringen Produktionsmenge (bis zu vier Einheiten) die variablen Kosten sowie die Gesamtkosten zunächst mit abnehmender Steigerungsrate zunehmen, bevor sie anschließend exponentiell ansteigen. Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit dem Verhalten der Grenzerträge, die anfangs steigen und später sinken. Aus diesem Grund fallen die Grenzkosten zunächst, steigen jedoch ab einer Produktionsmenge von vier Einheiten an.

Bei den Stückkosten zeigt sich ein kontinuierlicher Rückgang der fixen Durchschnittskosten (FDK). Sinkt der Grenzkostenwert unter die durchschnittlichen variablen Kosten bzw. unter die durchschnittlichen Gesamtkosten ( $GK < VDK$  bzw.  $GK < TDK$ ), führt dies zu einer Reduktion der jeweiligen Durchschnittskosten. Umgekehrt steigen die Durchschnittskosten, sobald  $GK > VDK$  oder  $GK > TDK$  gilt. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Grenzkostenkurve die Kurven der VDK und TDK jeweils an deren Tiefpunkt (Minimum) schneidet ( $GK = VDK_{min}$  bzw.  $GK = TDK_{min}$ ). Diese beiden

Schnittpunkte sind von besonderer Bedeutung: Liegt der Marktpreis bei  $P = GK = TDK_{\min}$ , spricht man von der Gewinnschwelle; entspricht der Preis  $P$  dem Wert  $P = GK = VDK_{\min}$ , handelt es sich um das Betriebsminimum eines Unternehmens.

### 7.3. Langfristige Kostenentwicklung

Langfristig sind alle Produktionsfaktoren variabel. Das bedeutet, dass ein Wirtschaftsakteur nicht nur entscheiden kann, welche Produktionskapazitäten aufgebaut werden sollen, sondern auch, auf welchem Weg diese erreicht werden. Da langfristige Entscheidungen mit erheblichen Unsicherheiten und Risiken verbunden sind, kommt der vorausschauenden Planung und Antizipation im unternehmerischen Alltag eine zentrale Bedeutung zu.

Ein zentrales Kriterium zur Beurteilung der Rentabilität eines Unternehmens ist in der Regel die Höhe der durchschnittlichen Kosten. Diese entwickeln sich typischerweise wie folgt: Zu Beginn, beim Aufbau einer Produktionskapazität, sind die durchschnittlichen Gesamtkosten (TDK) relativ hoch. Mit zunehmender Auslastung sinken sie und erreichen schließlich ein Minimum. Wird jedoch die Kapazitätsgrenze überschritten und das System überlastet, steigen die TDK wieder an – ein klares Zeichen dafür, dass die Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses abnimmt.

### Literatur

- Ban, I.M., 2022. *Angewandte Mikroökonomie*. Cluj-Napoca: PUC.  
Hamilton, J., Suslow, V., 2018. *Übungen zur Mikroökonomie*, 9. Auflage, München: Pearson Studium.  
Pindyck, R.S., Rubinfeld, D.L., 2018. *Mikroökonomie*, 9. ufl., München: Pearson Verlag.

## Fragen zu Kapitel 7

1. Versunkene Kosten sind:
  - a. die Kosten für das Versäumnis der jeweils besten Alternative;
  - b. die zusätzlichen Kosten für eine weitere Produktionseinheit;
  - c. nicht entscheidungsrelevant, da sie nicht mehr rückgängig gemacht werden können;
  - d. entscheidungsrelevant, da sie nicht mehr rückgängig gemacht werden können;
  - e. Alle Aussagen sind falsch.

Antwort: C
  
2. Die Verwaltungskosten und die Kosten für die Miete sind:
  - a. variable Kosten;
  - b. fixe Kosten;
  - c. Grenzkosten;
  - d. keine Aussage ist richtig.

Antwort: B
  
3. Die Fixkosten sind im Hinblick auf Änderungen des/der \_\_\_ fix.
  - a. Outputs;
  - b. Investitionsaufwandes;
  - c. Lohnes;
  - d. Grenzkosten.

Antwort: A
  
4. Grenzkosten sind:
  - a. die zusätzlichen Kosten für eine zusätzliche Einheit an eingesetztem Kapital;
  - b. die zusätzlichen Kosten für eine zusätzliche Einheit an eingesetzter Arbeit;
  - c. die zusätzlichen Kosten für eine weitere Einheit an Output;
  - d. keine Antwort ist richtig.

Antwort: C
  
5. Bei einem kurzfristigen Produktionsprozess steigen die Grenzkosten und die variablen Durchschnittskosten sinken bei steigendem Output. Daher:
  - a. sind die fixen Durchschnittskosten konstant.
  - b. sind die Grenzkosten höher als die variablen Durchschnittskosten.
  - c. sind die Grenzkosten geringer als die fixen Durchschnittskosten.
  - d. sind die Grenzkosten niedriger als die variablen Durchschnittskosten.

Antwort: D
  
6. Wenn die Grenzkosten größer als die durchschnittlichen variablen Kosten sind:
  - a. nehmen die durchschnittlichen variablen Kosten mit dem Output zu;
  - b. nehmen die durchschnittlichen Gesamtkosten mit dem Output zu;
  - c. nehmen die durchschnittlichen fixen Kosten mit dem Output zu;
  - d. Aussagen a), b) und c).

Antwort: A
  
7. Verwenden Sie die folgenden beiden Aussagen zur Lösung dieser Aufgabe: I. Die Durchschnittskostenkurve und die variable Durchschnittskostenkurve erreichen beide ihre Minima beim gleichen Outputniveau. II. Die Durchschnittskostenkurve und die Grenzkostenkurve erreichen beide ihre Minima beim gleichen Outputniveau.
  - a. Sowohl I als auch II sind richtig.
  - b. I ist richtig, und II ist falsch.
  - c. I ist falsch, und II ist richtig.
  - d. Sowohl I als auch II sind falsch.

Antwort: D



## Kapitel 8.

# Grundlagen zu Finanzwissenschaften. Erstellung eines Businessplans

### 8.1. Überblick

Der Business Plan ist ein schriftliches Dokument, welches grundsätzlich das Konzept (z.B. Geschäftsmodell) eines neu zu gründenden Unternehmens beschreibt. Des Weiteren finden Business Pläne u.a. bei Investitionsentscheidungen, Umwandlungen und Kooperationen vermehrt Anwendung.

Der Business Plan hat zwei Adressaten bzw. Zielgruppen:

- 1) **Gründer**  
Systematische Analyse der Geschäftsidee.
- 2) **Potentielle Investoren**  
Für sie ist der Business Plan ein Beteiligungsangebot mit umfassenden Informationen.

### Ziele der Erstellung eines Business Plans



<b>1</b>	<b>Instrument zur Kapitalakquisition</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Plan Wettbewerbe</li> <li>- Venture Capital Geber</li> <li>- Business Angels</li> <li>- Banken etc.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Fahrplan Gründer</b>		Strukturierung von Ideen und Implementierung; Plan für eine frühe Unternehmensentwicklung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkt/Service</li> <li>- Kunden</li> <li>- Stärken/Schwächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele</li> <li>- Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategien</li> <li>- Marketingplan</li> <li>- Finanzierungsbudget</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Internes Controlling</b>		



## Elemente des Business Plans

1. Management Summary
2. Unternehmen
3. Produkte / Anwendung und Herstellung
4. Markt & Wettbewerb
5. Marketing & Vertrieb
6. Management & Organisation
7. Chancen & Risiken
8. Finanzbedarf



## 8.2. Management Summary

Wird häufig auch als „Executive Summary“ bezeichnet. Hierbei wird der Inhalt des Business Plans komprimiert verdichtet. Dadurch soll erreicht werden, dass außen-stehende Dritte in sehr kurzer Zeit entscheiden können, ob die detaillierte Prüfung des gesamten Business Plans sinnvoll ist.

Inhalt (Maximal 2 Seiten)

- Geschäftsidee
- Branche
- Finanzierungsphase
- Kapitalbedarf

## 8.3. Unternehmen

Unternehmensprofil	Besitzverhältnisse	Unternehmensziele
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gründung</li><li>• Rechtsform</li><li>• Bestehendes Produktprogramm</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Firmeninhaber</li><li>• Beteiligungen</li><li>• Partner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausgangslage</li><li>• Angestrebte Ziele</li><li>• <b>Geplante Strategie</b></li></ul>

Bezeichnung	Einzel- unternehmen	GbR = Gesellschaft bürgerlichen Rechts	OHG = Offene Handels- gesellschaft	KG = Kommandit- gesellschaft	GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung	AG = Aktien- gesellschaft
Rechtsform	Einzel- unternehmen (1 Person als Inhaber)	Personen- gesellschaft	Personen- gesellschaft	Personen- gesellschaft	Kapital- gesellschaft → eigene juristische Person	Kapital- gesellschaft → eigene juristische Person
Abschluss & Vertrag	Nicht notwendig	Form frei	Form frei	Form frei	Notariell beurkundeter Vertrag	Notariell beurkundeter Vertrag
Handwerks- rechtliche Vorschriften	Inhaber mit Befähigungs- nachweis oder angestellter Betriebsleiter	1 Inhaber mit BN (min. 30 % der Anteile oder angestellter Betriebsleiter	1 Inhaber mit BN (min. 30 % der Anteile oder angestellter Betriebsleiter	1 Inhaber mit BN (min. 30 % der Anteile oder angestellter Betriebsleiter	Angestellter Betriebsleiter mit BN	Angestellter Betriebsleiter mit BN
Eintrag ins Handels- register	Wenn kaufm. Unternehmen (Größe) oder freiwillig, dann Zusatz e.K.	Nicht notwendig	Ja, Anmeldung zum HR notariell beglaubigt	Ja, Anmeldung zum HR notariell beglaubigt	Ja, Anmeldung zum HR notariell beglaubigt	Ja, Anmeldung zum HR notariell beglaubigt
Komplexität	relativ gering					relativ hoch

Bezeichnung	Einzel- unternehmen	GbR = Gesellschaft bürgerlichen Rechts	OHG = Offene Handels- gesellschaft	KG = Kommandit- gesellschaft	GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung	AG = Aktien- gesellschaft
Einträge	Gesetzlich nicht vorgeschrieben	Gesetzlich nicht vorge- schrieben	Keine Mindest- einlage	Einlage durch Kommanditisten in beliebiger Höhe	Mindestens 25.000 €, jedoch Möglichkeit der Unternehmer- gesellschaft	Mindestens 50.000 €
Haftung	Inhaber mit Betriebs- und Privatvermögen	Alle Gesellschafter, gesamt- schuldnerisch und uneinge- schränkt	Alle Gesellschafter, gesamt- schuldnerisch und uneinge- schränkt	Komplementär gesamtschuld- nerisch und uneingeschränkt, Kommanditisten nur mit je- weiliger Einlage	Betriebs- vermögen + Gesellschafter in Höhe der Einlage	Betriebs- vermögen + Gesellschafter in Höhe der Einlage
Leitung	Unternehmer allein	Gemein- schaftlich	Gemein- schaftlich	Komplementär	<b>Leitung:</b> Geschäftsführer <b>Kontrolle:</b> Gesellschafter- versammlung	<b>Leitung:</b> Vorstand <b>Kontrolle:</b> Hauptver- sammlung Aufsichtsrat
Gründungs- gesellschaft	Ein Inhaber	Mindestens zwei Gesellschafter	Mindestens zwei Gesellschafter	Mindestens ein Komplementär und ein Kommanditist	Mindestens ein Gesellschafter	Mindestens ein Aktionär
Komplexität	relativ gering					relativ hoch

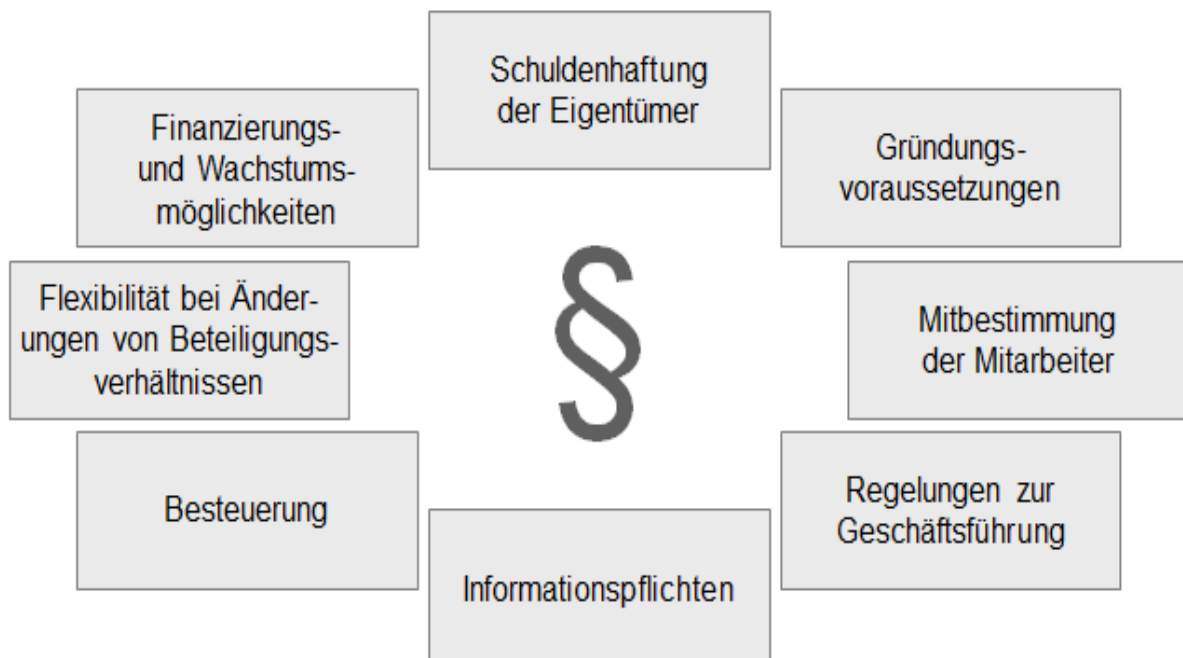
## MoMiG

- Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen.
- Rechtskräftig seit 01.11.2008.

### Ein zentraler Bestandteil der Reform

- Gründung mit einer Stammeinlage von 1 Euro möglich.
- 25 % des Gewinns der Gesellschaft müssen angespart werden. Erst wenn 25.000 Euro angespart wurden, ist diese Auflage erledigt und die Gesellschaft kann dann auch als GmbH ohne Zusatz „Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt“ firmieren.
- Jeder Geschäftsanteil muss nur noch auf einen Betrag von mindestens einem Euro lauten.
- Verwaltungssitz kann jederzeit ins Ausland verlegt werden.
- Zur Beschleunigung der Rechtsverfolgung gegenüber Gesellschaften muss zukünftig in das Handelsregister eine inländische Geschäftsanschrift eingetragen werden.
- Im Falle der Führungslosigkeit der Gesellschaft werden die Gesellschafter verpflichtet, bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung einen Insolvenzantrag zu stellen.

Zusammenfassender Überblick der Bedeutung der Rechtsformwahl:



## Zusammenfassender Überblick der Bedeutung der Standortwahl:

### **Absatzmärkte und Kunden**

- Anzahl möglicher Kunden
- Pro-Kopf-Einkommen, Zahlungsbereitschaft
- Einkaufsverhalten
- Nähe zu bevorzugten Einkaufsorten („Lage“)
- Konkurrenzsituation

### **Beschaffungsmärkte und Lieferanten**

- Anzahl möglicher Lieferanten
- Leistungsfähigkeit möglicher Lieferanten und Liefersicherheit
- Nähe zu Lieferanten
- Transportkosten

### **Arbeitskräfte**

- Anzahl möglicher Arbeitskräfte
- Qualifikation, Know-how
- Arbeitskosten
- Mobilität
- Einfluss von Gewerkschaften

### **Flächen und Gebäude**

- Gewerbeflächen
- Immobilienpreise
- Mietkosten

### **Infrastruktur**

- Verkehrsinfrastruktur
- Energieversorgung und -kosten
- IT- und Kommunikationsinfrastruktur

### **Politisch-rechtliche Bedingungen**

- Politisches System, politische Stabilität
- Korruptionsniveau
- Rechtssystem und Rechtssicherheit
- Regelungsdichte, z. B. bei Bauvorhaben, und Bürokratie

### **Natürlich-geografische Bedingungen**

- Geografische Lage, z. B. Meereszugang
- Klima
- Bodenschätze und natürliche Ressourcen
- Ökologische Belastungen

### **Wirtschaftspolitische Bedingungen**

- Wirtschaftssystem
- Steuern und andere Abgaben
- Subventionen und Fördermaßnahmen
- Auflagen zum Umweltschutz
- Währung, Wechselkursstabilität
- Preisniveaustabilität
- Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit

### **Sozio-kulturelle Bedingungen**

- Sprache(n)
- Religion(en) und Ethnie(n)
- Werte und Einstellungen, z. B. Technikakzeptanz und Nationalismus
- Lebensstil(e) und Bildungsgrad
- Lebensbedingungen, z. B. Kultur- und Freizeiteinrichtungen

## 8.4. Produkte/Anwendung und Herstellung

Kundennutzen	Wettbewerbsvergleich	Herstellung, Leistungserstellung	Kosten, Preise
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifizierung der Kundenbedürfnisse</li> <li>• Problemanalyse, Problemlösung</li> <li>• Konkreter Kundennutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufzeigen des Wettbewerbsvorsprungs</li> <li>• Zusatznutzen</li> <li>• USP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung</li> <li>• Herstellung</li> <li>• Kapazitäten</li> <li>• Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulation</li> <li>• Verkaufspreise und Deckungsbeiträge</li> </ul>

*USP = Unique Selling Proposition, beschreibt eine unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten herausragende Eigenschaft eines Produktes oder eines Marktartikels, wodurch das Produkt gegenüber der Konkurrenz überlegende Wettbewerbsvorteile genießt (z.B. Preis, Design, technologischer Fortschritt etc.)*

### Business Plan Analyse und Unternehmensanalyse

Zielsetzung der Unternehmensanalyse ist ein System von Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Der Weg zu einer Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltet drei Schritte:

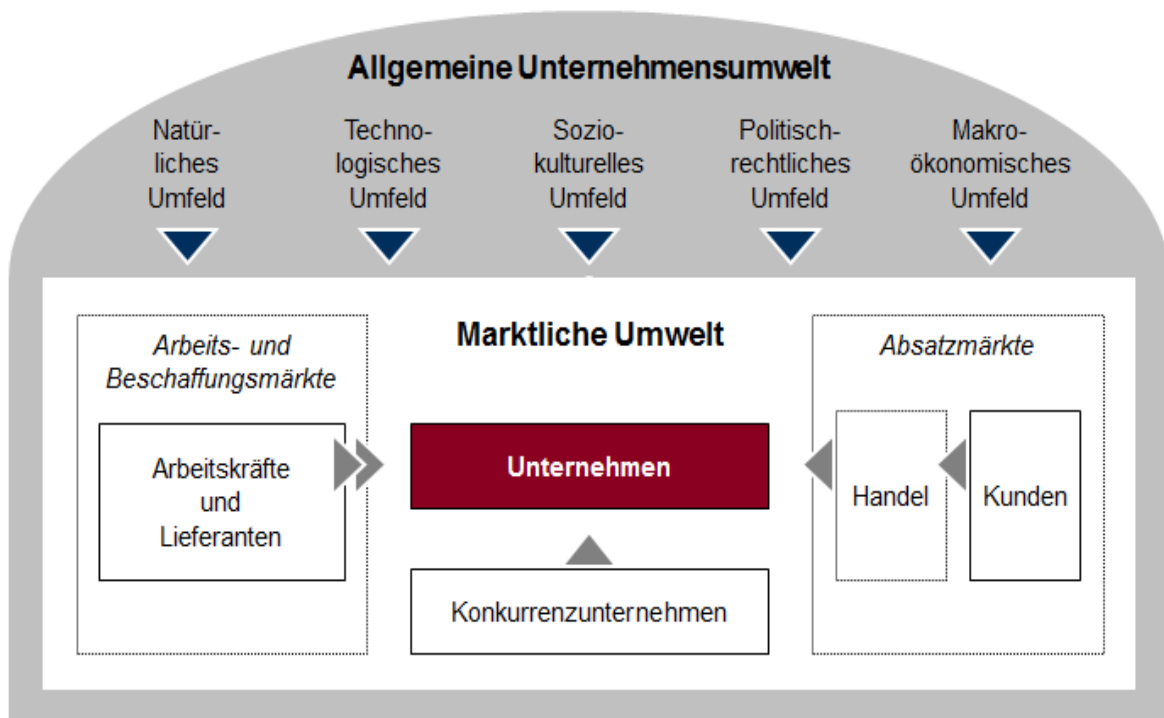
- Ermittlung der Quellen von Stärken und Schwächen. Ein Instrument ist die Wertkettenanalyse von Porter.
- Ob eine Stärke oder Schwäche zu einem strategischen Erfolgsfaktor wird, bestimmt die Wettbewerbssituation. Deshalb ist auch immer eine Konkurrenzanalyse durchzuführen.
- Empirisch abgesicherte Messung der Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren und Auswahl der notwendigen Strategien.

### Einfache Deckungsbeitragsrechnung - Teilkostenrechnung

Umsatzerlöse  
 - variable Kosten der (abgesetzten) Erzeugnisse  
 -----  
 = Deckungsbeitrag 1  
 - gesamte fixe Kosten der zu ermittelnden Periode  
 -----  
 = Betriebsergebnis

- Langfristige Preisuntergrenze = Betriebsergebnis null.
- Kurzfristige Preisuntergrenze = DB 1 null (nur variable Kosten sind gedeckt) (z.B. Auslastung freier Kapazitäten bei Flugzeugen.)

## 8.5. Markt und Wettbewerb



## Strategie = Strategisches Management

### Anforderungen an die Unternehmen

#### Anforderung an die Beziehung zur Umwelt

- Auf Änderungen in der Umwelt muss schnell reagiert werden.
- Voraussetzung hohe Umweltsensibilität.
- Offenheit, Marktnähe, Kundenorientierung, Kooperationsfähigkeit
- Früherkennungssysteme, IR, flexible Organisationsstrukturen

#### Anforderung an die Binnenstruktur des Unternehmens

- Äquivalent zur Umweltorientierung
- Wichtige Bereiche sind hier die Flexibilität, Kreativität sowie die Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
- Entwicklung von leistungsstarken Ressourcen, Potentialen und Kompetenzen ist langfristig unabdingbar.

## Strategisches Management

= Befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung unter strategischen langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von:

1. Planung
2. Kontrolle
3. Information
4. Organisation
5. Unternehmensstruktur
6. Strategischen Leistungspotentialen

## Strategie

Grundlage für den Markt-based-View ist das „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ nach Masson/Bain.

### Markt-based-View



- Folgt einer „Outside-in-Perspektive“.
- Erfolgsfaktoren werden aus den Marktanforderungen bzw. der Umwelt abgeleitet.
- Nachteile: Reaktive, defensive Grundposition, Innovationen werden tendenziell vernachlässigt.
- Bekannter Vertreter: Michael Porter.
- Perspektivwechsel zum reaktiven Markt-based-View.
- Quelle des Erfolges ist die Qualität der Ressourcen.

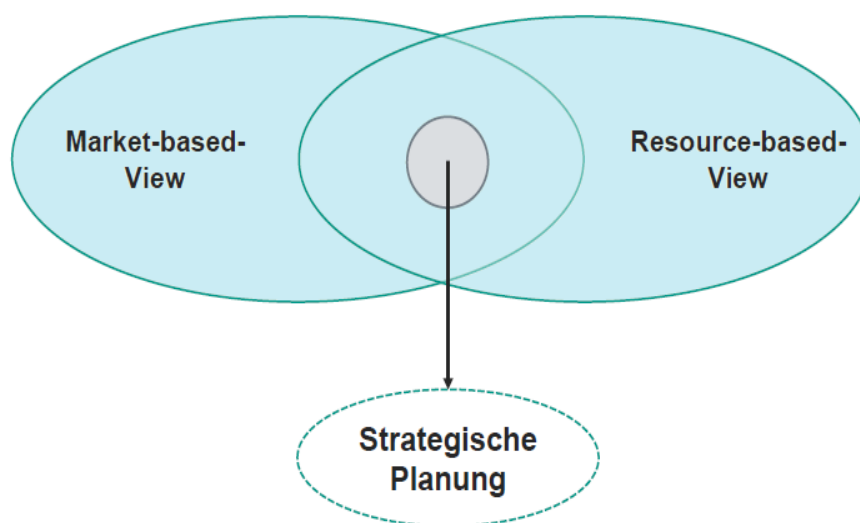
### Resource-based-View



- Folgt einer „Inside-out-Perspektive“.

- Ressourcen = Speicher spezifischer Stärken, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderten Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.
- Arten von Ressourcen:
  1. Tangible (= greifbare) Ressourcen, z.B. Fertigungsanlagen, Gebäude.
  2. Intangible (= nicht greifbare) Ressourcen, z.B. Image, Lizenzen.
  3. Human-Resources, umfasst Know-How, Fähigkeiten, Erfahrungen und Motivation der Mitarbeiter.

### Entwicklung zur Strategischen Planung

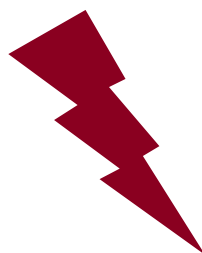


### Strategische Planung

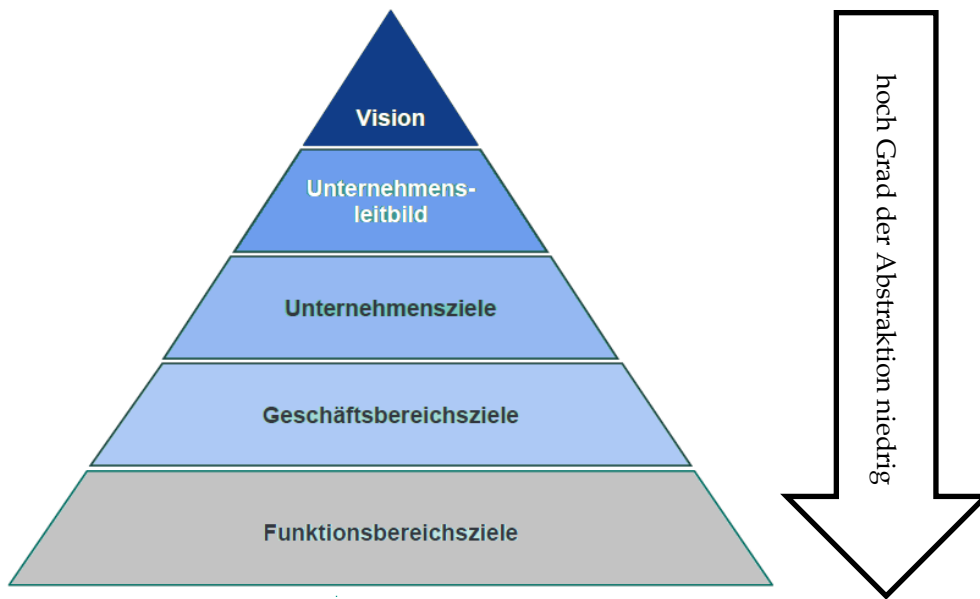
= Informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt mit den Potentialen des Unternehmens in der Absicht, mit Hilfe von Strategien den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

### Komponenten der strategischen Planung:

1. Zielbildung
2. Umweltanalyse
3. Unternehmensanalyse
4. Strategiewahl
5. Strategieimplementierung



Umweltanalyse und Unternehmensanalyse werden zusammen auch als strategische Analyse bezeichnet.

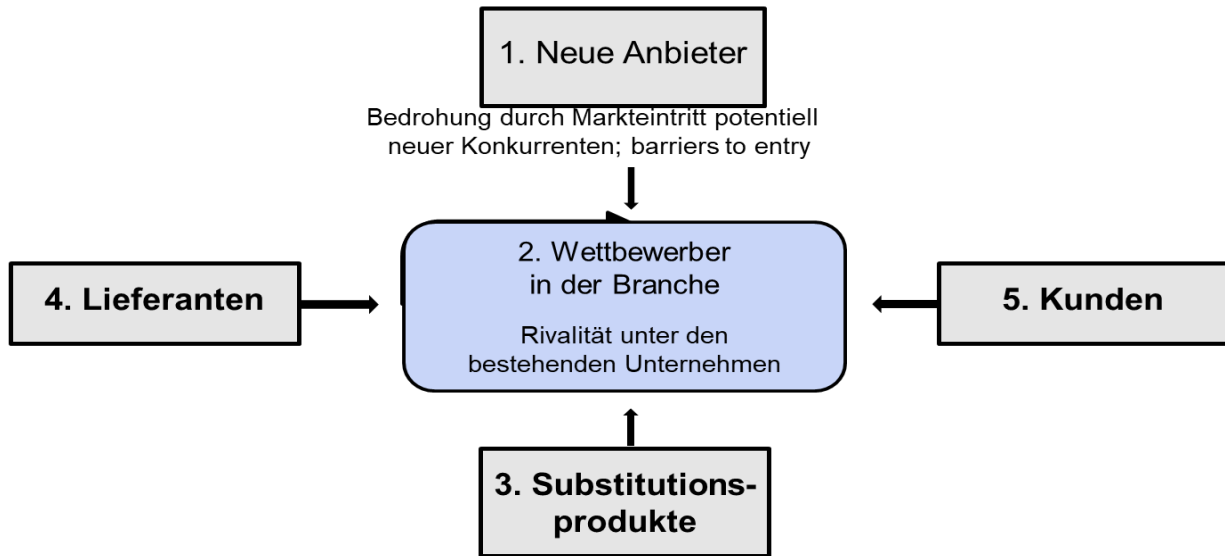


		Merkmale von Planungsproblemen						
		Bezugszeitraum	Grad der Detailliertheit	Ziele	Umweltbezug	Gegenstand	Zuständigkeit	Verhaltensweise
Arten der Planung	Strategisch	Langfristig	Global	Quantitativ und qualitativ	Außenorientierung	Entwicklung von Potentialen	Unternehmensleitung	Antizipativ (proaktiv)
	Operativ	Kurzfristig	Spezifisch	Quantitativ	Binnenorientierung	Nutzung von Potentialen	Werksleitung	reaktiv

### Umweltanalyse



## Wettbewerbskräfte „Five Forces“ nach Michael Porter



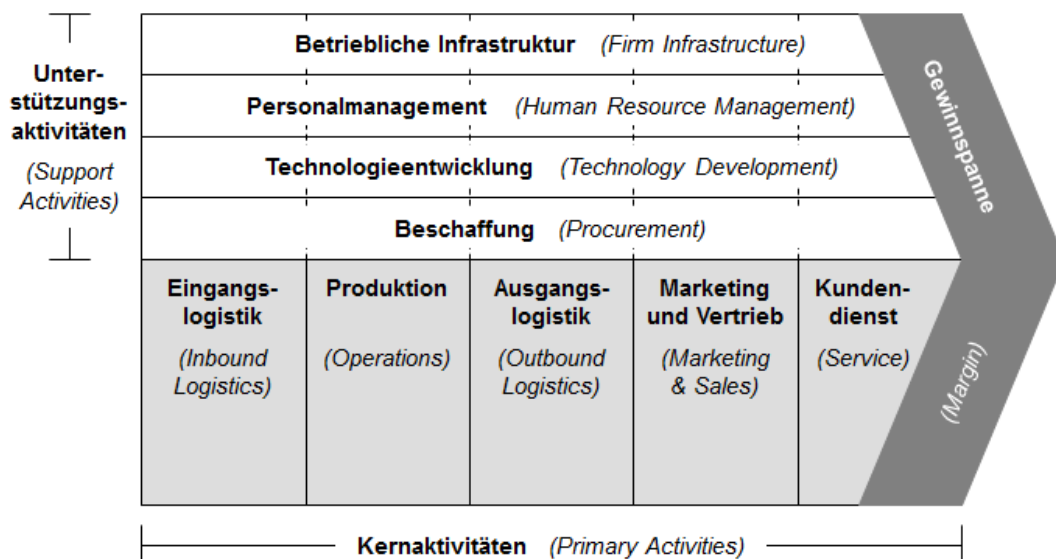
➔ Auf allen fünf Ebenen stark ausgeprägter Wettbewerber: Fluglinien, Textilien, Hotels.

## Unternehmensanalyse

Zielsetzung der Unternehmensanalyse ist ein System von **Stärken und Schwächen** eines Unternehmens. Der Weg zu einer Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltet drei Schritte:

1. Ermittlung der Quellen von Stärken und Schwächen. Ein Instrument ist die Wertkettenanalyse von Porter.
2. Ob eine Stärke oder Schwäche zu einem strategischen Erfolgsfaktor wird, bestimmt die Wettbewerbssituation. Deshalb ist auch immer eine Konkurrenzanalyse durchzuführen.
3. Empirisch abgesicherte Messung der Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren und Auswahl der notwendigen Strategien.

## Wertkette nach Porter



## Konkurrenzanalyse

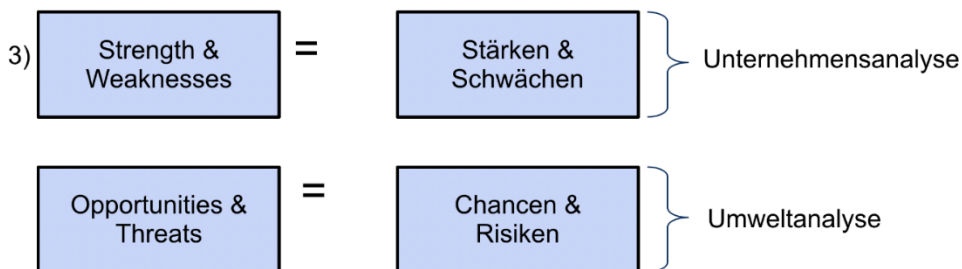
Stärken und Schwächen sind stets relative Größen im Verhältnis zur Konkurrenz.

- Deshalb ist die Stärken- und Schwächenanalyse untrennbar mit der Konkurrenzanalyse verbunden.
- Die Konkurrenzanalyse besteht aus 4 Schritten:
  1. Beschreibung der gegenwärtigen Strategie der Konkurrenten
  2. Analyse der Selbsteinschätzung der Konkurrenten und ihrer Bewertung der Branche
  3. Ermittlung der Stärken und Schwächen der Konkurrenten
  4. Identifikation der zukünftigen Ziele der Konkurrenten

## ➔ Problem: Informationsbeschaffung

### SWOT-Analyse

- 1) Kombination von Unternehmensanalyse und Umweltanalyse.
- 2) Entwickelt von der Harvard Business School.



- 3) Stellt einen konkreten Zusammenhang sowie Abhängigkeiten zwischen Unternehmen und Umwelt her.

## Strategiewahl

### Kostenführerstrategie

1. Ziel: Preisgünstiger Wettbewerber.
2. Erfordert eine rigorose Politik der Kostensenkung.

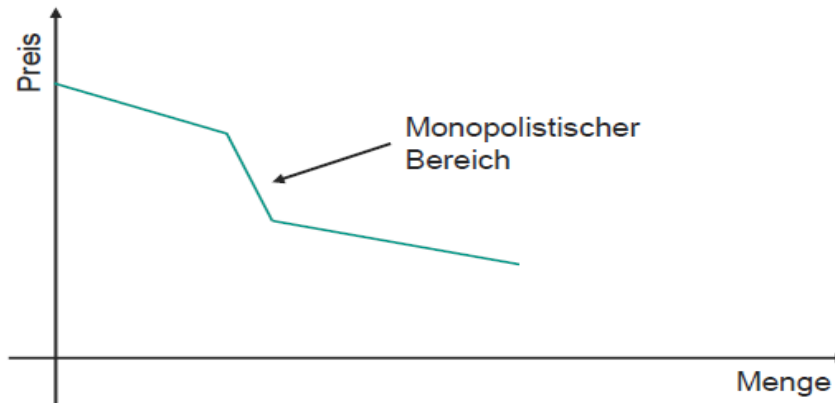
### Möglich Maßnahmen

- Ausnutzung von Lernkurveneffekten
- Fixkostendegression
- Standardisierung
- Durchforschung der Kostenstruktur

## Differenzierungsstrategie

### 1. Ziel

Herstellung und Angebot von Produkten, die sich in Qualität und Service von den Konkurrenzprodukten deutlich abheben. Dadurch soll die Preiselastizität der Nachfrage verringert werden. Es wird ein monopolistischer Bereich geschaffen oder ein vorhandener monopolistischer Bereich vergrößert.



## Nischenstrategie

### 1. Ziel

Ausrichtung auf ein ganz bestimmtes und eng abgegrenztes Käufersegment. Es wird ein Teilmarkt mit einer Personengruppe von spezieller Bedürfnisstruktur bedient.

### 2. Beispiel

- Ausrüstungen für seltene Sportarten
- Taucheruhren von Patek Philippe
- Ferrari Sportwagen

## Strategieimplementierung

### Umfasst drei Aufgaben:

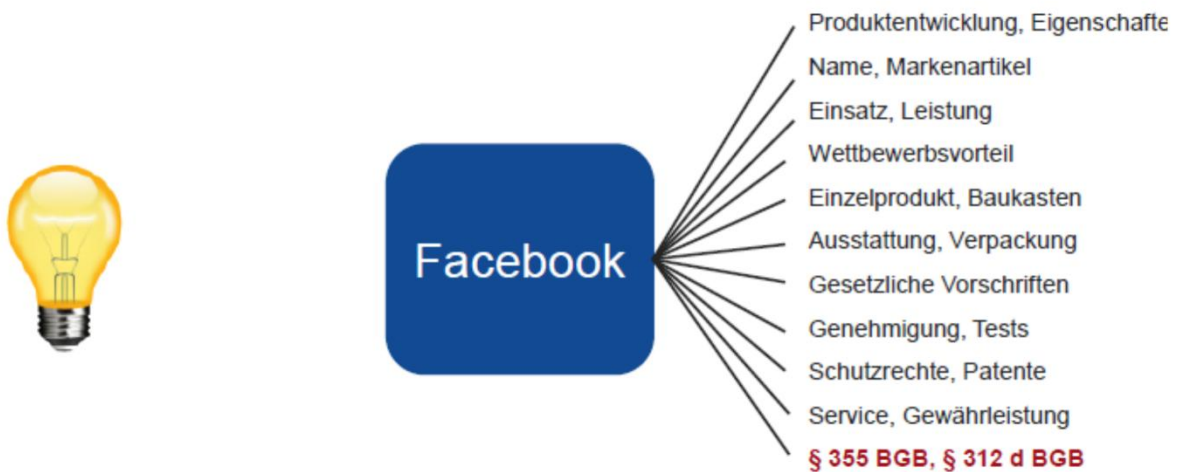
1. Die sachliche Aufgabe: Zerlegung einer Strategie in Einzelmaßnahmen.
2. Die organisatorische Aufgabe: Ablauforganisation der Strategieimplementierung.
3. Die personale Aufgabe: Schaffung persönlicher Voraussetzungen für die Implementierung.

➡ Strategieimplementierung umfasst alle Aktivitäten, die zur Verwirklichung einer Strategie erforderlich sind.

## 8.6. Marketing & Vertrieb



### Produktpolitik



### Preispolitik

**Wettbewerbsorientierung:** Preise in Relation zum Wettbewerb.

**Nachfrageorientierung:** Preise in Abhängigkeit von der Nachfrage.

**Nutzenoptimierung:** Bei einigen Produkten gibt es keinen kalkulatorischen Zusammenhang zwischen Kosten und Preisen: Innovation, exklusive Produkte → hoher Zusatznutzen.

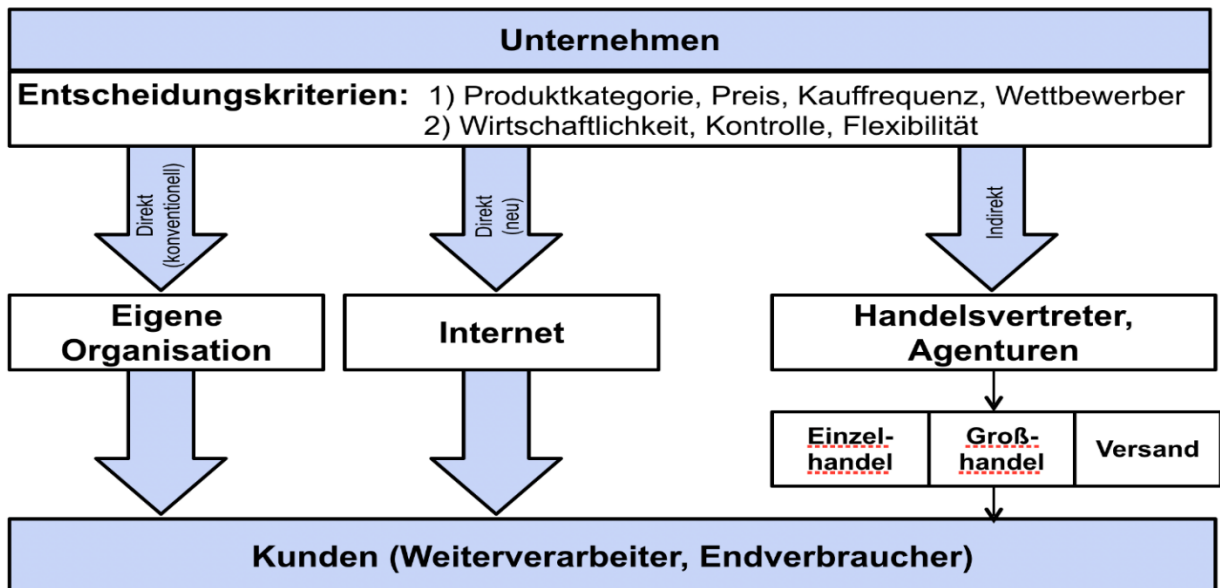
**Kostenorientierung:** I.d.R. Kosten plus Gewinnzuschlag:

- Preisvorrangig, Service untergeordnet
- Volumengeschäft, große Stückzahlen.

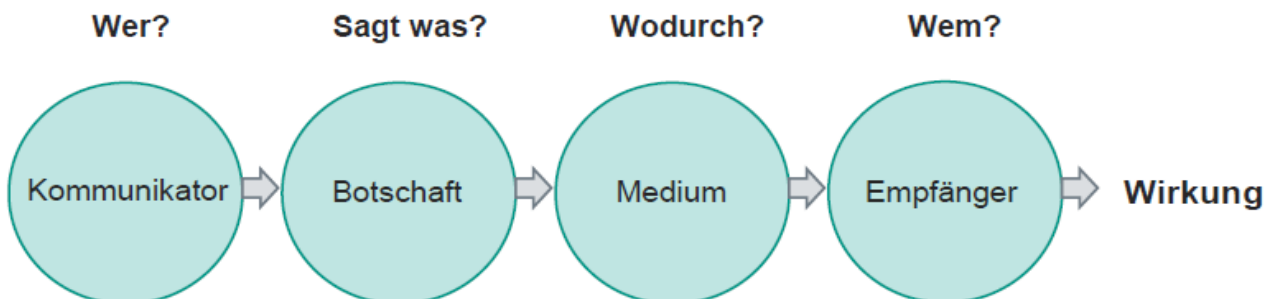
➔ Preispolitik setzt voraus: Detaillierte Kenntnis der eigenen Kosten.

### Distributionspolitik

= Wahl der Absatzwege



### Kommunikationspolitik



Zur Kommunikationspolitik gehören regelmäßig:

1. Werbung (TV, Internet, Zeitungen, Radio, Plakate etc.)
2. Verkaufsförderung (Messen, Ausstellungen, Vorführungen, Rabatte etc.)
3. Public Relations (Unternehmens-/Produktnachrichten)

## 8.7. Management & Organisation

- Aspekt mit entscheidender Bedeutung → Managementteam.
- Teilweise wichtiger als das sowieso erfolgsversprechende Unternehmenskonzept.
- Positiv wirkt regelmäßig die Darstellung der **unterschiedlichen** Qualifikationen der Teammitglieder. Ebenfalls wichtig: Guter persönlicher Zusammenhalt im Team.
- Human Resources = Humankapital.

### Finanz-/Dreijahresplanung

		Merkmale von Planungsproblemen						
		Bezugszeitraum	Grad der Detailliertheit	Ziele	Umweltbezug	Gegenstand	Zuständigkeit	Verhaltensweise
Arten der Planung	Strategisch	Langfristig	Global	Quantitativ und qualitativ	Außenorientierung	Entwicklung von Potentialen	Unternehmensleitung	Antizipativ (proaktiv)
	Operativ	Kurzfristig	Spezifisch	Quantitativ	Binnenorientierung	Nutzung von Potentialen	Werksleitung	reaktiv

Erfasst im Wesentlichen folgende Rahmendaten:

1. Investitionen
2. Betriebsmittelbedarf
3. Liquiditätsplanung
4. Marketingvorhaben
5. Entwicklungsvorhaben

**Erfassung der 5 Rahmendaten durch:**

#### Liquiditätsplanung

Erhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Berücksichtigung aller Ein-/Auszahlungen.

Gewinn-/Verlustrechnung Zeitraumbetrachtung

Saldo aus Erträgen und Aufwendungen. Gesetzlich vorgeschrieben. Muss gemeinsam mit der Bilanz beim Finanzamt eingereicht werden.

## Bilanzen **Stichtagsbetrachtung**

Überblick über die Vermögens- und Eigenkapitalentwicklung. Basis für Kennzahlen, z.B.

- Eigenkapitalquote
- Eigenkapitalrentabilität.

## Liquiditätsplanung:

Bedeutung der Liquidität

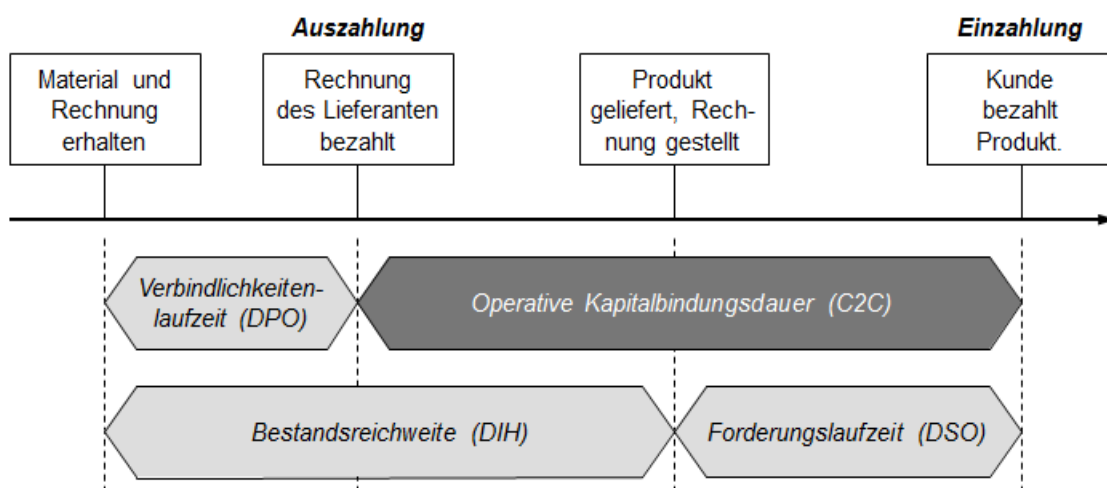
Mangelnde Liquidität ist neben einer zu geringen Eigenkapitaldecke bzw. Überschuldung die **häufigste Insolvenzursache** bei Unternehmungen. Mangelnde Liquidität tritt häufig überraschend ein, vor allem, wenn in der Unternehmung nur eine unzureichende Liquiditätsplanung durchgeführt wird.

- Ziel: Beantwortung der Frage „Wann fallen welche Zahlungen an?“

Das Unternehmen muss immer in der Lage sein, seinen Zahlungsverpflichtungen frist- und vertragsgerecht nachzukommen.

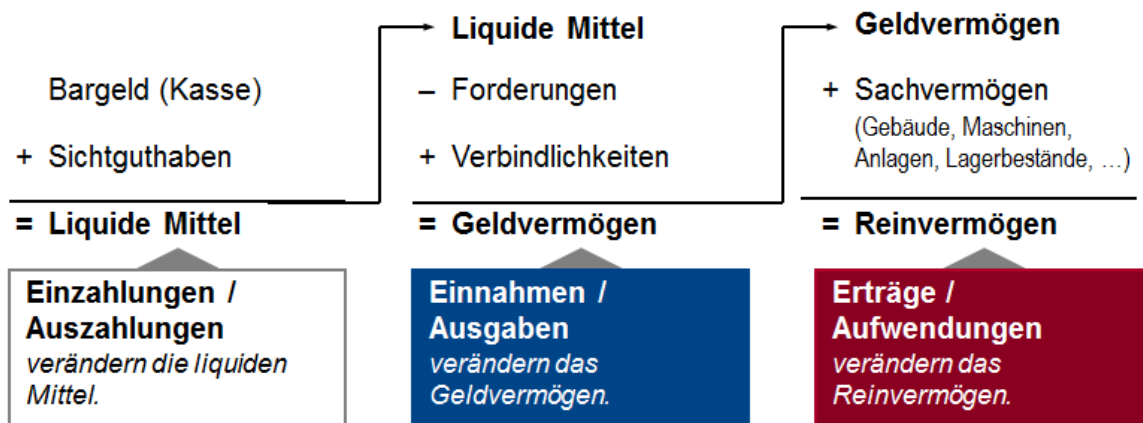
- Eine reine Planung der Kosten und Umsätze reicht für diese Zielsetzung nicht aus.

Wichtig ist vielmehr die Erfassung der Zahlungsströme (Ein-/Auszahlungen) des Unternehmens.



- Geringe liquide Mittel erhöhen das Insolvenz-/Liquiditätsrisiko, zu hohe liquide Mittel beeinflusst die Rentabilität negativ.

Der Zusammenhang von Liquidität, Geld und Reinvermögen veranschaulicht nachfolgend Abbildung:



### Liquiditätskennzahlen:

Liquiditätskennzahlen stellen den kurzfristigen Verbindlichkeiten die Vermögenswerte mit gleicher Fälligkeit bzw. Liquidierbarkeit gegenüber.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

Ein Liquiditätsgrad 2 von rund 100 % kann als erstrebenswert betrachtet werden.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100 \%$$

Ein Liquiditätsgrad 3 von rund 200 % kann als erstrebenswert betrachtet werden.

### Die goldene Finanzierungsregel und die goldene Bilanzregel

Die „goldene Finanzierungsregel“ („goldene Bankregel“) fordert Fristenkongruenz:

Die Fristigkeit der finanziellen Mittel muss mit der Fristigkeit ihrer Verwendung übereinstimmen. Das Kapital soll nicht kürzer befristet sein, als das Vermögensmittel benötigt werden.

Die „goldene Bilanzregel“ konkretisiert diese allgemein gehaltene Richtschnur, indem sie die Forderung nach der Verwendung bestimmter Finanzierungsarten aufstellt.

1. In engster Fassung. Das Anlagevermögen ist durch Eigenkapital zu finanzieren.
2. In weiterer Fassung. Das Anlagevermögen ist langfristig, d.h. mit Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital zu finanzieren.

3. In noch weiterer Fassung: Alles langfristig gebundene Vermögen (einschließlich langfristig gebundener Teile des Umlaufvermögens) soll langfristig finanziert sein.

## Der Cash-flow als Erfolgskennzahl

- Der Cash-flow wird in zweifacher Weise verwendet:
  - 1) Analyse der **Finanzkraft** (Innenfinanzierungskraft)
  - 2) Analyse der **Ertragskraft** eines Unternehmens.
- Zahlungsstrom orientierte Kennzahl, bei der aus der Erfolgsgröße „Jahresüberschuss“ alle diejenigen Aufwands- und Erfolgsgrößen eliminiert werden, die in der Abrechnungsperiode nicht zu Aus- und Einzahlungen führen.
- Je höher der Cash-flow, umso positiver ist die Liquiditätslage zu beurteilen.
- Aufgrund seiner weitgehenden **Bewertungsunabhängigkeit** wird der Cash-flow auch für erfolgswirtschaftliche Analysen herangezogen.

## Berechnung des Cash-flows

### Berechnung des Cash-flows

- Konventionell wird der Cash-flow nicht direkt, sondern indirekt ermittelt, d.h. ausgehend von der Erfolgsgröße (Jahresüberschuss) werden auszahlungsunwirksame Aufwendungen (z.B. Abschreibungen) hinzu gerechnet und zahlungsunwirksame Erträge (z.B. Zuschreibungen) abgezogen.

Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern) + Aufwendungen, die nicht zu Auszahlungen geführt haben Erträge, die nicht zu Einzahlungen geführt haben <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> = Cash-flow
---

- In der Praxis wird der Cash-flow häufig in seiner einfachsten Form verwendet:

Jahresüberschuss + Abschreibungen Veränderung Rückstellung <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> = Cash-flow
--

## Rückstellungen und Rücklagen

### Rückstellungen = (§ 249 HGB)

Schulden gegenüber Dritten, deren Eintritt oder Höhe am Abschlussstichtag unsicher ist. Diese werden erfasst, um die bestehenden Verpflichtungen des Unternehmens richtig darzustellen. Die Auflösung von Rückstellungen ist nur möglich, soweit der Grund für die Bindung entfallen ist.

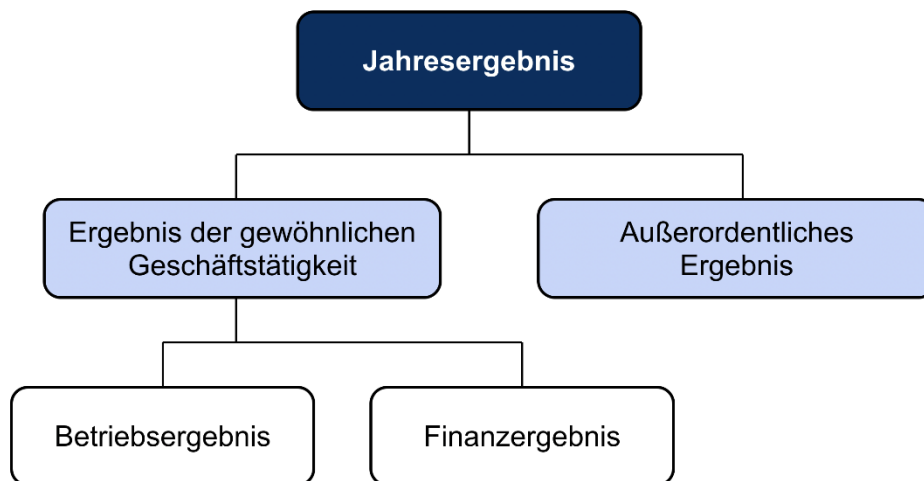
## Rücklagen = (§ 58 AktG)

Bei Kapitalgesellschaften sind Rücklagen Teil des Eigenkapitals. Sie dienen der Selbstfinanzierung des Unternehmens und der Stärkung der Eigenkapitalbasis. Konkrete Zwecke sind beispielsweise die Deckung von Verlusten oder künftige Investitionen.

## Gewinn- und Verlustrechnung

- Abkürzung GuV.
- Wichtiges Instrument für potentielle Investoren, um die zu erwartenden Ergebnisse zu beurteilen.
- **Zeitraumbezogene** Gegenüberstellungen von Aufwendungen und Erträgen.
- Die Anfangs- und Endbestände der GuV korrespondieren mit der Bilanz.
- GuV & Bilanz bilden den sogenannten Jahresabschluss (§ 242 Abs. 3 HGB).
- Man unterscheidet in der GuV zwischen zwei Varianten:
  1. Gesamtkostenverfahren § 275 Abs. 2 HGB
  2. Umsatzkostenverfahren § 275 Abs. 3 HGB

## Struktur der GuV



## „Plan“-Bilanz

Grundlage des Wortes Bilanz (lateinischen Adjektiv bilanx = zwei Waagschalen hebend) ist die Vorstellung einer im Gleichgewicht befindlichen Waage.

Die Wesensmerkmale einer Bilanz sind:

1. Bilanz als Gegenüberstellung zweier Größen an einen bestimmten Stichtag.
2. Die Summen der beiden Größen sind gleich.

Aktiva	Bilanz zum ...	Passiva
<b>Vermögen</b>		<b>Kapital</b>
Anlagevermögen		Eigenkapital
Umlaufvermögen		Fremdkapital
<b>Summe Aktiva</b>		<b>Summe Passiva</b>

## Zusammenhang Bilanz & GuV

### Bilanz

Bilanz	
<b>Anlagevermögen</b> - Immaterielles AV - Sachanlagen - Finanzanlagen	<b>Eigenkapital</b> - Gezeichnetes Kapital - Gewinnrücklagen - Gewinn-/Verlustrechnung - Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag
<b>Umlaufvermögen</b> - Vorräte - Forderungen - Wertpapiere - Flüssige Mittel	<b>Rückstellungen</b>  <b>Verbindlichkeiten</b>
<b>Rechnungs- abgrenzungsposten</b>	<b>Rechnungs- abgrenzungsposten</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>Bilanzsumme</b>

### Gewinn- und Verlustrechnung

- Umsatzerlös
- Bestandsveränderungen
- Sonstige betriebliche Erträge
- Materialaufwand
- Personalaufwand
- Abschreibungen (Anlage- u. Umlaufvermögen)
- Sonstige betriebliche Aufwendungen
- Erträge aus Beteiligungen
- Zinserträge
- Abschreibungen (Finanzanlagen u. Wertpapiere)
- Zinsaufwendungen
- = **Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit**
- Außerordentliche Erträge
- Außerordentliche Aufwendungen
- = **Außerordentliches Ergebnis**
- Steuer v. Einkommen u. Ertrag
- = **Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag**

## Funktion der Bilanz

<b>Informationsfunktion</b>	Intern und extern, als Grundlage für Kontrolle, Disposition und Planung, Bilanzanalyse, Bilanzvergleich
<b>Rechenschaftsfunktion</b>	Intern und extern, gesetzlich und freiwillig, gegenüber Eigentümer, Gläubiger und öffentlich-rechtlichen Institutionen.
<b>Dokumentationsfunktion</b>	Nachweis inner- und zwischenbetrieblicher Wertbewegungen. Nachweis der in der Buchführung aufgezeigten Geschäftsvorfälle
<b>Sicherungsfunktion</b>	Nachweis der Erhaltung und der Möglichkeit der Rückzahlung von Fremdkapital gegenüber den Gläubigern.
<b>Ermittlungsfunktion</b>	Erfolgsermittlung als Grundlage der Erfolgszurechnung und -verwendung sowie als Grundlage der Besteuerung; Vermögens- und Kapitalermittlung als Grundlage für Auseinandersetzungen, Fusionen, Vergleich, Konkurs.

## Bilanz & Rentabilitätsrechnung

- Unter Rentabilität wird eine Beziehungszahl verstanden, bei der eine Ergebnisgröße zu einer dieses Ergebnis maßgebend bestimmenden Einflussgröße in Relation gesetzt wird.
- Die Rentabilitätsanalyse ist grundsätzlich aussagefähiger als die Betrachtung der absoluten Erfolgsgrößen.
- Ausprägungen
  - Eigenkapitalrentabilität
  - Gesamtkapitalrentabilität
  - Betriebsrentabilität
  - Umsatzrentabilität

## Eigenkapitalrentabilität

- Die Renditeerwartung der Gesellschafter richtet sich nach den Risiken, denen das Haftungskapital ausgesetzt ist.
- In der Grundversion setzt Eigenkapitalrentabilität das Jahresergebnis in Beziehung zum Eigenkapital und bringt somit die „Rendite“ des von den Anteilseigner investierten Kapitals zum Ausdruck:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Eigenkapital} + (\text{stille Reserven})} \times 100\%$$

Stille Reserven sind Teile des Eigenkapitals, deren Höhe jedoch aus der Bilanz nicht unmittelbar ersichtlich ist und meist unberücksichtigt bleibt.

## Gesamtkapitalrentabilität

- Die Gesamtkapitalrentabilität ist ein Maß dafür, wie **effizient** das Unternehmen mit den **insgesamt** zur Verfügung stehenden Mitteln gearbeitet hat.
- Während das **Jahresergebnis** dem **Eigenkapital** zugutekommt, dienen die **Fremdkapitalzinsen** zur Bezahlung der **Fremdkapitalnutzung**. Daher werden die Fremdkapitalzinsen dem Jahresergebnis wieder **hinzugerechnet**, so dass eine dem Gesamtkapital inhaltlich entsprechende Ergebnisgröße entsteht.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresergebnis} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtkapital} + (\text{stille Reserven})} \times 100\%$$

## Betriebsrentabilität

- **Die Betriebsrentabilität misst**, wie effizient ein Unternehmen seinen eigentlichen betrieblichen Zweck erfüllt.
- Der ordentliche Betriebserfolg wird **in der Grundvariante** auf das zu seiner Erzielung notwendige Vermögen bezogen, d.h. auf das (durchschnittliche) betriebsnotwendige Vermögen (capital employed). Das Vermögen kann auf der Basis des Jahresabschlusses nicht genau nach seiner Betriebsnotwendigkeit abgegrenzt werden; deshalb muss es geschätzt werden.

$$\begin{aligned} & \text{Immaterielles Anlagevermögen} \\ & + \text{Sachanlagevermögen} \\ & + \text{Vorräte (abzgl. Anzahlungen)} \\ & + \text{Kundenforderungen} \\ & - \text{Lieferverbindlichkeiten} \\ \hline & = \text{Betriebsnotwendiges Vermögen} \end{aligned}$$

- Mögliche Schätzfehler bei der Abgrenzung des nicht-betriebsnotwendigen Vermögens können dazu führen, dass die ausgewiesene Betriebsrentabilität wenig aussagefähig ist. Allerdings interessiert hierbei v.a. der Zeitvergleich

$$\text{Betriebsrentabilität} = \frac{(\text{ordentlicher}) \text{ Betriebserfolg}}{(\text{durchschnittliches}) \text{ betriebsnotwendiges Vermögen}} \times 100\%$$

## Umsatzrentabilität / Umsatzrendite

- Die Umsatzrentabilität gibt die durchschnittliche aus dem Umsatz erwirtschaftete Marge an.
- Die Kennzahl 1 ist zu wählen, wenn der Forderung Rechnung getragen werden soll, nur korrespondierende Größen zueinander in Beziehung zu setzen.

- Bei der Kennzahl 2 wird hingegen der gesamte Jahreserfolg – auch aus Randbereichen – in die Betrachtung einbezogen.

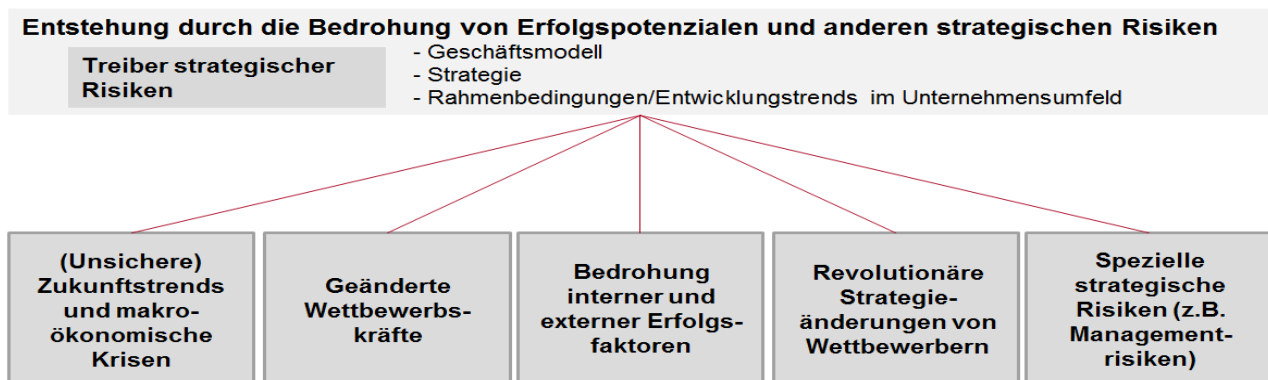
$$\text{Umsatzrentabilität 1} = \frac{\text{(ordentlicher) Betriebserfolg}}{\text{Umsatzerlös}} \times 100\% \\ = \text{operative Marge}$$

$$\text{Umsatzrentabilität 2} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Umsatzerlös}} \times 100\%$$

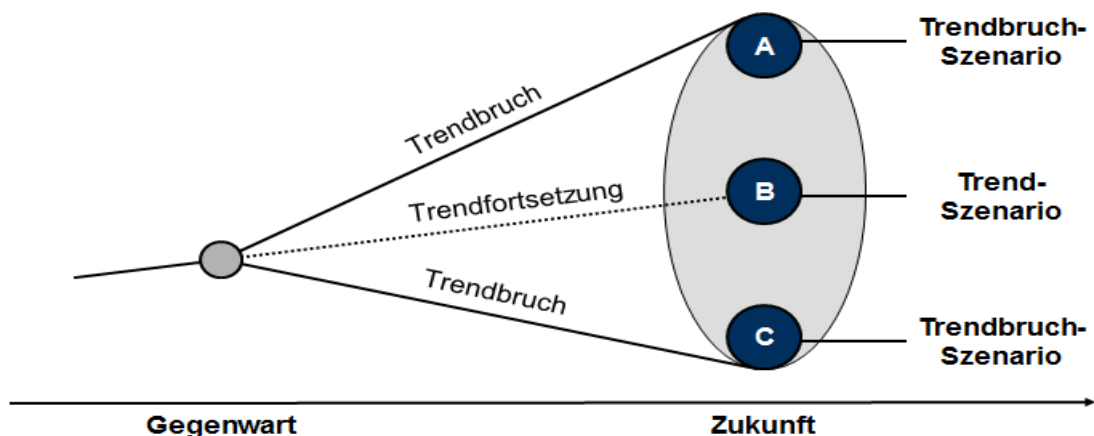
- Im Gegensatz zur Berechnung der Eigen-, Gesamt- und Betriebsrentabilität ergeben sich bei der Ermittlung der Umsatzrentabilität keine Bewertungsprobleme durch stille Reserven oder nicht betriebsnotwendiges Vermögen.

## 8.8. Chancen & Risiken

- Planzahlen basieren naturgemäß auf Annahmen.
- Deshalb sollten die Unternehmensgründer mögliche Abweichungen anzeigen, um den Realitätsgrad der Planungen zu unterstreichen.
- Eine Möglichkeit für eine solche Darstellung wäre z.B. die Szenarioanalyse.
- Szenarien = plausible und begründete Zukunftsbilder für ein bestimmtes Themenfeld. Basieren auf komplexen Systemen miteinander verknüpften Einflussfaktoren. Beschreiben zukünftige Situationen als auch den dazu hinleitenden Entwicklungspfad.



## Szenario-Analyse



Chancen und Risiken sind umfassend im Business Plan zu beschreiben

- Planzahlen basieren naturgemäß auf Annahmen.
- Deshalb sollten die Unternehmensgründer mögliche Abweichungen anzeigen, um den Realitätsgrad der Planungen zu unterstreichen. → Soll-Ist-Abweichungen
- Eine Möglichkeit für eine solche Darstellung wäre z.B. die Szenarioanalyse.
- Szenarien = plausible und begründete Zukunftsbilder für ein bestimmtes Themenfeld. Basieren auf komplexen Systemen miteinander verknüpften Einflussfaktoren. Beschreiben zukünftige Situationen als auch den dazu hinleitenden Entwicklungspfad.
- Die abgeleiteten Planungen sind auf ihre Plausibilität zu prüfen → Base Case
- Basierend auf dem Base-case-Szenario erfolgt die Ableitung eines Worst- und Best-case-Szenarios
- Die Planung hat hierbei unter Einschluss von möglichen Synergieeffekten zu erfolgen

## 8.9. Finanzbedarf

- Der Finanzbedarf eines Unternehmens ergibt sich aus der erfolgten Finanzplanung des Business Plans.
- Der Finanz- bzw. Kapitalbedarf wird durch Fremdkapital und/oder Eigenkapital gedeckt.
- Bildet die Grundlage für die Beteiligungsverhandlungen mit Investoren.

## Literatur

- Benker, H. *Excel in der Wirtschaftsmathematik*, Springer Vieweg, 2014.
- Buiga, A., Dragoș, C., Lazăr, D., Brendea, G., Litan, C., Mare, C. *Statistică descriptivă*, Editura Napoca Star, Cluj-Napoca, 2014.
- Baum, H.-G., Coeneberg, A.G., Günther, T. *Strategisches Controlling*, 4. Auflage, Stuttgart 2007.
- Collrepp, F.v. *Handbuch Existenzgründung*, 5. Auflage, Stuttgart 2007.
- Hedley, B. *Strategy and the „Business Portfolio“*, in: Long Range Planning, Vol. 9, 1976.
- Schefczyk, M., Pankotsch, F. *Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen*, Stuttgart, 2003.
- Singler, A. *Businessplan*, 3. Auflage, München, 2010.
- Stahl, H.-W. *Finanz- und Liquiditätsplanung*, 2. Auflage, Freiburg, 2009.
- Vogelsang, E., Fink, C., Baumann, M. *Existenzgründung und Businessplan*, Stuttgart, 2016.
- Wien, A. *Existenzgründung*, München, 2009.

### Internetseiten zur weiteren Information:

- [www.n-u-k.de](http://www.n-u-k.de)
- [www.deutscher-gruenderpreis.de](http://www.deutscher-gruenderpreis.de)
- [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- [www.start-messe.de](http://www.start-messe.de)
- [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)
- [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)
- [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

## Mögliche Fragen<sup>1</sup>

1. Definieren Sie den Business Plan und nennen Sie Situationen, in denen ein solcher erstellt wird.
2. Zählen Sie die Elemente des Business Plans auf und erläutern Sie dies kurz.
3. Was beinhaltet das „Management Summary“ oder „Executive Summary“ eines Business Plans? Warum ist dieser für externe Kapitalgeber von großer Bedeutung?
4. Erläutern Sie die „Markt-based-View“ Strategie im Business Plan.
5. Erläutern Sie die „Resource-based-View“ Strategie im Business Plan.
6. Stellen Sie die Wertkette nach Porter schematisch dar. Was stellen Primäraktivitäten dar?
7. Weshalb sind in einen Business Plan Angaben zu den Chancen und Risiken zu machen? Welchen spezifischen Risiken können sich Start-up-Unternehmen ausgesetzt sehen?
8. Erläutern Sie die Aussage: „Liquidität vor Rentabilität.“
9. Welche Elemente des Jahresabschlusses werden in einem Business Plan für gewöhnlich geplant? Auf was ist hierbei besonders zu achten?
10. Nennen und beschreiben Sie zwei Strategien, die Unternehmensgründer in Business Plänen erläutern.

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.



## Kapitel 9.

# Unternehmensfinanzierung

### 9.1. Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen

**Ein Unternehmen** ist eine wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit, die mit Hilfe von Planung - und Entscheidungsinstrumenten Markt- und Kapitalrisiken eingeht und sich zur Verfolgung des Unternehmenszweckes und der Unternehmensziele eines oder mehrerer Betriebe bedient und unter ihrer Firma in ihren Märkten tätig wird.

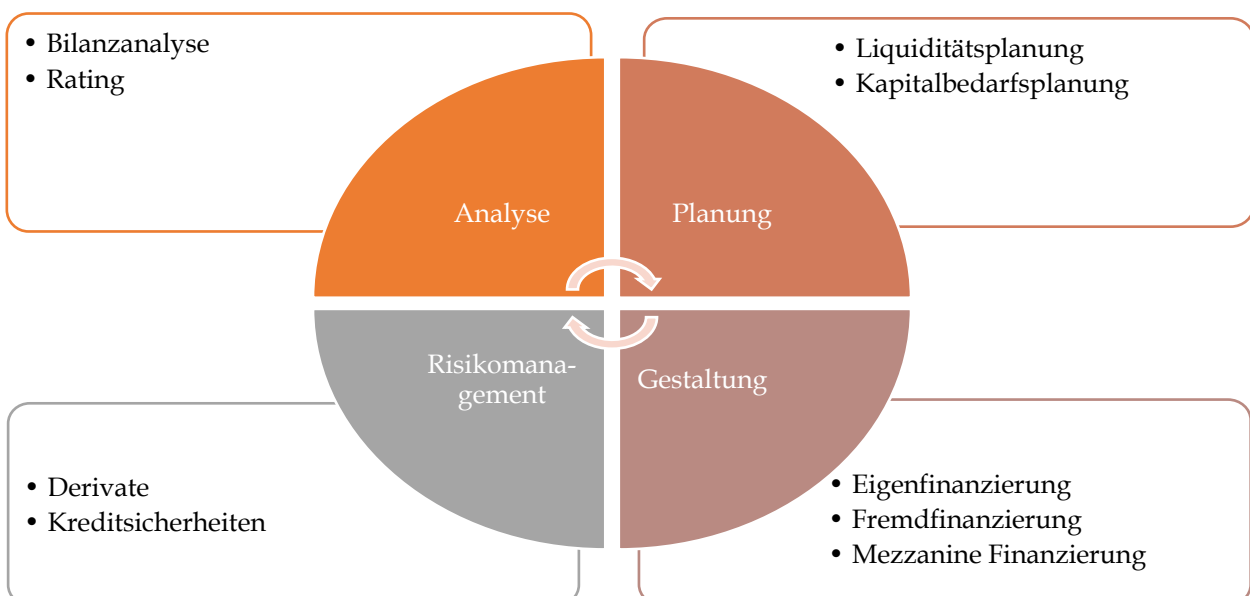
**Kapital** ist die Gesamtheit aller Geldmittel, die für Investitionen zur Verfügung stehen.

**Unternehmerische Grundfunktionen**, die einen entsprechenden Kapitalbedarf auslösen:

- Beschaffung
- Produktion/Leistungserstellung
- Vertrieb und überlagernde Prozesse

**Kapitalbereitstellung** (→ Finanzierung) ist als die Versorgung des Unternehmens mit disponiblem Kapital (möglichst optimale Steuerung) definiert.

### 9.2. Finanzierung der Unternehmenstätigkeit



### 9.2.1. Finanzplanung

Wichtigste Aufgabe der Finanzplanung ist die Ermittlung des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarfs an Zahlungsmitteln.

#### **Ablauf der Finanzplanung:**

1. Ermittlung des Kapitalbedarfs
2. Planung der Kapitaldeckung
  - 2.1. Feststellung einer Über- oder Unterdeckung
  - 2.2. Suche von Anlage- oder Finanzierungsalternativen
  - 2.3. Festlegen von Beurteilungskriterien
  - 2.4. Grobauswahl von Alternativen
  - 2.5. Bestimmung der optimalen Alternative
  - 2.6. Durchführung
  - 2.7. Vergleich der Plan- und Istwerte
  - 2.8. Abweichungsanalyse
3. Informationen für künftige Planung

#### **Inhalt des Finanzplans:**

- Anfangsbestand an Zahlungsmitteln
- Einzahlungen
- Auszahlungen
- Endbestand an Zahlungsmitteln

**Bemerkungen:** Ausgestaltung kann unternehmensspezifisch unterschiedlich sein. Zeitliche und sachliche Gliederungstiefen nehmen in der Regel mit der Kürze des Planungszeitraums zu.

**Einzahlungen** ergeben sich u.a. aus

- Umsätzen
- Verkauf von Sachanlagen
- Abgabe von immateriellen Anlagen (Lizenzen, Rechten usw.)
- Verkauf von Finanzanlagen, Tilgung von gewährten Ausleihungen
- Aufnahme von Eigenkapital
- Aufnahme von Fremdkapital
- Einzahlungen aus Finanzierungsvorgängen und Beteiligungen (Zinsen, Gewinne, usw.)
- Sonstige Einzahlungen (z.B. Vermietung, Verkauf von Abfallstoffen, Steuererstattungen)

**Auszahlungen** ergeben sich u.a. aus

- Erwerb von Sachanlagen und immateriellen Anlagen
- Erwerb von Finanzanlagen

- Gewährung von Ausleihungen
- Erwerb von Materialien
- Auszahlungen für Personal (z.B. Löhne, Rentenversicherung, Kranken-/Pflegeversicherung etc.)
- Auszahlungen für Steuern und sonstige Abgaben
- Tilgung von Fremd- und Eigenkapital
- Auszahlungen für Zinsen, Provisionen, Gewinne
- Sonstige Auszahlungen (z.B. Instandhaltung, Versicherungen, Marketing, Miete)

### **Grundsätze der Finanzplanung**

- **Regelmäßigkeit:** Die Finanzplanung ist regelmäßig und dauernd vorzunehmen, nicht nur fallweise
- **Vollständigkeit:** Alle Zahlungsströme innerhalb des Planungszeitraums sind zu erfassen
- **Zeitpunktgenauigkeit:** Der Zeitpunkt des Eintritts der Zahlungsströme ist möglichst genau zu erfassen
- **Betrachtungsgenauigkeit:** Die Beträge der Zahlungsströme sind möglichst realistisch zu erfassen

Finanzplanung besteht auf **Liquiditätsplanung** und **Kapitalbedarfsplanung**.

Bei der Analyse der dynamischen Entwicklung der Liquidität wird auf Finanzpläne zurückgegriffen (vorsichtige Schätzung der erwarteten Ein- und Auszahlungen), um situationsadäquate Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Umgekehrt sollten Überschüsse als Reserven angesehen werden und nicht zu außerplanmäßigen Privatentnahmen oder Investitionen führen.

Der Kapitalbedarf ergibt sich somit als Differenz zwischen den kumulierten Aus- und Einzahlungen. Ein ständig benötigter Mindest-Kapitalbedarf sollte zweckmäßigerweise mit Eigenkapital finanziert werden. Ein zeitweilig benötigter Höchst-Kapitalbedarf kann insbesondere mit Fremdkapital gedeckt werden.

### **Höhe des Kapitalbedarfs determiniert grundsätzlich Rendite und Liquidität**

- Ein zu hoch ermittelter Kapitalbedarf senkt die Rentabilität und führt möglicherweise zu Opportunitätskosten.
- Ein zu knapp kalkulierter Kapitalbedarf führt zu Liquiditätsproblemen und kann sich ebenfalls negativ auf Rentabilitätsgrößen auswirken.

## 9.2.2. Finanzierungsformen – Außenfinanzierung

Eigenfinanzierung		Fremdfinanzierung	
Beteiligungsfinanzierung	Selbstfinanzierung	Finanzierung aus Rückstellungen	Kreditfinanzierung
Einlagen	Gewinne	Dotierung	Verhandlung
<b>Außenfinanzierung</b>	<b>Innenfinanzierung</b>		<b>Außenfinanzierung</b>
Finanzierung durch Kapitalfreisetzung (außen- oder innenfinanziert)			

In den folgenden Tabellen finden sich die Eigenschaften des Eigenkapitals versus Fremdkapital.

**Table 1. Eigenschaften des Eigenkapitals**

Merkmal	Eigenschaften des Eigenkapitals
Rechtsverhältnis	Es wird grundsätzlich ein Beteiligungsverhältnis begründet
Haftung	Eigenkapitalgeber haften als (Mit-)Eigentümer entsprechend der Rechtsform des Unternehmens
Vermögen	Nach Abzug der Schulden verbleibt ein Anspruch am (anteiligen) Liquidationserlös
Entgelt	Anteilige Beteiligung am Gewinn bzw. Verlust
Mitbestimmung	Grundsätzliches Mitbestimmungsrecht, Begrenzungen möglich
Verfügbarkeit	Grundsätzlich zeitlich unbefristet, ggf. Kündigung möglich
Steuern	Eigenkapitalzinsen (Gewinn) haben keine steuermindernde Wirkung
Umfang	Begrenzt durch Kapazität/Bereitschaft der (potenziellen) Kapitalgeber
Interesse	Erhalt am Unternehmen, Erhöhung des Unternehmenswerts

**Table 2. Eigenschaften des Fremdkapitals**

Merkmal	Eigenschaften des Fremdkapitals
Rechtsverhältnis	Begründung durch ein Schuldverhältnis (kontraktgebunden)
Haftung	Fremdkapitalgeber haften als Unternehmensgläubiger nicht
Vermögen	Anspruch auf Rückführung des bereitgestellten Kapitals
Entgelt	Fester Zinsanspruch, grundsätzlich keine Beteiligung am Gewinn
Mitbestimmung	Grundsätzlich besteht kein Mitbestimmungsrecht, kann aber vertraglich vereinbart werden
Verfügbarkeit	Grundsätzlich zeitlich begrenzt verfügbar, ggf. Verlängerungsmöglichkeiten
Steuern	(Eingeschränkter) Abzug als Aufwand bzw. Betriebsausgabe
Umfang	Begrenzt durch Bonitätseinschätzung und Sicherheitsvolumen
Interesse	Erhalt des Kapitals

### Finanzierungsformen des Fremdkapitals:

#### 1) Kunden- und Lieferantenkredit

Eine gekaufte Ware wird entweder zeitversetzt nach der Lieferung (Lieferantenkredit), direkt bei Lieferung (Barverkauf) oder bereits vor der Lieferung (Kundenkredit) bezahlt.

## 2) Kundenkredit (Anzahlung, Teilzahlung, Vorkasse, Vorauszahlung)

Unternehmen (Lieferant) erhält von einem Kunden einen Teil des Kaufpreises schon **vor dem Abrechnungszeitpunkt** (typischerweise bei Auftragsprodukten und Großprojekten wie: Anlagenbau, Flugzeugbau, Schiffbau, etc.) **oder**: Lieferant fordert wegen schlechter Kreditwürdigkeit eines Kunden „**Vorkasse**“. Ansonsten sind Kundenkredite in der Praxis eher selten.

## 3) Lieferantenkredit (Lieferung gegen Rechnung, Kauf auf Ziel, Kaufpreisstundung)

Bei dieser häufigen Form erhält ein Unternehmen (Kunde) Lieferungen oder Leistungen, ohne diese sofort zu bezahlen. Durchgesetzt hat sich im Verkehr zwischen Unternehmen innerhalb Deutschlands und der Europäischen Union eine Zahlungsfrist (Zahlungsziel) von 30 Tagen (strittig).

Viele Lieferanten honorieren eine schnellere Zahlung – innerhalb von meist 10 oder 14 Tagen – durch die Gewährung eines Abschlags vom Rechnungsbetrag (Skonto). Die Skontospanne ist meist zwischen 2% und 5%.

Die Kosten des Lieferantenkredits resultieren deshalb nicht wie bei anderen Krediten daraus, dass gesondert Zinsen gezahlt werden müssen, sondern aus dem entgangenen Skonto. Im rechnerischen Vergleich mit den Kosten anderer Finanzierungsarten sind die Kosten eines nicht genutzten Lieferantenkredits meist sehr hoch.

## 4) Factoring (Verkauf von Forderungen mit Übernahme verschiedener Funktionen: Dienstleistungs- bzw. Verwaltungsfunktion, Risikoabsicherungsfunktion, Finanzierungsfunktion)

### Factoring-Verfahren

Grundlage ist der Abschluss eines Rahmenvertrags:

- Verpflichtung des Kunden, zukünftige (Geld-)Forderungen gegen Debitoren an den Factorer zu verkaufen und abzutreten
- Bonitätsprüfung des Factor-Kunden und seiner Abnehmer/Debitoren
- Festlegung des Kreditlimits
- Lieferant/Factor-Kunde informiert seine Abnehmer über den Eingang einer Zahlung auf die Factoring-Verbindung (Normalfall)
- Zeitgleich mit Lieferung der Ware/Erbringung der Dienstleistung → Übermittlung der Rechnungsdaten an den Factor
- Ankauf der Forderung im Rahmen **festgelegter Limite** zu 80 bis 90 % des Kaufpreises (meist: Sperrkonto in Höhe von 10 bis 20% der Factoring-Forderungen)
- Gutschrift des Sicherheitseinbehalts nach Begleichung der Rechnung durch den Debitor **oder** Eintritt des Delkrederfalles (90 -120 Tage nach Fälligkeit der Forderung)

## 5) Leasing

Unter Leasing versteht man, dass der Vermögenswert für eine vereinbarte Zeitdauer gegen Zahlung (Leasingraten) zur Nutzung übertragen wird.

Am Ende der Überlassungsdauer wird der Vermögenswert an den Leasinggeber zurückübertragen (gängig bei Maschinen, Gebäuden, Fahrzeugen)

*Vorteile:*

- Leasingverpflichtung erscheinen nicht (zwingend) direkt in der Bilanz (Anhang);
- Keine Verschlechterung der Bilanzkennzahlen;
- Da begrenzte Laufzeiten, meist keine Sicherheiten.

*Nachteile:*

- Während der Grundmietzeit besteht meist kein Kündigungsrecht;
- Leasingraten sind auch bei Liquiditätsengpässen zu zahlen;
- I.d.R. kein Eigentumsübergang.

## 6) Subventionsfinanzierung

Subvention ist die staatliche, finanzielle Unterstützung eines Unternehmens (oder auch Wirtschaftsbereichs), das sonst in dieser Form nicht auf dem Markt bestehen könnte.

Direkte Subvention:

- Zufluss an liquiden Mitteln

Indirekte Subvention:

- Ersparnis an Abgaben und/oder Steuern

Subventionshöhe ist abhängig von

- Regierung (beschlossene Subventionsbemessungsgrundlage)
- Einhaltung von Verbleibensvoraussetzungen

*Beispiele:* Förderung Wettbewerbsfähigkeit (Stahl, Bergbau), Strukturanpassungen (Landwirtschaft), Exportindustrie (Airbus), erneuerbare Energien (Solar).

## 7) Asset Backed Securities

**Das Verfahren von Asset Backed Securities ist:**

- Finanzaktiva (insb. Forderungen aus LuL bzw. Forderungen aus Kreditgeschäft) werden in Form eines gepoolten Treuhandvermögens an eine eigens gegründete Zweckgesellschaft (Special Purpose Vehicle, SPV) verkauft.

- Die Ansprüche an diesem Pool werden wertpapiermäßig verbrieft (Securitization).
- Handelbare Wertpapiere werden weiter an Anleger (insb. institutionelle Investoren) verkauft
- Risikotransfer, bei dem ein Forderungspool verbrieft und das Kreditrisiko auf Kapitalmarktadressen übertragen wird

Vorteile einer Finanzierung durch ABS für Unternehmen:

- (Liquide) Forderungen werden kapitalmarktfähig
- Trennung des Risikos des Forderungsverkäufers (Originator) vom Risiko des Forderungspools
- Diversifizierung der Finanzierungsquellen
- Bilanzentlastung und Erhöhung der Liquidität
- Teilweise günstigere Refinanzierungsquelle
- Kennzahlenverbesserung
- Teilweiser Abbau von Delkredererisiken

Nachteile einer Finanzierung durch ABS für Unternehmen:

- Komplexität der Verträge
- Hohe Strukturierungskosten
- Hohe Mindestvolumina für ABS-Transaktionen

## 8) Kredit

Bei langfristigen Krediten werden i.d.R. feste Tilgungsmodalitäten vereinbart

Ratentilgung, Festdarlehen (Gesamttilgung, endfälliges Darlehen), Annuitätentilgung

Ein **Ratendarlehen** ist ein i.d.R. langfristiger Kredit, der meist nach Freijahren in gleichhohen Tilgungsbeiträgen während der Laufzeit zurückgezahlt wird.

Ein **Festdarlehen** ist ein i.d.R. langfristiger Kredit, der am Ende der Laufzeit in einer Summe zurückzuzahlen ist, sodass während der Laufzeit nur Zinszahlungen anfallen

Diese Tilgungsart stellt bei Schuldverschreibungen die Regeltilgungsart dar.

Ein **Annuitätendarlehen** ist ein i.d.R. langfristiger Kredit, der in gleichbleibenden Jahresbeträgen für den Kapitaleinsatz bei steigendem Tilgungsanteil und fallendem Zinsanteil zurückgezahlt wird.

## 9) Avalkredit

Ein **Avalkredit** ist die Übernahme einer Bürgschaft oder Garantie durch ein Kreditinstitut.

Der Avalkreditgeber stellt **kein** Bargeld, sondern die eigene Kreditwürdigkeit zur Verfügung (**Kreditleihe**). Soweit der Avalkreditnehmer seinen Verpflichtungen gegenüber einem Dritten nicht mehr nachkommt, muss der Avalkreditgeber hierfür eintreten.

**Beispiel:**

Ein Importeur (Avalkreditnehmer) importiert Waren. Für die Einfuhr sind Zölle und Einfuhrabgaben zu entrichten. Für deren Stundung verlangt die Zollverwaltung eine Bankbürgschaft. Die Hausbank des Importeurs (Avalkreditgeber) verpflichtet sich gegenüber der Zollverwaltung, die Abgaben selbst zu zahlen, falls das Unternehmen seiner Zahlungsverpflichtung nicht nachkommt (Zollaval). Dieses Verfahren ermöglicht es dem Importeur, die Abgaben aus dem Erlös der Importwaren zu begleichen.

## 10) Commercial Papers

Commercial Papers sind wechselähnliche Schuldverschreibungen mit einer Laufzeit von sieben Tagen bis zu zwei Jahren. Großunternehmen (Schuldner) wenden sich direkt an große internationale Kapitalsammelstellen (Beispiele: Versicherungen, Pensionskassen) und umgehen so Kreditinstitute als Kreditgeber.

## 11) Anleihen

Anleihen weisen einen festen, in % angegebenen Zinssatz, den der Anleger für seinen Zeichnungsbetrag jährlich bekommt, daher werden sie "festverzinsliche Anleihen" genannt.

Arten der Anleihen:

- **Festverzinsliche Anleihe (Straight Bond)** - Hier werden während der gesamten Laufzeit feste, vorab vereinbarte Zinsen gezahlt. Getilgt wird durch Rückzahlung des Anleihebetrags am Ende der Laufzeit. Der Anleger kann die Anleihe in der von ihm gewünschten Stückelung erwerben und kann eigene Anleihenteile jederzeit an der Börse verkaufen.
- **Floating-Rate-Note (FRN)** - FRN sind Anleihen mit variabler Verzinsung. Die Verzinsung wird anhand eines Referenzzinssatzes in festgelegten Zeitabständen (meistens drei oder sechs Monate) an die Marktzinsentwicklung angepasst. Wegen dieser kurzfristigen Zinsanpassung dienen als Referenzzinssatz, wie bei den Commercial Papers, in der Regel der LIBOR und EURIBOR, berichtigt um einen kleinen bonitätsabhängigen Auf- oder Abschlag.
- **Zerobond (Nullkuponanleihe)** - ist eine Anleihe ohne laufende Zinszahlungen. Emission zu einem Kurs (weit) unter dem Rückzahlungskurs; Differenz entspricht dem Zinsertrag bis zur Tilgung.

**Vorteil für das emittierende Unternehmen:** Liquidität wird in der näheren Zukunft nicht durch Zinszahlungen belastet; keine laufenden Kosten für die Anleihebedienung. **Nachteil:** Belastung der Liquidität zum Tilgungszeitpunkt sehr hoch.

### *Finanzierungsformen des Eigenkapitals*

Anhand des Eigenkapitals gibt es zwei Arten der Unternehmen:

- **Nicht emissionsfähige Unternehmen** (Unternehmen ohne Zugang zu einer Börse, u.a. Einzelunternehmen, OHG, KG, GmbH, Genossenschaften, auch AG)

#### **Nachteile für Anleger:**

- Fehlen eines organisierten Sekundärmarkts, d.h. keine Veräußerbarkeit über organisierten Markt („lack of marketability“)
- „Schwierigere“ Unternehmensbewertung → Was ist ein Unternehmenswert?
- Ggf. eingeschränkte Verlässlichkeit des Jahresabschlusses (Informationsasymmetrien)
- Eingeschränkte Einschätzbarkeit des Investmentrisikos (Informationsasymmetrien), keine hinreichenden Sicherheiten aufgrund fehlender Unternehmenspublizität
- Verbundenheit der Altgesellschafter mit dem Unternehmen
- Erhöhtes Risiko wird durch deutliche Bewertungsabschläge versucht zu kompensieren

#### **Nachteile für bisherige Eigentümer:**

- Zusätzliche Mitsprache Dritter
- Zwang zur Erzielung höheren Gewinns

**Alternativen** der Kapitalbeschaffung: Kapitalbeteiligungsgesellschaften (i.w.S.)

- Private Equity oder Venture Capital
- Privatpersonen (Business Angels)

- **Emissionsfähige Unternehmen** (Unternehmen mit Rechtsform AG, KGaA, SE)

#### **Vorteile:**

- Aufteilung des Kapitals in kleine Teilbeträge
- Verkehrsfähigkeit der Anteile (Existenz eines Sekundärmarkts)
- Große Anzahl von Eigentümern möglich (Trennung Management und Eigentum)
- Genaue rechtliche Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags durch gesetzliche Kodifikationen (z.B. Aktienrecht)

## Klassifizierung der Aktien:

### 1. nach Übertragung: Inhaber- und Namensaktien

Aktienart	Ausgabe	Übertragung
<b>Inhaberaktien</b> (kein Name, Inhaber istberechtigt)	Ausgabe ist nur zulässig, wenn Nennbetrag voll eingezahlt ist (§ 10 Abs. 2 AktG)	Einigung und Übergabe (§ 929 BGB)
<b>Namensaktien</b> (lauten auf den Namen des Aktionärs)	Ausgabe, wenn 25% Nennbetrag und Agio eingezahlt (§ 10 Abs. 2 AktG)	„Normale“ Namensaktie Indossament und Umschreibung im Aktienbuch (§ 67 AktG) <b>Vinkulierte</b> Namensaktie Zusätzlich Bindung an die Zustimmung der Gesellschaft, z.B. Springer AG (§ 69 AktG)

### 2. nach Umfang der Rechte: Stammaktien und Vorzugsaktien

**Stammaktien** gewähren dem Inhaber sämtliche im Aktiengesetz für den Normalfall vorgesehenen Rechte: Teilnahme an der Hauptversammlung (HV), Recht auf Auskunftserteilung auf der HV, Stimmrecht auf HV, Recht auf Dividende, Recht auf Anteil am Liquidationserlös, Bezugsrechte bei Kapitalerhöhungen.

**Vorzugsaktien** gewähren Vorrechte hinsichtlich der Ansprüche auf Dividenden, Stimmrecht, Bezugsrecht oder Liquidationserlösen gegenüber Stammaktionären.

- Absolute Vorzugsaktien: zusätzliche Rechte
- Relative Vorzugsaktien: Vorzug, dafür aber Nachteil in anderem Recht

Um ein emissionsfähiges Unternehmen zu werden, müssen die Börsenkandidaten die folgenden **Anforderungen** entsprechen:

- Technische Börsenfähigkeit
- Wirtschaftliche Börsenfähigkeit
- Wahl des (richtigen) Börsensegments

Bei der **technischen Börsenfähigkeit** werden die folgenden Kriterien betrachtet: Rechtsform, Alter der Gesellschaft, Anzahl geprüfte Jahresabschlüsse, Mindesteigenkapital vor Börsengang, Mindestvolumen der zu platzierenden Aktien, Herkunft der Aktien; Mindeststreubesitz, Publizitätserfordernisse, Emissionshaus, Lock-up Periode, etc. Bei der **wirtschaftlichen Börsenfähigkeit** werden die Indikatoren betrachtet: ausgezeichnete Managementqualität, hervorragende Unternehmensstruktur, technisches Know-how, Marktstellung, nachhaltige Wettbewerbsvorteile, detaillierter, plausibler Business Plan, ausgefeiltes Finanz-/Rechnungswesen/Controlling, Mindestunternehmensgröße, Ertragskraft.

Bei einer Notierung von Aktien an der Frankfurter Wertpapierbörse können Emittenten zwischen den beiden Segmenten General Standard und Prime Standard wählen. Im General

Standard gelten die Anforderungen des Gesetzgebers für den Amtlichen Markt und den Geregelteten Markt. Im Prime Standard müssen Emittenten über das Maß des General Standard hinausgehende internationale Transparenzanforderungen erfüllen. Zur Aufnahme in Indizes wie DAX, TecDAX, MDAX oder SDAX ist die Zulassung im Prime Standard Voraussetzung. Für die Eigenkapitalaufnahme haben Unternehmen die Wahl zwischen **Prime Standard**, **General Standard** und **Entry Standard**. Emittenten im Prime Standard und General Standard erfüllen höchste europäische Transparenzanforderungen und sichern sich sämtliche Vorteile eines vollen Listings im EU-regulierten Markt. Im **Prime Standard** müssen Emittenten über das Maß des General Standards hinausgehende internationale Transparenzanforderungen erfüllen. Der Prime Standard ist für etablierte Unternehmen ausgerichtet, die den Fokus auf internationale Investoren legen und globale Geschäfte betreiben. Der **General Standard** ist primär für Unternehmen geeignet, die national tätig sind, und vor allem deutsche Investoren ansprechen wollen. Der **Entry Standard** bietet durch seine niedrigeren Zugangsbarrieren besonders kleinen, mittleren und jungen Wachstumsunternehmen Vorteile beim Einstieg in den Kapitalmarkt. Er ermöglicht den Unternehmen eine einfache, schnelle und kosteneffiziente Einbeziehung in den Börsenhandel.

### *Mezzanine- Finanzierungsformen*

Mezzanine-Kapital ist ein Oberbegriff für alle Finanzierungsinstrumente, die sowohl Fremd- als auch Eigenkapitaleigenschaften miteinander vereinen (z.B., Genuss-Scheine, Wandelanleihen, Optionsanleihen/Optionsschuldverschreibungen).

**Genuss-Scheine** sind Wertpapiere, die Genussrechte verbrieft. Genussrechte sind Rechte auf Beteiligung am Gewinn oder am Liquidationserlös; sie können auch ohne Verbriefung durch ein entsprechendes Wertpapier gewährt werden.

**Wandelanleihen (Convertible Bonds)** sind Schuldverschreibungen mit festgelegtem Zinskupon und definierter Laufzeit. Im Unterschied zu einem „gewöhnlichen“ festverzinslichen Wertpapier räumen diese dem Anleger das Recht ein, die Anleihe in einem bestimmten Umwandlungsverhältnis in Aktien zu tauschen.

**Optionsanleihen (Warrants)** sind Anleihen, die zusätzlich das Recht verbrieft, Aktien des Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einem bestimmten Kurs (Bezugskurs) zu beziehen. Im Gegensatz zu Wandelanleihen bleibt bei Optionsanleihen das Forderungsrecht durch die Ausübung des Bezugsrechts unberührt.

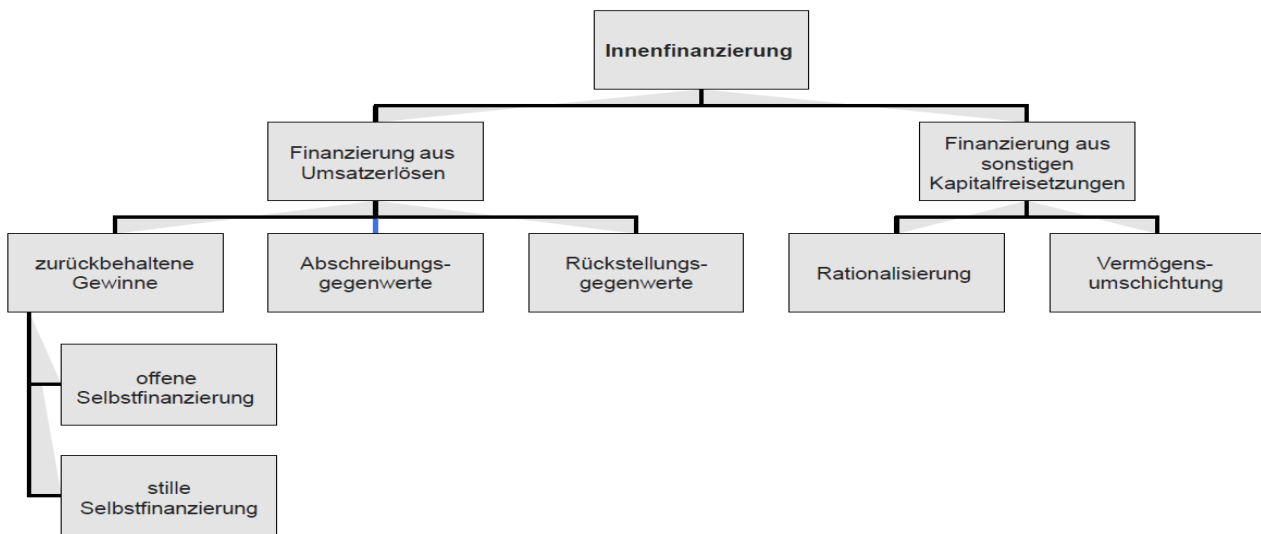
Vorteile von Mezzanine aus Sicht des Mezzanine-Nehmers:

- Erhöhung des wirtschaftlichen Eigenkapitals
- Ggf. Vergünstigung der Fremdkapitalfinanzierung und Ausweitung der maximalen Kreditgewährung
- Rückgang der Abhängigkeit von bisherigen Kapitalgebern
- Flexibilität (Anpassung der Zahlungsströme)

Nachteile von Mezzanine aus Sicht des Mezzanine-Nehmers:

- Hohe Transaktionskosten (insb. Such- und Vereinbarungskosten)
- Transparenz- und Reportinganforderungen
- Ggf. Veränderung der Anteilsverhältnisse durch Ausübung von Wandlungs- oder Optionsrechten
- Hohe laufende Vergütung
- I.d.R. befristete Laufzeiten (ca. 7 Jahre)

### 9.2.3. Finanzierungsformen - Innenfinanzierung



**Voraussetzungen für die Finanzierung aus Umsatzerlösen:**

- Zurückbehaltene Gewinne, Abschreibungen bzw. Rückstellungen sind in den Verkaufspreisen enthalten/einkalkuliert
- Verkaufspreise werden an den Absatzmärkten realisiert
- Verkauf führt zu entsprechenden Einzahlungen (Liquidität)

Beurteilung der Innenfinanzierung	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffung/Verwendung der Mittel ist kostengünstig</li> <li>■ Keine Zins- bzw. Rückzahlungsverpflichtungen</li> <li>■ Keine Sicherheiten notwendig</li> <li>■ Kreditwürdigkeit wird erhöht</li> <li>■ Sofortige Verfügbarkeit</li> <li>■ Eigenkapitalbildung kann progressiv erfolgen</li> <li>■ Unabhängigkeit von EK/FK-Gebnern</li> <li>■ Zinsgewinne durch Steuerstundung (stille SF)</li> <li>■ Geringe Krisenanfälligkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fehlinvestitionen als Folge der Unabhängigkeit, da Entscheidungen subjektiv (Kontrolle)</li> <li>■ Gewinnmanipulationen möglich, dadurch ggf. Täuschung Dritter - insb. der Kapitalgeber (nur bei stiller SF)</li> <li>■ Rentabilitätsverschleierung, da das ausgewiesene Eigenkapital Berechnungsgrundlage ist, für den Erfolg aber deutlich mehr Eigenmittel benötigt wurden</li> <li>■ Auswirkungen auf den Kapitalmarkt durch ineffiziente Mittelallokation</li> </ul>

## 9.3. Finanzanalyse

### 9.3.1. Binanzalyse

Externe Kapitalgeber machen Finanzierungsentscheidung (auch) von der Einhaltung bestimmter Finanzierungsregeln bzw. Finanzkennzahlen abhängig.

Vorgehensweise bei der Finanzanalyse:

- 1) Sammlung/ Sichtung der verfügbaren Unterlagen (Abschlüsse/ Lageberichte von mehreren Unternehmen/ Veröffentlichungen der Presse/ Brancheninformationen/ Verbandsinformationen/- statistiken etc.).
- 2) Aufbereitung des Zahlenmaterials (Gliederung, Bereinigung der Bilanzpolitik, etc.)
- 3) Durchführung der Partialanalyse
  - Vermögensstrukturanalyse (inkl. Wachstum-, Potenzialanalyse)
  - Kapitalstruckturanalyse
  - Liquiditätsanalyse
  - Erfolganalyse
- 4) Gesamturteilsbildung

### 9.3.2. Rating

Rating ist eine Aussage („Benotung“) über die zukünftige Fähigkeit eines Unternehmens zur vollständigen und termingerechten Rückzahlung (Zins + Tilgung) seiner Verbindlichkeiten mit dem Ziel der Ermittlung von Ausfallwahrscheinlichkeiten auf der Basis von Unternehmensanalysen.

Bei der Durchführung ist das interne Rating vom externen Rating durch Ratingagenturen zu unterscheiden.

In der folgenden Tabelle finden sich die Unterschiede zwischen internem und externem Rating:

	Internes Rating	Externes Rating
Zugänglichkeit	nicht öffentlich	öffentlich
Zielgruppen	Banken	alle
Ratingverfahren	stichtagsbezogen	permanent

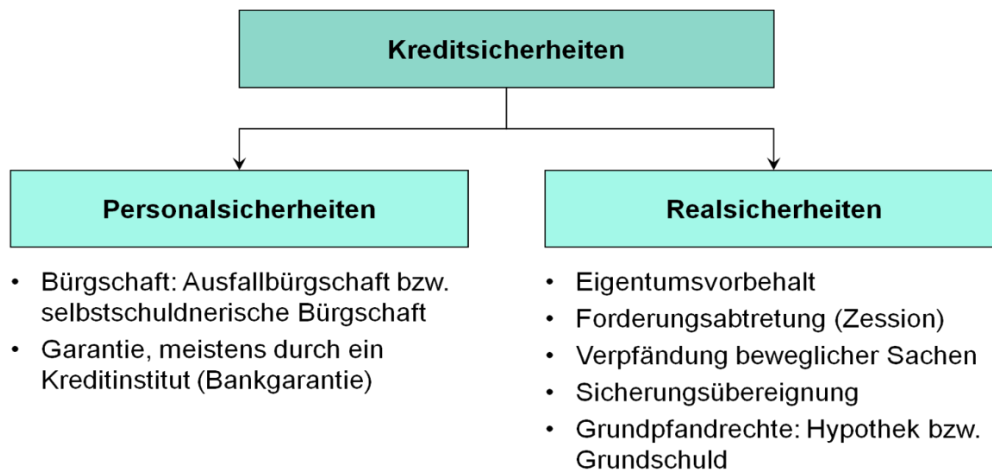
## 9.4. Risiko

Risiko ist die Kennzeichnung der Eventualität, dass mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ein Schaden bei einer Entscheidung eintritt oder ein erwarteter Vorteil ausbleiben kann.

**Finanzierungsrisiko** ist das Risiko die notwendigen Finanzmittel nicht in ausreichenden Umfang bzw. nicht zum richtigen Zeitpunkt zu erhalten.

**Investitionsrisiko** ist das Risiko, dass sich die Investition nicht wie erwartet entwickelt und deshalb die erwarteten Einzahlungsüberschüsse ausbleiben.

Um die Risiken eines Unternehmens zu bewerten, muss man die Kreditwürdigkeit analysieren. Die Kreditwürdigkeit des Unternehmens basiert auf dessen wirtschaftlichen, rechtlichen und persönlichen Verhältnissen und kann durch Stellung von Sicherheiten verbessert werden. **Personalsicherheiten** ergeben sich als der Persönlicher (schuldrechtlicher, obligatorischer) Anspruch des Sicherungsnehmers gegen den Sicherungsgeber. **Realsicherheiten** ist das dingliche Recht des Besicherten am Sicherungsmittel, das zu folgenden drei Objektgruppen gehören kann: bewegliche Sachen (Mobilien), Rechte, unbewegliche Sachen (Immobilien).



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

Bei einer **Garantie** verpflichtet sich der Garantgeber für bestimmten zukünftigen Erfolg einzustehen oder das Risiko eines künftigen Schadens zu tragen.

Von **Realsicherheiten** wird gesprochen, wenn der Kreditnehmer bestimmte Sachwerte zur Sicherung eines Kredites zur Verfügung stellt. Es werden unterschieden:

- Von **Eigentumsvorbehalt** wird gesprochen, wenn ein Käufer durch Übergabe zum Besitzer einer beweglichen Sache wird, der Verkäufer jedoch bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises Eigentümer bleibt. Der Eigentumsvorbehalt ist eine vielfach vereinbarte Form der Kreditsicherung, die insbesondere beim Lieferantenkredit zum Einsatz kommt.

Nach dem Umfang des Eigentumsvorbehaltes werden unterschieden:

- Einfacher Eigentumsvorbehalt (§ 449 BGB) → Herausgabe der Sache bei Zahlungsverzug des Käufers

- Verlängerter Eigentumsvorbehalt → Die aus dem Verkauf der Ware (unter einfachem Eigentumsvorbehalt geliefert) entstehende Forderung tritt an die Stelle des ursprünglichen Eigentumsvorbehalts
- Erweiterter Eigentumsvorbehalt → Eigentum geht nur unter weiteren Bedingungen auf den Käufer über
- Das **Pfandrecht** ist die Belastung einer beweglichen Sache (§ 1204-1208 BGB) oder eines Rechtes (§§ 1273-1274 BGB) zwecks Sicherung einer Forderung. Die Entstehung ist an mehrere Voraussetzungen gebunden:
  - Das Vorliegen einer Forderung, auf die sich das Pfandrecht bezieht (akzessorische Sicherheit)
  - Die Einigung der Parteien, dass das Pfandrecht dem Gläubiger zustehen soll
  - Die Abtretung des Pfandes, wobei das Pfand zwar im Eigentum des Kreditnehmers bleibt, jedoch in den Besitz des Kreditgebers übergehen muss (Faustpfandprinzip)
- Bei der **Sicherungsübereignung** (§ 929 i.V.m. § 930 BGB) ist es dem Kreditnehmer möglich, die sicherungsübereignete Sache - im Gegensatz zur Verpfändung - weiter zu nutzen. Der Kreditgeber erwirbt nur den mittelbaren Besitz. Dies ist durch die Einigung über den Eigentumsübergang und die Vereinbarung eines Besitzkonstitutes möglich (§ 930 BGB), im Rahmen dessen der Kreditgeber dem Kreditnehmer den Besitz an der Sache belässt.

Arten von Sicherungsübereignungen:

- Einzelübereignung, wenn eine bestimmte, konkret bezeichnete Sache (Motornummer, Fabriknummer u.ä.) übereignet wird
- Raumübereignung, die für Sachen erfolgt, welche sich in einem bestimmten Raum befinden, wobei für Sachen, die unter Eigentumsvorbehalt stehen, das Anwartschaftsrecht auf Eigentum übertragen wird
- Mantelübereignung, die in Form eines Rahmenvertrages erfolgt, der durch Listen über die einzelnen zu übereignenden Sachen, die der Kreditnehmer dem Kreditgeber zur Verfügung stellt, konkretisiert wird
- **Sicherungsabtretung** → Der Kreditnehmer tritt als Zedent Forderungen, über die er verfügt, in einem formfreien Abtretungsvertrag (§§ 398 ff. BGB) an den Kreditgeber als Zessionar ab.
- **Grundpfandrechte** sind Kreditsicherheiten, die durch Verpfändung von unbeweglichem Vermögen entstehen. Ein Grundpfandrecht entsteht durch Eintragung im Grundbuch.

Grundbuch ist vom Amtsgericht geführtes Verzeichnis aller Grundstücke des betreffenden Amtsgerichtsbezirks.

Inhalt des Grundbuches besteht für jedes Grundstück aus:

- Der Grundakte, die eine Sammlung von Unterlagen darstellt, welche die Eintragungen in das Grundbuch ausgelöst haben, z.B. Kaufverträge
- Der Aufschrift, die den Grundbuchbezirk sowie die Nummer des Bandes und des Grundbuchblattes ausweist
- Dem Bestandsverzeichnis, das die Lage, Art und Größe des Grundstückes sowie die mit dem Eigentum verbundenen Rechte bezeichnet
- Der ersten Abteilung, welche die Namen der Eigentümer sowie den Rechtsgrund und Zeitpunkt des Grundstückserwerbes enthält
- Der zweiten Abteilung, in der Lasten und Beschränkungen des Grundstückseigentumes eingetragen sind (Nießbrauchrechte, Vorkaufsrechte, Erbbaurechte, Wohnrechte)
- Der dritten Abteilung, welche die Grundpfandrechte sowie deren Veränderungen und Löschungen enthält

## 9.5. Verfahren der Investitionsrechnung (quantitativ)

**Die Aufgabe** der Investitionsrechnung ist die Prognose der finanziellen Wirkungen einer geplanten Investition.

### **Statische Verfahren:**

- Verwendung von Durchschnittswerten
- Vergleich von Investitionsalternativen nur bei gleichen Nutzungsdauern
- Einfache Rechenlogik
- Geringe Genauigkeit

*Beispiele:*

1. Kostenminimierung → **Kostenvergleichsrechnung**

### **Methode:**

- Gegenüberstellung der Kosten von zwei oder mehr Investitionsalternativen
- Kosten ergeben sich aus den durchschnittlichen Kosten je Periode sowie
- Je produzierter Leistungseinheit
- Identische Erlöse der verglichenen Alternativen

### **Vorteilhaftigkeit:**

- Nicht weiter erkennbar

**Alternativenvergleich:**

- Alternative mit den niedrigsten (durchschnittlichen) Kosten

**Voraussetzung:**

- Investitionsalternativen haben dieselbe Laufzeit

**2. Gewinnmaximierung → Gewinnvergleichsrechnung****Methode:**

- Gegenüberstellung der Gewinne von zwei oder mehr Investitionsalternativen
- Gewinne ergeben sich aus dem durchschnittlichen Gewinn je Periode
- Keine Berücksichtigung zeitlicher Unterschiede, unterschiedlicher Bindungsdauern

**Vorteilhaftigkeit:**

- Nicht weiter erkennbar

**Alternativenvergleich:**

- Alternative mit dem höchsten durchschnittlichen Gewinn

**Voraussetzung:**

- Investitionsalternativen haben dieselbe Laufzeit

**3. Renditemaximierung → Rentabilitätsvergleichsrechnung****Methode:**

- Gegenüberstellung der Rentabilität von zwei oder mehr Investitionsalternativen
- Rentabilität (oder Return on Investment ROI) ergibt sich aus dem Verhältnis von durchschnittlichem Gewinn je Periode zum Kapitaleinsatz

**Vorteilhaftigkeit:**

- Nicht weiter erkennbar

**Alternativenvergleich:**

- Alternative mit der höchsten Rentabilität

**Voraussetzung:**

- Investitionsalternativen haben dieselbe Laufzeit

#### 4. Kapitalrückflussoptimierung → **statische Amortisationsrechnung**

##### **Methode:**

- Gegenüberstellung der Amortisationszeiten von zwei oder mehr Investitionsalternativen
- Amortisationszeit ist der Zeitraum, der benötigt wird, um investiertes Kapital über die Rückflüsse zurückzugewinnen
  - »Durchschnittliche Wiedergewinnung = durchs. Gewinn, kalk. Abschreibung und Zins
  - »Rückflussschätzung, bis Nettozahlungen die Anschaffungsauszahlung erreichen

##### **Vorteilhaftigkeit:**

- Zur absoluten Beurteilung des einer Investition innewohnenden Risikos geeignet

##### **Alternativenvergleich:**

- Alternative mit der kürzesten Amortisationszeit

##### **Dynamische Verfahren:**

- Berücksichtigung der Rückflusszeitpunkte
- Mehrperiodische Betrachtung
- Vergleich von Investitionsalternativen bei unterschiedlichen Nutzungsdauern
- Höherer Rechenaufwand
- Ungenauigkeit zukünftiger Zahlungsströme
- Akzeptanzprobleme bei zunehmender Komplexität

##### *Beispiele:*

#### 1. Vermögensmaximierung → **Kapitalwertmethode**

Der Kapitalwert (oder Barwert) einer Investition oder eines Investitionsprojekts ergibt sich somit durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme.

Mathematisch lässt sich der Kapitalwert einer Zahlungsreihe schreiben als:

$$KW = \sum_{t=1}^t \frac{(E_t - A_t)}{(1 + i)^t}$$

##### **Bemerkung:**

- **Investition ist vorteilhaft, wenn  $KW > 0$ .**
- Dabei beschreibt  $i$  den Kalkulationszinssatz.
- Der Kalkulationszinssatz  $i$  hat großen Einfluss auf das Ergebnis
- Die Höhe des Kalkulationszinssatzes wird vom Investor festgelegt, häufig unter Berücksichtigung von Risiko- und Gewinnzuschlägen
- Unterschiedliche Kalkulationszinssätze  $i_1, i_2, \text{etc.}$  sind möglich

## 2. Entnahmemaximierung → **Annuitätenmethode**

### **Methode:**

- Umrechnung des Kapitalwerts einer Zahlungsreihe in Beiträge gleicher Höhe, deren abgezinste Summe wiederum den Kapitalwert ergeben

### **Vorteilhaftigkeit:**

- Annuität ist positiv

### **Alternativenvergleich:**

- Alternative mit der höchsten Annuität

## 3. Renditemaximierung → **Interne-Zinsfuß-Methode**

### **Methode:**

- Der interne Zinssatz (internal rate of return kurz IRR) ist derjenige Zinssatz, bei dem der Kapitalwert einer Investition gerade den Wert Null annimmt → effektiv Zins
- Das Investitionsobjekt ist zu wählen, welches den höchsten Zinssatz aufweist

### **Vorteilhaftigkeit:**

- Interner Zinssatz größer als vorgegebene Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals

### **Alternativenvergleich:**

- Alternative mit maximaler Rendite

### **Voraussetzung**

- Es muss sich um eine Normalinvestition handeln:
  - »Zahlungsreihe beginnt mit einer Auszahlung
  - »Einmaliger Vorzeichenwechsel (einfache Zahlungsreihe)
  - »Erfüllung des Kriteriums (Summe Einzahlungen > Summe Auszahlungen)
- ansonsten keine Lösung, da Mehrdeutigkeit oder Nichtexistenz vorliegt!

## 4. Kapitalrückflussoptimierung □ **dynamische Amortisationsrechnung**

### **Methode:**

- Amortisationszeit ist der Zeitraum, der benötigt wird, um investiertes Kapital über die Rückflüsse zurückzugewinnen.

- Bei der dynamischen Amortisationsdauer müssen im Gegensatz zur statischen Amortisationsdauer die exakten Zahlungsströme und die entsprechenden Abzinsungsfaktoren berücksichtigt werden.

#### **Vorteilhaftigkeit:**

- Zur absoluten Beurteilung des einer Investition innewohnenden Risikos geeignet

#### **Alternativenvergleich:**

- Alternative mit der kürzesten Amortisationszeit

### **Literatur**

- Coenenberg, A. G., Haller, A., Schultze, W.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.
- Drees-Behrens, C. et al.: Finanzmathematik, Investition und Finanzierung, München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Drukarczyk, J., Lobe, S.: Finanzierung, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Eilers, S., Rödding, A., Schmalenbach, D.: Unternehmensfinanzierung, München: Verlag C.H. Beck oHG.
- Küting, K., Weber, C.-P.: Die Bilanzanalyse, Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.
- Pape, U.: Grundlagen der Finanzierung und Investition, Berlin et al.: Walter de Gruyter GmbH.
- Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Zantow, R.: Finanzwirtschaft des Unternehmens, München: Pearson Education Deutschland GmbH.

## Mögliche Prüfungsfragen zu Kapitel 9<sup>1</sup>

- 1) Was verstehen Sie unter ein Unternehmen?
- 2) Nennen Sie die Eigenschaften des Fremdkapitals.
- 3) Nennen Sie die Eigenschaften des Eigenkapitals.
- 4) Beschreiben Sie drei Arten von Finanzierungsformen des Fremdkapitals.
- 5) Außer den Stammaktien gibt es Vorzugsaktien. Was sind typische Vorzüge?
- 6) Welche sind die Anforderungen, um ein emissionsfähiges Unternehmen zu werden?
- 7) Welche sind die Vorteile der Innenfinanzierung?
- 8) Erläutern Sie den Begriff *Rating*.
- 9) Bei größeren Krediten fordern die Banken in der Regel Sicherheiten. Was wollen sie damit verhindern?
- 10) Nennen Sie Beispiele zu wichtigen Daten, die im Grundbuch eingetragen werden.
- 11) Erläutern Sie den Unterschied zwischen statischen und dynamischen Verfahren der Investition.
- 12) Beschreiben Sie kurz ein statisches Verfahren einer Investition.
- 13) Beschreiben Sie kurz ein dynamisches Verfahren einer Investition.

---

<sup>1</sup> Die vom Autorenteam vorgeschlagenen, möglichen Prüfungsfragen dienen zur Orientierung und zu einer besseren Vorbereitung auf die Endprüfung. Umformulierungen, Ersetzungen, Erweiterungen dieser Prüfungsfragen sind dem Autorenteam dieses Kapitels vorbehalten.



## Kapitel 10.

### Empirische Forschungsmethoden / Metode de cercetare empirică

Activitatea de cercetare presupune utilizarea unor metode, tehnici, procedee și instrumente de cercetare. Metoda este „o structură de ordine, un program după care se reglează acțiunile practice și intelectuale în vederea atingerii unui scop” (Popescu Neveanu, 1978). Metodele de cercetare au un caracter specific care decurge logic din specificitatea domeniului (ancheta, teste, etc.). Tehnicile de cercetare sunt subsumate metodelor și reprezintă demersul operațional al abordării fenomenelor studiate (chestionarul, interviul, etc.).

În cele ce urmează, vom prezenta principalele tehnici de cercetare utilizate în economie.

#### 10.1. Metoda observației

**Metoda observației** este din punct de vedere tehnic, cel mai ușor de aplicat, întrucât nu reclamă o aparatură sofisticată, adesea fiind suficiente un creion și un caiet de notițe. Este una dintre cele mai vechi metode de cercetare în multe științe.

**Observația** ca metodă de cercetare constă în urmărirea intenționată și înregistrarea exactă, sistematică a caracteristicilor și transformărilor unui obiect (persoană, lucru, fenomen) ori a diferitelor manifestări comportamentale ale unui individ sau grup de indivizi, împreună cu contextul în care acestea au loc (Albu, 2000; Zlate, 2000). De exemplu, se pot observa acțiunile fizice ale persoanelor (pattern-uri în modul de a face cumpărături), comportamente afective (expresii emoționale în interacțiunea cu anumite produse sau servicii), comportamente verbale (modul de comunicare cu colegii de echipă), timpul petrecut în anumite activități etc.

##### 10.1.1. Tipuri de observație

**Observația științifică** diferă de **observația spontană sau cotidiană** prin modul de organizare și desfășurare. În timp ce observația spontană nu este planificată și nu vizează obiective precise, dinainte stabilite, observația științifică presupune existența unui scop, întocmirea unui plan înainte de începerea cercetării, notarea sistematică a aspectelor

urmărite, respectiv posibilitatea repetării acesteia în aceleași condiții sau în condiții diferite (de exemplu, cu alți subiecți).

Pe parcursul observației, cercetătorul trebuie să întocmească un **protocol de observație** în care se notează următoarele aspecte (Zlate, 2000):

1. *descrierea contextului* (data, timpul, spațiul, ambianța fizică în care are loc observația, etc.);
2. *descrierea participanților* (vârstă, sex, studii, profesie) - dacă se observă o *organizație* se notează denumirea, anul înființării, profilul activității acesteia;
3. *descrierea observatorului* (vârstă, sex, existența sau nonexistența unei relații anterioare cu participanții);
4. *descrierea acțiunilor și comportamentelor participanților* (comportamente verbale și non-verbale, preferințe, atitudini, etc.);
5. *interpretarea situației* (încercarea observatorului de a înțelege ce înseamnă situația respectivă pentru subiecți);
6. *interpretări alternative ale situației* (acestea furnizează motivația pentru concluziile la care se va ajunge);
7. *descrierea de către observator a propriilor trăiri și sentimente pe timpul observației* (este utilă în interpretarea celor observate).

Pentru a fi eficientă și obiectivă, observația trebuie să îndeplinească anumite *condiții*, ca de pildă: (a) *să fie discretă* (subiectul în cauză să nu-și dea seama că este observat); (b) *să aibă un scop și obiectiv clar stabilit*, (c) *să fie selectate în prealabil mijloacele necesare observării faptelor sau fenomenelor vizate* (de exemplu, cronometre, casetofone, camere video, etc.), (d) *să existe un plan riguros de observație* (stabilirea ipotezelor sau teoriilor de la care se pornește, unde și când va fi efectuată observația, cât timp va dura, etc.), (e) *să fie consemnate imediat cele observate*, deoarece consemnarea ulterioară poate fi afectată de uitare (de aceea se impune întocmirea protocolului de observație descris mai sus), (f) *să fie efectuat un număr optim de observații*, iar (g) *datele sesizate și reținute să permită un minimum de cuantificare și prelucrare statistico-matematică*. Aceste condiții devin imperioase când observația se folosește ca metodă independentă și principală în cadrul cercetării, nemaifiind coroborată cu alte metode (de exemplu, cu chestionarul sau interviul).

Mijlocul cel mai sigur care facilitează recoltarea și compararea rapidă a datelor observate îl reprezintă utilizarea **grilelor de observație** ce reprezintă o listă de rubrici care oferă cadrul de clasificare a datelor brute. *Datele brute*, adică șirul de numere cu care operează cercetătorul rezultă fie în mod direct din citirea aparatelor – cum este cazul indicilor de timp sau al parametrilor fizici –, fie din însumarea de puncte, cum este cazul testelor creion – hârtie sau a altor probe. Alteori, datele brute apar din totalizări pe rubrici ordonate ale unui tabel sau protocol de observație, cum va reieși din exemplul ce urmează.

**De reținut:** O grilă de observație nu este indicat să cuprindă, în medie, mai mult de 10 categorii, deoarece nu se poate opera simultan cu mai multe rubrici de clasificare. Aceste categorii trebuie să fie disjuncte (diferite) și să epuizeze aspectele principale ale fenomenului. Lista categoriilor se stabilește pe baza unui material empiric strâns în faza preliminară a observației. Avantajul grilei de observații este acela de a oferi același cadru de referință unor observații diferite (de exemplu, când sunt observatori diferiți).

Pentru o cercetare de calitate, este nevoie de **minimum 50 de observații**.

**Principalele avantaje** ale observației sunt:

- naturalețea și autenticitatea fenomenelor observate, adică permite surprinderea comportamentelor firești, naturale ale indivizilor în condiții obișnuite de viață și activitate;
- permite studierea unor fenomene ascunse sau care nu pot fi studiate prin alte metode;
- nu se bazează pe memoria sau opinia subiectivă a participanților;
- oferă informații nu doar cu privire la *ce, când și unde* se întâmplă, ci și la implicațiile pe care acțiunile și comportamentele indivizilor le au;
- economicitatea mijloacelor materiale necesare efectuării cercetării.

**Principalele dezavantaje** ale observației sunt:

- așteptarea, uneori îndelungată, a producerii fenomenului vizat;
- insuficienta rigoare în izolarea și controlul variabilelor;
- faptul că subiectul se știe observat poate cauza producerea unor comportamente diferite de cele obișnuite;
- datele cantitative sunt puțin numeroase, majoritatea informațiilor culese prin observație sunt calitative și nu pot fi prelucrate statistic prin procedurile valabile pentru date cantitative.

Oricât de bine ar fi pregătită și realizată observația, este de dorit ca datele obținute cu ajutorul observației să fie coroborate cu date colectate și cu alte metode de cercetare.

## 10.2. Experimentul

**Experimentul** reprezintă o abordare cantitativă care are scopul de a analiza *relațiile de tip cauză-efect*. Metoda face posibilă identificarea relației cauzale, deoarece permite observarea efectelor schimbărilor sistematice ale anumitor variabile în condiții controlate. Mai concret, în cadrul experimentului cercetătorul manipulează precis una sau mai multe variabile și măsoară efectele care apar după manipulare. Relația dintre cauză și efect este identificată observând efectul sau lipsa efectului produs de manipulările experimentale. De asemenea, experimentul implică eliminarea influențelor pe care alte variabile, cu excepția celor

manipulate de către experimentator, le pot avea. Acest lucru presupune ca toate condițiile experimentului să fie menținute constante cu excepția factorului care este variat după un rang bine definit și care se numește **variabilă independentă**. Rezultatul acestei variații este numit variabilă răspuns sau **variabilă dependentă**. De exemplu, se poate afirma că sporirea vânzărilor pentru un anumit produs (de exemplu, un anumit tip de ciocolată) se datorează creșterii cheltuielilor de publicitate, ceea ce implică faptul că variația cheltuielilor de publicitate (*cauza sau variabila independentă*) este responsabilă pentru volumul de vânzări (*efectul sau variabila dependentă*). Există însă și alte posibile explicații pentru creșterea vânzărilor acestui produs, de exemplu reducerea publicității la mărcile competitive, o mai bună distribuție a produsului sau chiar schimbările apărute în preferințele consumatorilor.

Pentru a putea infera o relație de cauzalitate între două variabile, mai exact între variabila independentă și cea dependentă trebuie îndeplinite **patru condiții** (Hunt, 2010):

1. *Relația temporală* - implică faptul că *variabila independentă sau predictor* trebuie să preceadă (să apară) înaintea *variabilei dependente sau criteriu*. De exemplu, creșterea cheltuielilor de publicitate să preceadă creșterea vânzărilor. Relația temporală poate fi stabilită în cadrul experimentelor, întrucât *mai întâi* are loc manipularea variabilei independente sau tratamentul, iar *apoi* se observă rezultatul sau variabila dependentă.
2. *Variațiile concomitente între variabile* - implică faptul că schimbările la nivelul variabilei independente trebuie să fie asociate cu schimbări la nivelul variabilei dependente. Lipsa asocierii sau corelației (variației concomitente) între cele două variabile constituie un motiv suficient pentru a respinge existența unei relații de cauzalitate între cele două variabile.
3. *Absența unei asocieri (corelații) false între variabile* - implică faptul că nu trebuie să existe o altă variabilă care atunci când este introdusă în analizele statistice ca și variabilă predictor elimină asocierea inițial existentă între variabila independentă și cea dependentă. Să presupunem că un cercetător analizează relația dintre două variabile, respectiv variabila X (variabila independentă sau predictor) și variabila Y (variabila dependentă), utilizând regresia liniară. Inițial, în urma analizelor statistice coeficientul variabilei predictor este semnificativ. După introducerea în modelul de regresie a unei noi variabile Z (ca explicație alternativă a relației dintre X și Y), coeficientul asociat variabilei Z devine semnificativ, iar cel asociat cu variabila X nu mai este semnificativ. Cu alte cuvinte, relația dintre X și Y este falsă și, în consecință, relația de cauzalitate poate fi respinsă.
4. *Suportul teoretic (teoriile existente)*- este extrem de util în eliminarea posibilităților explicații alternative ale relației dintre variabile. De exemplu, teoria propusă în marketing referitoare la motivul/explicația pentru care creșterea investițiilor în publicitate determină o creștere în vânzări poate fi utilizată pentru a infera relația de

cauzalitate dintre cele două variabile, respectiv investițiile sau cheltuielile de publicitate și volumul vânzărilor.

### 10.2.1. Elementele experimentului

Pentru a putea concluziona că variabila independentă este cauză pentru variabila dependentă, cercetătorii trebuie să realizeze un experiment care să respecte etapele specifice procesului de cercetare științifică.

#### 1. Identificarea problemei de cercetare

Experimentul începe cu formularea unei **probleme de cercetare** care poate fi formulată sub forma unei întrebări. De exemplu, „Este prelungirea programului de funcționare al magazinelor o cauză a creșterii profitului acestora?”. Problema de cercetare trebuie să fie testabilă, respectiv cercetătorul să poată răspunde la întrebare folosind instrumentele pe care le are la îndemână (McGuigan, 1997).

#### 2. Formularea ipotezei de cercetare

**Ipotezele** reprezintă afirmații care propun o explicație ce poate fi testată (se poate verifica dacă acestea sunt adevărate sau false). Ipotezele exprimă o relație așteptată sau prezisă între variabile, pot fi testate empiric (prin măsurători obiective) și vizează fenomene observabile. Este important ca ipotezele să fie cât mai specifice posibil. Un exemplu de ipoteză este, pornind de la problema de cercetare menționată mai sus: „Prelungirea programului de funcționare a magazinelor până la ora 22.00 determină creșterea profitului acestora.”

#### 3. Realizarea planului de cercetare (a designului experimental)

**Realizarea planului de cercetare** reprezintă o etapă crucială și necesită pregătire din partea cercetătorului pentru a se asigura că ipotezele pot fi testate. Cercetătorul trebuie să **definească operațional** (să specifice cu suficientă precizie) variabila dependentă și să selecteze sau manipuleze nivelurile variabilei/variabilelor independente. Prin manipularea variabilelor independente, cercetătorul asigură *relația temporală* a variabilelor întrucât controlează sau decide în ce moment stimulii corespunzători variabilei independente vor fi prezentați subiecților și în ce moment va fi măsurată variabila dependentă. În general, variabila independentă este manipulată pe *două niveluri* (în cazul ipotezei de mai sus, nivelurile variabilei independente pot fi: magazine care sunt deschise până la ora 22.00 și magazine care nu sunt deschise până la ora 22.00), dar se pot utiliza câte niveluri sunt necesare.

În același experiment pot fi incluse și **variabile independente manipulate** și **variabile independente măsurate**. Variabilele independente manipulate sunt întotdeauna **variabile discrete** (adică pot lua doar anumite valori, strict determinate într-un interval din domeniul lor de valori, ca de exemplu numărul de licee dintr-un oraș, numărul de bolnavi dintr-un spital într-o anumită perioadă), iar cele **măsurate** pot fi și variabile discrete și **variabile interval** (care pot lua orice valoare într-un interval din domeniul lor de valori, ca de exemplu greutatea, înălțimea unei persoane, media generală obținută în primul an de facultate de către studenți). *Un exemplu de experiment* în care sunt incluse ambele variabile este acela care are ca și scop măsurarea efectelor scepticismului față de afirmațiile din reclame asupra puterii de convingere a reclamei când aceasta este prezentată de o celebritate. În acest caz, variabila independentă *scepticism față de reclame* este măsurată cu ajutorul unei scale sau chestionar (acesta este variabila măsurată), iar apoi este manipulat *mesajul reclamei* (a doua variabilă independentă este manipulată), respectiv este prezentat de o celebritate și prezentat de o persoană care nu este o celebritate (astfel, variabila independentă manipulată are două niveluri). Variabila dependentă în acest experiment este *puterea de convingere a reclamei* care poate fi măsurată, de exemplu, prin utilizarea unor întrebări de persuasiune (în acest fel e măsurată abilitatea reclamei de a produce o schimbare imediată în comportamentul consumatorilor) sau prin măsurarea volumului vânzărilor la produsul prezentat în reclamă.

### De reținut:

- experimentele necesită *cel puțin o variabilă independentă manipulată*, când studiul include doar variabile măsurate, vorbim de un *studiu corelațional sau non-experimental*;
- *strategia manipulare-măsurare* este frecvent utilizată când una dintre variabilele independente este o trăsătură de personalitate sau individuală a participanților precum scepticism, implicare, dispoziție, stil de procesare a informației.
- *variabilele referitoare la context* precum prețul produselor, culorile utilizate în reclamele printate, numărul vânzătorilor dintr-un magazin, tipul de mesaj din reclamă pot fi în mod direct și foarte ușor manipulate.

De asemenea, în cadrul experimentului cercetătorii trebuie să realizeze un control adecvat al **variabilelor externe** care pot influența rezultatele întrucât ele oferă explicații alternative variabilei independente. Ca urmare, prin controlul variabilelor externe se asigură faptul că singurul aspect care se modifică în timpul experimentului sunt nivelurile variabilei independente (sau tratamentul; Tabachnick & Fidell, 2007). Există **trei modalități prin care variabilele externe pot fi controlate**:

1. *Distribuirea aleatorie a participanților* în grupurile experimentale, în așa fel încât toți participanții să aibă o șansă egală de a fi în fiecare dintre grupurile experimentale. Distribuția participanților trebuie făcută în așa fel încât grupurile să fie echivalente

pentru toate variabilele relevante ale subiecților (de exemplu, să nu fie repartizați în grupul experimental cei mai inteligenți, mai competenți subiecți). Dacă grupurile experimentale sunt echivalente, orice diferență obținută la nivelul variabilei dependente poate fi atribuită *doar* manipulării variabilei independente. Astfel, putem concluziona că variabila independentă este cauză pentru variabila dependentă.

Să presupunem că într-un experiment, participanții sunt expuși la două reclame diferite ale aceluiași produs. *Tipul mesajului din reclamă* este variabila independentă care în acest caz are două niveluri: *mesaj cu o latură*, respectiv mesaj care conține numai argumente „pro” și *mesaj cu două laturi*, respectiv mesaj mixt care conține și argumente „pro” și argumente „contra”. Putem distribui aleatoriu participanții în cele două grupuri experimentale sau putem controla variabilele externe importante pentru studiu, cum ar fi vârsta sau genul participanților. De exemplu, putem distribui numai bărbați în cele două grupuri experimentale sau putem distribui un număr egal de femei și bărbați în grupurile experimentale. După distribuirea subiecților în grupuri putem manipula variabila independentă în timp ce controlăm sistematic factorii externi (vezi modalitatea 2).

2. *Menținerea constantă* pe tot parcursul experimentului a tuturor variabilelor care pot influența rezultatele. În cazul exemplului de mai sus, *tipul mesajului din reclamă* va fi sigura variabilă care diferă, toate celelalte variabile, precum *natura produsului* căruia i se face reclamă, *structura mesajului* (numărul argumentelor pro/contra) fiind menținute constante în cele două grupuri experimentale. Astfel, singura diferență dintre grupuri va fi produsă de tipul mesajului prezentat în reclamă. Experimentele de laborator sunt cele mai eficiente în menținerea constantă a variabilelor de mediu (de ex., lumină, temperatură, zgomot) sau a condițiilor de testare (de ex., aplicarea stimulilor, colectarea datelor). Efectul unor variabile independente precum stima de sine și experiența participanților nu pot fi controlate prin designul experimental, însă pot fi controlate prin distribuirea aleatorie a acestora în grupurile experimentale.
3. *Controlul statistic al variabilelor externe* se poate realiza și prin includerea variabilelor externe în modelul analitic împreună cu variabila/variabilele independente, în acest fel efectul lor asupra variabilelor dependente poate fi izolat.

#### **4. Realizarea experimentului**

După stabilirea design-ului experimental trebuie luate decizii cu privire la modul de desfășurare a experimentului. Termenul de *procedeu* se referă la desfășurarea experimentului. Procedeele face referire la ceea ce face experimentatorul pentru a traduce designul în acțiune și cuprinde aspecte precum *momentul testării participanților* din diferitele grupuri experimentale (în aceeași zi sau în zile diferite), *instrucțiunile și modul de prezentare* a acestora, *alegerea persoanelor care vor participa* la studiu, *alegerea echipamentelor*. După luarea acestor decizii, cercetătorii pot *colecta datele* urmând procedeul experimental și înregistrând

precis răspunsurile participanților. În unele studii, culegerea datelor implică doar activarea unor echipamente, în alte studii însă, experimentatorul trebuie să interacționeze cu participanții și să înregistreze răspunsurile acestora.

## 5. Testarea ipotezei de cercetare

Datele colectate trebuie analizate și interpretate pentru a determina dacă ipoteza de cercetare formulată este susținută. **Analiza statistică a datelor** permite acceptarea sau respingerea *ipotezei statistice (nule)* care nu este altceva decât forma negativă a ipotezei de cercetare (presupune lipsa unei relații, a unei schimbări, etc.). Cercetătorii trebuie să decidă care sunt analizele statistice potrivite pentru analiza datelor colectate. Dacă în urma analizelor statistice se obține o diferență semnificativă între grupurile experimentale, putem considera că aceasta se datorează tratamentului experimental și că ipoteza nulă **nu** este confirmată, deci ipoteza de cercetare este acceptată. Dacă însă rezultatele obținute de grupurile experimentale **nu** diferă semnificativ, înseamnă că ipoteza nulă este confirmată.

### 10.2.2. Tipuri de experimente

Experimentele pot fi realizate în mediul real (*experimentul natural*) sau în mediul artificial (*experimentul de laborator*). Pentru a decide ce fel de experiment trebuie realizat este important a analiza în ce măsură fenomenul poate fi studiat în mediul natural în care se manifestă, deoarece odată cu introducerea lui într-un mediu artificial, acesta poate fi distorsionat (Hernandez, Basso, & Brandão, 2014). Calder, Philips și Tybout (1981) sugerau utilizarea experimentelor de laborator când scopul cercetării este de a aplica și testa teorii, întrucât acest tip de experimente permite un control mai precis al variabilelor externe, precum și distribuirea aleatorie a participanților în grupele experimentale.

#### 1. Experimentul de laborator

Acest tip de experiment se desfășoară doar în laborator, ceea ce permite cercetătorului să manipuleze precis una sau mai multe variabile și să controleze influența variabilelor externe. **Experimentul de laborator** asigură controlul sau eliminarea influențelor factorilor externi ai cercetării prin studierea problemei de cercetare într-un mediu diferit de rutina normală a participanților, respectiv într-un mediu special creat (de exemplu, camere special amenajate, aparatură de laborator). În acest mediu, influențele externe (cum ar prezența sau absența altor persoane, nivelul de zgomot, etc.) pot fi eliminate. *Alte avantaje ale experimentului de laborator* sunt stabilirea clară a relațiilor cauzale dintre fenomenele studiate și gradul mare de precizie și rigurozitate.

Acest tip de experiment prezintă însă și o serie de *dezavantaje* (Zlate, 2000), precum: (a) condițiile artificiale create, în care participanții sunt puși, le pot afecta reacțiile; (b) forța unor

variabile care intervin în laborator este cu totul alta decât în viața reală, de aceea această forță poate fi supraapreciată sau subestimată de participanți; (c) experimentatorul poate uneori, involuntar, să le sugereze participanților ce se așteaptă de la ei, iar aceștia la rândul lor au tendința de a se prezenta într-o lumină favorabilă pentru a obține aprecierea experimentatorului. În consecință, chiar dacă sunt obținute rezultate precise în laborator, aplicabilitatea acestora în condițiile obișnuite de viață ale participanților trebuie verificată.

*Un exemplu de experiment de laborator* este cel realizat de Waber, Shiv, Carmon și Ariely (2008) în scopul examinării efectului pe care prețul analgezicelor/calmantelor îl au asupra valorii lor terapeutice. În acest studiu, participanților li s-au administrat două sesiuni de șocuri electrice (înainte de administrarea medicamentelor calmante și după administrarea acestora), iar apoi li s-au administrat medicamente placebo (medicamente fără efect). În ambele sesiuni de șocuri a fost măsurat nivelul durerii percepute. Participanților dintr-un grup experimental li s-a spus că medicamentul administrat era foarte scump, iar celor din al doilea grup experimental li s-a spus că medicamentul era ieftin. Cu alte cuvinte, în acest experiment au fost manipulate așteptările participanților privind eficacitatea medicamentului. Rezultatele au indicat că reducerea durerii percepute (variabila dependentă) a fost pentru ambele sesiuni de șocuri electrice mai mare pentru grupul experimental care a primit „medicamentele mai scumpe”. Cu alte cuvinte, „medicamentele mai scumpe” au fost mai eficiente în reducerea durerii percepute.

## 2. Experimentul natural

**Experimentul natural** presupune realizarea cercetării experimentale în condiții de viață reală, în cadrul obișnuit de existență și activitate a indivizilor. Experimentatorul manipulează variabilele și controlează influența variabilelor externe atât cât permite situația. În cele mai multe experimente naturale, participanții nu știu că acțiunile lor sunt observate, astfel, cercetătorii se asigură că nu sunt încălcate condițiile de *validitate internă*. Validitatea internă se referă la măsura în care concluziile studiului experimental se datorează într-adevăr variabilelor incluse în studiu și nu altor variabile externe.

Experimentele naturale nu se confruntă cu problema artificialității care apare în condițiile de laborator. În experimentele naturale multe dintre variabilele externe nu sunt controlate de cercetător, acestea fiind lăsate să varieze natural. Din acest motiv aceste studii experimentale sunt mai realiste decât cele realizate în laborator și au un nivel mai ridicat de generalizare (sau de *validitate externă*).

De exemplu, Baca-Motes, Brown, Gneezy, Keenan și Nelson (2013) au realizat un experiment natural cu 2416 participanți pentru a examina implicarea oaspeților unui hotel în comportamente responsabile și prietenoase cu mediul, în timpul sejurului lor, ca urmare a implicării declarate a hotelului în protejarea mediului. Această implicare a hotelului în protejarea mediului a fost una simbolică, fiind utilizată doar pentru scopul studiului.

Oaspeții nu au fost conștienți de experiment și de faptul că le era monitorizat comportamentul, ceea ce a asigurat comportarea naturală a acestora. Cercetătorii i-au instruit pe recepționerii hotelului să prezinte oaspeților în momentul check-in-ului un document care atesta implicarea hotelului în protejarea mediului și care conținea un mesaj de implicare cu opțiunea de a se alătura eforturilor făcute în acest sens de hotel. Cu acest document, cercetătorii au manipulat variabila independentă, *implicare în protejarea mediului*, pe două niveluri: *un mesaj general* (a fi prietenos cu mediul pe parcursul sejurului) și *un mesaj specific* (a reutiliza prosoapele pe timpul sejurului). Unii dintre oaspeții care au ales să se implice în acest demers au primit o insignă simbolizând Pământul. Cercetătorii au utilizat și *trei grupuri de control*, respectiv un grup care a primit doar mesajul de implicare, un grup care a primit doar insigna și un grup care nu a fost expus la niciuna dintre aceste manipulări (au beneficiat de procedura standard de check-in). Rezultatele au indicat faptul că oaspeții care au primit mesajul specific de implicare (reutilizarea prosoapelor) și au primit o insignă au avut comportamentul cel mai prietenos cu mediul. Mai exact, probabilitatea ca acești oaspeți să reutilizeze prosoapele a fost cu 25% mai mare comparativ cu cea a oaspeților din grupul de control care nu au beneficiat de nicio manipulare. De asemenea, acești oaspeți au stins mai frecvent lumina când au părăsit camera decât cei din grupurile de control.

Principalele **avantaje ale experimentului** sunt:

- siguranța cu care poate fi inferată o relație cauzală între variabila independentă și cea dependentă datorită controlului exercitat de experimentator asupra variabilelor;
- posibilitatea de a manipula precis una sau mai multe variabile alese de către experimentator;
- utilitatea rezultatelor care pot sugera noi studii sau soluții la probleme practice;
- replicarea și repetarea experimentului de câte ori se dorește;

Principalele **dezavantaje ale experimentului** sunt:

- artificialitatea situațiilor experimentale, respectiv faptul că rezultatele obținute în laborator sunt obținute într-un mediu artificial și steril care împiedică generalizarea rezultatelor la situațiile reale de viață;
- experimentul este sensibil la erorile umane ale experimentatorului (de ex., măsurarea eronată a variabilelor);
- eșantionul de participanți inclus în studiul experimental poate să nu fie reprezentativ (prezintă caracteristici diferite față de populația din care a fost extras).

**De reținut:** Pentru ca studiul experimental să fie calitativ se recomandă utilizarea a **minimum 15-20 participanți per grup experimental**.

### 10.3. Chestionarul

**Chestionarul** reprezintă un set de întrebări, alese și aranjate astfel încât să permită obținerea de informații despre o temă specifică de cercetare și care au rolul de a determina din partea celor care răspund un comportament verbal sau non-verbal ce se înregistrează în scris (Albu, 2000). Cercetătorii trebuie să construiască chestionare cu un format pe care subiecții să îl înțeleagă și care să îi motiveze să răspundă la întrebările cuprinse în chestionar. Chestionarele incomplete foarte rar furnizează informații utile, de aceea cercetătorii trebuie să reducă lipsa de implicare a celor care răspund la chestionare cât mai mult posibil. Un chestionar bine construit poate rezolva, cel puțin parțial, problema lipsei de implicare în completarea întrebărilor de către subiecți.

#### 10.3.1. Procesul de pregătire/construire a chestionarului

În literatura de specialitate există un consens în ceea ce privește faptul că **procesul de pregătire/construire a chestionarului** implică anumite reguli logice, obiectivitate și proceduri sistematice (Shukla, 2008). *Schema generală* care trebuie urmată în pregătirea/construirea unui chestionar este următoarea:

##### a. Specificarea informației necesare într-o formă care poate fi măsurată

Primul pas în elaborarea unui chestionar constă în **specificarea clară și detaliată a problemei de cercetat**. Dacă este necesar, se **definesc operațional noțiunile** (variabilele) cercetate, mai exact acestea se definesc prin elemente care pot fi observate și măsurate.

De exemplu, pentru a investiga modul în care venitul indivizilor afectează preferințele acestora în ceea ce privește magazinele în care își fac cumpărăturile, este necesară operaționalizarea celor două variabile „venituri” și „magazine”. Despre ce fel de venituri este vorba, doar cele salariale? În ce quantum? Ce fel de magazine sunt vizate, supermarketurile sau doar magazinele ce comercializează articole de îmbrăcăminte?

Cercetătorul trebuie să potrivească întrebările incluse în chestionar cu obiectivele și ipotezele cercetării. De asemenea, este important ca cercetătorul să stabilească în această etapă **populația țintă și eșantionul** care va participa la cercetare. Caracteristicile participanților incluși în eșantion influențează modul de elaborare al chestionarului. De exemplu, întrebările adresate clienților/consumatorilor mai în vârstă pot să nu fie adecvate pentru clienții/consumatorii mai tineri. Un chestionar care nu este adecvat grupului țintă vizat va avea efecte negative asupra modului de colectare a datelor și a rezultatelor obținute.

##### b. Selectarea metodei de administrare a chestionarului

Chestionarele pot fi administrate **oral** sau **în scris**, **individual** sau **colectiv**. În cadrul **anchetelor (engl., survey) realizate prin chestionare**, informația poate fi transmisă de la

persoanele chestionate la cercetător fie *oral (anchetă orală sau directă)*, fie *în scris (anchetă în scris sau indirectă)*.

**Ancheta orală** are două variante principale de desfășurare: *ancheta față în față/personală* care se desfășoară la domiciliul celor chestionați, la locul lor de muncă, în magazin, etc. și *ancheta prin telefon*. În cazul anchetei față în față/personale, chestionarele sunt administrate de *operatori de anchetă* (persoane calificate) care citesc întrebările și notează comportamentul verbal (răspunsurile oferite la întrebări), dar și comportamentul non-verbal al celor chestionați, când acesta este util scopului cercetării. Ancheta prin telefon reprezintă o anchetă personală realizată prin telefon și este o metodă rapidă de colectare a datelor. Aceasta permite recrutarea subiecților dintr-o zonă geografică extinsă și este mai puțin costisitoare ca și ancheta față în față.

**Ancheta în scris** are mai multe forme de realizare, precum *ancheta prin poștă*, *ancheta prin email*, *ancheta pe internet*. În cazul *anchetei prin poștă*, chestionarele sunt trimise prin poștă și trebuie însoțite de un plic timbrat, pe care să fie scrisă adresa la care participanții vor trimite răspunsurile, precum și o scrisoare care să conțină informații despre scopul cercetării, modul de selectare a participanților, în cât timp trebuie să răspundă la chestionar, cum se procedează după completarea chestionarului și la ce adresă sau număr de telefon se pot obține informații suplimentare despre cercetare. Este o metodă relativ costisitoare și consumatoare de timp. În cazul *anchetei prin email*, chestionarul este trimis în corpul email-ului și li se cere subiecților să răspundă la întrebările chestionarului tot prin email, în timp ce în *ancheta pe internet*, subiecților li se cere să intre pe un anumit website pentru a completa chestionarul.

Metoda de administrare a chestionarului are un rol important în construirea acestuia. De exemplu, în cazul anchetei față în față/personală, subiecții pot vedea chestionarul și pot interacționa în persoană cu operatorul de anchetă, ceea ce facilitează adresarea unor întrebări variate și complexe pentru că feedback-ul imediat este disponibil. În ancheta prin telefon, însă, întrucât subiecții nu pot vedea chestionarul adresarea unor întrebări complexe și lungi este problematică. În anchetele prin email și internet, întrucât subiecții trebuie să descopere semnificația întrebărilor în mod independent, este de asemenea recomandat ca întrebările să fie simple.

### c. Stabilirea tipului întrebărilor

Al treilea pas în pregătirea/construirea chestionarelor îl reprezintă determinarea **tipului de întrebări** care vor fi adresate subiecților. Există **două tipuri majore de întrebări: nestructurate sau deschise și întrebări structurate sau închise**. *Întrebările nestructurate sau deschise* sunt acelea la care persoanele chestionate au libertatea de a răspunde cum doresc. De ex., „Care este produsul pe care îl cumpărați cel mai adesea din supermarket?” Acest tip de întrebări le permite persoanelor chestionate să își exprime atitudinile și opiniile privind anumite fenomene și permite identificarea perspectivelor pe care aceste persoane le au asupra anumitor fenomene. Acest tip de întrebări sunt în mod frecvent utilizate în cercetarea exploratorie (care urmăresc aspecte descriptive ale unui fenomen). Chiar dacă întrebările

nestructurate asigură libertatea de exprimare a subiecților, un dezavantaj al acestora este asociat cu posibilitatea apariției biasării (o eroare sistematică) celui care realizează interviul (de ex., operatorul de anchetă). Mai exact, dacă operatorul de anchetă înregistrează răspunsurile prin notarea ideilor principale enunțate, această înregistrare poate fi biasată întrucât se bazează pe abilitățile operatorului de a identifica ideile principale din răspunsurile oferite. De aceea, este recomandată utilizarea unui casetofon sau orice aparat de înregistrare a răspunsurilor oferite.

Majoritatea studiilor concludente se bazează pe *întrebări structurate sau închise*. Aceste întrebări propun câteva răspunsuri și le solicită subiecților să aleagă unul sau mai multe dintre ele. De ex., „Cum ați evalua părerea dvs. despre produsul X?”

- a. pozitivă
- b. oarecum pozitivă
- c. neutră
- d. oarecum negativă
- e. negativă

Acest tip de întrebări reduce efortul și procesul de gândire din partea persoanelor chestionate, iar biasarea cercetătorului/operatorului de anchetă este redusă întrucât el (sau persoanele chestionate) trebuie doar să aleagă un răspuns dintre cele existente.

**Întrebările structurate** pot fi clasificate în:

1. *întrebări structurate dihotomice* – propun doar două variante de răspuns, de exemplu „da” / „nu”, „feminin” / „masculin”:
  - sunt utile mai ales pentru colectarea datelor demografice;
  - sunt puțin utile pentru măsurarea unor atitudini sau opinii.
2. *întrebări cu alegere multiplă* - presupun listarea unui set de alternative din care subiecții pot alege una sau mai multe alternative:
  - aceste întrebări pot induce un *bias al succesiunii întrebărilor*, întrucât persoanele chestionate au tendința de a alege fie prima, fie ultima variantă de răspuns;
  - un dezavantaj al acestui tip de întrebări este efortul depus de cercetător pentru elaborarea unor întrebări clare, care să măsoare exact ce își propun să măsoare.

Un exemplu de întrebare cu alegere multiplă este: „Care dintre următoarele mărci de pantofi sport sunt preferate de dvs.?”

- a. Converse
- b. Adidas
- c. Puma

- d. Reebok
- e. Nike

### 3. scale de măsurare

Măsurarea este operația prin care se atribuie valori numerice obiectelor și fenomenelor, în conformitate cu anumite reguli. Modalitatea prin care se atribuie aceste valori numerice, precum și semnificația lor depinde de nivelul de măsurare. Fiecărui nivel de măsurare îi corespunde o anumită scală de măsurare.

Există patru tipuri principale de scale:

1. *scale nominale* - definesc primul nivel al măsurării, nivelul specific observației și anchetei pe bază de chestionar sau interviu.
  - presupun clasificarea sau repartizarea datelor după o serie de nume sau categorii diferite, astfel încât fiecare element (răspuns, observație, etc.) să-și găsească locul într-o singură categorie. De exemplu, clasificarea persoanelor chestionate după gen (feminin/masculin), după profesie (inginer/economist/profesor, etc.), după statutul civil (căsătorit/necăsătorit) etc.

**De reținut:** pentru ușurarea prelucrării datelor, aceste categorii nominale se pot coda numeric, de exemplu, sub forma 0 = feminin, 1= masculin sau 1= inginer, 2 = economist, 3 = profesor etc.

2. *scale ordinale* – comparativ cu scalele nominale, cele ordinale oferă și posibilitatea *stabilirii unei relații de ordine* între categoriile de date;

De exemplu, părerea consumatorilor față de o anumită marcă de băuturi răcoritoare (1 = deloc bună, 2 = oarecum bună, 3 = neutru, 4 = bună, 5 = foarte bună); salariul obținut de angajații unei companii (sub salariul mediu pe economie, egal cu salariul mediu, peste salariul mediu), anul de studiu al studenților (anul 1, 2, 3) se măsoară cu ajutorul scalelor ordinale.

3. *scale de interval* – reprezintă un tip de scale numerice care permit, pe lângă stabilirea unei relații de ordine între variabilele numerice ale scalei, și determinarea diferențelor dintre acestea. Aceste scale se construiesc utilizând intervale egale și au un *punct zero*, numit și *origine*. Fixarea punctului de origine (zero) poate fi făcută arbitrar (originea nu este fixă), iar valoarea zero nu indică absență.

Exemple de scale de interval sunt: temperatura măsurată în grade Celsius (0 grade Celsius nu înseamnă lipsa temperaturii), punctajul obținut la un test de inteligență (14, 15, 18, 25, etc.). Un alt exemplu de scală interval este cea a indicilor de valori. O astfel de scală se

compune stabilind un număr pentru vânzările înregistrate într-un anumit an, egal cu 100. Acesta este cunoscut sub numele de an de bază sau valoare de bază. Celelalte numere, corespunzătoare anilor următori în ordine, exprimă procentul față de perioada de bază a vânzărilor înregistrate în anul respectiv.

Scalele de interval permit comparația între date. De exemplu, în cazul unui test de inteligență diferența între 40 și 20 de puncte este egală cu diferența dintre 60 și 40 de puncte. Nu putem însă afirma că un subiect care a obținut 60 de puncte este de două ori mai inteligent decât unul care a obținut 30 de puncte. Ca urmare, pe acest tip de scală nu este permisă multiplicarea sau divizarea valorilor.

4. *scale de raport (proporționale)* – sunt tot scale numerice ce au intervale egale ca și scalele de interval, însă presupun existența unui *punct zero real*, adică un punct unde scorul zero indică lipsa completă a caracteristicii. Caracteristici precum greutate, înălțime, timp de reacție, nivel de adrenalină pot fi măsurate cu acest tip de scale.

În cazul scalelor de raport se pot realiza inclusiv operațiuni de multiplicare sau de divizare a unei trepte de pe scală cu alta. De exemplu, dacă un agent economic are 30 de angajați, iar altul are 10 angajați, se poate afirma că primul are de 3 ori mai mulți angajați decât al doilea.

#### **d. Stabilirea conținutului întrebărilor**

Fiecare întrebare este unică din perspectiva conținutului și trebuie tratată cu grijă în procesul de construire a chestionarelor. Cercetătorii trebuie să aleagă cu grijă cuvintele, astfel încât acestea să aibă un sens precis pentru a fi ușor de înțeles. *Modul de formulare a întrebărilor* poate crea o serie de probleme precum ambiguitatea exprimării, folosirea unor expresii prea abstracte sau cu conotație diferită. Pentru evitarea acestor probleme, trebuie avute în vedere *următoarele recomandări*:

- (1) utilizarea unor cuvinte și expresii uzuale care pot fi ușor de înțeles de către persoanele chestionate (de exemplu, în locul cuvântului „ambidextru” se poate folosi cuvântul „îndemânatic”);
- (2) evitarea unor cuvinte și expresii ambigue (de exemplu, cuvântul „a putea” poate însemna atât *a fi în stare*, *a avea capacitatea*, *a avea permisiunea*);
- (3) evitarea unor întrebări care să sugereze răspunsurile (de exemplu, „Credeți că imigrația afectează economia locală și determină pierderea locurilor de muncă de către localnici?”);
- (4) evitarea unor întrebări care să conțină ipoteze implicite (de exemplu, întrebarea „Cine se ocupă în familia dvs. de aprovizionarea cu sucuri naturale?” are la bază presupunerea că în familie se consumă sucuri naturale).
- (5) evitarea generalităților (de exemplu, „Care este consumul anual de lapte per capita în familia dvs.?”). În locul acestei întrebări, cercetătorul poate adresa alte două

întrebări: „Care este consumul de lapte săptămânal sau lunar măsurat în litri în familia dvs.?” , „Din câte persoane, incluzându-vă și pe dvs., este formată familia dvs.?”

- (6) evitarea adresării a două întrebări în același timp (de exemplu, „Considerați că veți achiziționa acest produs datorită prețului mic sau calității bune a produsului?”).

Mai sunt și alte aspecte pe care cercetătorul trebuie să le aibă în vedere înainte de a decide versiunea finală a întrebărilor incluse în chestionar. De exemplu, cercetătorul trebuie să stabilească dacă fiecare din întrebările incluse în chestionar este necesară sau dacă întrebările contribuie la atingerea obiectivelor de cercetare stabilite.

#### **e. Stabilirea structurii chestionarului, a ordinii și formei întrebărilor**

**Structura chestionarului**, respectiv ordinea și forma întrebărilor influențează modul de implicare a subiecților în completarea chestionarului. În general, chestionarele care au o structură și format neclar au o rată de răspuns scăzută.

Chestionarele se compun din *trei părți*:

1. *întrebări introductive* – care au rolul de a încălzi atmosfera, de a câștiga încrederea subiecților și a-i face să se simtă confortabil în completarea chestionarului. Primele două-trei întrebări trebuie să permită formularea cu ușurință a răspunsului. Aceste întrebări pot viza aspecte care prezintă interes pentru subiecți sau pot solicita opinia subiecților în ceea ce privește problema studiată.
2. *întrebările de identificare* - se referă la date personale ale subiecților precum vârstă, sex, nivel de școlarizare, statusul social, categoria de venituri, etc. Când chestionarul se folosește în cazul unei anchete, se recomandă plasarea acestor întrebări la sfârșit.
3. *întrebările specifice* care sunt vizate de obiectivele cercetării. De obicei aceste întrebări implică diferite tipuri de scale și sunt complexe. În structura unui chestionar, aceste întrebări ar trebui incluse după întrebările introductive și înaintea celor de identificare.

#### **f. Testarea pilot a chestionarului sau pretestul pentru a se vedea dacă chestionarul a fost bine elaborat**

După ce chestionarul a fost elaborat, se recomandă **testarea lui** pe un eșantion mic de subiecți în scopul identificării și eliminării potențialelor probleme. Nu este recomandată utilizarea chestionarelor în anchete, fără a fi testate în prealabil. Testarea pilot a chestionarului vizează toate elementele acestuia, respectiv conținut, structură, ordinea și forma întrebărilor. Eșantionul de participanți folosit în testul pilot trebuie să fie similar cu cel inclus în studiu din prisma caracteristicilor demografice, familiaritatea cu tema investigată, etc. Este recomandată în această fază de testare realizarea unor interviuri personale, întrucât cercetătorul poate observa mai bine atitudinile și reacțiile persoanelor chestionate la fiecare întrebare. După schimbările făcute ca urmare a acestui interviu, un alt test pilot poate fi realizat prin email, telefon sau internet pe un eșantion de 15-20 subiecți.

Răspunsurile obținute în cadrul acestui test pilot trebuie codate și analizate, întrucât analiza lor permite verificarea validității rezultatelor pentru a se asigura că acestea răspund întrebării de cercetare.

**De reținut:** Chiar dacă etapele urmate în elaborarea unui chestionar (cele amintite mai sus), sunt utile cercetătorilor, aceștia pot urma un patern diferit în pregătirea sau construirea chestionarului. De exemplu, cercetătorii pot stabili structura și formatul chestionarului în timp ce pilotează chestionarul.

Se consideră ca **timp limită** pentru completarea unui chestionar *o oră și jumătate* (Albu, 2000). Ca regulă generală, durata necesară completării unui chestionar nu se va depăși capacitatea de concentrare a atenției celor care răspund (conform Albu, 2000, această capacitate de concentrare la adulți este de *40 de minute*, fără a se depune efort). Ancheta prin telefon pe bază de chestionar poate dura mai mult de câteva minute, doar dacă subiecții au fost contactați în prealabil și și-au dat acordul de a purta o conversație mai lungă, la data specificată.

În ceea ce privește **numărul de întrebări cuprinse într-un chestionar**, acesta va depinde de complexitatea problemei studiate, de modul de administrare a chestionarelor (oral sau în scris), de tipul întrebărilor (deschise sau închise), de resursele (timp, bani, operatori) de care dispune cercetătorul, etc. De exemplu, numărul întrebărilor va fi mai mic în cazul utilizării întrebărilor închise decât în cazul utilizării întrebărilor deschise.

Mărimea eșantionului de participanți la chestionar diferă în funcție de mărimea populației statistice și tipul de analize efectuate. De regulă, pentru **un studiu de calitate** e nevoie de **minimum 50 de chestionare**, iar **dacă volumul populației statistice este mare** este nevoie de **peste 100 de chestionare**.

## 10.4. Interviu

**Interviu** este o tehnică directă de obținere de informații, în care un *cercetător* experimentat (persoana care inițiază și desfășoară interviul) urmărește să obțină informații legate de subiectul cercetat de la *intervievat* (persoana participantă la interviu).

Principalele **caracteristici** ale interviului sunt:

- (1) Interviu are un *obiectiv explicit* menționat.
- (2) Acesta se desfășoară într-un *cadru specific* care poate fi școală, spital, alte tipuri de instituții, domiciliul intervievatului, biroul cercetătorului. S-a observat că răspunsurile date de intervievați depind de cadrul în care se desfășoară interviul (De Singly, Blanchet, Gotman & Kaufmann, 1998).

- (3) Interviul poate dura între 30 de minute și două ore, peste acest interval de timp discuția poate deveni obositoare.
- (4) Interviul oferă posibilitatea cercetătorilor de a obține informații referitoare la aspecte ale mediului în care trăiește cel interviuat, la întâmplări din viața acestuia, la sentimentele, atitudinile, percepțiile și așteptările sale (Albu, 2000).
- (5) Cercetătorul poate reformula întrebările la care nu s-a răspuns sau care nu au fost înțelese și poate utiliza răspunsurile primite de la interviuat pentru a pune întrebări mai detaliate și a obține informații mai aprofundate.
- (6) Interviul *nu* se desfășoară ca și o *conversație improvizată*, care poate duce la neînțelegeri sau chiar conflicte.
- (7) Interviul *nu* este un *monolog*, deoarece presupune o interacțiune duală și *nu* trebuie să fie un *interogatoriu*, persoana interviuată având oricând posibilitatea de a refuza răspunsul la anumite întrebări sau de a întrerupe interviul.
- (8) Formarea profesională temeinică a cercetătorului la nivel *emoțional* (autocontrolul anxietății, ostilității și iritării, nerăbdării); *atitudinal* (eliminarea prejudecăților, educarea flexibilității și a toleranței) și *comportamental* (relaționare, adaptare, observare) este importantă pentru succesul interviului.
- (9) Tehnica de interviu prezintă o importanță deosebită, în special formularea și adresarea de întrebări, reformularea, vocea, tonul, ritmul vorbirii, ascultarea activă și comunicarea nonverbală (distanța, poziția spațială, postura, gesturile, contactul vizual).

#### 10.4.1. Tipuri de interviuri

Interviurile se clasifică în funcție de *tipul întrebărilor folosite* (cu răspunsuri închise sau deschise), precum și *ordinea acestora* (fixă sau variabilă de la un interviuat la altul) în:

1. **Interviul nestructurat sau informal**, în cadrul căruia există *întrebări cu răspunsuri deschise* care nu sunt stabilite dinainte de către cercetător și a căror ordine nu se cunoaște. Astfel, prelucrarea datelor obținute din acest tip de interviuri și compararea interviuaților între ei devin foarte dificile. Acest tip de interviu se suprapune în mare măsură peste conversația socială, în care întrebările sunt adresate spontan, în funcție de contextul interacțiunii și nu se utilizează nicio formă de înregistrare.
2. **Interviul semi-structurat sau ghidat** care presupune o ordine a subiectelor care va fi abordată. În cadrul fiecărui subiect vor fi formulate o serie de întrebări principale derivate din teorie, cercetări anterioare sau intuiția cercetătorului, care sunt, în principiu, întrebări deschise. În funcție de răspunsurile primite, interviul este completat cu întrebări specifice fiecărui interviuat (Albu, 2000).
3. **Interviul structurat** presupune existența unui set bine stabilit de întrebări închise care sunt aceleași pentru toți interviuații și care sunt puse în aceeași ordine. Un astfel

de interviu este, de fapt, un chestionar oral și permite prelucrarea statistică a răspunsurilor și compararea intervievaților între ei. Interviul structurat prezintă un mare avantaj prin gradul mare de control pe care interviuatorul îl are în timpul colectării de date, dar și un dezavantaj legat de constrângerile la care sunt supuși intervievații. Mai specific, posibilitatea acestora de a aborda mai nuanțat anumite aspecte este limitată.

## Conținutul unui interviu

Întrebările adresate în interviu sunt dependente de scopul acestuia. Indiferent de cadrul în care se desfășoară interviul, la începutul acestuia sunt adresate un număr minim de **întrebări referitoare la date socio-demografice** care permit depistarea unor aspecte importante din viața intervievatului (de ex.: *Unde locuiește persoana?, Cum poate fi contactată?, Care este starea civilă?, Are copii?, Ce posturi a ocupat?, etc.*). O condiție fundamentală în formularea întrebărilor este aceea de a nu impune sau sugera răspunsurile. Cele mai potrivite întrebări sunt cele deschise de genul „*puteți să îmi spuneți mai mult despre aceasta?*” sau „*care este părerea dvs. despre...?*”.

**Întrebările descriptive**, bine formulate (de ex.: *cum ați aflat că?*) pot produce o multitudine de informații despre subiectul abordat. Dacă un subiect de interes nu este aprofundat de către intervievat, acesta trebuie încurajat să detalieze aspectele relatate prin adresarea unor **întrebări de aprofundare** de genul: „*ați putea să îmi dați mai multe detalii despre...?*” sau prin **întrebări specifice** (de ex.: *ce credeți despre?* sau *ce ați simțit atunci?*).

Principalele aspectele care trebuie urmărite în cadrul unui interviu sunt (Eggert, 1998):

- a. abilitatea de comunicare și nivelul de autocunoaștere al intervievatului (de ex.: *Care sunt punctele dvs. tari? Care sunt punctele slabe? Cum v-ar caracteriza prietenii?*);
- b. interesele intervievatului (de ex.: *Ce vă interesează mai mult în viață? Cum vă petreceți vacanțele?*);
- c. motivația intervievatului (de ex.: *De ce ați ales acest loc de muncă? Ce v-a determinat să vă schimbați locul de muncă?*);
- d. stabilitatea emoțională a intervievatului (de ex.: *Sunteți o persoană veselă sau tristă? Cum vă simțiți acum? Vi se întâmplă des să fiți supărat?*);
- e. experiențe neplăcute trăite de intervievat (de ex.: *Ce întâmplări vă fac să vă simțiți incomfortabil?*).

Este foarte important ca, periodic, cercetătorul să ofere intervievatului **întăriri pozitive** despre modul în care decurge interviul. Intervievatul nu trebuie grăbit sau presat cu întrebările. Trebuie să i se ofere timp suficient pentru a termina relatarea începută. Tehnica și tactica folosită în timpul interviului pot deveni, conștient sau inconștient, căi de manipulare a subiecților. Din acest motiv, **responsabilitatea morală și profesională** a

cercetătorului sunt deosebit de importante. Este de preferat ca interviurile să fie *înregistrate*, în caz contrar se poate pierde multă informație. Înregistrarea nu elimină total *luarea de notițe*. Se notează elementele comunicării non-verbale, cum sunt postura, mișcările corpului, privirea.

### **Prelucrarea răspunsurilor la un interviu**

Pentru a utiliza eficient informațiile obținute la interviu, este necesară o **grilă de analiză** a interviului. Aceasta are forma unui chestionar și conține toate aspectele care au fost abordate în discuție, fiecare având forma unui item cu mai multe răspunsuri propuse (Albu, 2000). Interviurile folosite în cadrul cercetărilor sunt, de obicei, nestructurate și întrebările formulate diferă de la o persoană la alta. În acest caz, grila de analiză se va întocmi după parcurgerea tuturor interviurilor. Se va urmări care din aspectele discutate cu un număr mai mare de intervievați prezintă interes pentru cercetare. Aceste aspecte constituie itemii, iar răspunsurile date de cei intervievați sunt răspunsurile posibile la itemi. De exemplu, dacă cercetarea are ca scop factorii determinanți ai succesului managerial și din interviuri reiese faptul că performanța profesională depinde de specializarea urmată de manager, se va introduce itemul Facultatea absolvită (Albu, 2000).

**De reținut:** Pentru o cercetare de calitate care presupune utilizarea interviului ca și metodă de cercetare, este nevoie de **minimum 20-25 de intervievați**.

### **10.5. Interviul de grup (Focus grupul)**

O formă particulară a interviului este **interviul de grup (focus grupului)**, în cadrul căruia interviuatul nu mai e un individ, ci un grup. Interviul de grup este denumit în literatura de specialitate în mai multe feluri, și anume: *interviu de grup* (Iluț, 1997), *grup de discuții atent planificat pentru a obține informații cu privire la un subiect propus de cercetător* (Kreuger, 1998, apud Smithson, 2008) sau *grup informal de discuții cu privire la un anumit subiect* (Beck, Trombetta, & Share, 1986).

**Numărul participanților** la focus-grup poate varia, în funcție de scopul cercetării între minim 3-4 și maxim 10-15, astfel încât fiecare participant să aibă timp să se exprime, iar fiecare intervenție să poată fi înregistrată. Timpul de desfășurare variază în funcție de subiectul cercetării și de caracteristicile grupului, dar este mai mic decât în cazul interviurilor individuale, întrucât capacitatea de concentrare la discuțiile din cadrul unui grup nu este prea mare. Toate caracteristicile interviului individual sunt valabile și în cazul interviului de grup.

Principalele **avantaje ale focus-grupului** sunt:

1. ușurința organizării, costurile reduse și adaptarea la o varietate mare de probleme de cercetare prin flexibilitatea formatului și a întrebărilor;
2. participarea oricăror persoane, fără a necesita un nivel ridicat de instruire în ceea ce privește modul de desfășurare sau participare;
3. analizarea contribuțiilor fiecărui participant prin înregistrarea discuțiilor;
4. favorizarea spontaneității participanților oferind oportunitatea fiecăruia de a-și exprima punctul de vedere în limita disponibilității sau competenței în raport cu un anumit aspect discutat;
5. stimularea dezvoltării de interacțiuni și relații interpersonale.

Principalele **dezavantaje ale focus-grupului** sunt:

1. dificultatea moderatorului de a controla discuția (comparativ cu interviul individual unde controlul este mai mare) ceea ce poate duce la abandonarea unor teme de discuție importante;
2. dificultatea analizării datelor datorită amestecului de informații relevante cu discuții, comentarii sau divagații nerelevante;
3. irelevanța concluziilor datorată numărului de participanți și a reprezentativității grupului;
4. impactul moderatorului asupra opiniilor participanților, opinii care pot fi influențate și de „presiunea” grupului.

Smithson (2008) consideră că focus-grupul nu este recomandabil în cazul subiectelor sensibile, care ating probleme de ordin personal sau intim (aspecte familiale, religioase, sexuale etc.). De asemenea, în mediul instituțional, participanții pot avea rețineri în a-și exprima față de colegi opiniile cu privire la aspecte negative de la locul de muncă, referitoare la modul de organizare, climatul interpersonal sau relațiile de conducere. Conform autorului, interviurile de grup nu oferă informații de profunzime, deoarece discuțiile în grup se mențin, de regulă, la nivelul informației „de suprafață” și nu sunt recomandabile în medii sau situații marcate de probleme, tensiuni sau conflicte acute.

Un exemplu de interviu de grup se poate găsi în studiul lui Russell (2008) referitor la percepțiile a 200 de studenți ai școlii doctorale privind programul lor de instruire. Principalele obiective ale cercetării au vizat analizarea caracteristicilor participanților, identificarea motivelor pentru care s-au înscris la școala doctorală, evaluarea de către studenți a eficienței procesului de instruire, aprecierea oportunității de a interacționa cu alți studenți. Colectarea datelor s-a realizat prin tehnica interviului și focus grup, studenții fiind selectați în mod aleatoriu pentru a li se aplica una dintre aceste metode de cercetare. Au fost organizate cinci focus grupuri, fiecare fiind compus din 6 participanți, având drept obiectiv principal discuțiile deschise și schimbul de idei cu privire la temele de cercetare vizate.

## Referințe bibliografice

- Albu M.: *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*. Editura Argonaut, Cluj-Napoca, 2000.
- Baca-Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E. A., & Nelson, L. D.: Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1070-1084, 2013.
- Beck, L. C., Trombetta, W. L., & Share, S.: Using focus group sessions before decisions are made. *North Carolina Medical Journal*, 47(2), 73-74, 1986.
- Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M.: Designing research for application. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 197-207, 1981.
- De Singly, Francois, Alain Blanchet, Anne Gotman, & Jean-Claude Kaufmann: *Ancheta și metodele ei: chestionarul, interviul de producere a datelor, interviul comprehensiv*. Editura Polirom, 1998.
- Eggert, M.: *Interviul perfect – Tot ceea ce îți trebuie pentru a reuși pentru prima dată*. Editura Național, 1998.
- Hernandez, J., Basso, K., & Brandão, M.: Experimental Research in Marketing. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 2014. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2679416>.
- Iluț, P.: *Abordarea calitativă a socioumanului: Concepte și metode*. Editura Polirom, 1997.
- McGuigan, F. J.: *Experimental psychology: Methods of research* (7th ed.). Prentice-Hall, Inc., 1997.
- Popescu-Neveanu, P.: *Dicționar de Psihologie*. Editura Albatros, București, 1978.
- Russell, J. A.: Utilizing qualitative feedback to investigate student perceptions of a basic instruction program. *Physical Educator*, 65(2), 68-81, 2008.
- Shukla, P.: *Essentials of marketing research*. Bookboon. The ebook Company, 2008.
- Smithson, J.: *Focus groups*. In: Alasuurtari, P., Bickman, L., & Brannen, J. (Ed.): *The Sage Handbook of Social Research Methods* (pp. 357-371). Sage, 2008.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.: *Using multivariate statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007.
- Waber, R. L., Shiv, B., Carmon, Z., & Ariely, D.: Commercial features of placebo and therapeutic. *Jama*, 299(9), 1016-1017, 2008.
- Zlate, M.: *Introducere în Psihologie*. Editura Polirom, Iași, 2000.

Suținerea financiară este asigurată de compania **Kaufland Romania**.