

# BWL – Thommen/Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

## 1. Teil

### 1. Kapitel

- **Bedürfnis:** Empfinden eines Mangels (unerfüllter Wunsch);
- Drei Arten von Bedürfnissen: **Existenzbedürfnisse** (Selbsterhaltung), **Grundbedürfnisse** (Bedürfnisse aus kulturellem und sozialem Leben), **Luxusbedürfnisse**; Grundbedürfnisse und Luxusbedürfnisse = Wahlbedürfnisse;
- komplementäre Bedürfnisse: Bedürfnisse rufen neue Bedürfnisse hervor; Bedürfnisstruktur hängt von Wertvorstellungen des einzelnen und der Gesellschaft ab; **Individualbedürfnisse** (Interesse des einzelnen) und **Kollektivbedürfnisse** (Interesse des Staates u. a.);
- **Bedarf:** Bedürfnisse äußern sich in wirtschaftlich objektiv feststellbarer Form – gesamtwirtschaftliche Nachfrage;
- **Wirtschaft** befriedigt Bedürfnisse nach knappen Gütern und stellt Nachfrage (Bedarf) Angebot gegenüber;
  
- **Kategorien von Wirtschaftsgütern: (knappe Güter – freie Güter) – (28)**
  - **Inputgüter – Outputgüter** – Definition durch Stellung im Produktionsprozeß;
  - **Produktionsgüter – Konsumgüter** (indirekte oder direkte Befriedigung von Bedürfnissen);
  - **Verbrauchsgüter – Gebrauchsgüter;**
  - Produktive Inputgüter werden unterschieden: **Potentialfaktoren** (Betriebsmittel), **Repetierfaktoren** (Werkstoffe) werden unterteilt in:
    - Rohstoffe (gehen in Produkt ein, z. B. Metalle), Hilfsstoffe (gehen ein, sind aber nicht wesentlicher Bestandteil);
    - Betriebsstoffe (werden verbraucht, aber gehen nicht ein: Strom u. a.)
  - **Halbfabrikate, Zwischenfabrikate** (Teile, Baugruppe = Zwischenprodukt aus mehreren Teilen) – **Fertigfabrikate** (Endprodukte);
  - **Materielle – immaterielle Güter** (Dienstleistungen, Arbeitskraft);
  - **Realgüter – Nominalgüter** (nur in Geldwirtschaft, Nominalgüter = Geld + Rechte auf Geld);
  - **Produktionsfaktoren:** (alle Elemente, die im betrieblichen Leistungserstellungsprozeß miteinander kombiniert werden), z. B. Arbeitsleistung, Potential- und Repetierfaktoren, Information (Kombination, Koordination);
  
- **Wirtschaftseinheiten: Haushalte – Betriebe**
  - **Haushalte** = konsumorientiert – Konsumtionswirtschaft, Eigenbedarfsdeckung; Haushalte = private und öffentliche Haushalte;
  - **Betrieb:** produktionsorientiert; Fremdbedarfsdeckung, Produktionswirtschaft;
  
- **Betrieb und Wirtschaftssystem** (31)
- **Systemindifferente Merkmale** für Betriebe in Marktwirtschaft und Planwirtschaft:
  - Zwang zur Kombination von Produktionsfaktoren;
  - Handeln nach ökonomischem Prinzip
    - **Maximalprinzip:** gegebener Input – maximaler Output;
    - **Minimalprinzip:** vorgegebener Output – minimaler Input;
    - **Optimumprinzip:** Input und Output kombiniert – nach festgelegten Kriterien optimal gelöst;
  - finanzielles Gleichgewicht – muß Zahlungsverpflichtungen gerecht werden;

- **Unternehmen** = marktwirtschaftlicher Betrieb; Merkmale:
  - **Autonomieprinzip**: Produktion und Absatz aufgrund Marktverhältnisse wählbar (*äußere Autonomie*);
  - **Erwerbswirtschaftliches Prinzip**: hoher Gewinn auf Kapital;
  - **Prinzip des Privateigentums**: Eigenkapitalgebern gehören Produktionsmittel, bestimmen Geschäftsführung (*innere Autonomie*);
- **Betrieb in Planwirtschaft**; Merkmale:
  - **Organprinzip**: Betrieb als Staatsorgan; an Plan gebunden;
  - **Prinzip der Planerfüllung**: Ziel des Betriebs ist Erfüllung des Planes;
  - **Prinzip des Gemeineigentums**: gesellschaftlicher Anspruch auf Mitbestimmung;
- **Öffentliche und private Betriebe**
- **Öffentlicher Betrieb** = staatlicher Betrieb in Marktwirtschaft, z. B. Ver- und Entsorgung, Verkehr, Kredit, Versicherung, Medien, Kommunikation, Kultur, Erholung, Gesundheit;
- **Abgrenzung**:
  - **Rechtlich**: privat = Privat- und Gesellschaftsrecht; öffentlich = öffentliches Recht
  - **Kapitalbeteiligung**: öffentliche Hand hält mehr als 50% des Kapitals
  - **Selbstbestimmung**: Ziele eigenständig bestimmen oder eingeschränkt;
- Mischformen zwischen öffentlich/privat: gemischtwirtschaftlicher Betrieb;
- **Profit-/Non-Profit-Organisationen**: soziale Systeme, übernehmen produktive Funktion, richten sich auf bestimmten Markt (best. Bedürfnis) aus, nicht Gewinnorientierung, sondern Bedürfnisbefriedigung Ziel;
- **Unternehmung als Gegenstand der BWL** (36)
- **Managementorientierte Merkmale eines Unternehmens**:
  - Unternehmung ist **offen** (Austausch mit Umwelt),
  - **dynamisch** (muß sich Entwicklungen anpassen),
  - **komplex** (einzelne Elemente),
  - **autonom** (eigenständige Zielbestimmung),
  - **marktgerichtet**,
  - **produktiv** (Kombination von Produktionsfaktoren),
  - **soziales System** (Menschen, Gruppen sind tätig);
- **Güterwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Umsatzprozeß**: (37)
  - Beschaffung finanzieller Mittel auf Geld-/Kapitalmarkt;
  - Beschaffung der Produktionsfaktoren, d. h. Arbeitsleistungen, Potentialfaktoren, Repetierfaktoren, Informationen;
  - Transformationsprozesse – Kombination von Produktionsfaktoren zu Halb-/Fertig-fabrikaten;
  - Absatz
  - Rückzahlung finanzieller Mittel und Beschaffung neuer Produktionsfaktoren usw.
- **Problemlösungsprozeß** (38)
- **Phasen des Problemlösungsprozesses**:
  - **Ausgangslage**, Grundlageninformationen für Problemlösung mit Problemerkennung (Diskrepanz zwischen gegenwärtigem/gewünschtem Zustand); Problembeschreibung/ Problemanalyse, Einflußfaktoren und Ursachen; Problembeurteilung (Problemlösung angestrebt oder nicht/Aufwand/Lösung möglich)
  - **Zielfestlegung**, Zielbündel
  - Festlegen der **Maßnahmen** bei verschiedenen Alternativen (nach Nutzen, Zielerfüllung)
  - Festlegen der **Mittel** (finanziell, personell);
  - **Durchführung**

- **Resultate**

- **Steuerung der Problemlösungsprozesse**
- **Führung** = Steuerungsfunktion zur Problemlösung, d. h.: **Planung** (Problem erkennen, analysieren, Lösung), **Entscheidung** (Ziele bestimmen, Alternativen auswählen), **Aufgabenübertragung, Kontrolle;**
- **Quantitative Erfassung und Auswertung des Umsatzprozesses**
- **Unternehmen** muß Umsatzprozeß erfassen, darstellen, auswerten – **Rechnungswesen;**
- Rechnungswesen liefert Information für Planung/Entscheidung, Zielvorgaben für Verhalten von Personen, Instrument zur Führung, Kontrolle der Umsatzprozesse;
- Gliederung in Hauptbereiche (Finanzbuchhaltung, Betriebsbuchhaltung, Kalkulation), ergänzende Bereiche (Kapitalflußrechnung, Betriebsanalyse, Sonderrechnung);
- **Umwelt der Unternehmung** (42)
- Unternehmen muß Beziehung zur Umwelt beobachten, Entwicklung beurteilen, Veränderungen berücksichtigen;
- Unternehmen – Umwelt: setzt sich aus verschiedenen Gruppen, Anspruchs- und Bezugsgruppen (**Stakeholder**) zusammen, z. B. Arbeitnehmer und –organisationen, Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, Staat, Konkurrenten;
- Vier Bereiche der Umwelt:
  - Sozialer/gesellschaftlicher Bereich
  - Ökologische Bereich (Recht, Umweltschutz, Kosten, zunehmend weniger freie Güter)
  - Technologische Bereich (Beschleunigung des techn. Fortschritt, Verkürzung von Produktlebenszyklen, Risiko von Forschung und Entwicklung, erhöhter Finanzbedarf, Schutz der eigenen Technologie)
  - Ökonomischer Bereich (volkswirt. Entwicklung, Entwicklung der Bevölkerungszahlen, Weltmarkt, Globalisierung, privater Konsum);
- Umwelt hat entscheidenden Einfluß auf Zielbildung
- Unmittelbare Umwelt = **Beschaffungs- und Absatzmarkt**, von Interesse sind: **Marktraum** (Größe, Dynamik), **Marktstruktur, Qualität** der bezogenen/angebotenen Leistung, **Quantität** der Leistung (Nachfrage), **Bewertung** der Leistung (Preisstruktur);
- **Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft** (47)
- **Forschungsobjekt**
- **Erfahrungsobjekt** der BWL alle Wirtschaftseinheiten, insbesondere produktive (Unternehmungen, öffentliche Betriebe, Verwaltungen);
- **Erkenntnisobjekt** (isolierter Bereich des Erfahrungsobjekts, Auswahl- und Abgrenzungskriterium nötig) – Identitätsprinzip (typisches Prinzip, Gewinnmaximierung bzw. Wirtschaftlichkeit)
- **Abgrenzung des Erfahrungsobjekts**
- Prinzipiell alle Wirtschaftseinheiten, speziell: Unternehmungen, öffentliche Betriebe und Verwaltungen;
- **Abgrenzung des Erkenntnisobjekts**
- Wahl des Erkenntnisobjekts subjektiv, muß sich aber auf objektive Probleme beziehen;
- **Angewandte BWL- angewandte Forschung:** (49)
- Grundlagenforschung = allgemeingültige objektive Erkenntnisse
- Anwendungsorientierte Forschung = Verarbeitung von Erkenntnissen der Grundlagenwissenschaft mit Problemen der Forschung
- Unterscheidung (Grundlagenforschung – anwendungsorientierte Forschung) mit Kriterien:

- **Problemstellung:** bei Grundlagenforschung aus Theorie, bei anwend. Forsch. aus Praxis, wichtig: **Relevanz** für betriebliches Handeln und Gestalten, Anwendbarkeit und Wirksamkeit von Modellen und Regeln;
  - **Problembetrachtung:** bei Grundlagenforsch. eindimensional, bei anwend. Forsch. **interdisziplinär, mehrdimensionale** Betrachtungsweise;
  - **Ziele:** bei Grundlagenf. Wirklichkeit mit allg. Theorien erklären, bei anwend. Forsch. Wirklichkeit verändern, gestalten, zielt auf **Nutzenkriterien** (Leistungsgrad, Zuverlässigkeit);
  - **Werturteile:** in Grundlagenf. ohne Wertung, in anwend. Forschung müssen Werturteile aufgrund des Nutzenkriteriums gefällt werden, kann nicht wertfrei sein;
  - **Implementierung:** in anwend. Forschung müssen Ergebnisse umgesetzt werden;
  - **Evaluation der Problemlösung:** bei anwend. Forschung ist die Frage: Hat Problemlösung zur Problembewältigung beigetragen?
- **Einteilung der BWL** (52)
  - **Funktionelle Gliederung der BWL:** nach Funktionen des betriebl. Umsatzprozesses
    - Finanzierung (Beschaffung, Verwaltung, Rückzahlung von Kapital),
    - Personal (Beschaffung, Betreuung, Freistellung),
    - Investition (Beschaffung von Potentialfaktoren, Finanzbeteiligungen),
    - Materialwirtschaft
    - Produktion,
    - Marketing (Beziehung zu Kunden, Bedürfnisklärung, Absatz),
    - Führung (Steuerung betriebl. Vorgänge),
    - Organisation (Abstimmung betriebl. Vorgänge),
    - Rechnungswesen;
  - **Grundfunktionen** = Teil des güter-/finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses (Beschaffung, Lagerhaltung, Produktion etc.);
  - **Querfunktionen** = gesamter Umsatzprozeß (Führung, Rechnungswesen etc.)
  - **Genetische Gliederung:** Entwicklung des Unternehmens im Mittelpunkt:
    - **Gründungsphase:** konstitutive Entscheidungen, Rahmen, d. h. Leistungsprogramm, Zielsystem, Rechtsform, Organisation, Standort;
    - **Umsatzphase:** Steuerung des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsatzprozesses, Reaktion auf Umwelt, z. B. Unternehmungszusammenschluß, Sanierung;
    - **Liquidations- und Auflösungsphase:** Veräußerung aller Vermögensteile, Schuldentilgung, Auszahlung des Überschusses; Grund: Betriebszweck erreicht, ungenügende Rentabilität, Konkureröffnung;
  - **Institutionelle Gliederung:** Zugehörigkeit zu Wirtschaftszweigen;
  - Abgrenzung von Industrieunternehmen und Handwerksbetrieb:
    - Industrieunternehmen dient Rohstoffgewinnung und –verarbeitung;
    - höhere Beschäftigtenzahl,
    - wissenschaftliche Organisation des Arbeitsablaufs,
    - anonymer Absatzmarkt,
    - höhere Kapitalintensität u. höhere Kapitalbedarf, größere Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung,
    - höhere Rationalisierung,
    - Manager-geleitete Unternehmen;

## **2. Kapitel – Typologie der Unternehmung** (57)

- Typologie nach Branche, Größe, technisch-ökonomischer Struktur, Rechtsform, Unternehmungsverbindungen, Standort.
- **Branche:** gesamtwirtschaftlicher Leistungsprozeß bei Sachleistungsbetrieben aus Gewinnungsbetrieben (Naturprodukte), Aufbereitungsbetrieben (Zwischenprodukte), Verarbeitungsbetrieben (Endprodukte); zusätzlich Dienstleistungsbetriebe;
- **Größe:** Maßgrößen sind Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Bilanzsumme;
- Klassifizierung in Kleinbetriebe (Beschäftigte <50, Bilanz <1Mio., Umsatz <5Mio), Mittelbetriebe (Beschäftigte 50<x<1000, Bilanz 1Mio.<x<25Mio., Umsatz 5<x<50), Großbetriebe (Beschäftigte >1000, Bilanz >25Mio, Umsatz >50Mio.);
- **Technisch-ökonomische Struktur:**
- nach vorherrschendem Produktionsfaktor:
  - Unterteilung in personalintensive (hohe Lohnkosten),
  - anlagenintensive (hohe Investition in Potentialfaktoren),
  - materialintensive, energieintensive Unternehmen;
- maßgebend sind Produktionsfaktoren mit größtem Anteil an Gesamtkosten;
- **Unterteilung nach Fertigungstypen:** Einzelfertigung oder Mehrfachfertigung;
- **Unterteilung nach Fertigungsverfahren: Werkstattprinzip** (Bearbeitungsprozeß hat sich an Anordnung der Maschinen zu orientieren), **Fließprinzip** (Anordnung der Maschinen orientiert sich an Bearbeitung – Fließband, Fertigungsstraße);
- **Rechtsform:** (60)
- rechtl. Beziehungen zur Umwelt, Organisation der Unternehmung (siehe HGB, AktG, GmbHG); Gesetze entweder **zwingend** oder **dispositiv**;
- regelt Rechtsbeziehungen nach innen und außen, Haftung, Leitungsbefugnis, Finanzierungsmöglichkeit, Gewinn- und Verlustbeteiligung, Gewinnverwendung, Entnahmerechte, Kooperationsfähigkeit, Steuerbelastung, Publizitätspflicht, Mitbestimmungsrechte;
- **Typen von Rechtsformen:**
- **Einzelunternehmung:** ohne Gesellschafter; Einzelunternehmer haftet unbeschränkt; Gründung formlos mit Eintragung in Handelsregister (§1,17,18 HGB);
- **Gesellschaftsformen:** Gesellschaftsunternehmung bei vertraglichem Zusammenschluß von zwei +x Personen; Einteilung je nach Haftung der Gesellschafter in **Personengesellschaft** und **Kapitalgesellschaft** und Mischformen;
- **Personengesellschaften:** (62)
  - **Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR):**
  - Zeitlich befristete und zweckgebundene Konsortien;
  - Gesellschaft hat keine Firma, nicht in Handelsregister eingetragen, endet mit Zweckerfüllung;
  - Gesellschaftsvermögen unterliegt gesamthänderischer Bindung; einzelner Gesellschafter kann nicht alleine über Vermögenswerte verfügen;
  - **Offene Handelsgesellschaft (OHG):**
  - Vertragliche Vereinigung von zwei +x Personen zum Betrieb eines Handelsgewerbes unter gem. Firma mit unbeschränkter Haftung der Gesellschafter;
  - Anmeldung im Handelsregister erforderlich;
  - Führung durch alle Gesellschafter;

- Pflicht zur Leistung der Kapitaleinlage, Wettbewerbsenthaltung, Verlustbeteiligung etc.;
  - **Kommanditgesellschaft (KG):**
    - Haftung eines Gesellschafters auf Geschäftseinlage (Kommanditanteil) beschränkt, wenn ein Gesellschafter unbeschränkt haftet; Vollhafter = **Komplementäre**, Teilhafter = **Kommanditisten**.
  - **Kapitalgesellschaften: (63)**
    - **Aktiengesellschaft (AG):**
      - Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (= juristische Person);
      - Gesellschafter (5+x Aktionäre) an Grundkapital (Aktien) beteiligt, haften nicht für Verbindlichkeiten der Gesellschaft; Grundkapital (= gezeichnetes Kapital) mindest. 100 000,-; Mindestnennbetrag pro Aktie 50,-;
      - Drei Organe: Vorstand (leitet Unternehmen), Aufsichtsrat (überwacht Vorstand), Hauptversammlung (Aktionäre, kann AR-Mitglieder bestellen, abberufen, Abschlußprüfer wählen, Verwendung des Bilanzgewinns festlegen, Entlastung des Vorstandes)
      - Problem: hoher Gründungsaufwand, Prospektkosten, Emissionskosten
    - **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):**
      - Juristische Person; Gesellschafter mit 500,- +x an Stammkapital von 50 000,- +x beteiligt;
      - drei Organe: Geschäftsführung von einem/mehreren Gesellschaftern, Aufsichtsrat kann vorgeschrieben sein, Gesellschafterversammlung als beschließendes Organ;
      - Vorteil: niedriger Kapitalbedarf bei Gründung, geringe Gründungskosten, beschränkte Haftung;
      - Nachteil: Kapitalbeschaffung durch neue Gesellschafter beschränkt.
  - **Mischformen (z. B. Rechtsform der GmbH & Co. KG): (S. 64)**
    - **Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA):**
      - Kombination von KG und AG, näher an AG; Kommanditkapital in Aktien verbrieft, ein Komplementär muß persönlich unbeschränkt haften;
    - **AG & Co. KG, GmbH & Co. KG:**
      - Juristische Person als Komplementär der KG; Gesellschafter können Kommanditisten sein; Haftung natürlicher Personen ausgeschlossen, trotzdem Charakter einer Personengesellschaft;
    - **Doppelgesellschaft:**
      - Zwei rechtlich selbständige Gesellschaften, gemeinsamer Anteilseigner (insbes. GmbH & Co. KG); beliebt: Trennung in **Produktionsgesellschaft** (Kapitalgesellschaft) und **Besitzgesellschaft** (Personengesellschaft); **Besitzgesellschaft** verpachtet Produktionsanlagen an Betriebsführungsgesellschaft;
  - **Genossenschaft:**
    - Gesellschaft mit nicht geschlossener Mitgliederzahl; Mitglieder haften nicht;
    - Statuten können Nachschuß von Genossen im Konkursfall fordern;
    - Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung;
- Gewinn von Einzelfirma und Personengesellschaften unterliegt Einkommenssteuer; von Kapitalgesellschaft unterliegt der Körperschaftssteuer;

- Kreditaufnahme: Einzelfirma und OHG – Kreditwürdigkeit groß durch unbeschränkte Haftung; KG und GmbH – gering durch beschränkte Haftung; AG – Kreditwürdigkeit größer durch verbesserten Gläubigerschutz;
- **Mitbestimmung und Rechtsform:** (65)
- Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Arbeitsplatzebene, Betriebsebene, Unternehmungsebene, überbetrieblicher Ebene;
- In Betrieb mit 5+x wahlberechtigten Arbeitnehmern kann Betriebsrat (geheim, unmittelbar, auf drei Jahre) gewählt werden; bei 100+x Wirtschaftsausschuß; Jugendvertretung für Jugendliche, Sprecherausschuß bei 10+x leitenden Angestellten;
- **Betriebsrat:**
  - Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Tarifverträgen etc. zugunsten Arbeitnehmer;
  - Mitbestimmung bei betrieblichen Maßnahmen, Mitwirkung bei Einstellungen, Entlassungen,
  - Beratung bei Planung etc., Information;
- Gesetz über Mitbestimmung der Arbeitnehmer von 1976 bei privatrechtlichen Unternehmungen (Kapitalgesellschaften, Kommanditgesellschaften mit Komplementär als juristische Person) mit 2000+x Arbeitnehmern;
- **Unternehmensverbindungen:** (S. 69)
- interner und externer Wachstum; intern = Ausbau der Kapazitäten; extern = Wachstum durch Unternehmensverbindungen;
- **Ziel einer Unternehmensverbindung:**
  - **Beschaffungsbereich:**
    - Gemeinsamer Einkauf auf Beschaffungsmarkt – bessere Lieferkonditionen;
    - Risikominderung; Zusammenarbeit mit Unternehmungen der vorgelagerten Produktionsstufe – Sicherung der Rohstoffversorgung;
  - **Produktionsbereich:**
    - Koordinierung der Menge, Qualität, Verfahren der Produktion;
    - bessere Auslastung von Kapazitäten, gemeinsame Entwicklung, Arbeitsteilung, Vereinheitlichung der hergestellten Produkte, Rationalisierung, Kostendegression durch hohe Stückzahlen;
  - **Absatzbereich:**
    - größere Absatzmöglichkeiten durch gem. Verkaufsorganisationen, Aufteilung von Absatzmärkten, gemeinsame Werbung,
    - Schaffung von Marktmacht, verringertes Risiko durch erweitertes Produktprogramm;
  - **Forschung- und Entwicklungsbereich:**
    - Vermeidung von Doppelarbeit, Ausnutzung von Synergieeffekten, Kostenteilung;
  - **Finanzierungsbereich:**
    - Erhöhung der Kreditmöglichkeit bei Banken,
    - Zugang zum Kapitalmarkt, Finanzierung größerer Projekte;
  - Weitere Gründe: Nachfolgeprobleme bei Familienunternehmen, Vordringen in unbekanntem Markt;
- Begriff der **Strategischen Allianzen**;
- **Merkmale von Unternehmensverbindungen** (S. 71):
  - **Unterscheidung nach Produktionsstufe:**
    - **horizontale Unternehmensverbindung**, d. h. Verbindung gleicher Produktions- oder Handelsstufe;

- **vertikale**, d. h. aufeinanderfolgende Produktions- oder Handelsstufen, entweder vorgelagerte (**Rückwärtsintegration**) oder nachgelagerte (**Vorwärtsintegration**) Produktionsstufe angegliedert;
  - **diagonale**, d. h. Verbindung verschiedener Branchen;
  - **Unterscheidung nach Dauer**: vorübergehende (z. B. für ein Projekt) und dauernde Verbindung;
  - **Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit**: Unternehmung behält rechtliche Struktur bei (oder nicht), fällt betriebswirtschaftliche Entscheidungen ohne Zwang (oder unter Zwang);
- **Formen von Unternehmungsverbindungen:**
- **Klassifizierung** von Unternehmungsverbindungen nach Bindungsintensität:
- **Stillschweigende Kooperation** (gleichförmiges Verhalten mehrerer Unternehmungen ohne Abkommen),
  - **Agreements** (mündliche Absprache),
  - **Partizipation** (Gelegenheitsgesellschaft, tritt nach außen nicht in Erscheinung),
  - **Konsortium** (Gelegenheitsgesellschaft, tritt nach außen in Ersch.):
    - Unternehmungsverbindungen auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von Projekten;
    - bei Banken Emissionskonsortium zur Emission von Obligationen oder Aktien; in Industrie Konsortien für Großprojekte; häufig GbR.
  - **Wirtschaftsverbände** (freiw. Zusammenschluß zur Erfüllung von Teilaufgaben),
  - **Kartell** (rechtlich selbständig, wirtschaftlich unselbständig):
    - Beschränkung des Wettbewerbs zwischen beteiligten Unternehmungen;
    - Bereiche der wirtschaftlichen Handlungsfreiheit aufgehoben; Verhaltensabstimmung;
    - **Kartelltypen:**
      - **Preiskartell** (Verpflichtung zum Absatz zu Festpreisen),
      - **Submissionskartell** (koordiniertes Angebotsverhalten bei öffentlichen Ausschreibungen);
      - **Rabattkartell** (Gewährung von Preisnachlässen);
      - **Kalkulationskartell** (einheitliches Kalkulationsverfahren);
      - **Konditionenkartell** (einheitliche allg. Geschäftsbedingungen),
      - **Syndikat** (Absatz über gemeinsame Verkaufsorganisationen),
      - Rationalisierungskartell/Spezialisierungskartell;
      - **Krisenkartell** (Verhindern von ruinöser Konkurrenz);
      - **Export/Import-Kartell** (Stärkung auf ausländischen Märkten bzw. Verhinderung des freien Zutritts zum heimischen Markt);
  - **Gemeinschaftsunternehmen** (Gesellschaftsunternehmern gehören gleiche Anteile):
    - z. B. Joint-Ventures, Gefahr von Pattsituationen, Führungsprobleme, da gleiche Entscheidungsmacht;
    - organisatorische Verknüpfung, nötige Ressourcen zur Zielerfüllung werden von Partnern beigesteuert;
  - **Konzern** (Zusammenschluß unter gemeinsame Leitung):
    - Zusammenfassung von 2+x rechtlich selbständigen Unternehmungen unter gem. Leitung;
    - rechtliche Selbständigkeit bei wirtschaftlicher Unselbständigkeit;
    - Konzern nicht rechtsfähig, d. h. nur Konzernunternehmungen besitzen Rechte und Pflichten;
    - AktG vermutet Konzern, wenn Muttergesellschaft AG oder KgaA und Stimmenmehrheit größer als 50%, Beherrschungsmöglichkeit, einheitliche Leitung etc.



- Beherrschungsmöglichkeit, einheitliche Leitung, wechselseitige Beteiligung , Vorliegen eines Unternehmungsvertrages;
  - HGB geht von Mutter-Tochterbeziehung aus, wenn Muttergesellschaft Kapitalgesellschaft ist, d. h. auch GmbH zur Konzernrechnungslegung verpflichtet;
  - **Holding**: Organisationsstrukturen werden dezentralisiert; Zellteilungsprozeß führt zur Ausgliederung von Unternehmungsbereichen (Subkonzernen); Gesamtleitung durch Holding als Dachgesellschaft;
  - Management-Holding(Forschung, Entwicklung, Einkauf zentralisiert) oder Finanz-Holding (nur Finanzhoheit);
  - Beispiel: Daimler-Benz AG als geschäftsführende Holding (Geschäftspolitik, Gesamtplanung, Ergebnis des Gesamtkonzerns) mit Unternehmungen Mercedes-Benz, AEG, Deutsche Aerospace, debis;
  - Synergieeffekte; Eigenständigkeit, Flexibilität, Innovationskraft, Kooperationsfähigkeit;
- **Verschmelzung** (liquidationslose Übertragung des Vermögens, rechtl. Selbständigkeit geht unter);
    - **Trust**: völlige Verschmelzung von Unternehmungen, d. h. Fusion;
    - **Verschmelzung durch Aufnahme** (Vermögen wird gegen Gewährung von Aktien übertragen),
    - **Verschmelzung durch Neubildung** (Vermögen an neue AG übertragen);
- **Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmungsverbindungen:**
  - Kartellverbot und Verbot abgestimmten Verhaltens, Mißbrauchsaufsicht (gegen Mißbrauch von Marktmacht), Zusammenschlußkontrolle;
  - Aber: Ausnahmen möglich;
- **Standort:** (81)
  - **Merkmale des Standorts**
  - Standort = **geographische Ort** einer Unternehmung
  - Standortkategorien nach Grad der geographischen Ausbreitung
  - **Standortfaktoren:**
    - **Absatzbezogene Standortfaktoren:** Standort richtet sich nach Absatzgebiet;
      - entscheidend: Transportkosten, Zuliefersicherheit, Transportfähigkeit der Produkte, Kundennähe, potentielle Nachfrage, Konkurrenz, Frist zwischen Auftreten und Befriedigung des Bedarfs;
    - **Verkehrsbezogene Standortfaktoren:** Transportkosten und Transportzeit niedrig halten;
      - wichtig: Verkehrsinfrastruktur, Vielzahl von Verkehrsverbindungen und Verkehrsmittel; vor allem bei rohstoffintensiven Firmen;
    - **Umweltbezogene Standortfaktoren:** immer weniger freie Güter; Rücksicht auf öffentliche Meinung aus Imagegründen, Einfluß gesetzlicher Vorschriften zum Umweltschutz;
    - **Abgabenbezogene Standortfaktoren:** entscheidend ist Ort mit geringsten Beiträgen, Gebühren, Steuern;
      - National variiert Gewerbesteuerbelastung, international variieren Steuersysteme und Steuerbelastungen;
  - Wahl des Standorts: verschiedene Standortfaktoren ausschlaggebend; gegebenenfalls Standortspaltung, Funktionen auf Standorte verteilt (Produktion, Absatz);
- **Verfahren der Standortbestimmung:** (87)
    - **Investitionsrechnung** berechnet zukünftigen Gewinn bzw. Rentabilität (theoretisch richtiges Verfahren), scheitert aber an quantitativ nicht erfaßbaren Standortfaktoren;

- **Nutzwertanalyse:** relevante Standortfaktoren aufgelistet, nach Bedeutung gewichtet, Bewertung der Standortfaktoren; Multiplikation von Gewichtung mit Bewertung ergibt Nutzen; höchste Punktzahl ausschlaggebend;

### **3. Kapitel: Ziele der Unternehmung**

- **Zielbildung:** (89)
  - Anspruchsgruppen beeinflussen Unternehmungsziele; Unterscheidung in:
    - **Satellitengruppen** mit **indirektem** Einfluß (z. B. Gewerkschaften, Banken);
    - **Kerngruppen** mit **direktem** Einfluß (Eigentümer, Führungsgruppe, Mitarbeiter); Einfluß der Gruppen hängt von Unternehmungssituation ab;
- **Zielinhalt:**
  - **Sachziele** = konkretes Handeln der betrieblichen Funktionen, Steuerung des Umsatzprozesses;
  - **Formalziele** = übergeordnete Ziele, nach denen sich Sachziele ausrichten, d. h. **Erfolgsziele**;
- **Arten von Sachzielen:** (90)
  - **Leistungsziele:** leistungswirtschaftlicher Umsatzprozeß, Leistungserstellung und Leistungsverwertung;
    - Markt- und Produktziele, zu bearbeitende Märkte und Marktsegmente, Festlegung der Marktstellung, Bestimmung des Umsatzvolumens, Art der Produkte, Qualitätsniveau;
    - einzubeziehen sind insbes. Materialwirtschaft, Produktion, Marketing;
  - **Finanzziele:**
    - Versorgung mit genügend Kapital, Aufrechterhaltung der **Zahlungsbereitschaft** (Liquidität), optimale Kapital- und Vermögensstruktur;
    - Wichtig: **Liquidität** = Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen uneingeschränkt zu erfüllen; Illiquidität = Konkursgefahr;
    - statische oder dynamische Analyse der Liquidität:
    - **Statische Analyse** bezieht sich auf best. Zeitpunkt, Daten aus Bilanz; zwei Möglichkeiten:
      - Messung der **absoluten Liquidität:** Berechnung eines Liquiditätsfonds; Liquiditätsstufen berechnen:
      - *Liquiditätsstufe 1 (Bar- oder Kassenliquidität)* = liquide Mittel – kurzfristiges Fremdkapital;
      - *Liquiditätsstufe 2* = liquide Mittel + Geldforderungen – kurzfristiges Fremdkapital;
      - *Liquiditätsstufe 3 (Nettoumlaufvermögen)* = Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital;
    - Messung der **relativen Liquidität:** Verhältnis zwischen Vermögensteilen und Verbindlichkeiten:
      - *Liquiditätsgrad 1* (Cash Ratio) = liquide Mittel \* 100/kurzfristiges Fremdkapital;
      - *Liquiditätsgrad 2* (Quick Ratio/Acid Test) = (liquide Mittel + Forderungen) \* 100/kurzfristiges Fremdkapital; idealerweise leicht über 100%
      - *Liquiditätsgrad 3* (Current Ratio) = Umlaufvermögen \* 100/kurzfristiges FK; idealerweise 150% - 200%;
    - **Dynamische Analyse:** Veränderung eines Fonds in best. Zeitdauer (Finanzplan)
- **Führungs- und Organisationsziele:** (92)
  - Optimale Steuerung des Umsatzprozesses;
  - Gestaltung des Problemlösungsprozesses;

- einzusetzende Führungsfunktionen wie Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung,
  - anzuwendender Führungsstil,
  - Arbeitsteilung und Zusammenarbeit der Abteilungen;
  - **Soziale und ökologische Ziele:**
    - Bedeutung hängt von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, persönlichen Einstellungen der Eigentümer, gesamtwirtschaftlicher Situation zusammen;
    - **Mitarbeiterbezogene Ziele:** Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter, z. B. gerechte Entlohnung, Gewinnbeteiligung, Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung, Freizeitgestaltung, Weiterbildung, Sozialleistungen;
    - **Gesellschaftsbezogene Ziele:** Umweltschutzziele (**Ressourcenschutz, Emissionsbegrenzung, Risikobegrenzung**)
- **Formalziele:** (94)
- **Arten von Formalzielen:** zeigen Resultat des Umsatzprozesses; sind anderen Zielen übergeordnet;
- **Produktivität:** mengenmäßiges Verhältnis zwischen Input und Output; meistens Teilproduktivitäten auf einzelne Produktionsfaktoren;
    - Produktivität = Ausbringungsmenge der Faktorkombination/Einsatzmenge an Produktionsfaktoren;
  - **Wirtschaftlichkeit: Wertverhältnis;**
    - Wirtschaftlichkeit = Ertrag/Aufwand;
  - **Gewinn und Rentabilität:**
    - Gewinn entweder absolute Differenz zwischen Ertrag und Aufwand oder Relation zwischen Gewinn und eingesetztem Kapital (Rentabilität);
    - Gewinn = Reingewinn + Fremdkapitalzinsen = Kalkulatorisches Ergebnis + Eigenkapitalzinsen + Fremdkapitalzinsen;
    - Bruttorendite (pro Gesamtkapital) =  $(\text{Reingewinn} + \text{Fremdkapital} * \text{Zinsen}) * 100 / \text{Gesamtkapital}$ ;
    - Bruttorendite (pro Eigenkapital) =  $\text{Reingewinn} * 100 / \text{Eigenkapital}$ ;
    - Nettorendite (pro Gesamtkapital) =  $\text{kalkulatorisches Ergebnis} * 100 / \text{Gesamtkapital}$ ;
    - Nettorendite (pro Eigenkapital) =  $\text{kalkulatorisches Ergebnis} * 100 / \text{Eigenkapital}$ ;
    - **Umsatzrentabilität/Umsatzgewinnrate:**  $\text{ROI} = \text{Gewinn} / \text{Umsatz} * 100$ ;  
 $(\text{Umsatzgewinnrate}) * \text{Umsatz} / \text{Kapital} (\text{Kapitalumschlag}) * 100$ ;
- **Dimensionen von Zielen:** (96)
- Zielausmaß/Zielmaßstab: Umfang des Zieles, Messung der Zielerreichung;
  - Zeitlicher Bezug: auf welchen Zeitraum ist Ziel bezogen?
  - Organisatorischer Bezug: auf welche Organisationseinheiten bezogen?
- **Zielausmaß und Zielmaßstab:**
- Angestrebtes Ausmaß eines Zieles; Unterscheidung in begrenzt (**Satisfizierungsziel**) und unbegrenzt (**Extremal- oder Maximierungsziel**) formuliertes Ziel;
  - **Messung der Zielerreichung**
    - durch Kardinalskala (numerischer Wert, quantifizierbares Ziel, z. B. Gewinnzielformulierungen),
    - Ordinalskala (Rangordnung, Rangfolge, Vergleich von zwei Zielerreichungsgraden),
    - Nominalskala (erreicht/nicht erreicht);
- **Zeitlicher Bezug der Ziele:** kurzfristig (bis 1 J.), mittelfristig (1 bis 5 J.), langfristig (über 5 J.);
- **Organisatorischer Bezug der Ziele:** (98)

- **Unternehmensziele** (Gewinn, Wachstum – Umsatz, Marktstellung – Marktanteil, Know-how, Befriedigung von Interessengruppen),
  - **Bereichsziele** – Teilbereiche der Unternehmung, z. B. in Produktion: Kapazitätsauslastung, Arbeitssicherheit, techn. Fortschritt, Qualität der Produkte, Termineinhaltung, Kostensenkung;
  - **Mitarbeiterziele**;
- **Zielbeziehungen:** (99)
    - **entscheidungsfeldbedingte** Zielbeziehung von Entscheidungssituation abhängig;
    - **entscheidungsträgerbedingte** Zielbeziehung von subj. Vorstellungen abhängig;
  - **Zielbeziehung zwischen zwei Zielen:**
    - **komplementär** bei gegenseitiger Steigerung,
    - **konkurrierend/konfliktär** bei gegenseitiger Minderung,
    - **indifferent/neutral** bei keiner Beeinflussung;
  - bei Konkurrenz zwischen Zielen ist Gewichtung nötig; Präferenzen schaffen Haupt- und Nebenziele;
  - weiterhin Unterscheidung in Ober-, Zwischen- und Unterziele bei Mittel-Zweck-Beziehung;

## 2. Teil: Marketing

### 1. Kapitel:

- **Grundlagen** (149)
- Zwei Bedeutungen von Marketing: einerseits **Denkhaltung**, andererseits betriebswirtschaftliches **Aufgaben-** oder **Problemgebiet**;
- **Geschichte des Marketing** als Denkhaltung:
  - **Phase der Produktionsorientierung:**
    - Nach dem 2. Weltkrieg Primat der Produktion; **Produktionsorientierung** wegen Nachfrageüberhang; Situation eines typischen **Verkäufermarktes**;
    - Ausrichtung auf Produktion und Materialwirtschaft (Rohstoffbeschaffung, kostengünstige Herstellung) – **Primat der Produktion**
  - **Phase der Verkauforientierung:**
    - Spezialisierung, Rationalisierung, Marktsättigung;
    - Große Konkurrenz unter Anbietern, sinkende Preise, hohe Arbeitslosigkeit, niedrige Löhne;
    - Daher: Primat des Absatzes; Umsatzerhöhung durch Werbung etc.; Vermarkten der Güter bzw. Absatz steht im Vordergrund;
    - Verkauforientierte Haltung = **Marketing im engeren Sinne**
  - **Phase der Marktorientierung:**
    - Ausrichtung auf Bedürfnisse des Kunden; **Primat des Marktes**;
    - Nachfrage muß qualitativ und quantitativ erfaßt werden;
    - Ausrichtung der Unternehmung, der Forschung und Entwicklung nach Kundenbedürfnissen,
    - Produkteinführung je nach Marktpotential, nicht nach Kapazitätsauslastung,
    - Absatz richtet sich nach langfristiger Entwicklung potentieller Märkte,
    - Finanzfunktion unterstützt Absatz, z. B. durch flexible Zahlungskonditionen,
    - Information, Planung, Kontrolle von Marktdaten und –möglichkeiten her konzipiert;
  - Marktorientierung = **Marketing im weiteren Sinne**
- **Phase der Umweltorientierung**
  - Marketing muß relevante Umwelt miteinbeziehen, d. h. **gesellschaftsorientiertes** Marketing;
  - Bedürfnisse der Zielmärkte und Wohlfahrt der Gesellschaft;

- **Problemlösungsprozeß des Marketing:** (S. 152)
- In Analogie zu allgem. Problemlösungsprozeß;
  - **Ermitteln der Ausgangslage,**
    - Informationen über Entwicklung; wichtig: Unternehmungsziele, Umweltbedingungen, Bedürfnisse von tatsächlichen/ potentiellen Kunden (**Marktforschung**);
  - **Bestimmung von Marketing-Zielen:**
    - Aus unternehmungsinternen, z. B. Unternehmungsziele, und -externen Gegebenheiten, z. B. Umsatz, Marktanteil, Märkte, Kunden;
  - **Bestimmung der Marketing-Instrumente;**
    - Aus Zielen Teilziele, Maßnahmen und Mittel entwickeln; Teilbereiche = **Teilpolitiken** oder **Marketing-Instrumente**;
  - **Erstellen eines Marketing-Mix,** d. h. Kombination der Marketing-Instrumente, Abstimmung von Maßnahmen und Zielen;
  - **Marketing-Durchführung,** z. B. Werbekampagne
  - **Marketing-Resultate:** geben Auskunft über Erfüllung der Marketing-Aufgabe;
- **Marketing-Konzeption und Marketing-Management:** (154)
- Systematisierung der Marketing-Instrumente: 4P's, **Product, Price, Place, Promotion**;
- Mittelpunkt des Marketing-Modells: Kunde mit Bedürfnissen;
- Systematisierung von Gutenberg: Hauptinstrument sind Absatzmethode, Produkt- und Sortimentspolitik, Werbung, Preispolitik;
- Daher: Einteilung in Produktpolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik, Konditionenpolitik;
- Marketing-Problemlösungsprozeß aus Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle von Programmen;
- Ziele (was?), Maßnahmen (wie?), Mittel (womit?) für jedes Instrument festlegen; Entscheidung über Einsatz der Instrumente, Umsetzung, Erfassung und Auswertung der Resultate;
- Steuerung des Marketing-Problemlösungsprozesses = Marketing-Management;
- **Markt:** (157)
- **Überblick:**
- Markt ursprünglich Ort des Austausches von Gütern; aus volkswirtschaftlicher Sicht umfaßt Markt Gesamtheit der Nachfrager und Anbieter, ökonom. Aspekt des Tausches wichtig;
- Für BWL ist Markt Summe der tatsächlichen und potentiellen Käufer; Nachfrageseite wichtig;
- Absatzmarkt = Gesamtheit aller Bedarfsträger, an die sie Leistungen des Unternehmens wenden;
- **Kriterien eines Marktes:**
  - **Marktteilnehmer,** (wer?)
  - **Kaufobjekte,** (was?)
  - **Kaufanlässe,** (wann?)
  - **Kaufakteure**
    - Initiator: gibt Anstoß zum Kauf
    - Beeinflusser: nehmen direkt/indirekt Einfluß auf Entscheidung
    - Käufer
    - Verwender: verbrauchen/gebrauchen das Produkt
  - **Kaufziele** (warum?)
  - **Kaufpraktiken** (wie?)
  - **Kaufort** (wo?)

- **Marktpartner:** tatsächliche/potentielle Abnehmer; Käufer muß nicht identisch mit Verwender sein; Unterscheidung in
  - **Absatzdestinataren** = alle potentiellen Abnehmer;
  - **Kaufdestinatare** = unmittelbare Abnehmer;
- Wichtig für Unternehmen: Personen, die aktive absatzwirtschaftliche Funktion übernehmen; Unterscheidung in:
  - **Primäre aktive Elemente:** Unternehmungen, Absatzmittler, aktuelle Käufer; Marktpartner; **Absatzmittler** = selbständige Institutionen, die Ware kaufen und verkaufen.
  - **Sekundäre aktive Elemente:** nicht direkt als Käufer beteiligt, d. h. **Absatzhelfer**, z. B. Spediteure, Werbeagenturen (**Serviceanbieter**).
  - **Tertiäre aktive Elemente:** beeinflussen durch Kommunikationsverhalten den Absatzprozeß (**Beeinflusser, Meinungsbildner**).
- **Konsumentenverhalten** (160)
- Wichtig: Kaufentscheidungsprozesse und Einflußfaktoren;
- **Typen von Kaufentscheidungen:**
  - **Rationalverhalten:** Käufer als "homo oeconomicus"; klare Ziele, bewertete Alternativen; handelt nutzenmaximierend;
  - **Gewohnheitsverhalten:** keine neue Entscheidung bei jedem Kauf; Routine wichtig;
  - **Impulsverhalten:** Gefühle und Eingebungen steuern die spontane Entscheidung;
  - **Sozial abhängiges Verhalten:** Leitung durch Wertvorstellungen der Umwelt;
- **Kategorien von Einflußfaktoren auf Kaufentscheidung:**
  - **Käufermerkmale:** psychologische (Wahrnehmung etc.), personale (Geschlecht etc.), soziale (Bezugsgruppe, soz. Status), kulturelle Faktoren;
  - **Produktmerkmale:** Art des Gutes, Neuartigkeit, Preis, funktionale/ästhetische Eigenschaften;
  - **Anbietermerkmale:** Image, Ausgestaltung von Marketing-Instrumenten;
  - **Marktmerkmale:** Markttransparenz, Substitutions- oder Komplementärprodukte, Intensität des Wettbewerbs;
  - **Situative Merkmale:** Saison, Zeitdruck etc.;
- **Modell des Konsumentenverhaltens** (161)
- Grundmodell der verhaltensorientierten Gesamtbetrachtung: Konsument als **Black Box**, durch Stimuli angeregt; Unterteilung der Stimuli in:
  - **Endogene** Einflußfaktoren: im Konsumenten selbst angelegt;
  - **Exogene** Einflußfaktoren: durch Umwelt;
- **Black-Box** oder **Stimulus-Response-Modell**
- **Stimulus-Organismus-Response-Modelle:** Verknüpfung von Input-Variablen und Output-Variablen; unterstellt hypothetische Konstrukte;
- Input-Variablen verursachen Aktivierung von Informationen; hypothetische Konstrukte stellen Reizverarbeitung dar, d. h. Wahrnehmung und Lernen; Output-Variablen
- **Marktsegmentierung:** (164)
- Entscheidung des Unternehmens, welchen Kunden bedienen, auf welche Untergruppe Marketing-Programm ausrichten;
- **Marktsegmentierung** = Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen;
- Angestrebt: Übereinstimmung zwischen Bedürfnissen der Käufergruppe und Möglichkeit zur Bedürfnisdeckung durch Produzenten;
- **Voraussetzungen für Marktsegmentierung:**

- **Meßbarkeit** der Segmente (größe, Eigenschaften); hier: Probleme bei qualitativen Kriterien;
- **Kausalzusammenhang:** Zusammenhang zwischen Abgrenzungskriterium und Eigenschaften des Produktes;
- **Orientierung an Entscheidungsträgern:** Käufer, gegebenenfalls Verwender berücksichtigen;
- **Segmentgröße:** Größe der Segmente für Fertigungskapazitäten, Herstellungskosten, Marketing-Programm wichtig;
- **Konstanz;**
- **Kriterien der Segmentierung:**
  - **geographische Segmentierung** (Gebiet, Bevölkerungsdichte, Sprache);
  - **demographische Segmentierung** (Alter, Einkommen, Beruf, Bildung etc.);
  - **sozialpsychologische Segmentierung** (Lebensstil, Kontaktfähigkeit, Einstellung etc.);
- **verhaltensbezogene Segmentierung** (z. B. Freizeitgestaltung, Fernsehgewohnheiten oder auf Produkt bezogen: Kaufanlaß, Kaufmotiv, Produktbindung etc.)
- **Marktgrößen**
- **Überblick:** (167)
- Für Absatzchancen und Entscheidungsgrundlage sind wichtig:
  - **Marktpotential:** max. Aufnahmefähigkeit des Marktes für Gut;
  - **Marktvolumen:** Absatzvolumen eines Gutes;
  - **Marktanteil:** Absatzvolumen einer Unternehmung in %Marktvolumen;
- Falls Marktvolumen kleiner als Marktpotential – Aussicht auf steigenden Umsatz; falls Marktvolumen = Marktpotential – lediglich Steigerung des Marktanteils möglich;
- **Marktvolumen und Marktpotential**
- Marktvolumen = effektiv realisierte/prognostizierte Umsatz;
- **Elemente des Marktvolumens:**
  - **Produkt:** Festlegung des Produktes – Messung des Marktvolumens;
  - **Kundengruppe:** Marktvolumen für ganzen Markt oder Marktsegmente; Berücksichtigung von Verbrauchsgewohnheiten;
  - **Umsatz:** mengenmäßige oder wertmäßige Erfassung;
  - **geographisches Gebiet:** klar abgegrenzt;
  - **Zeitperiode:** bei Verbrauchsgütern ein Jahr, bei Gebrauchsgütern/Potentialfaktoren größere Zeiteinheiten;
  - **Umwelt:** Umweltfaktoren beeinflussen Höhe des Marktvolumens;
  - **Marketing-Einsatz:** Einfluß der Marketing-Instrumente auf Marktvolumen
  - **Effektiv realisierter bzw. realisierbarer Absatz:** Marktvolumen = effektiv abgesetzt oder potentiell nachgefragt; Marktvolumen daher  $\neq$  Angebot;
- Marktpotential = maximal mögliche Nachfrage; Voraussetzungen: erforderliches Einkommen, vorhandenes Bedürfnis als Bedarf, Marketing auf gesamtes Marktpotential ausgerichtet;
- **Erhöhung des Marktpotentials durch:**
  - **Kaufkraftsteigerung:** bei Gebrauchsgütern neues Potential, bei Verbrauchsgütern kaum Zuwachs;
  - **Bevölkerungswachstum;**
  - **Verwendergewohnheiten;**
- Sättigungsgrad = Marktvolumen/Marktpotential;  **$S_M = M_V/M_P$** ;
- je kleiner Sättigungsgrad, desto lohnender Einsatz von Marketing-Instrumenten;
- Wenn Niveau der Marketing-Anstrengungen bestimmt – Marktprognose ableiten;
- Marktprognosen aus Vergangenheitswerten durch **Trendextrapolation** oder **Regressionsverfahren;**

- **Marktanteil:** (171)
- prozentualer Anteil am Markt;
- $\text{Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmungsumsatz}}{\text{Marktvolumen}} * 100$
- Gibt Hinweis auf Erfolg einer Unternehmung; besserer Indikator als Umsatz;
- Umsatzsteigerung bedeutet entweder: größerer Marktanteil bei gleichem Marktvolumen oder größeres Marktvolumen bei gleichem Marktanteil oder viel größeres Marktvolumen bei geringerem Marktanteil oder geringeres Marktvolumen bei stark gestiegenem Marktanteil;
- $\text{Umsatz} = \text{Marktanteil} * \text{gesamtes Marktvolumen}; U_i = m_i * U$
- Marktanteil und Marketing-Anstrengung:  $i = \text{Marketing-Anstrengung}$
- (A
- Bei Berücksichtigung der Wirksamkeit:  $a_i = \text{Marketing-Wirksamkeit};$
- (

## **2. Kapitel – Marktforschung**

- **Einleitung:** (173)
- **Marktforschung:** systematische Gewinnung und Auswertung von Informationen über Teile/Entwicklung des Marktes mit wiss. Methoden;
- Problem: Markt besitzt große Dynamik, Konsumenten keine homogene Gruppe, Konkurrenten und externe Einflüsse beeinflussen Markt;
- **Stufen der historischen Entwicklung:**
  - Naive Marktumschau des Kaufmanns/Handwerkers;
  - Bewußte Markterfassung, Markterkundung
  - Systematische, organisierte Marktforschung: bewußt, planmäßig, andauernd;
- **Abgrenzung der Marktforschung:**
  - **Marktabgrenzung:** Beschaffungsmarkt oder Absatzmarkt;
  - **Ziele der Marktforschung:** Marktforschung i. e. S. (Markt und Elemente); Marktforschung i. w. S. (Eignung von Marketing-Instrumenten) = Marketingforschung;
  - **Zeitlicher Bezug:**
    - Marktanalyse (statisch);
    - Marktbeobachtung (Veränderung, Entwicklung);
    - Marktprognose (Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklung);
  - **Art der Informationsgewinnung:**
    - Primärmarktforschung (eigens durchgeführt zur Erfüllung eines Marktforschungsziels);
    - Sekundärmarktforschung (Rückgriff auf vorhandene Informationen);
  - **Datenquellen:** außerbetriebliche/innerbetriebliche Quellen;
  - **Träger der Marktforschung:** interne/externe Marktforschung (Betrieb oder selbständige Institution);
  - **Aussagen der Marktforschung:**
    - Deskriptive Marktforschung: Beschreibung von Entwicklungen
    - Explikative Marktforschung: Erklärung von Entwicklungen, Aufdecken von Einflußfaktoren;;
    - Prognostische Marktforschung: Voraussage von Tendenzen;
  - **Erfassung der Informationsträger:** Voll-/Totalerhebung; Teil-/Partialerhebung;
- **Methoden der Marktforschung:** (176)



- **Primär- und Sekundärmarktforschung:**
- **Sekundärmarktforschung:** greift auf innerbetriebliche Quellen (Absatz-/Produktionsstatistiken, Info des Rechnungswesens) oder außerbetriebliche Quellen (Veröffentlichungen von Verbänden, Stat. Bundesamt, Marktforschungsinstituten, Banken etc.) zurück;
- **Primärmarktforschung:**
- **Erhebungstechniken:**
- **Befragung:** Person soll mit gezielten Fragen gewünschte Informationen angeben;
  - **Quantitative Umfrage:** große Stichprobe, vorformulierte Fragen, quantitative Auswertung;
  - **Qualitative Umfragen:** statistisch nicht repräsentative Zahl von Befragten, Ermittlung von sozialpsychologischen, soziologischen u. a. Merkmalen;
- **Unterscheidung von Interviewarten:**
  - **Standardisiertes Interview:** Wortlaut, Reihenfolge der Fragen festgelegt; Vorlesen von Fragen, Festhalten von Antworten;
  - **Strukturiertes Interview:** Fragenkatalog als Leitfaden der Gestaltung;
  - **Nichtstrukturiertes Interview:** Thema vorgegeben, keine Fragen (Tiefeninterview);
  - **Schriftliche Befragung:** Sonderfall des stand. Interviews; Einfachheit, kostengünstige Durchführung; räumliche und zeitliche Distanz;
  - **Telephonisches Interview:**
- **Abgrenzungskriterien für Befragungsmethoden:**
  - Zahl der Auftraggeber für Umfrage (individuell/mehrere Unternehmungen);
  - Auftraggeber (Informationsverwender/Marktforschungsinstitut);
  - Erhebungshäufigkeit (einmalig/mehrmalig/regelmäßig);
  - Befragtenkreis (Produzenten/Handel/Konsumenten);
- **Spezifische Methoden der Praxis:**
  - **Ad-hoc-Umfragen:** maßgeschneiderte Befragung, bestimmte Problemstellung, große Genauigkeit, aber hohe Kosten;
  - **Standarderhebung:** standardisierte Erhebung; verschiedene Fragen zu Themenkomplex, wird von Marktforschungsinstituten weiterverkauft; Kosten geringer, aber keine spez. Informationen;
  - **Omnibusumfrage:** verschiedene Auftraggeber beteiligt,
    - Anwendung, falls: geringer, aber spez. Informationsbedarf, keine Standarderhebung sinnvoll, Kosten für Exklusiv-Erhebung zu hoch;
    - Voraussetzung: befragte Personengruppe geeignet; Fragen passen in allg. Themenbereich;
    - Vorteil: niedrige Kosten; Nachteil: Themen passen nicht zusammen, Störeffekte, weil Zielgruppe ≠ befragte Gruppe;
  - **Panel:** wiederholte Befragung derselben Auskunftspersonen; zielt auf Erforschung von Veränderungen;
    - Haushaltspanel: Endverbraucher geben Auskunft über Produktkauf, Preis, Einkaufsort etc.;
    - Einzelhandelspanel: Einzelhändler berichten über Umsatzbewegungen;
- **Beobachtung:** (182)
- Verhalten von Personen ohne Beeinflussung der Situation untersucht; Erfassung objektiver Sachverhalte (Verhalten der Versuchsperson)
- **Beobachtungskriterien:**
  - **Ort der Beobachtung:** **Feldbeobachtung** unter natürlichen Bedingungen am Verkaufsort, **Laborbeobachtungen** unter künstlich geschaffenen Bedingungen;
  - **Stellung des Beobachters:**
    - teilnehmende Beobachtung: Beobachter aktiv beteiligt;

- nicht-teilnehmende Beobachtung: Beobachter außerhalb des Untersuchungsfeldes, passiv;
- **Kenntnis der Beobachtungssituation:** offene/verdeckte Beobachtung;
- **Test:** (183)
- Spezielle Anordnung einer Situation; kausale Zusammenhänge durch Veränderung der Testgröße überprüfbar;
- **Markttest:** auf Testmarkt wird neues Produkt mit Marketing-Mix oder einzelnes Element daraus erprobt; Testmarkt  $\cong$  Struktur des Gesamtmarktes;
- **Produkt-Markttest:** neues Produkt mit Marketing-Mix auf Gesamtmarkt einführbar?;
  - wichtig: lange Dauer, steigt wachsender Anteil der Wiederholungskäufer;
  - von Verkaufsmengen auf Testmarkt auf zukünftige Umsätze schließen;
- **Marketing-Instrument-Markttest:** einzelne Marketing-Maßnahme untersucht; nur ein Instrument verändert, andere konstant;
  - experimenteller Faktor (unabhängige Variable) wird verändert;
  - abhängige Variable = Phänomen, an dem Auswirkungen gemessen (Umsatz/Marktanteil);
  - exogene Variablen = übrige Faktoren, können Einfluß auf unabhängige Variable haben;
- **Klassisches Experiment:** zwei Versuchsgruppen (Experimental- und Kontrollgruppe);
  - Experimentalgruppe best. Versuchsanordnung ausgesetzt, Kontrollgruppe unter gewohnten Bedingungen;
  - abhängige Variable gemessen; **Experimenteller Faktor** = Differenz Experimentalgruppe – Differenz Kontrollgruppe;
  - Vorteil: Aufschluß über Einwirkung zusätzlicher Faktoren;
- **Auswahlverfahren der Informationsträger:** (185)
- **Teilerhebung** mit **Repräsentanz** zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit;
- **Vollerhebung** zu teuer oder undurchführbar;
- **Methoden zur Gewährleistung von Repräsentanz:**
  - **Zufallsauswahl** oder **Random-Verfahren:** Auswahl rein zufällig;
    - jedes Element muß gleiche Chance haben, z. B. bei Auslosen/Auswürfeln, systematischer Auswahl (jeder 10.), Buchstabenauswahl, Geburtstagsverfahren;
  - **Quota-Verfahren:** Interviewer muß Quoten bei Befragung einhalten (Wohnort, Geschlecht, Alter, Beruf);
    - Quote bezieht sich auf leicht feststellbare demographische/soziologische Gegebenheit;
- **Anforderungen an Marktforschungsmethoden:** (186)
- Wahl der Methode aufgrund von: Problemstellung, Ziele, Grundgesamtheit, finanzielle Mittel, Informationsträger;
- Genauigkeit einer Methode durch Objektivität, Reliabilität, Validität;
- **Objektivität:** Unabhängigkeit des Untersuchungsgegenstandes von Untersuchungsperson;
  - **Durchführungsobjektivität** (Unabhängigkeit vom Versuchsleiter) durch schriftliche Anweisungen, standardisierte Fragen- und Antwortmöglichkeiten, Verbot eigener Fragestellungen etc.;
  - **Auswertungsobjektivität** (Unabhängigkeit von untersuchenden Person) durch standardisierte Kategorien bei Auswertung offener Antworten, standardisierte Meßverfahren, einheitliche Skalen;
  - **Interpretationsobjektivität** (Einheitlichkeit von Folgerungen) durch Grenzen, die zu einer Interpretationsalternative führen;
- **Reliabilität:** Zuverlässigkeit einer Messung, Reproduzierbarkeit der Werte

- **Stabilität** der Meßresultate;
  - **Konsistenz** der Meßresultate; unabhängig vorgenommene Untersuchungen bringen gleiche Werte;
  - **Validität:** Verfahren muß messen, was es zu messen vorgibt; kausaler Zusammenhang zwischen Meßergebnissen und untersuchten Merkmalen;
    - **Äußere Validität:** Übertragbarkeit von Ergebnissen auf Grundgesamtheit;
    - **Innere Validität:** Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität, Konstruktvalidität;
    - Inhaltsvalidität = untersuchte Versuchsperson repräsentiert das zu messende Merkmal tatsächlich;
    - Kriteriumsvalidität = Meßergebnisse korrelieren mit externem Kriterium;
    - Konstruktvalidität: mit Hilfe einer Theorie prognostizierte Werte stimmen mit effektiven Meßwerten überein;
- **Absatzprognosen:** (188)
- **Überblick:**
- **Zweck von Absatzprognosen**
- **langfristige Prognosen** für mögliche Differenz zwischen Umsatzzielen und erwartetem Umsatz bei Fortsetzung der Strategie; Prognose deckt Ziellücken auf;
  - **Absatzprognosen** zur Abschätzung der Umsatzwirkung bestimmter alternativer Maßnahmen;
  - **Kurzfristige Absatzprognosen** für Dispositionen im nachgelagerten Bereich (Produktion und Einkauf etc.);
- **Nötige Informationen:** Verkäufe in Vergangenheit, Konjunkturelle Entwicklung, Verhalten der Konkurrenz, Absatzpolitische Maßnahmen, Entwicklung des Marktpotentials und Marktvolumens der Branche;
- **Absatzprognosemethoden:**
- **Qualitative/heuristische Methoden:** zukünftiger Umsatz durch Geschäftsleitung geschätzt; Befragung von Händlern und Endverbrauchern;
  - **Quantitative Methode:** statistisch-mathematisches Verfahren, insb. exponentielle Glättung;
    - **Exponentielle Glättung** = Verfahren zur Trendextrapolation;
    - Prognosewert aus Addition des vorhergesagten Umsatzes Y mit durch Faktor gewichtete Differenz zwischen tatsächlichem Umsatz X und prognostiziertem Umsatz Y;
    - $Y_{t+1} = Y_t + \alpha(X_t - Y_t)$  (Prognosefehler =  $X_t - Y_t$ );
    - $Y_{t+1} = \alpha X_t + \alpha(1 - \alpha)X_{t-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 X_{t-2} + \dots + \alpha(1 - \alpha)^{t-1} X_t + (1 - \alpha)^t Y_t$ ;
    - Je größer  $\alpha$ , um so schneller passen sich Prognosewerte Marktveränderung an; große Prognoseschwankungen!;
- **Ablauf und Steuerung der Marktforschung:** (190)
- **Faktoren** für Frage, ob Marktforschung intern/extern erfolgt:
- **Marktforschungswissen und -erfahrung:** Marktforschung erfordert Kenntnisse, praktische Erfahrungen;
  - **Unternehmungsgröße;**
  - **Marktforschungsmethode,**
  - **Kosten:** zu berücksichtigen Kosten der Durchführung und Kosten, die durch schlechte Marktforschung entstehen;
- **Problemlösungsprozeß Marktforschung:**
- Ausgangslage, Erkennen der Problemstellung, Formulieren von Hypothesen;
  - Beschaffung und Auswertung von Sekundärmaterial;
  - Festlegung des Ziels der Marktuntersuchung;
  - Bestimmung der Maßnahme/Informationsträger/ Erhebungsmethode;
  - Mitteleinsatz/Träger der Durchführung/Budget;

- Vorbereitung der Durchführung: Ausgestaltung der Erhebung; Pretest, Schulung der Befrager und Tester;
- Durchführung der Erhebung
- Datenaufbereitung/Auswertung
- Erstellen des Schlußberichts mit Resultaten;
- Überprüfung der Zielerreichung;

### **3. Kapitel - Produktpolitik**

#### **Inhalt der Produktpolitik**

#### **Überblick:**

- Produktpolitik = Gestaltung des Absatzprogrammes einer Unternehmung und der Zusatzleistungen;
- Produktpolitik hängt von Art der Produkte ab;
- Kriterien zur Klassifizierung von Produkten:
  - **Verwendungszweck:** Konsumgüter/Produktionsgüter;
  - **Verwendungsdauer:** Verbrauchsgüter/Gebrauchsgüter;
  - **Erklärungsbedürftigkeit:** erklärungsbedürftig/nicht erklärungsbedürftig;
  - **Lagerfähigkeit:** lagerfähig, beschränkt lagerfähig, nicht lagerfähig;
  - **Zahl der Bedarfsträger:** Massengüter/Individualgüter;
  - **Art der Bedürfnisbefriedigung:** Haushaltsgüter, Freizeitgüter, Lebensmittel;
  - **Einkaufsgewohnheiten:** Art des Einkaufsgeschäfts, Anzahl der Einkäufe
  - **Neuheitsgrad:** neue/modifizierte/alte Produkte;
  - **Bekanntheitsgrad:** anonyme/markierte Produkte, Markenprodukte
- **Gestaltung des Absatzprogrammes:**
- Wichtig: optimale Anzahl der Produkte, die Unternehmung anbieten soll; Unterscheidung von:
  - **Programmtiefe:** wieviel verschiedene Ausführungen in Absatzprogramm aufgenommen; wichtig für Heterogenität des Käufermarktes;
  - **Programmbreite:** wieviel verschiedene Produktarten; Produktart = Homogenität bezüglich Fertigungstechnik, Absatzweg, Kundengruppe;
- **Absatzprogramm** (= Sortiment) unterteilt in einzelne **Produkte, Produktgruppen** (ähnliche Produkte), **Produktlinien/Sparten** (verschiedene Produktgruppen);
- Ziel der Unternehmung: Anzahl der Produkte optimieren; bei großer Vielfalt an Produkten Kostendegression der Massenfertigung nicht ausgenutzt, mögliche Verwirrung der Käufer; zu kleine Zahl an Produkten führt zu mangelnder Deckung der Bedürfnisse einzelner Konsumentengruppen;
- **Produktgestaltung:** (195)
- **Produktnutzen**
- Produkt besteht aus:
  - **Produktkern** = Substanz, eigentliches Produkt, funktionale Eigenschaften, bietet Grundnutzen; z. B. Gebrauch-/Funktionstüchtigkeit, Funktionssicherheit, Haltbarkeit u. a.
  - **Marketing-Überbau** = Zusatznutzen (sozialpsychologisch);
    - **Form/Design** (Produkt muß formbar sein),
    - **Verpackung** (Information, Werbung, Identifikation, Lagerfunktion, Transportfunktion etc.),
    - **Markierung** (spez. Produktnamen, Symbol), Umweltbeeinflussung;
- **Markenartikel:** eindeutige Markierung, gleichbleibende Qualität, gleichbleibendes Design, hoher Bekanntheitsgrad, weite Verbreitung, markenbezogene Werbung;
- **No-name-Produkte:** Preis unter Markenartikel, Markenimage, einheitliche Gestaltung;
- Unterscheidung von Herstellermarken, Handelsmarken, **Eigenmarken;**

- **Kundendienst:** (197)
- **Zusatzleistungen** = Kundendienst
  - Information/Beratung, Schulung/Instruktion, Zustellung/ Installation, Unterhalts-/Reparatur-/Ersatzteil-/Garantiedienst.
  - Bei hochwertigen, technisch-komplizierten Produkten;
  - Unterschiedlicher Preis bei Zusatzleistung, verschiedene Produktart, unterschiedliche Kundengruppen, verschiedene Marktsegmente;
- **Möglichkeiten der Produktpolitik:**
  - **Produktpersistenz:** Programm wird beibehalten, Marktchancen nicht gesucht, keine Marktveränderungen;
  - **Produktmodifikation:** gleiche Produktkonzeption mit Veränderung;
    - **Produktalteration** (neue Ausführung, Produktverbesserung);
    - **Produktdifferenzierung** (zusätzliche Ausführungen, Programmvertiefung);
    - Bezogen auf ästhetische Eigenschaften, Zusatzleistungen;
  - **Produktinnovation:** Veränderung des Absatzprogramms durch Aufnahme neuer Produkte;
    - **Produktablösung:** neues, verbessertes Produkt verdrängt altes; Voraussetzung: neues naturwissenschaftlich-technisches Wissen;
    - **Diversifikation:** Aufnahme neuer Produkte auf neuen Märkten;
    - **horizontal:** neues Produkt in sachlicher Zusammenhang mit bisherigen Produkten;
      - **vertikal:** Aufnahme von Produkten , die von Lieferanten bezogen oder von Kunden hergestellt (nachgelagerte D.);
      - **laterale:** völlig neue Märkte;
  - **Produktelimination:** Straffung des Absatzprogrammes – welche Produktvarianten, Produktgruppen oder Produktlinien;
- **Produktlebenszyklus:** (200)
- **Modell des Produktlebenszyklus:**
- Gesetzmäßigkeiten bezüglich des Umsatzverlaufs eines Produktes; Phasengliederung in:
  - **Einführungsphase:** bescheidene Erlöse aus Probe- und Neugierkäufen, kein Gewinn;
  - **Wachstumsphase:** Marktausweitung, überproportionales Umsatzwachstum, erste Konkurrenzprodukte, Gewinnschwelle überschritten;
  - **Reifephase:** Wendepunkt der Umsatzkurve, Umsatzzuwachsraten nehmen ab; höchster Gewinn;
  - **Sättigungsphase:** Sättigung des Marktes; Stillstand des Umsatzwachstums, zur Abwendung der nächsten Phase **Relaunching** = Marketing-Maßnahmen einsetzen;
  - **Degenerationsphase:** Ablösung durch neue Produkte, Modewechsel etc.;
- Wichtige Probleme des Produktlebenszyklus: Worauf bezieht sich Lebenszyklus (Produktgruppe, einzelnes Produkt, Produktmarke)? Welche Art des Gutes? Art und Umfang der eingesetzten Marketing-Maßnahmen?
- **Produktentwicklung:** (202)
- **Überblick über Produktentwicklung:**
- Produktentwicklung = Gesamtheit der techn., markt-/produktionsorientierten Tätigkeiten des Forschungs- und Entwicklungsbereiches;
- Gründe für Wachstum der Zahl der Produkte:
  - **technischer Fortschritt,**
  - Erschließung **neuer Märkte,**
  - **Produktheterogenität,** Abheben von Konkurrenz;
- **Produktentwicklungsprozeß** aus drei Phasen:

- **Anregungsphase:** Ideen suchen und auswählen;
  - **Konkretisierungsphase:** Umsetzung, Entwicklung eines marktfähigen Produktes;
  - **Einführungsvorbereitung:** Marketing-Vorbereitungen zur marktgerechten Einführung;
- **Produktideen:** (205)
  - **Ideenquellen:**
  - Ideenquellen für Produktidee: **Forschungs- und Entwicklungsbereich**, Mitarbeiter im **Marketing; Produktionsbereich** (andere Fertigungsverfahren), **Materialwirtschaft**;
  - Möglicher Anreiz durch betriebliches Vorschlagswesen;
  - **Unternehmungsexterne** Quellen: Forschungsaufträge, Messen, Marktforschung;
  - **Ideensuche:**
  - **Systematische Ideensammlung:** Ideen von zentraler Stelle gesammelt und katalogisiert;
  - **Analytische oder diskursive Methode:** Problem analytisch in Teilprobleme zerlegen; Teillösungen erarbeiten und kombinieren
  - **Intuitive Methoden:** spontane Ideenäußerung (Brainstorming);
  - **Auswahl von Ideen:**
  - Auswahl von Ideen nach wirtschaftlichen Aspekten (Gewinn), paßt Produkt in Sortiment, Risiko, technische Realisierbarkeit, Leistungsvermögen der Unternehmung;
  - **Beurteilungskriterien** für Marktchancen:
  - Entwicklungszeit, Entwicklungskosten, Umsatzwachstum, langfristiger Erfolg;
  - Beurteilungsverfahren: Nutzwertanalyse oder Methoden der Investitionsrechnung;
- **Entwicklung:** (208)
  - **Phasen des Entwicklungsprozesses:** Produkt- und Projektspezifikation, konstruktions-technische Entwicklung, Herstellen eines Prototyps, Produktionsvorbereitung;
  - Wichtig: ist Produkt auch auf Markt erfolgreich?
  - **Produkt- und Projektdefinition:**
  - **Produktspezifikation:** funktionale, formale und wirtschaftliche Faktoren; weiterhin: Umwelt, Gesellschaft, Ökologie, rechtliche Bestimmungen;
  - **Projektspezifikation:** Rahmenbedingungen für Produktentwicklung (Budget, Zeitplan, beteiligte Stellen, Zusammenarbeit);
  - **Konstruktionstechnische Entwicklung:**
  - aus Sicht der BWL = Zeitplan überwachen, Projektkosten einhalten, Umweltbeobachtung;
  - Fertigungstechnische Sicht:
  - **Berücksichtigung allgemeiner Rahmenbedingungen:** nicht ausgelastete Maschinen, Qualifikation des Personals, Räumlichkeiten;
  - **Anwendung konstruktiver Gestaltungsprinzipien:** Normung = einheitliche Festlegung von Größen, Sorten, Abmessungen, Formen; Typung = Festlegung von Typen eines Produktes; Resultat ist Produktreihe; Baukastensystem = Einzelteil mehrmals in Struktur eines Produkts;
  - **Dimensionierung und Formgebung**
  - **Werkstoffwahl**
  - **Festlegung der Toleranzen/Leistungsfähigkeit:** optimale Abstimmung zwischen Leistungsfähigkeit und Kosten;
- **Prototyp:** Ausführung eines neuen Produktes aufgrund der Konstruktionszeichnungen; Konstruktionstest und Markttest; gegebenenfalls konstruktive Verbesserung;
  - **Produktionsvorbereitung:** Vorserie = Pilot-/Null-Serie, um Mängel zu beheben, Korrekturen anzubringen; Möglichkeit eines Markttestes;
  - **Produkteinführung:** bes. zu beachten sind **Bedienungsanleitung, Verkäufer-Schulung, Vorführungen, Werbung**;

#### 4. Kapitel – Distributionspolitik: (213)

- **Übersicht über Distributionspolitik:**
- Distributionspolitik = Aufbau der internen und externen Absatzorganisation; insbes. **Wahl des Absatzweges** (direkt/indirekt), **Bestimmung der Absatzform** (unternehmungseigene/unternehmungsfremde Organe);
- Absatzweg/Absatzform = **Absatzmethode/Absatzkanal** (**akquisitorische Distribution**);
- **Einflußfaktoren für Ausgestaltung der Absatzmethode:**
  - **Produktbezogene Faktoren:** Erklärungsbedürftigkeit, Lagerfähigkeit, Transportempfindlichkeit, Wert, Serviceleistungen;
  - **Kundenbezogene Faktoren:** Einkaufsgewohnheiten, Zahl, geographische Verteilung, Bedarfshäufigkeit;
  - **Konkurrenzbezogene Faktoren:** Marktform, Absatzwege/Art der Konkurrenzprodukte;
  - **Unternehmungsbezogene Faktoren:** Größe, Leistungsprogramm, Kapital, Absatzorganisationen, Marketingkonzept;
  - **Absatzmittlerbezogene Faktoren:** bestehende Absatzorganisation, Kapazität, Kosten der Mittler, Komplementärprodukte der Absatzmittler;
  - **Umweltbezogene Faktoren:** wirtschaftliche Lage, gesell. Tendenz, gesetzl. Regelung;
- Unterschied von **akquisitorischer** und **physischer** Distribution: physische Distribution soll richtige Produkte in richtiger Menge zum richtigen Kunden zur rechten Zeit zu optimalen Kosten liefern (Auftragsabwicklung, Lagerwesen, Transportwesen);
- **Absatzweg**
- Absatzweg entscheidet über Distributionsgrad = Erhältlichkeit eines Produktes zu Zeitpunkt;
- Unterscheidung von **direktem Absatz** (Produzent = Verkäufer) und **indirektem Absatz** (Absatzmittler übernehmen Verkauf)
- Einflüsse auf Absatzweg:
  - **Produkt: direkter Absatz** wegen Verderblichkeit, bei nichtstandardisierten Produkte (Auftragsfertigung), hohem Wert (Lagerkosten), Erklärungsbedürftigkeit und Neuartigkeit;
  - **Kunden: Indirekter Absatz** bei großer Kundenzahl, bei regelmäßiger Häufigkeit des Bedarfs, bei großer geographischen Streuung der Kunden, kleiner Menge des Einkaufs (Einkaufsgewohnheiten);
- **Direkter Absatz:** Investitionsgütermarkt – regelmäßiger Kundendienst; im Konsumgüterbereich bei neuartigen Produkten;
- **Vorteile des indirekten Absatzes:**
  - beschränkter Distributionservice, beschränkte Anzahl von Kunden,
  - kein Kapital für Distributionsorganisation nötig,
  - bei Direktverkauf auch Komplementärprodukte im Sortiment,
  - Spezialisierung auf Produktion = Kostensenkung,
  - Rentabilität im angestammten Tätigkeitsbereich größer;
- **Nachteile des indirekten Absatzes:**
  - niedrigere Verkaufspreise,
  - Verpassen von Marktveränderungen, da wenig Endverbraucherkontakt,
  - Abhängigkeit von Absatzmittlern;
- **Franchising:** Mischform von indirektem und direktem Absatzweg;
- vertraglich geregelte Kooperation zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen; Franchise-Geber gewährt gegen Entgelt das Recht, Güter unter Warenzeichen zu vertreiben;

- Franchise-Geber stellt z. B. Namen, Produktionsverfahren, Warenbelieferung, Marketing-Konzepte etc. zur Verfügung;
- **Vorteile für Franchise-Geber:**
  - geringe finanzielle Mittel notwendig, große Expansionsmöglichkeiten,
  - hohe Motivation des Nehmers, vorteilhafte Kostenstruktur, lokales Know-how;
- **Vorteile für Nehmer:**
  - Aneignung von Know-How, Verminderung des Risikos,
  - Bewahrung der Unabhängigkeit; sofortige Konkurrenz zu Mitbietern;
- **Absatzformen:** (219)
- **Verkaufsorgane für Vertrieb:**
  - **Verkauf durch Mitglieder der Geschäftsleitung** (z. B. Textilindustrie),
  - **Reisender** (Verkäufer, Außendienstpersonal): Angestellter der Unternehmung; führt Geschäfte im Namen seiner Arbeitgebers;
  - **Verkaufsniederlassung:** Unternehmer führen eigene Niederlassungen;
  - **Handelsvertreter** (Agent): selbständiger Gewerbetreibender; Vergütung umsatzorientiert;
  - **Kommissionär:** kauft und verkauft im eigenen Namen, erhalten umsatzabhängige Kommission,
  - **Makler:** suchen Käufer und Verkäufer von Produkten; Provision für Geschäftsabschluß;
  - **Großhandel:** kauft ein und verkauft an Wiederverkäufer;
  - **Einzelhandel;**
  - **Weitere Glieder:** Teilfunktionen, z. B. Transportfirmen, Lagerhalter, Kreditinstitute, Absatzhelfer (Ärzte für Medikamente etc.), Marktveranstaltungen, Institutionen;
- **Absatzformen des Handels** (222)
- **Funktionen des Handels:**
  - **Überbrückungsfunktionen:** räumlich = Transport, zeitlich = Lagerfunktion, finanziell = Kreditfunktion, Risikoübernahme,
  - **Warenfunktion:** quantitativ = Mengenfunktion, qualitativ = Weiterbehandlung, Sortimentsausgleich;
  - **Funktion des Makleramtes:** Interessenwahrungsfunktion, Beratungsfunktion, Informationsfunktion, Markterschließungsfunktion;
- **Einzelhandel:**
- **Systematisierung des Einzelhandels:**
  - **Nach Sortiment:** Spezialgeschäfte, Fachgeschäfte, Warenhaus, Supermarkt, Einkaufszentren, Filialbetrieb, Gemischtwarengeschäft;
  - **nach Preisbetonung:** Discountgeschäfte (billige Standorte, Tiefstpreise), Lagerhausverkauf, Katalog-Schauräume, Boutiques (kleine Fachgeschäfte);
  - **nach Ort:** in Telefonbestellung, Versandhandel, Postbestellung, Automatenverkauf, Hausverkauf, Tupperware;
- **Großhandel:**
- Promotion, Verkaufsatmosphäre, Standort von geringer Bedeutung
- **Formen des Großhandels:**
  - **Nach Umfang des Warenangebots:** Sortimentsgroßhandel, Spezialgroßhandel, bedarfsorientierter Großhandel;
  - **Nach Veredelungsgrad:** roh- und grundstofforientierte, Fertigwarengroßhandel;
  - **Nach Marktorientierung:** beschaffungsorientierter Großhandel, absatzorientierter, Import- und Exportgroßhandel;
  - **nach Unternehmungsform:** einzelwirtschaftliche/genossenschaftliche Großhandlung;
  - **Cash and Carry-Großhandel:** Einzelhändler/Gewerbetreibende holen Waren in Selbstbedienung gegen Barzahlung ab;



- **Rack Jobber:** Handelsorganisation mietet Regale oder Verkaufsstände in Supermärkten, von örtlichen Verkaufsbetreuern überwacht, überprüft; Vermieter übernimmt Inkasso und erhält Regalmiete und Umsatzbeteiligung, geeignet für problemlose Artikel des Non-Food-Bereiches;
  - **Shop-in-the-Shop:** Geschäftsführer vermietet Teil seiner Verkaufsfläche;
  - **Freiwillige Ketten**
- **Konzentrationsform des Groß- und Einzelhandels:** insbesondere Filialkette;
  - **Kooperationsformen zwischen Einzel- und Großhandel:**
    - **Einkaufsgesellschaften** selbständiger Einzelhändler (horizontale Kooperation), Bestellungen zentralisieren, direkte Bedienung aus Zwischenlager;
    - **freiwillige Ketten** = Zusammenarbeit von Einzel- und Großhändler (vertikale Kooperation), zusammengefaßter Einkauf, gemeinsame Werbung, Standardisierung des Sortiments, Rationalisierung der Auslieferung, Unterstützung in Verkaufsmethoden, finanzielle Hilfe;
    - **Konsumgenossenschaften:** Einkaufsgenossenschaften der Konsumenten;
    - **Produzentengenossenschaften** und **Verkaufsgesellschaften von Industriekartellen;**
  - **Kooperation zwischen Hersteller und Händler:**
  - **Vertragshändlersystem** = Verpflichtung zur exklusiven Führung des Herstellersortiments, Einhaltung von Preisen, Rabatt- und Lieferkonditionen; Hersteller unterstützt Händler, räumt Gebietsexklusivität ein;
  - **Franchising:** größere Bindung an Richtlinien des Franchise-Gebers;
- **Physische Distribution:** (229)
  - **Physische Distribution als Teil der Logistik**
  - Tätigkeit der technischen Überführung von Leistungen an den Ort des Kunden;
  - **Logistik der Unternehmung,** Gestaltung und Steuerung des physischen Warenflusses einer Unternehmung; bestehend aus:
    - physischem Versorgungssystem (Inputfaktoren),
    - innerbetrieblichem Logistiksystem (Transformationsprozesse),
    - Distributionslogistik (Übertragung des Outputs an andere soziale Systeme);
- **Bedeutung der Distributionslogistik:**
    - Wettbewerbsvorsprung durch schnelle Warenlieferung;
    - kurzer Lebenszyklus von Produkten – Rückgang der Vorbestellungen,
    - neue Technik der Lagerorganisation – kapitalintensive Investitionen,
    - Marktsättigung und internationale Verflechtung = neue Lagerstandort,
    - Bedeutung der Servicekonkurrenz;
  - **Ziel der physischen Distribution:** Kostenminimierung und Lieferzuverlässigkeit (richtiges Produkt, richtiger Ort, richtige Qualität und Quantität, minimale Kosten);
  - Distributionskosten  $D = A + T + L_{\text{fix}} + L_{\text{var}} + O$ ;
  - Distributionskosten  $D =$  Auftragsabwicklungskosten  $A +$  Transportkosten  $T +$  Fixkosten der Lagerung  $+$  variable Kosten der Lagerung  $+$  Opportunitätskosten entgangener Käufe;
  - **Aspekte der Lieferzuverlässigkeit:**
    - Verfügbarkeit von Gütern für Abnehmer,
    - kurze Lieferzeiten,
    - Flexibilität, Erhältlichkeit von Ersatzteilen,
    - Installations- und Reparaturdienste,
    - Einhaltung der Qualität, Vollständigkeit des Sortiments, sorgfältige Lieferung;
  - **Lieferbereitschaftsgrad** = Sofort lieferbare Menge pro Zeiteinheit/Bestellte Menge pro Zeiteinheit \* 100;
  - Hohe Kosten durch hohen Lieferbereitschaftsgrad, kurze Lieferzeit;

- **Komponenten der physischen Distribution:** (232)
- **Auftragsabwicklung:** administrative Erledigung der Aufträge, optimale Gestaltung und Abstimmung der einzelnen Tätigkeiten; bestehend aus: Auftragsempfang, Auftragsaufbereitung, Auftragszusammenstellung, Verpackung (Transportwesen), Fakturierung (Finanzbuchhaltung);
- **Lagerwesen:** optimaler Lagerbestand (Zielkonflikt zwischen Kostenminimierung und Maximierung des Lieferbereitschaftsgrades), zweckmäßiges Lagersystem, Anzahl und Standort der Außenlager (Lager- und Transportkosten);
- **Transportwesen:** Schiene (vergleichsweise billig), Wassertransport (schwere, dauerhafte Güter, aber langsam), Straße (Flexibilität, Feinverteilung), Rohrleitungen (Erdölprodukte etc.), Luft (verderbliche, wertvolle Produkte, Teuer, aber schnell – nur kleine Lager);
  - Auswahlkriterien = Art des Gutes, Transportgeschwindigkeit, Häufigkeit der Transportmöglichkeiten, Transportkapazität, Transportkosten, Verfügbarkeit, natürliche Restriktionen; ökologische Überlegungen;

## **5. Kapitel – Konditionenpolitik:**

- Konditionenpolitik: Entscheidungen über Entgelt für Produkte, Bezugsbedingungen; unterteilt in Preispolitik, Rabattpolitik, Transportbedingungen, Absatzfinanzierung, Zahlungsbedingungen, Kundendienst;
- **Preispolitik:** (237)
- vier Anlässe zur Preisneubestimmung: zum ersten Mal einen Preis festlegen, Preisanpassung an aktuelle Unternehmungs- und Marktverhältnisse, Preisveränderung durch Konkurrenz, optimales Preisverhältnis bei mehreren Produkten, die voneinander abhängig sind;
- Preispolitik nur, wenn Unternehmung Preise für Produkte selbst bestimmen kann;
- **Preisuntergrenze** kann durchbrochen werden, wenn neues Produkt eingeführt wird, neuer Markt erschlossen werden soll, kurzfristiger Nachfragerückgang zu erwarten ist etc.;
- **Preistheorie:**
- Um optimalen Preis zu bestimmen, muß Unternehmen einerseits Preis-Absatz-Funktion, andererseits Kostenfunktion kennen;
- **Preis-Absatz-Funktion:** fallend,  $x = f(p)$  bzw.  $p = g(x)$ ;
- **Preiselastizität der Nachfrage:** gibt an, wie sich Nachfrage nach einem Gut verändert, wenn der Preis für Gut um bestimmten Betrag erhöht/gesenkt wird; Verhältnis der relativen Änderung der Nachfrage zu der sie auslösenden relativen Änderung des Preises;
- Produkte mit hohem Prestigewert = positive Preiselastizität (Snob-Effekt), ansonsten bei linear fallender Preis-Absatz-Funktion negativ;
- $\eta = \frac{dx}{x} : \frac{dp}{p} = \frac{dx}{dp} * \frac{p}{x}$
- **Erlöse:**  $E(x) = px$ ;  $E'(x) = f(x) x$ ;
- **Grenzerlösfunktion:**  $E'(x) = dE(x)/dx = f(x) + f'(x) x$ ;
- Zusammenhang zwischen Preisänderung und Preiselastizität:  **$E'(x) = p + \frac{dp}{dx} * x = p + \frac{dp}{p} * \frac{p}{dx} * x = p(1 + \frac{dp}{p} * \frac{p}{dx}) = p(1 + \frac{1}{\eta})$** ;
- **Bestimmungsfaktoren der Preiselastizität:**
  - **Verfügbarkeit von Substitutionsgütern;** bei nicht substituierbaren Gütern unelastische Nachfrage;
  - **Leichtigkeit der Nachfragebefriedigung:** leichte Befriedigung = unelastische Nachfrage;
  - **Dauerhaftigkeit des Gutes**
  - **Dringlichkeit der Bedürfnisse:** hohe Dringlichkeit = unelastische Nachfrage;

- **Preis eines Produktes:** teures Produkt spricht geringen Kundenkreis an;
- **Kriterien der Merkmalsabgrenzung für Markt:**
  - **sachlicher** Aspekt: Produkt/Produktgruppe;
  - **räumlicher** Aspekt: Marktgebiet;
  - **personeller** Aspekt: Personenkreis;
- **Klassifikation von Märkten:**
  - **Vollkommenheitsgrad:** vollkommener Markt mit Maximumprinzip (Nutzenmaximierung, Gewinnmaximierung), unendliche Reaktionsgeschwindigkeit, Homogenitätsbedingung, Markttransparenz;
  - **Anzahl und Größe der Marktteilnehmer:** Marktformen (Monopol, Oligopol etc.),
  - **Intensität der Konkurrenzbeziehungen:** mit Hilfe der Kreuzpreiselastizität = Verhältnis zwischen relativer Änderung der Nachfragemenge und der relativen Änderung des Preises eines anderen Gutes,
    - **$T = dx_B/x_B : dp_A/p_A = dx_B/dp_A * p_A/x_B$ ;**
    - Positive Kreuzpreiselastizität: substituierende, konkurrierende Produkte; negative Kreuzpreiselastizität: komplementäre Produkte
    - Fallunterscheidung: **Substitutionslücke** ( $T = 0$ ), keine Konkurrenzbeziehungen; **homogene Konkurrenz** ( $T = \infty$ ) = geringe Veränderung des Preises bewirkt starke Absatzänderung, intensive Konkurrenzbeziehung; Heterogene Konkurrenz ( $0 < T < \infty$ );
  - **Verhalten der Marktteilnehmer:** entweder Anbieter paßt sich Marktpreis an (Polypol), oder Unabhängigkeit von Konkurrenz (Monopol, in Grenzen Polypol/Oligopol); Anbieter rechnet mit Reaktionen der Konkurrenz (Oligopol/Polypol);
- **Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur:** (244)
- Optimaler Preis, wenn Differenz zwischen Umsatzerlös und Kosten am größten, Grenzumsatz gleich Grenzkosten; **Cournot-Optimum**;  
 $E'(x) - K'(x) = 0 \quad E'(x) = K'(x)$ ;
- **Algebraische Ableitung** des gewinnmaximalen Preises:  
 $P = a - bx; \quad K(x) = K_{fix} + k_{var}x;$   
 $E(x) = x(a - bx);$
- **Preispolitik bei Polypol:** Gleichgewichtspreis  $p_0$  als Schnittpunkt zwischen Angebots- und Nachfragekurve; Gleichgewichtspreis stellt Marktpreis dar, d. h. Datum für einzelne Unternehmung;
- **Gewinnmaximum:** Grenzerlös gleich Grenzkosten,  **$dE/dx = dK/dx$ ;**  
 $p_0 = dK/dx$ 
  - Gewinnmaximum hängt von Kostenfunktion ab; bei s-förmigem Kostenverlauf Schnitt von Grenzkostenkurve mit Preis-Absatzfunktion; bei linearem Gesamtkostenverlauf Gewinnmaximum bei Kapazitätsgrenze; hier kein Zielkonflikt zwischen Gewinn, Umsatz und Absatzmengenmaximierung;
- **Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz:**
  - unvollkommene Markttransparenz; einzelnes Unternehmen versucht einen eigenen Markt zu schaffen (akquisitorisches Potential – Gutenberg: Unternehmen gewinnt mit Marketing-Maßnahmen Präferenzen für eigene Produkte);
  - Unternehmung verfügt über **individuelle Preis-Absatzfunktion** (doppelt geknickte Preis-Absatzfunktion);
    - Monopolistischer Kurvenabschnitt; atomistischer Kurvenabschnitt bei Verlassen des Grenzpreises (oben und unten);
    - Abstand zwischen Grenzpreisen beeinflusst durch Bindung der Käufer, Substitutionsmöglichkeiten, Reaktionsgeschwindigkeit der Käufer, akquisitorisches Potential aller Anbieter;

- Bei geringem akq. Potential aller Teilnehmer P-A-Funktion relativ flach;
  - Verfügt ein Unternehmen über großes akq. Potential – großer monopolistischer Kurvenabschnitt;
  - Verfügt Konkurrenz über großes akq. Potential: durch Preissenkung wenig neue Kunden;
- **Kritik an Preistheorie:**
- **kurzfristige Betrachtung** mit konstanten Kosten und k. Nachfrage;
  - **monistisches** Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung (auch Marktanteil, Umsatz, Marktdurchdringung können Ziele sein);
  - Modelle sind **deterministisch**;
  - Bezug nur auf **Einproduktunternehmen** (wichtig: Preispolitik innerhalb Sortiment),
  - nur **einstufige Marktbetrachtung** (Handel fehlt!),
  - **unendliche Reaktionsgeschwindigkeit**,
  - **Rationalverhalten** der Konsumenten unterstellt (Nutzenmaximierung),
  - keine anderen **Marketing-Instrumente** einbezogen,
  - **statisches Modelle** (keine Entwicklung),
  - **freie Preisbildung** vorausgesetzt (keine staatlichen Vorschriften),
  - **Individualentscheidung** der Käufer unter Rationalverhalten (kein Einfluß von außen);
- **Praxisorientierte Preisbestimmung:** (253)
- Unterscheidung in **kostenorientierte, gewinnorientierte, nachfrageorientierte** und **konkurrenzorientierte** Preisbestimmung;
- **Kostenorientierte Preisbestimmung:** (progressive Kalkulation, Zuschlagskalkulation); Preis soll Selbstkosten decken und Gewinn erwirtschaften;
    - **Vollkostenrechnung:** Preis = totale Stückkosten + Gewinnzuschlag bzw. Einstandspreis + Handelsspanne; Vorteil: einfach zu berechnen; Nachteil: gewinnoptimaler Preis wird nicht /nur zufällig gefunden; zu hohe Preisermittlung bei hohem Fixkostenanteil und klein geschätzter Absatzmenge;
    - **Teilkostenrechnung:** variable Stückkosten mit Bruttogewinnzuschlag (Deckungsbeitragsrechnung);
    - **Langfristige Preisuntergrenz:** Preis deckt sämtliche Kosten; Preis gleich totale Stückkosten;
    - **Kurzfristige Preisuntergrenze:** Preis entspricht variablen Stückkosten;
  - **Gewinnorientierte Preisbestimmung:** Gewinnziel, von dem Preis abgeleitet wird; Gewinnschwellen- oder **Break even-Analyse**;
    - **Gewinnschwelle** (linearer Kostenverlauf):  $G = px - k_{var}x - K_{fix}$   
 $p = (G + K_{fix})/x + k_{var}$ ;
    - Problem: Elastizität der Nachfrage wird nicht berücksichtigt; Preis aufgrund geschätzten Absatzes bestimmt; Absatz ist aber wiederum vom Preis abhängig;
  - **Nachfrageorientierte Preisbestimmung:** Käuferorientiert; Frage:
    - wie schätzt Verbraucher Produkt, welcher Ruf besitzt Anbieter, welches akquisitorisches Potential, welcher Preis will Käufer zahlen usw., besteht autonomer, reaktionsfreier politischer Bereich
    - je größer Nutzenerwartung, um so höher wird Produkt bewertet;
  - **Konkurrenz-/branchenorientierte Preisbestimmung:** entweder Leitpreis (= Konkurrenzpreis) oder Abweichung;
    - **Branchenpreis** verhinderte ruinösen Wettbewerb, anzutreffen insb. bei homogenen Gütern (Rohstoffe etc.) oder bei oligopolistischer/atomistischer Konkurrenz;

- Preisführerschaft: anerkannter Preisführer, dem sich Unternehmung bei Preisveränderungen sofort anschließt;
- **Preispolitische Strategien:** (258)
- längerfristige Preisbestimmung angestrebt; **Strategien:**
  - **Prämien- und Promotionsstrategie:**
    - **Prämienpreis** = relativ hohe Preise mit Qualitätspolitik, Marketing auf Exklusivität ausgerichtet;
    - **Promotionspreis** = niedriger Preis, Image eines Niedrigpreisgeschäfts;
  - **Penetrations- und Abschöpfungsstrategie**
    - **Penetrationsstrategie** = mit niedrigen Preisen Massenmärkte erschließen, Konkurrenz abschrecken, sukzessive Erhöhung der Preise;
    - **Abschöpfungsstrategie** = hoher Einführungspreis; Preissenkung bei Markterschließung,
    - sinnvoll bei kurzem Lebenszyklus, mangelnden Vergleichsmaßstäben, beschränkten Vertriebskapazitäten, genügend Konsumenten für hohen Preis;
  - **Strategie der Preisdifferenzierung:**
    - gleiches Produkt an verschied. Konsumenten zu untersch. Preisen;
    - Bildung von Teilmärkten; Gruppeneinteilung muß möglich sein, Märkte müssen unvollkommen sein, fallende Nachfragekurve vorausgesetzt;
- **Formen der Preisdifferenzierung:** (258)
  - **Horizontale Preisdifferenzierung:** Gesamtmarkt in gleiche Käuferschichten unterteilt; Preis gemäß Nutzenvorstellungen jeder Käuferschicht festlegen;
  - **Vertikale Preisdifferenzierung:** Gesamtmarkt in Teilmärkte zerlegt, z. B. unterschiedlichem Inlandsmarkt/Auslandsmarkt; Verlauf der PAF auf Teilmärkten untersch. steil;
    - **Gesamtgewinn maximal:** auf beiden Teilmärkten Cournot'sche Menge abgesetzt;  $E'_a = E'_B = K'$ ;  $p_A/p_B = (1 + 1/\eta)/(1 + 1/\eta)$ ; Verhältnis der gewinnmaximalen Preise abhängig von Nachfrageelastizitäten;
- **Arten der Preisdifferenzierung:**
  - **Räumlich:** regionale Marktaufspaltung, z. B. in Inlands-/Auslandsmarkt, bei niedrigen Exportpreisen: **Dumpingpreise**;
  - **Zeitliche Differenzierung:** für dasselbe Produkt zu untersch. Zeiten versch. Preise;
  - **Preisdifferenzierung nach Abnahmemengen:** Rabatt wird gewährt (Anreiz zu hohem Abnahmevolumen)
  - **Nach Auftragsgröße,**
  - **Nach Absatzwegen und Absatzformen:** verschiedene Absatzkanäle: automatische Preisdifferenzierung;
  - **Nach Kundengruppe:** Preisnachlässe z. B. für Studenten;
- **Auswirkung von Preisveränderungen:** (262)
- **Gründe für Preissenkung:** entweder wirtschaftlich notwendig oder **strategisch**, bei:
  - Überangebot, ungünstige Kapazitätsauslastung, fallender Marktanteil, allgemeine Wirtschaftslage,
  - niedrige Kosten; Kundenreaktion normalerweise elastisch;
- **Kundenreaktion** auf Preissenkung: größere Mengen werden gekauft; aber: auch keine Absatzausweitung, wenn: Produkt bald ersetzt wird, Produkt Fehler hat, noch billiger zu kaufen ist, Qualität schlechter wurde;
- **Promotionspreise:** nur für kurze Dauer, z. B. bei Ausverkauf oder Lockvogelangeboten;
- **Gründe für Preiserhöhung:** Kostensteigerung durch Inflation, konjunktureller/struktureller Aufschwung;

- **Kundenreaktion auf Preiserhöhung:** Unterstellung von Gewinnmaximierung – bessere Aufklärung über Gründe der Erhöhung; Produkt qualitativ besser, Vorratskäufe, wenn Produkt noch teurer wird;
- **Preisgestaltung im Produkt-Mix:** (264)
- Modifizierte Überlegung: **Preisgestaltung** auf Kombination von Preisen bezogen; gegenseitige Nachfrageabhängigkeit (Kreuzpreiselastizität!); gegenseitige Kostenabhängigkeit; Einfluß der Konkurrenz anders zu beurteilen;
- **Gestaltung eines sinnvollen Preisbündels:**
  - **Mischkalkulation:** Sortiment mit unterschiedlichem Gewinnaufschlag; Produkte mit unvollständiger Kostendeckung; mögliches Ziel: optimale Orientierung an Marktchancen; Kunden anziehen;
  - **Produktlinienpreisgestaltung:** Produktpreise einer Produktlinie aufeinander abstimmen;
  - **Preisgestaltung Komplementärprodukte:** billiges Hauptprodukt, teures Komplementärprodukt;
  - **Preisgestaltung Kuppelprodukte:** für Nebenprodukte Markt erschließen, da hohe Kosten;
- **Rabattpolitik:**
- Rabatt = Mittel der Preisvariation;
- **Ziele:** Absatz-/Umsatzausweitung, Erhöhung der Kundentreue, Rationalisierung der Auftragsabwicklung, Steuerung der Verteilung des Auftragseinganges;
- **Rabattsysteme:** Unterteilung nach **Funktion** des Rabattes, **Absatzstufe**, Art der **Verrechnung**;
  - **Funktionsrabatte:** Pauschalfunktionsrabatt = Großhandelsrabatt, Einzelhandelsrabatt; Absatzfunktionsrabatt, Finanzierungsfunktionsrabatt,
  - **Mengenrabatte:** Einzelauftragsrabatt = Auftragsvolumenrabatt, Auftragszusammensetzungsrabatt; Abschlußrabatt, Umsatzrabatt;
  - **Zeitrabatte:** Einführungsrabatt, Vorausbestellungsrabatt, Saisonrabatt, Auslauferrabatt;
  - **Treuerabatte** = Verbraucherrabatt; Rabattmarken und Rückvergütungen;
- Optimale Rabattpolitik: Nutzen der Rabattpolitik maximieren; **Strategien der Rabattpolitik:**
  - **Strategie des Pushing:** Handel soll sich um Weiterverkauf bemühen, niedrige Einstandspreise;
  - **Strategie des Pulling:** Marketing direkt auf Kunden ausgerichtet, knappe Rabatte an Handel;
- **Transportbedingungen:** (267)
- Frage der Versandkosten; mögliche **Versanklauseln:**
  - ab Lager: Käufer trägt Versandkosten,
  - ab Versandstation: Lieferant trägt Anrollkosten,
  - frei Waggon,
  - frei Bestimmungsort,
  - frei Bestimmungstation,
  - frei Haus;

## 6. Kapitel – Kommunikationspolitik:

- Unternehmen muß pot. Kunden mitteilen, zu welchen Bedingungen, an welchen Ort Gut beschafft werden kann;
- Informationsaustausch für Kauf- und Verkaufsentscheidungen;

- **Elemente der Kommunikationspolitik:** Kommunikationssubjekt (mit wem), Kommunikationsobjekt (was), Kommunikationstransaktionen (welches Vorgehen);
- **Public Relations** (Öffentlichkeitsarbeit): Ziel ist Vertrauensverhältnis zur Umwelt;
- **Funktionen des PR:**
  - **Informationsfunktion:** nach innen und nach außen;
  - **Kontakfunktion,**
  - **Führungsfunktion** (Schaffung von Verständnis für Entscheidungen),
  - **Imagefunktion, Harmonisierungsfunktion** (Harmonisierung der Verhältnisse),
  - **Absatzförderungsfunktion, Stabilisierungsfunktion** (in kritischen Situationen),
  - **Kontinuitätsfunktion:** einheitlicher Stil des Unternehmens;
- Möglicher **Kommunikationsinhalt:** Unternehmung und Tätigkeit; betrifft Bereiche Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft, wissenschaftliche Entwicklung, Umwelt;
- **PR-Maßnahmen:** Publikation von Informationen in Zeitungen/Zeitschriften; Pressekonferenzen, Betriebsbesichtigung, Geschäftsbericht, Firmenbroschüre, Sponsor, Ausschreiben von Wettbewerben, Unterstützung öffentlicher Forschungsprojekte, Beiträge an gemeinnützige Institutionen;
- **Werbung:** (272)
- **Bedeutung der Werbung:**
- **Funktion der Werbung:** Vermittlung von Information über Existenz, Eigenschaften, Erhältlichkeit, Bezugsbedingungen (Preis) von Produkten;
- **Arten der Werbung:**
  - **Einteilungskriterien:**
  - **Nach Marktorientierung,**
  - **Objekt der Werbung** (Investitionsgüter/Konsumgüter),
  - **Anzahl der Beteiligten:** Einzelwerbung, Kollektivwerbung, Gemeinschaftswerbung = horizontaler Zusammenschluß mehrerer Werbender, Verbundwerbung = Anbieter von kombinierbaren Produkten, Sammelwerbung,
  - **angesprochene Zielgruppe:** Händlerwerbung/Konsumentenwerbung,
  - **Informationsgehalt:** informativ-rational/informativ-emotional,
  - **Marketing-Ziel:** Einführungs-, Stabilisierungs-, Expansions-, Rückgewinnungswerbung;
- **Werbekonzeption:** (274)
- **Elemente der Werbekonzeption:**
  - **Werbeobjekt:** Produkt,
  - **Werbesubjekt:** Zielgruppe,
  - **Werbeziele,**
  - **Werbepotschaft,**
  - **Werbemedien:** Werbeträger, Werbemittel,
  - **Werbepériode:** Zeitdauer des Werbeeinsatzes,
  - **Werbeort,**
  - **Werbepbudget;**
- **AIDA-Ansatz:** Phasen von Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Wunsch), Action (Handeln);
- **Zielgruppe:** relevante Gruppen sind:
  - **Werbegemeinte:** eigentl. Zielgruppe,
  - **Werbeberührte:** tatsächlich Erreichte,
  - **Werbebeeindruckte:** Gruppe mit bewußter Werbe-Wahrnehmung,
  - **Werbeerinnerer:** Werbeberührte, die sich an Werbeobjekt erinnern;
  - **Werbeagierer:** Werbebeeindruckte, die Produkt kaufen,

- **Werbeweitervermittler:** kaufen Produkt nicht, aber vermitteln Werbung weiter;
  - Großer Streuverlust; ganze Zielgruppe nicht zu erreichen, da überproportionale Kosten;
  - Merkmale bei **Bestimmung der Zielgruppe:** demographische Merkmale, geographische Merkmale, psychische, gruppenspezifische Merkmale;
- **Werbeziele:**
  - Bekanntheitsgrad, Nutzen, Einsatzmöglichkeiten, Positionierung des Produktes;
  - Zielbestimmung wichtig für Erfolgskontrolle; klare Zielbestimmung, da Werbe-Erfolg schwer zu messen;
  - **Aspekte der Werbebotschaft:** Marke, Eigenschaften, Nutzen, Bedürfnisse, Status, Vorteile, mögliche Benutzer, Erhältlichkeit, Preise, bes. Leistungen;
  - Werbebotschaft aus rationalem Teil mit Sachinformation und emotionalem Teil;
  - Bei Investitionsgütern **Sachinformation** wichtig, bei Konsumgütern **emotionale Information**;
- **Werbemedien:** Werbemittel = sinnliche Erscheinungsform der Werbung, Werbeträger = Informationskanäle;
  - Bei Gestaltung der Werbemedien beachten: Werbeadressaten, kostengünstigste Werbemittel, wirkungsvoller Einsatz
  - Zur Beurteilung von Zeitungsinseraten **Tausenderpreis**;
  - **Tausenderpreis A** = Preis je Inseratenseite \* 1000/verkaufte Auflage;
  - **Tausenderpreis B** = Preis je Inseratenseite \* 1000/(verkaufte Auflage \* quant. Reichweite);
  - **Tausenderpreis C** = Preis je Inseratenseite \* 1000/(Leserschaft \* qualitative Reichweite);
  - Tausenderpreis C für Unternehmung interessant, da prozentualen Anteil der Werbegemeinden an Gesamtleserschaft berücksichtigt;
  - Werbemittel und Werbeträger: Inserate, Außen- und Innenplakate, permanente Außen- und Innenwerbung, Prospekte und Kataloge, Abzeichen und Signets, Einpackpapier und Tragtaschen, Werbegeschenke, Werbefilme, Fernsehspots, gesprochene/vertonte Werbetexte;
- **Werbeperiode:** Zeitraum der Werbeaktion; Kriterien:
  - **Produkt:** Investitions- oder Konsumgut, Gebrauchs- oder Verbrauchsgut,
  - **Phase des Produktlebenszyklus:** Einführung, Expansion eines Produktes,
  - **Marketing-Ziele:** wozu dient Werbung?
  - **Marketing-Mix,**
  - **Werbeziele,**
  - **saisonale Branchenschwankungen:** Welche Werbep perioden von Branche bevorzugt?
- **konjunkturelle Schwankungen;**
- **Werbebudget:** Werbeausgaben = alle Ausgaben im Zusammenhang mit Gestaltung, Herstellung und Streuung der Werbemittel;
  - Bestimmung des W. nach Kriterien:
    - **Umsatz:** Budget schnell und leicht zu bestimmen; aber: sachlogischer Zusammenhang fehlt,
    - **Gewinn,**
    - **Konkurrenz:** vernachlässigt spez. Situation der eig. Unternehmung,
    - **Werbeziel:** bei Zielorientierung Anwendung des Minimumprinzips, bei Mittelorientierung Maximumprinzip;
  - Mathematische Modelle für Werbebudget:
    - **Marginalanalytischer Ansatz:**  $G = E - K$ ; (max.!)
      - Erlösfunktion:  $E = p_0 x$ ; Gesamtkostenfunktion  $K = K_p(x) + W(x)$ ;
      - $G(x) = p_0 x - K_p(x) - W(x)$ ;



- $G'(x) = p_0 - K'_p(x) - W'(x) = 0$ ;
- $P_0 = K'_p(x) + W'(x)$ ;
- Gewinnoptimales Werbebudget, wenn Gesamtgrenzkosten dem gegebenen Preis entsprechen;
- **Dynamischer Ansatz:** Veränderung der Umsatzrate als Funktion von Werbebudget, Umsatzreaktionskonstanter, Sättigungsniveau, Umsatzabnahmerate;
  - $U$  = Umsatzrate zur Zeit  $t$ ;  $W$  = Werbeausgaben zur Zeit  $t$ ;  $r$  = Umsatzreaktionskonstante,  $S$  = Sättigungsniveau,  $\lambda$  = Umsatzabnahmerate;
  - $dU/dt = rW_t (W-U_t)/S - \lambda U_t$ ;
  - **Umsatzabnahmerate**  $\lambda$  = Umsatzrückgang bei Wegfall der Werbung;  $U_t = U_0 e^{-\lambda t}$ ;
  - **Sättigungsniveau**  $S$  = Marktpotential;
  - **Umsatzreaktionskonstante:** Zunahme des Umsatzes durch zusätzlich eingesetzte Werbeeinheit;
  - $W_t = \lambda U_t S / r(S - U_t)$ ;
- **Werbeerfolgskontrolle:** Isolierung des Werbeerfolgs schwierig, weil Teil des Marketing-Mix; Einsatz mehrerer Werbemittel – Erfolg eines bestimmten Werbem. schwer zu bestimmen;
- **Kennziffern für Werbeerfolg:**
  - **Berührungserfolg** = Zahl der Werbeberührten/Zahl der Werbegemeinten \* 100;
  - **Beeindruckungserfolg** = Zahl der Werbebeeindruckten/Zahl der Werbeberührten \* 100;
  - **Erinnerungserfolg (I)** = Zahl der Werbeerinnerer/Zahl der Werbeberührten\* 100;
  - **Erinnerungserfolg (II)** = Zahl der Werbeerinnerer/Zahl der Werbebeeindruckten \* 100
  - **Kaufserfolg** = Zahl der Bestellungen/Zahl der Adressaten \* 100;
- **Verkaufsförderung (Sales Promotion):** (287)
- alle Maßnahmen, die Absatzbemühungen der Verkaufsorgane des Herstellers/Händlers unterstützen;
- **Formen der Verkaufsförderung:**
  - **Dealer Promotion:** Förderung des Verkaufs an Handel,
  - **Merchandising:** Förderung des Verkaufs durch Unterstützung des Verkaufs des Handels,
  - **Staff Promotion:** Förderung der eigenen Verkäufer,
  - **Consumer Promotion:** Förderung des Verkaufs an Konsumenten;
- **Maßnahmen der Verkaufsförderung:**
  - **Verbraucherorientierte Maßnahmen:** Wettbewerbe, Sonderpreise, Warenrücknahme, Gutscheine, Produktproben;
  - **Außendienstorientierte Maßnahmen:** Außendienst-Wettbewerbe, Anreiz für Verkäufer, Schulung, Ausstattung mit Verkaufshilfen;
  - **Händlerorientierte Maßnahmen:** Preisnachlässe, Schulung der Mitarbeiter;
- **Persönlicher Verkauf:** (288)
- Ziel: Erzielen eines Verkaufsabschlusses; weitere **Aufgaben:**
  - **Gewinnung von Informationen** über Kunden: potentielle Kunden, Kundenbedarf;
  - **Erlangen von Kundenaufträgen:** Kontaktaufnahme, Vertragsabschluß, Offertabgabe;
  - **Verkaufsunterstützung:** Verkaufsveranstaltungen, Beratung und Instruktion;
  - **Public Relations:** Image, Kundenpflege;
  - **Logistische Funktionen:** Auslieferung der Ware, Reklamationen;
  - **Gewinnung von Informationen** über Konkurrenz;
- **Dyadischer Ansatz:** an Erzielung von Verkaufsabschluß Käufer und Verkäufer beteiligt;

- **Organisationsformen des Außendienstes:**
  - **Gebietsbezogener Verkauf:** Verkäufer besuchen Gebiet, vertreiben alle Produkte;
  - **Kundenbezogener Verkauf:** Orientierung/Spezialisierung des Verkäufers an/auf Kundengruppen;
  - **Produktbezogener Verkauf:** Orientierung an ähnlichen Produktgruppen;

## 7. Kapitel – Marketing-Mix:

- Marketing-Instrumente müssen auf gemeinsames Marketing-Ziel ausgerichtet werden;
- Einsatz einer Kombination von Marketing-Instrumenten; Unterscheidung von Produkt-, Distributions-, Konditionen- und Kommunikations-Mix;
- **Probleme:**
  - **Vielzahl möglicher Kombinationen:**
  - **Zeitliche Interdependenzen:** (Carry-over-Effekt)
  - **Sachliche Interdependenzen:**
  - **Synergieeffekte:**
  - **Qualität des Instruments:** Nutzen nicht nur von Höhe der Kosten, auch von Qualität abhängig;
  - **Kosten-/Nutzen-Verhältnis:** Nutzen verläuft nicht proportional zu Kosten
  - **Verhalten der Konkurrenz;**
  - **Phase des Produktlebenszyklus;**
  - **Quantifizierung des Nutzens:** schwer in Geldeinheiten zu messen;
- **Bestimmung des optimalen Marketing-Mix:** (294)
- **Problemlösungsheuristik:** keine exakte Lösung des Problems, basiert auf Erfahrung und Intuition; heuristische Prinzipien:
  - Problemreduktion, Prioritätensetzung, Induktionsschluß, Analogieschluß, Mittel-Zweck-Analyse;
- **Analytischer Problemlösungsansatz:** Break-even-Menge;  $V = \text{Verkauf}$ ,  $P = \text{Preis}$ ,  $W = \text{Werbung}$ ;
 
$$x_B = (K_{\text{fix}} + W + V)/(P - K_{\text{var}});$$

$$G = (P - K_{\text{var}}) (x_i - x_B);$$
- **Umsatzreaktionsfunktion:**  $x_i = kP^\alpha W^\beta V^\gamma$ ;  $k = \text{Skalierungsfaktor}$ ;  $\alpha = \text{Preiselastizität}$ ;  $\beta = \text{Werbeelastizität}$ ;  $\gamma = \text{Verkaufsförderungs-elastizität}$ ;

## 5. Finanzierung

### 1. Kapitel – Grundlagen:

- Umsatzprozeß = güterwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Prozeß;
- **finanzielle Mittel** = alle Zahlungsmittel; Buch- und Giralgeld, Bankguthaben, Wertpapiere;
- **Geldmarkt:** Fälligkeit beträgt weniger als ein Jahr; kurzfristig Liquiditätsüberschüsse anlegen; Call-Geld und Fest-/Termingeld;
- **Märkte zu Beschaffung von finanziellen Mitteln:**
- **Geldmarkt:**
- **Kapitalmarkt:** mittel- bis langfristige Mittel; Fälligkeit über einem Jahr; Wertpapiermarkt, Hypothekenmarkt, langfristige Darlehen;
- **Kapital:** Geldwertsumme, die den zugeführten finanziellen Mitteln entspricht; Wert der insgesamt vorhandenen materiellen/immateriellen Güter; Unterscheidung von Eigenkapital und Fremdkapital;
- **Vermögen** = Gesamtheit der materiellen und immateriellen Güter (= Kapital); **Umlaufvermögen** = liquide Mittel, Repetierfaktoren, Güter, Forderungen, nicht

- eingesetzte finanzielle Mittel; **Anlagevermögen** = Potentialfaktoren, Beteiligungen an anderen Unternehmungen; immaterielles A. = Rechte, Patente, Lizenzen;
- **Bedeutung der Finanzierung:** Wechsel von Verkäufer- zum Käufermarkt; verstärkter Wettbewerb, optimale Finanzierung erhöht Wettbewerbsfähigkeit; kapitalintensive Investitionen; hohe Inflation, steigende Zinsen; statt Eigentümer- Manager-Unternehmung mit großer Bedeutung der Wertpapiermärkte;
  - **Objektfinanzierung** = finanz. Mittel zur Anschaffung von Gegenständen;
  - **Unternehmensfinanzierung** = finanz. Mittel zur Aufrechterhaltung des Umsatzprozesses;
  - **Finanzwirtschaft** = Finanzierung als unternehmerische Funktion, Kapitalbeschaffung, -verwaltung, Kapitaleinsatz, Kapitalrückzahlung;
  - **Investition** = Umwandlung von Kapital in Vermögen;
  - **Klassifikation von Finanzierungsvorgängen:** Finanzierungsanlaß (Gründungs-, Wachstums-, Übernahme-, Sanierungsfinanzierung), Rechtsstellung des Kapitalgebers (Eigen-, Fremdfinanzierung), Mittelherkunft (Außen-, Innenfinanzierung), Dauer der Mittelbereitstellung (unbefristet, befristet – kurzfristig, mittelfristig, langfristig), Häufigkeit der F.-Akte (einmalig, laufend), Anzahl der Kapitalgeber (Individual-, Kollektivfinanzierung);
  - **Außenfinanzierung:** Kreditfinanzierung, Beteiligungsfinanzierung (durch Eigentümer als Beteiligungsfinanzierung), Vermögensverflüssigung (Veräußerung von Vermögenswerten);
  - **Innenfinanzierung:** Rückstellungen, Selbstfinanzierung (über Gewinne), Abschreibungsrückflüsse;
  - **Problemlösungsprozeß der Finanzierung:**
  - Ermittlung der Ausgangslage (finanzielle Bedürfnisse; Analyse unternehmensbezogener und umweltbezogener Einflußfaktoren);
  - Ziele der Finanzierung: Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts (Liquidität), Versorgung mit genügend Kapital, Gewinnerzielung auf Kapital, Bewahrung der Unabhängigkeit;
  - Bestimmung der Ziele, Maßnahmen und Mittel der Finanzierung;
  - Abstimmung der Teilbereiche;
  - Durchführung, Resultate;
  - Steuerung besteht aus Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle;

## 2. Kapitel – Finanzplanung und Finanzkontrolle:

- Ausgangspunkt: Bedarf an Kapital; beeinflußt durch interne Faktoren (Betriebsgröße, Produktionsverfahren, Produktions- und Absatzprogramm, vorhandenes Kapital, Liquidität), externe Faktoren (Zinssatz, Inflationsrate, Lohnniveau, Preisniveau, techn. Entwicklung, Steuern);
- **Kapitalbedarfsrechnung:** Abschätzung des erwarteten Kapitalbedarfs, Deckung des Betrags, Finanzpläne;
- **Kapitalbedarf** = Bedarf für Umlauf- und Anlagevermögen; Bedarf für Anlagevermögen aus Preis für Potentialfaktoren – langfristiger Kapitalbedarf; Umlaufvermögen ist kurzfristiger Kapitalbedarf; wichtig: Produktion und Absatz fallen zeitlich auseinander;
- Spez. Leistungsprogramm der Unternehmung bestimmt notwendiges Vermögen;
- **Anlagevermögen** (Immobilien, Maschinen, Fahrzeuge, Beteiligungen), Kapitalbedarf aus Kostenvoranschlägen, Preisen, Zahlungskonditionen;
- **Umlaufvermögen** (Roh- und Hilfsstoffe, Fertiglager, Debitoren, Liquide Mittel), Kapitalbedarf aus  $\emptyset$ Produktionskosten pro Tag x  $\emptyset$ Kapitalbindung in Tagen;
- **Langfristiges Kapital** = Eigenkapital, Schuldscheindarlehen, Hypotheken, Schuldverschreibungen;
- **Kurzfristiges Kapital** = Kundenkredit, Lieferantenkredit, Kontokorrentkredit, Forfaitierung, Factoring;

- **Langfristige Finanzpläne:** soll zeigen, wie zukünftige Geschäftstätigkeiten finanziert werden; Ausweitung der Unternehmungstätigkeiten kapitalmäßig absichern;
- **Cash flow (brutto)** = Reingewinn + Abschreibungen; **Cash flow (netto)** = Cash flow (brutto) – Gewinnausschüttungen;
- **Totaler Mittelzufluß** = Cash flow (netto) + Kreditoren + Darlehen + Kapitalerhöhungen + Verkauf von Beteiligungen;
- **Totale Mittelverwendung** = Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen + Debitoren + Warenlager + Kreditoren + Rückzahlung Darlehen;
- Langfristiger Finanzplan: keine Aussage über Vermögens- oder Kapitalstruktur;
- **Kurzfristige Finanzpläne:** Liquidität, Zahlungsbereitschaft in jedem Zeitpunkt; Zeitraum 3 – 12 Monate/Wochen oder Tage;
- **Cash Management:** Liquiditätsplanung, rechtzeitige, günstige Beschaffung der Liquidität, Anlage von überschüssiger Liquidität, Ausnutzung der Zahlungsfristen, Beschleunigung der Zahlungsabwicklung, Überwachung des Währungsrisikos, Koordination der Liquiditätspolitik;
- **Finanzkontrolle:** Überwachung der Einnahmen-/Ausgabenströme, Kontrolle der Soll-Zahlen mit Werten der Finanzbuchhaltung;
- **Eigenkapitalrendite (netto)** = Gewinn/ØEigenkapital \* 100;
- Eigenkapitalrendite (brutto) = (Gewinn + EK-Zins)/ØEigenkapital \* 100;
- **Gesamtkapitalrendite (netto)** = Gewinn/ØGesamtkapital \* 100;
- Gesamtkapitalrendite (brutto) = (Gewinn + EK-Zins + FK-Zins)/ØGesamtkapital \* 100;
- **Liquiditätsgrad 1** = liquide Mittel/kurzfristiges Fremdkapital \* 100;
- Liquiditätsgrad 2 = (liquide Mittel + Forderungen)/kurzfristiges Fremdkapital \* 100;
- Liquiditätsgrad 3 = Umlaufvermögen/kurzfristiges Fremdkapital \* 100;
- **Verschuldungsgrad** = Fremdkapital/Gesamtkapital \* 100;
- **Eigenfinanzierungsgrad** = Eigenkapital/Gesamtkapital \* 100;
- **Finanzierungsverhältnis** = Fremdkapital/Eigenkapital \* 100;
- **Anspannungskoeffizient** = Eigenkapital/Fremdkapital \* 100;
- **Anlagendeckungsgrad 1** = Eigenkapital/Anlagevermögen \* 100;
- Anlagendeckungsgrad 2 = (Eigenkapital + lfr. Fremdkapital)/Anlagevermögen \* 100;
- Anlagendeckungsgrad 3 = (Eigenkapital + lfr. Fremdkapital)/(AV + eiserne Bestände des UV) \* 100
- Anlagendeckungsgrad 1 = 90 – 120%, Anlagendeckungsgrad 2 = 120 – 160%;
- **Investitionsverhältnis** = Umlaufvermögen/Anlagevermögen \* 100;
- **Anlageintensität** = Anlagevermögen/Gesamtvermögen \* 100;
- **Debitorenumschlag** = Kreditverkäufe/ØDebitorenbestand;
- ØDebitorenfrist = 360/Debitorenumschlag;
- **Kreditorenumschlag** = Wareneinkäufe auf Kredit/ØKreditorenbestand;
- ØKreditorenfrist = 360/Kreditorenumschlag;
- Cash flow: Mittelzufluß aus betrieblichem Umsatzprozeß, umfaßt verschiedene Bilanzpositionen;
- **Fonds** = Teil der Bilanzpositionen, dessen Veränderung festgestellt werden soll; Fond A = Geldmittel (Kasse, Post, Bank), Fonds B = Nettoumlaufvermögen (Umlaufvermögen abzüglich kurzfristiges Fremdkapital);
- **Cash flow (direkt)** = liquiditätswirksame Erträge – liquiditätswirksame Aufwendungen;
- **Cash flow (indirekt)** = Gewinn + nicht liquiditätswirksame Aufwendungen – nicht liquiditätswirksame Erträge;

### 3. Kapitel – Beteiligungsfinanzierung:

- Nicht einbezahltes Eigenkapital (Garantiekapital): Differenz zwischen vertraglich festgelegtem Eigenkapital und eingezahltem Eigenkapital;

- Sichtbares Eigenkapital (offen ausgewiesen), verdecktes Eigenkapital (stille Reserven);
- Selbsterarbeitetes Eigenkapital durch Rücklagen oder Reserven;
- **Funktionen des Eigenkapitals:** Basis zur Finanzierung des Unternehmungsvermögens, trägt anfallende Risiken, dient als Sicherheit; in Gesellschaft zeigt es Beteiligungs- und Haftungsverhältnisse, Grundlage der Gewinnverteilung; bestimmt die Kreditfähigkeit; für Kapitalgeber ist Eigenkapital ertragreiche Anlage;
- Struktur des Eigenkapitals von Rechtsform abhängig:
- **Einzelunternehmung:** Eigenkapital
- **Offene Handelsgesellschaft:** Kapitalkonten der Gesellschafter;
- **Kommanditgesellschaft:** Kapitalkonten der Komplementäre; Kommanditkapital;
- **Aktiengesellschaft:** gezeichnetes Kapital, Kapitalrücklage, Gewinnrücklage, Gewinnvortrag;
- **GmbH:** Stammkapital der Gesellschafter, Rücklagen, Gewinnvortrag, evtl. Nachschußkapital;
- **Genossenschaft:** Anteilscheinkapital, Rücklagen, Gewinnvortrag, evtl. Nachschußkapital;
- **Gezeichnetes Kapital** (Aktiengesellschaft): steht dauernd zur Verfügung, Mindesthöhe 100000,-; Mindestnennbetrag 50,-; Sacheinlagen können nur Vermögensgegenstände sein;
- Ausgestaltung der Aktien: **Stammaktien** richten vermögensmäßige Rechte nach Umfang der Kapitalbeteiligung; **Vorzugsaktien** bevorzugt hinsichtlich Dividende, Stimmrecht, Bezugsrecht, Liquidationserlöse, Vorzugsaktien vor allem bei Sanierungen (Gewinnung neuer Geldgeber);
- **Inhaberaktien:** Inhaberpapier, Übertragung durch Einigung und bloße Übergabe;
- **Namensaktien:** Orderpapiere; Eintragung des Erwerbers in Aktienbuch der Gesellschaft; bei gewöhnlichen Namensaktien jeder Bewerber, ansonsten nur erwünschte Aktionäre;
- **Vinkulierte Namensaktien:** können nur durch Zustimmung des Vorstandes der Gesellschaft übertragen werden; Vinkulierung zwingend erforderlich bei Nebenleistungsaktiengesellschaften (Aktionäre zu nichtgeldlichen Leistungen verpflichtet);
- Unterschied von Order- und Namenpapieren: Orderpapier durch Indossament übertragen (Übertragungsvermerk auf Rückseite); Namenpapiere durch Zession übertragen (Übertragung einer Forderung durch Vertrag);
- **Rektapapier:** macht Namensaktie zu Namenpapier; Erwerber muß materielle Eintragsberechtigung nachweisen;
- **Gründe für Kapitalerhöhung:**
  - Kreditfinanzierung nicht möglich; rechtliche Vorschriften von Banken verlangen Anpassung des Eigenkapitals an Geschäftsumfang; Beschaffung von Eigenkapital über günstigen Kapitalmarkt (Aktien mit hohem Agio = Differenz zwischen Ausgabekurs und Nennwert; Emissionsagio);
  - dividendenpolitische Gründe: erhöhte Dividendensumme auf größere Anzahl Aktien ausschütten; bisherige Aktionäre erhalten Bezugsrecht
  - Erweiterung des Aktionärskreises; Kapitalerhöhung bei Fusion für geeignetes Austauschverhältnis;
- Arten einer Kapitalerhöhung: Zufluß neuer Geldmittel, z. B. ordentliche, bedingte, genehmigte Kapitalerhöhung; Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln;
- **Bezugsverhältnis:** Verhältnis zwischen bestehendem/neuem Aktienkapital;
- **Bezugsfrist, Zahlbarkeitstag, Dividendenberechtigung;**
- **Wichtige Frage:** Ausgabekurs (Emissionskurs);
  - Festlegung des Agios: je höher Börsenkurs über Nennwert, desto größer Agio;
  - Aufnahmebereitschaft des Marktes: Verfassung des Kapitalmarktes;
  - Bilanzwert der Aktie: gesamtes Eigenkapital dividiert durch ausgegebene Aktien;
  - Stille Reserven: bei großen stillen Reserven Emissionskurs über Bilanzkurs;
  - Obere Grenze des Ausgabekurses ist 2/3 des Börsenkurses;
  - Je höher Ertragswert, desto höher Ausgabekurs;
-

## **7. Teil – Personal**

### **1. Kapitel – Grundlagen**

- **Der Mensch als Mitglied der Unternehmung:** (577)
- Mitarbeiter + Betriebsmittel = Potentialfaktoren;
- **Unterschied zwischen Mitarbeiter + Betriebsmitteln:**
  - Selbstwert und Sinn in sich; nur teilweise in Unternehmung einbezogen;
  - Mitarbeiter = selbsttätig, mit Initiative und Willen, kein passives Objekt;
  - Große Varietät seines möglichen Verhaltens;
  - Leistungsabgabe auch von Wille und psychischen Fähigkeiten abhängig
  - Stellt lediglich Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung;
  - Ist als soziales Wesen Teil der Unternehmung, schließt sich Gruppen an;
- Unternehmung = soziales Beziehungsgefüge aus Individuen und Menschengruppen;
- Psychologie, Soziologie und Pädagogik müssen herangezogen werden;
  
- **Menschenbilder:**
- Grundannahmen über menschliche Natur spielen in Personalwirtschaft große Rolle; Grundannahmen = Menschenbild;
- **Theorie von D. Mc.Gregor:**
- Traditionelle Ansichten = **Theorie X** mit folgenden Aussagen:
  - Durchschnittsmensch mit angeborener **Abneigung gegen Arbeit**;
  - **Arbeitsunlust** bedeutet Notwendigkeit von **Zwang, Lenkung, Führung** und **Strafe**;
  - Durchschnittsmensch möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt **wenig Ehrgeiz**;
  - Daraus leitet Vorgesetzter Verhalten ab: **Betonung von Autorität und Kontrolle**;
- **Einwand:** Verkehrung von Ursache und Wirkung; wenn keine Möglichkeiten zur Eigeninitiative, legen Menschen Verhaltensweisen an den Tag, die das Menschenbild bestätigen;
- **Alternativhypothese (Theorie Y):**
  - Verausgabung durch Arbeit kann ebenso natürlich gelten wie Spiel/Ruhe;
  - Überwachung und Strafe nicht einziges Motivationsmittel; Mensch unterwirft sich Selbstdisziplin zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt;
  - Verpflichtung gegenüber Ziel = Funktion der Belohnung;
  - Durchschnittsmensch lernt Verantwortung zu suchen;
  - Anlage an Urteilsvermögen und Erfindungsgabe ist weit verbreitet;
  - Vermögen an Verstandeskräften nur zum Teil ausgenutzt;
- Gewählter Führungsstil führt zur Selbstbestätigung
  
- **Scientific Management:** (581)
- **Frederick W. Taylor:** Mechanisierung der Produktion in Großbetrieben führt zu Menschenbild:
  - billiger Produktionsfaktor (instrumentaler Aspekt)
  - ohne höhere Bedürfnisse (motivationaler Aspekt)
  - streng rationalem Verhalten
- Mensch als unzuverlässiger Produktionsfaktor; Vorbild: Maschine, d. h.: Arbeitszerlegung, exakte Arbeitsausführung, vernünftige Arbeitszeit;
- **Resultate der systematischen Analyse:**
  - Methodische Arbeits- und Zeitstudien;
  - Systematische Auswahl geeigneter Personen und systematische Anweisung;
  - Schaffung eines materiellen Anreizsystems, das Leistungsbereitschaft möglichst hoch hält;
  - Gestaltung des Arbeitsplatzes (Lichtstärke, Farbgebung, Klimatisierung);
  - Zusammenhang von Arbeitszeit und Erholungszeit;

- Starke Arbeitsteilung führt zu kurzen Anlern- und Einführungszeiten;
- Prinzip der Spezialisierung: Modell der Funktionalorganisation;
- Probleme: instrumentale Menschenbild zerstört Handwerksethos, Qualitätsarbeit, Fleiß, Verantwortungsbewußtsein; Spezifische menschliche Qualitäten kommen nicht zur Entfaltung;
- **Human Relations-Bewegung:**
- **Hawthorne-Effekt:** Produktivitätssteigerung durch neue Formen der Zusammenarbeit;
- **Folgerungen** daraus:
  - Produktionsergebnis durch soziale Normen der Arbeitsgruppe bestimmt;
  - Nicht-finanzielle Anreize beeinflussen Verhalten;
  - Arbeiter handeln häufig als Mitglied einer Gruppe;
  - Bedeutung der Führung bei Festsetzung von Gruppennormen;
  - Bedeutung der Kommunikation bei Aufklärung der Mitarbeiter;
- Überwindung des mechanistischen Menschenbildes; aber: **offene Probleme:**
  - Psychologische Faktoren überbetont, Zufriedenheit der Mitarb. im Mittelpunkt;
  - Nicht wirkliche Befriedigung, sondern Gefühl der Zufriedenheit;
  - Bedeutung der Arbeit selbst für Motivation nicht erkannt;
- **Anreiz-Beitrags-Theorie:**
- Sämtliche Organisationsteilnehmer = selbständige Entscheidungsträger;
- Mitarbeiter wägt Nutzen der angebotenen Anreize mit Wert der eigenen Beiträge ab;
- **Entscheidungstatbestände:** Teilnahmeentscheidung (Eintritt in U.), Austrittsentscheidung (Auflösung des Arbeitsverhältnisses), Verhaltensentscheidung (Leistungsbeitrag);
- **Hauptthesen:**
  - Organisation = System von Personen in wechselseitiger Abhängigkeit;
  - Teilnehmer empfangen monetäre/nichtmonetäre Anreize; leisten gewisse Beiträge;
  - Arbeitsverhältnis solange, wie gewährte Anreize geleisteten Beiträgen entsprechen;
  - Gleichgewichtszustand der Organisation, wenn Anreize Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses bewirken;
- These von Unternehmung als politischer Koalition (Cyert/March); Organisationsmitglieder haben Individualziele, werden in Verhandlung in übergeordnete Organisationsziele umgewandelt;
- Problem: Beiträge und Anreize nicht in einer Nutzengröße zusammenzufassen;

#### **4. Kapitel: Personaleinsatz:**

- Aufgabe des Personaleinsatzes: Zuordnung der verfügbaren Mitarbeiter zu Aufgaben in bezug auf Quantität, Qualität, Einsatzzeit und Einsatzort;
- Ziel: Eignung entsprechender Einsatz; mengen-, qualitäts- und termingerechte Erfüllung aller Betriebsaufgaben;
- **Personaleinführung und Personaleinteilung:** (609)
- **Personaleinführung** = soziale/organisatorische Integration neuer Mitarbeiter;
- **Personaleinarbeitung** = arbeitstechnische Seite;
- **Inhalt** der Personaleinführung: systematische Vermittlung von Informationen über Organisation, Aufgabenstellung der Abteilung, Aufgabe des Mitarbeiters, Art seiner Tätigkeit, Einordnung in den Betriebsablauf;
- **Umfang** der Information abhängig von:
  - Tätigkeit, Größe, Struktur der Unternehmung;
  - Aufgabenstellung der Abteilung;
  - Art und Aufgabe des Mitarbeiters; Unfall- und Gesundheitsgefahren;
- **Maßnahmen zur Personaleinführung:**

- Geschäftsbericht, allgemein Dokumentation, Abgabe von Dokumenten, Filme, Betriebsbesichtigung, Einführung bei Arbeitsstelle, Zuweisung eines Paten, Einführungsvorträge, Vorträge über Arbeitssicherheit und Unfallverhütung;
- Ziel: Kennenlernen der eigenen Aufgaben und der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Arbeitsinstrumente;
- **Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen:**
- **Personaleinsatz** = optimale Zuordnung von Mitarbeitern zu vorhandenen Arbeitsplätzen;
- **Ziele und Bedingungen:**
  - Einsatz in Hinblick auf Erfüllung der Unternehmensaufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher Hinsicht;
  - Anforderung und Fähigkeit sollen möglichst übereinstimmen;
  - Persönliche Wünsche und Interessen des Mitarbeiters zu berücksichtigen;
- Informationsgrundlage = Daten aus Arbeitsanalyse, Informationen der Leistungs- und Personalbeurteilung;
- **Mathematische Darstellung des Personalzuweisungsmodells:**
- $E = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m x_{ij} e_{ij}$  ; wobei:  $x_{ij}$  ;  $e_{ij}$  ;
- Eignungskoeffizient  $e_{ij}$  ist Grad der Übereinstimmung zwischen Stellenanforderung und Mitarbeiterfähigkeit;  $x_{ij}$  ist Zuordnung des Mitarbeiters  $i$  zur Stelle  $j$ ; Gesamteignung  $E$  soll maximiert werden;
- **Probleme des heuristischen Modells** mit Bewertungsmatrix:
- Eignungen der Mitarbeiter nur schwer zu erfassen/quantitativ auszudrücken;
- Eindimensionale Zielbetrachtung; sagt nichts über Leistung aus;
- Arbeitsteilige Verknüpfungen nicht berücksichtigt;
- Anreizsystem der Unternehmung außer acht gelassen;
- **Anpassung der Arbeit/Arbeitsbedingungen an den Menschen:** (613)
- Unterscheidung von objektiven (unmittelbaren Arbeitsbedingungen) und subjektiven Leistungsbedingungen (im Mitarbeiter selbst begründet);
- Leistungsbedingungen enthalten Motivationselemente;
- **Arbeitsaufteilung:** Organisation = Frage der Zentralisation bzw. Dezentralisation;
- **Vorteile der Arbeitsplatzspezialisierung:**
  - Spezialisierung engt Anzahl der Beitragsarten ein; Grad der Übung und Gewöhnung erhöht;
  - Keine gedankliche Umstellung auf wechselnde Arbeitsverrichtungen (Arbeitsleistung steigt);
  - Möglichkeit, Arbeitsplatz und Arbeitsmittel den spezifischen Erfordernissen des Arbeitsvorganges anzupassen;
  - Stellenzuordnung erleichtert
  - Anlern- und Einarbeitungsvorgänge verkürzt;
  - Spezialisierung bewirkt Qualitätsverbesserungen;
- **Nachteile:**
  - Einseitige Belastung, starke Ermüdungserscheinungen;
  - Transportzeiten und -kosten steigen;
  - Spezialisierung bewirkt Einengung des realisierten Fähigkeitspotentials;
  - Gefühl der Eintönigkeit und Monotonie bei Arbeitnehmern; identifiziert sich nicht mit monotoner Verrichtungsfolge;
- **Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit:**
  - **Job enlargement (Aufgabenerweiterung):**
    - Mitarbeiter werden mehr Teilaufgaben übertragen;



- Arbeitsmonotonie geht stark zurück; Arbeiter erkennt einen größeren Sinnzusammenhang, negative Auswirkungen der Arbeitszeiterlegung abgeschwächt;
  - **Job enrichment (Aufgabenbereicherung):**
    - Anreicherung der Arbeit durch Führungsaufgaben;
    - verstärkte Delegation und Entlastung des Vorgesetzten; Befriedigung einer neuen Bedürfnisstufe;
  - **Job rotation (Arbeitsplatzwechsel):**
    - planmäßiger Wechsel von Arbeitsaufgaben und Arbeitsplatz;
    - soziale Isolation vermieden; ermöglicht Erbringung unterschiedlicher Leistungsbeiträge;
  - **Teilautonome Arbeitsgruppen:**
    - Übertragung einer umfassenden Aufgaben an Arbeitsgruppe; Gruppe übernimmt Ausführungs- und Führungsaufgaben;
    - innerhalb Rahmenbedingungen kann Gruppe Entscheidungen treffen über Aufgabenverteilung, Rotationszyklen, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit- und Pausengestaltung und Neueinstellungen;
- **Arbeitsplatzgestaltung:** (616)
  - **Bereiche der Arbeitsplatzgestaltung:**
    - Arbeitsablaufgestaltung (optimale zeitliche und räumliche Reihenfolge)
    - Arbeitsmittelgestaltung;
    - Raumgestaltung;
    - Allgemeine Arbeitsumfeldgestaltung;
    - Arbeitssicherheit
  - **Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung:**
  - **Bereiche der Arbeitszeitregelung:**
    - Regelung bezüglich Arbeitsbeginn und –ende: gleitende tägliche Arbeitszeiten;
    - Regelungen bezüglich Teilzeitarbeit: Job sharing;
    - Regelung von Schicht- und Nachtarbeit: insbesondere Länge einer Schicht und Schichtrhythmus;
    - Pausenregelungen

## **5. Kapitel: Personalerhaltung und Leistungsstimulation**

### **Einleitung:**

- **Aufgaben** der Personalerhaltung:
  - Entscheidung zum Eintritt positiv beeinflussen;
  - Vorhandene Personal an Unternehmung binden;
  - Leistung der Mitarbeiter aktivieren;
- Ziel ist **Teilnahmemotivation** und **Leistungsmotivation**;
- Im Mittelpunkt Frage: was sind Bedürfnisse der Mitarbeiter, welche Motive führen zu bestimmtem Verhalten;
- Unterteilung der Anreize in **materielle (monetäre)** und **immaterielle**:
  - **Monetäre Anreize** = Lohn, Erfolgsbeteiligung, betriebliche Sozialleistungen, betriebliches Vorschlagswesen;
  - **Nichtmonetäre Anreize** = Ausbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, Gruppenmitgliedschaft, Führungsstil, Arbeitszeit- und Pausenregelung, Arbeitsinhalt, Arbeitsplatzgestaltung;
- **Motivationstheorien:** (621)
- Ausgangspunkt ist Frage nach dem Warum des menschl. Verhaltens und Erlebens;

- **Motiv** = latent vorhandene Verhaltensbereitschaft; Bedürfnis demgegenüber rangmäßig vor Motiv, nämlich allgemeines Mangelempfinden; Bedürfnisse angeboren, während sich Motive im Laufe der Sozialisation bilden;
- **Motivation** = Aktivierung/Erhöhung der Verhaltensbereitschaft eines Menschen;
- **Motivationsmodell:**
  - Allgemeine Mangelempfindung vorhanden;
  - Zielgerichtete latente Bereitschaft zur Bedürfnisbefriedigung;
  - Spannung zwischen Empfinden und Bereitschaft zur Befriedigung eines Mangels erhöht;
  - Aktivierung so stark, daß bestimmtes Verhalten resultiert;
  - Resultat des Verhaltens ist Bedürfnisbefriedigung;
- Unterscheidung:
  - **Inhaltstheorien:** was erzeugt im Individuum best. Verhalten; zeigt mögliche Bedürfnisse
  - **Prozeßtheorien:** wie kann bestimmtes Verhalten erzeugt, gelenkt, erhalten, abgebrochen werden;
- **Theorie von Maslow:** Systematik menschlicher Bedürfnisse; Hauptkomponenten sind Motivationsinhalt und Motivationsdynamik;
- **Motivationsinhalte:** Rückführung auf fünf Grundbedürfnisse; Unterscheidung in:
  - **Primäre Bedürfnisse:** Selbsterhaltung, Befriedigung ist lebensnotwendig;
  - **Sekundäre Bedürfnisse:** Bedürfnisse, die über Lernprozeß aufgenommen;
- **Bedürfnispyramide (Maslow):**
  - **Physiologische Bedürfnisse:** körperliche Grundlage; Befriedigung Voraussetzung für Lebenserhaltung;
  - **Bedürfnis nach Sicherheit:** Schutz vor Gefahr;
  - **Soziale Bedürfnisse:** Geborgenheit etc.
  - **Bedürfnis nach Wertschätzung:** Verlangen nach Anerkennung durch seine Umwelt;
  - **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:**
- Bedürfniskategorien stehen zueinander in hierarchischer Beziehung; Befriedigung niederer Bedürfnisse Voraussetzung für Befriedigung höherer Bedürfnisse;
- Bedürfnishierarchie: Bedürfnis wirksam, das unmittelbar auf das letzte befriedigte Bedürfnis folgt (dominantes Handlungsmotiv);
- Befriedigung des Bedürfnisses: es hört auf dominantes Handlungsmotiv zu sein;
- In den ersten vier Stufen **Mangelbedürfnis:** nehmen an Stärke ab, wie sie befriedigt werden; hohe Umweltabhängigkeit;
- **Wachstumsbedürfnisse:** drängen nach eigener stetiger Steigerung; Wachstum ist selbstzweck;
- **Problem:** Maslow behauptet, daß Leistungsmotivation nur über fünfte Stufe möglich ist; läßt sich auf unteren Führungsstufen nur schwer erreichen; keines der Elemente empirisch bestätigt;
- **Theorie von Herzberg:** empirisch überprüfte Theorie;
- Faktoren, die zu Arbeitszufriedenheit führen, von Faktoren zu trennen, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen; **Unterscheidung** von:
  - **Hygiene-Faktoren** oder **Frustratoren:** Abwesenheit führt zu Arbeitsunzufriedenheit; bei Vorhandensein keine Unzufriedenheit, aber auch keine Motivation;
  - **Motivatoren:** beziehen sich auf Arbeit selbst; bewirken im Individuum Motivation;
- Unterscheidung von Grundbedürfnisse und Bedürfnisse höherer Ordnung;
- Zweifaktoren-Theorie: wenn Hygienefaktoren nicht befriedigend, Motivatoren nicht befriedigen – Unzufriedenheit mit Arbeit; wenn Hygienefaktoren befriedigend, Motivatoren nicht befriedigend – keine Unzufriedenheit, keine Arbeitszufriedenheit;
- **Prozeßtheorien:** (627)
- Motivationsmodell über Beziehung zwischen Arbeitsleistung und dem Endzustand im Arbeitsprozeß;

