

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl., Argenbühl

**Martina Lennartz**, Dipl.-Math. oec., Argenbühl

**Aloys Waltermann**, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl., Fröndenberg

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an [copyright@merkur-verlag.de](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

\* \* \* \* \*

8. Auflage 2024

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Merkur-Nr. 0576-08

ISBN 978-3-8120-1122-8

## Kursthema: Prozess der Leistungserstellung

### 1 Planung der Leistungserstellung

#### 1.1 Produktion als Kernprozess eines Industrieunternehmens<sup>1</sup>

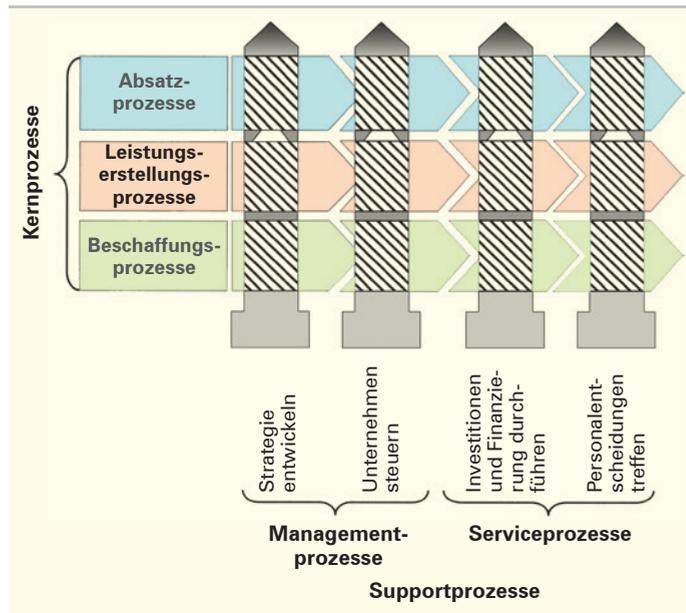
Die nebenstehende Abbildung dient der Standortbestimmung des Abschnittes Planung der Leistungserstellung. Sie hebt die Einordnung des Kernprozesses „Leistungserstellung“ in das Schaubild als einer der drei Kernprozesse besonders hervor. Dieser Kernprozess ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an betrieblicher Wertschöpfung.

Isoliert man den Leistungserstellungsprozess aus nebenstehendem Schaubild heraus und gliedert ihn stufenweise zunächst in **Planungsprozesse**, **Steuerungsprozesse** und **Controllingprozesse** und diese wiederum in Teilprozesse, dann erhält man die

nachfolgende Übersicht (siehe S. 16), mit deren Hilfe zugleich eine Zuordnung zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren betriebswirtschaftlichen Inhalten möglich ist.

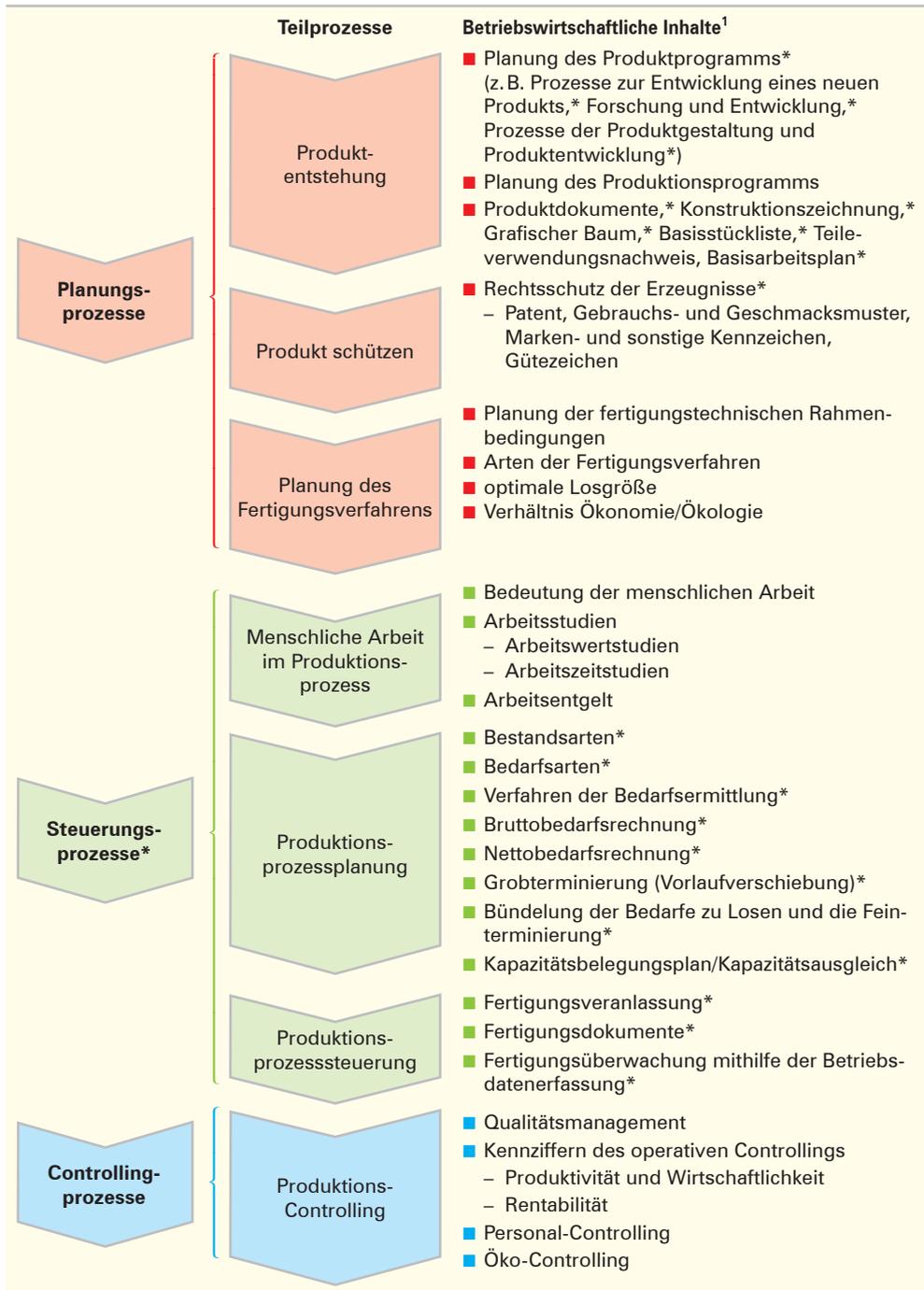
Die **Kernprozesse** des Produktionsbereiches werden angestoßen, wenn entweder

- ein **Kundenauftrag** aus den vorhandenen Fertigerzeugnissen nicht bedient werden kann, weil es sich um eine reine Auftragsfertigung handelt oder die Vorräte an Fertigerzeugnissen nicht ausreichend sind, oder
- weil aufgrund des Absatzplanes von einem Standarderzeugnis der Vorrat an verkaufsfähigen Einheiten ergänzt werden muss. In diesem Fall spricht man von einem **Betriebsauftrag**.



<sup>1</sup> Zum Gesamtkonzept betrieblicher Geschäftsprozesse vgl. Band 1, Jahrgangsstufe 11, S. 55ff.

Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden in diesem Schulbuch synonym (in der gleichen Bedeutung) verwendet.



<sup>1</sup> Die mit einem Sternchen versehenen betriebswirtschaftlichen Inhalte sind nach dem Bildungsplan nicht zu behandeln. Teilweise sieht der Bildungsplan auch für die Stoffinhalte dieses Geschäftsprozesses eine andere Reihenfolge vor.

## 1.2 Planung des Produktionsprogramms

### 1.2.1 Begriffe Produktprogramm und Produktionsprogramm

Zu den strategisch bedeutsamen Festlegungen eines Industrieunternehmens gehört die Entscheidung über die Zusammensetzung des Produktprogramms.<sup>1</sup>

Im **Produktprogramm** sind Art und Menge der Produkte festgelegt, die ein Unternehmen anbietet.



Die **Gestaltung des Produktprogramms** kann unter **strategischen** oder **operativen Gesichtspunkten** betrachtet werden.

- Im Rahmen der **strategischen Produktprogrammplanung** wird der **Produktprogrammrahmen** hinsichtlich Art und Menge der herzustellenden Produkte festgelegt.
- Im Rahmen der **operativen Produktprogrammplanung** wird das **Produktionsprogramm (Fertigungsprogramm)**<sup>2</sup> bestimmt. Es legt konkret die Art und Menge der in den nächsten kurzfristigen Perioden zu produzierenden Produkte fest. Die operative Produktprogrammplanung wird in der Praxis meist als Jahres-, Quartals- und Monatsplanung durchgeführt.

- Die **strategische Produktprogrammplanung** schafft den Produktprogrammrahmen.
- Die **operative Produktprogrammplanung** legt das **Produktionsprogramm** für eine gegebene Planungsperiode nach Art, Menge und Zeitpunkt der herzustellenden Produkte fest. Das Produktionsprogramm schafft die Basis für die weitere Planung, Steuerung und Kontrolle des Produktionsprozesses.



### 1.2.2 Faktoren des Produktionsprogramms

#### 1.2.2.1 Absatzwirtschaftliche Faktoren

Betrachtet man das Produktionsprogramm unter den Aspekten **Fertigungsbreite** und **Fertigungstiefe**, dann kann einerseits zwischen einem breiten und schmalen Produktionsprogramm und andererseits zwischen einer hohen und einer geringen Fertigungstiefe unterschieden werden.

#### (1) Produktionsprogramm unter dem Gesichtspunkt der Fertigungsbreite

Kriterien	Erläuterungen	Beispiele
<b>breites Produktionsprogramm</b>	Es werden mehrere Produktarten hergestellt, die zudem in vielen Varianten angeboten werden.	Eine Möbelfabrik stellt Küchen-, Arbeits-, Wohn- und Schlafzimmere möbel her. Innerhalb der Küchenmöbel gibt es eine klassische und eine Landhausreihe. Die Fronten gibt es in verschiedenen Kunststoffdekoren, in verschiedenen Holzarten sowie in vielen Farben. Entsprechend gibt es auch Varianten der Arbeits-, Wohn- und Schlafzimmere möbel.

<sup>1</sup> Auf die Entwicklung, den Aufbau und die Zusammensetzung des Produktprogramms wird im Folgenden nicht eingegangen.

<sup>2</sup> Die Begriffe Produktionsprogramm und Fertigungsprogramm werden im Folgenden synonym verwendet.

Kriterien	Erläuterungen	Beispiele
<b>schmales Produktionsprogramm</b>	Es wird nur ein Produkt oder nur wenige Produktarten hergestellt. Die Herstellung beschränkt sich auf wenige Varianten.	Eine Möbelfabrik spezialisiert sich auf die Herstellung von Einbauküchen.

## (2) Produktionsprogramm unter dem Gesichtspunkt der Fertigungstiefe

### ■ Hohe Fertigungstiefe

Dies bedeutet, dass das Unternehmen im eigenen Haus einen **hohen Grad der Wertschöpfung** erzielt. Dies kommt dadurch zustande, dass auf der Beschaffungsseite überwiegend Rohstoffe beschafft werden (z. B. Walzblech, Stangenmaterial aus Eisen unterschiedlicher Breite und Länge, Kunststoffgranulat usw.). Diese Rohstoffe werden zunächst zu Einzelteilen (z. B. Tischbeine), dann zu Baukastenkomponenten und letztlich zu Enderzeugnissen verarbeitet.

Eine hohe Fertigungstiefe verbindet sich mit folgenden Rahmenbedingungen:

- Das erfolgsspezifische Know-how bleibt überwiegend im eigenen Unternehmen.
- Hohes Maß an Fixkostenbelastung, weil für alle Produktionsschritte Menschen, Maschinen und Räume vorhanden sein müssen.
- Geringes Maß an Flexibilität in Bezug auf veränderte Marktanforderungen.

### ■ Geringe Fertigungstiefe

Dies bedeutet, dass im eigenen Haus nur ein **geringer Grad der Wertschöpfung** erzielt wird. Ein Großteil der Produktion und Entwicklung findet bereits beim Lieferer statt und wird als komplette Systemkomponente (z. B. vollständiges Auspuffsystem mit Katalysator, Getriebe usw.) in das Enderzeugnis eingebaut.

Eine geringe Fertigungstiefe verbindet sich mit folgenden Rahmenbedingungen:

- Das erfolgsspezifische Know-how muss mit dem Lieferer geteilt werden. Entsprechende Rahmenvereinbarungen schützen das Unternehmen vor Missbrauch.
- Weniger fixe Kosten, da ein Großteil der Produktionsschritte entfällt und – salopp ausgedrückt – nicht mehr produziert, sondern vielmehr nur noch montiert wird.
- Hohes Maß an Flexibilität in Bezug auf veränderte Marktanforderungen, da der Lieferer einen Teil des Fixkostenrisikos trägt und es leichter ist, einen anderen Lieferer zu gewinnen als auf eine vorhandene Fertigungsausstattung umzustellen.

## 1.2.2.2 Produktionswirtschaftliche Faktoren

### (1) Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Fertigungsverfahren<sup>1</sup>

Aus **produktionswirtschaftlicher Sicht** ist ein möglichst schmales Produktionsprogramm wünschenswert. Durch die Beschränkung auf eine geringere Teilevielfalt bei gleichzeitig größeren Serien erhöht sich die Anzahl gleichartiger Arbeitsabläufe. Dies bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich:

<sup>1</sup> Fertigungsverfahren und Leistungserstellungsverfahren sind Begriffe, die synonym verwendet werden. Zu den Fertigungsverfahren siehe Kapitel 1.3., S. S. 21ff.

- Je höher die Anzahl gleichartiger Arbeitsabläufe, desto eher kommen technisch vollkommene Leistungserstellungsverfahren zum Einsatz und damit Spezialmaschinen und einheitliche Werkzeuge.
- Die Rüstkosten verringern sich.
- Die räumliche Reihenfolge der Arbeitsstationen orientiert sich an der Folge der erforderlichen Arbeitsschritte, die innerbetrieblichen Transportwege verringern sich, ebenso wie die Bestände an Zwischenlagern.

Aus **absatzwirtschaftlicher Sicht** ist ein **breites Produktionsprogramm** wünschenswert, um einerseits die sehr individuellen Wünsche der Käufer bedarfsgerecht zu decken und andererseits Nachfrageschwankungen bei einzelnen Erzeugnissen innerhalb des Produktionsprogramms leichter ausgleichen zu können.

Da wir in einem Käufermarkt<sup>1</sup> leben, hat der Käufer die Marktmacht. Dieser Macht müssen sich die Hersteller beugen. Wenn aber schon eine Massenproduktion auf der Ebene des Enderzeugnisses am Markt nicht durchgesetzt werden kann, so können sie doch zumindest auf der tieferen Ebene der Baugruppen und der Einzelteile eine teilweise Massenproduktion anstreben. Durch Kombination unterschiedlicher Baugruppen erreichen die Betriebe eine Vielzahl von Erzeugnisvarianten. Beispiel hierfür ist das Konzept des Modulares Querbaukastens der Volkswagen AG. Ausführliche Informationen finden Sie hierfür im Internet.<sup>2</sup> Die „Zauberformel“ heißt: **„Nach innen standardisieren und nach außen differenzieren“**.<sup>3</sup>



- Durch **Standardisierung** erreicht man die produktionstechnischen Vorteile einer zumindest teilweisen Massenproduktion auf der Ebene der Teile und Baugruppen.
- Durch **Differenzierung** wird dem Kunden ein breites Produktionsprogramm geboten.



## (2) Produktionsprogramm unter dem Aspekt der Kostenstruktur

Je schmaler das Produktionsprogramm, je mehr gleichartige Erzeugnisse hergestellt werden, desto technisch vollkommener ist in der Regel das Fertigungsverfahren (z. B. Fließbandfertigung). Damit verbunden steigt der Anteil an Fixkosten und es sinkt der Anteil an variablen Kosten. Dies hat Folgen für den Fall, dass sich die Produktionsmenge verändert: Variable Kosten sinken (steigen), wenn die Produktionsmenge sinkt (steigt), fixe Kosten hingegen bleiben konstant.

Mit der **Festlegung des Produktionsprogramms entscheidet** das Unternehmen in hohem Maße über die **Kostenstruktur**.

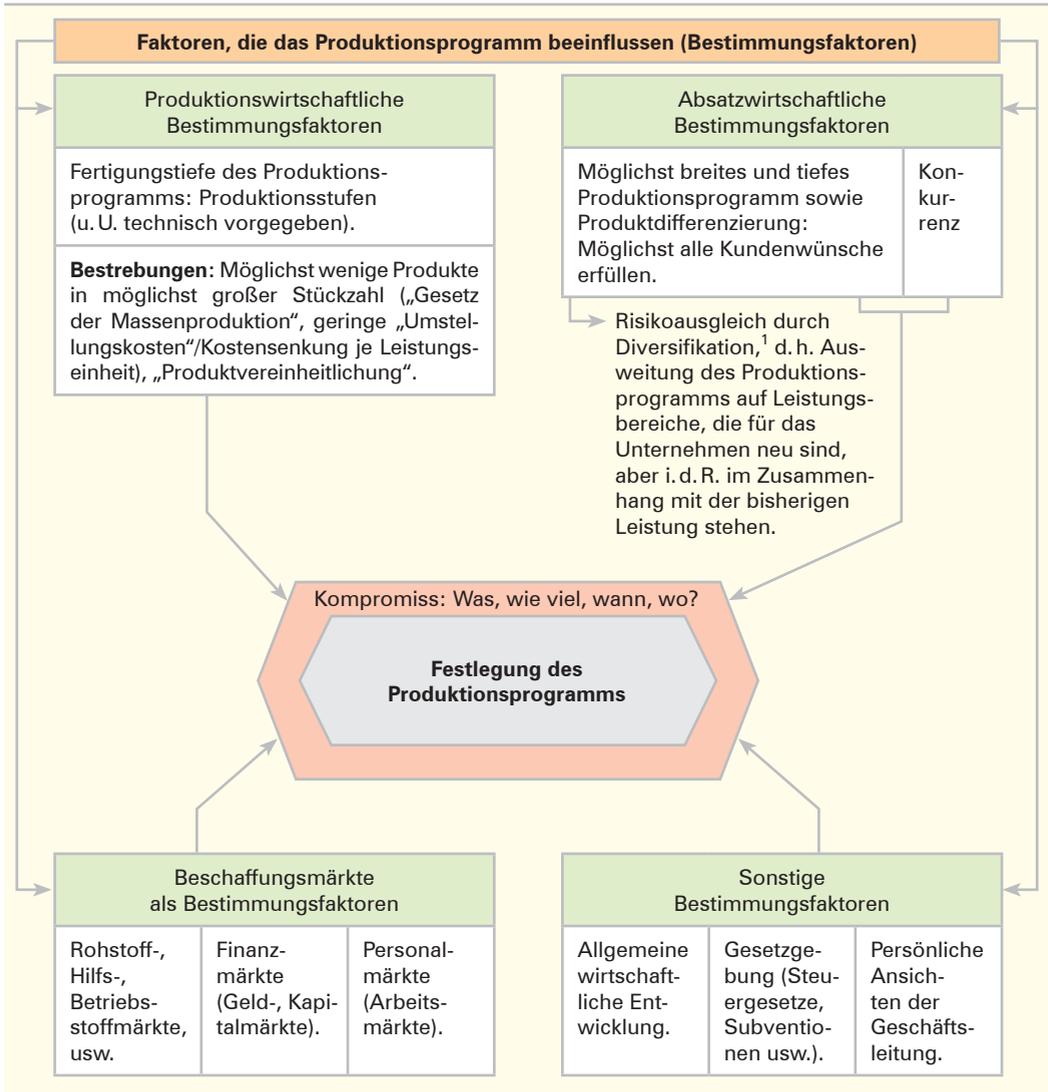


1 Zu Einzelheiten siehe S. 257.

2 Zum Beispiel:

<https://www.volkswagen-newsroom.com/de/modularer-querbaukasten-3655> oder <https://www.auto-motor-und-sport.de/tech-zukunft/modularer-querbaukasten-von-vw-zehn-antworten-zum-mqb/>; 05.05.2020.

3 Darin liegt auch das Erfolgskonzept der Evolution. Zum Beispiel leben ein grönländischer Schneehase und ein australisches Känguru in völlig unterschiedlichen Welten. Sie bewegen sich anders fort, leben in anderen Klimazonen und sehen völlig anders aus. Nach außen hat die Evolution also differenziert. Aber beide haben in ihrem Körper dieselben Standardbaugruppen (Organe) wie Herz, Magen, Leber, Niere, Lunge usw.



## Zusammenfassung

- Das **Produktprogramm** legt die Anzahl der verschiedenen Produkte und ihre Ausführungen, die ein Industrieunternehmen anbietet, fest.
- Das **Produktionsprogramm** legt für eine gegebene Planungsperiode Art, Menge und Zeitpunkt der herzustellenden Produkte fest.

<sup>1</sup> **Diversifikation** (lat): Abwechslung, Veränderung.

- Nach dem **Gesichtspunkt der Fertigungsbreite** kann zwischen einem **breiten** und einem **schmalen Produktionsprogramm** unterschieden werden.
- Nach dem **Gesichtspunkt der Fertigungstiefe** kann zwischen einer **hohen** und einer **geringen Fertigungstiefe** unterschieden werden.
- Die **Planung des Produktionsprogramms** hängt insbesondere von **absatz- und produktionswirtschaftlichen Bestimmungsfaktoren** ab.
- Die **Festlegung des Produktionsprogramms** ist immer ein **Kompromiss**.

## Übungsaufgabe

### 1 Formen des Produktionsprogramms

1. Nennen Sie jeweils drei Argumente, die für bzw. gegen ein breites Produktionsprogramm sprechen!
2. Stellen Sie die Konsequenzen dar, die sich aus einer hohen bzw. geringen Fertigungstiefe ergeben!

## 1.3 Fertigungsverfahren

### 1.3.1 Bestimmungsgründe bei der Festlegung der Rahmenbedingungen

Die Verfahrensweisen industrieller Fertigung sind in der Wirklichkeit äußerst vielfältig und im Grunde in jedem Industriebetrieb anders. Die Theorie kann daher nur versuchen, die charakteristischen Merkmale herauszuarbeiten.

Die **Gestaltung der Fertigungsverfahren**, also die technisch-organisatorische Durchführung der Produktion, hängt u. a. ab

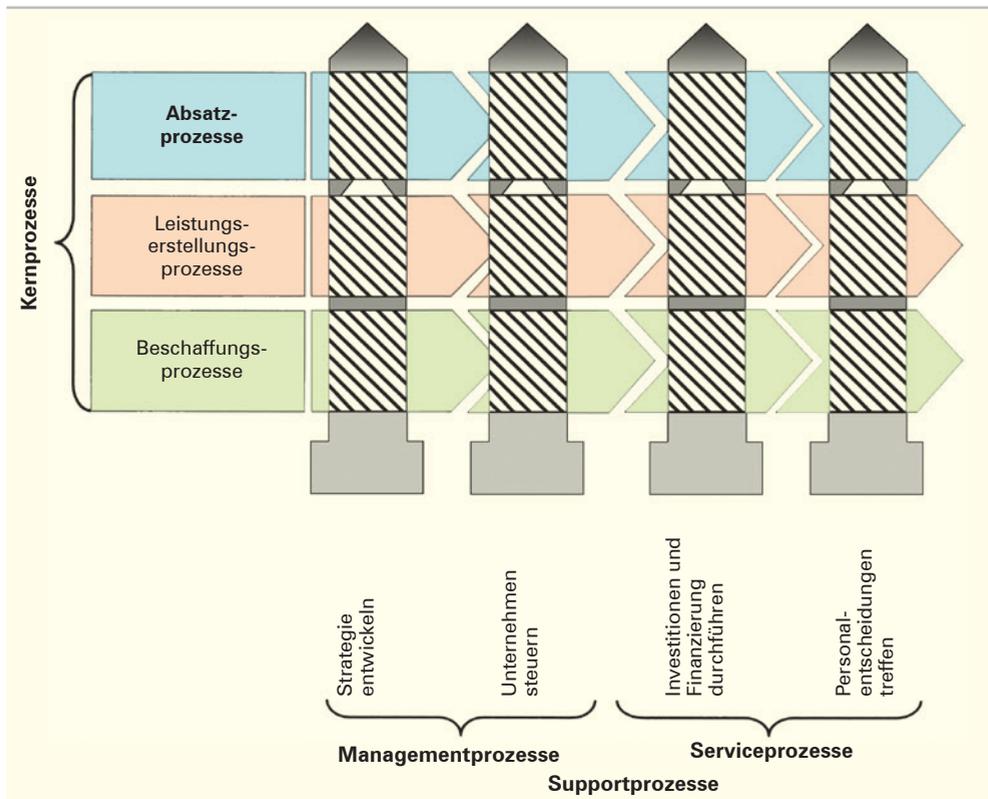
vom <b>Produktionsprogramm</b>	So ist z.B. bei der Baustellenfertigung verhältnismäßig viel, bei der Massenfertigung verhältnismäßig wenig Handarbeit erforderlich. In der chemischen Industrie unterscheiden sich die Fertigungsverfahren völlig von denen der Textilindustrie und die wiederum von denen des Maschinenbaus.
von der <b>Höhe der Lohnkosten</b>	In Regionen mit niedrigem Lohnniveau sind in der Regel mehr Menschen in der Produktion beschäftigt als in Regionen mit hohen Lohnkosten.
von der <b>Höhe des Kapitalbedarfs</b>	Kapitalintensive Fertigungsverfahren, wie z.B. die Massenfertigung mit „Automaten“, erfordern einen viel höheren Kapitaleinsatz als arbeitsintensive Verfahren. Sie verursachen deshalb auch <b>höhere Kapitalkosten</b> (Abschreibungs- und Zinskosten). Die erforderlichen hohen Finanzmittel müssen auf dem Kapitalmarkt beschafft werden. Je höher die Zinskosten in einem Land sind, desto geringer wird die Neigung sein, in kapitalintensive Fertigungsverfahren zu investieren.
von den <b>staatlichen Vorschriften</b>	Regierungen in den verschiedenen Ländern nehmen mit unterschiedlichen Vorschriften (z. B. Umweltauflagen, Verbot der Kinderarbeit, Arbeitsschutz) Einfluss auf die Wahl der Fertigungsverfahren.

## Kursthema: Prozess der Leistungsverwertung

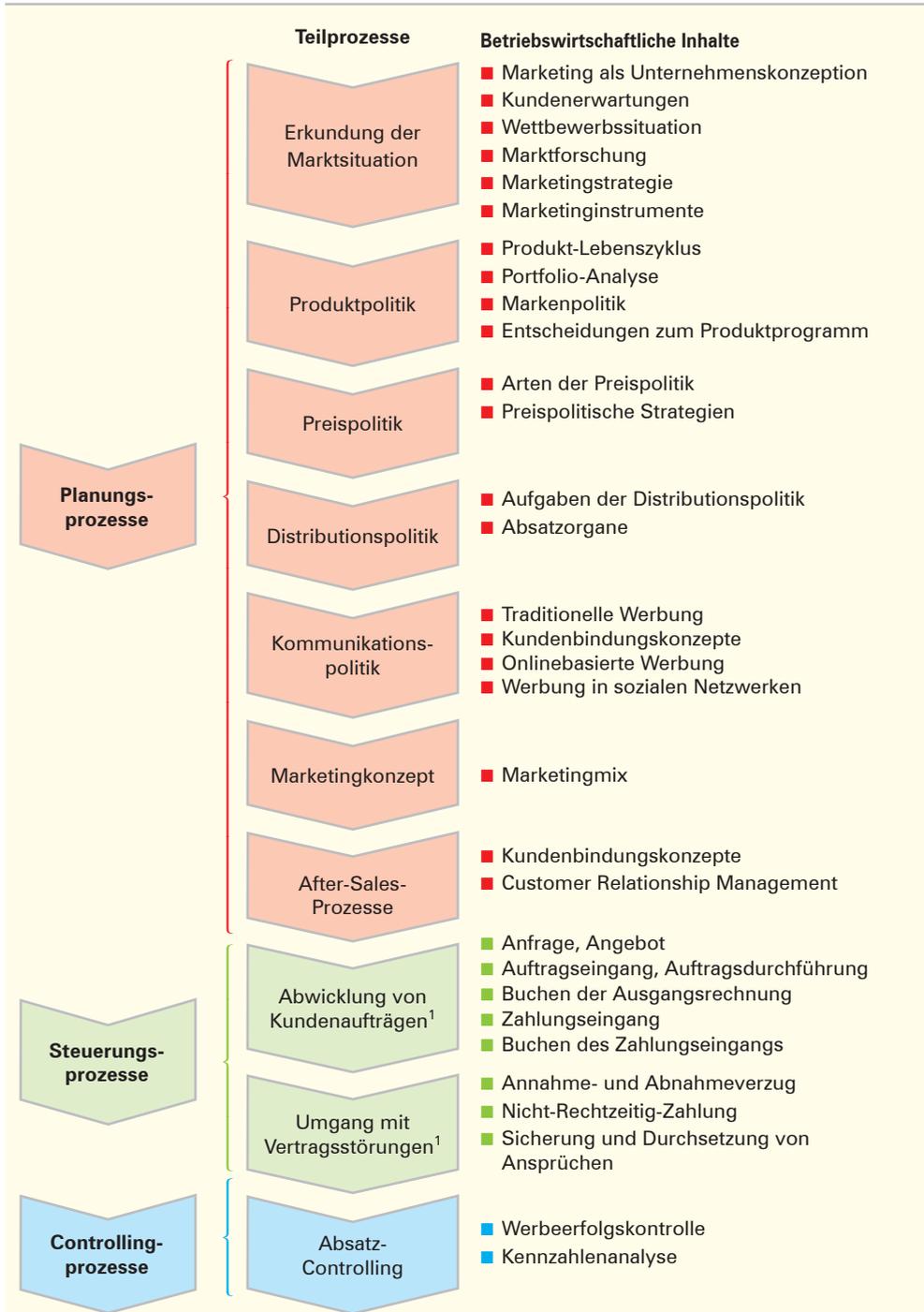
### 1 Marktsituation

#### 1.1 Einbettung des Absatzprozesses (Prozess der Leistungsverwertung) in das Gesamtsystem betrieblicher Geschäftsprozesse

Die nachfolgende Abbildung dient der Standortbestimmung des **Kernprozesses Absatz (Prozess der Leistungsverwertung)**.



Isoliert man den Kernprozess **Absatz** aus obigem Schaubild heraus und gliedert ihn stufenweise zunächst in **Planungsprozesse, Steuerungsprozesse** und **Controllingprozesse** und diese wiederum in ihre einzelnen **Teilprozesse (Subprozesse)**, erhält man die auf S. 253 abgebildete Übersicht, mit deren Hilfe zugleich eine Zuordnung zwischen den einzelnen Teilprozessen und deren betriebswirtschaftlichen Inhalten möglich ist.



<sup>1</sup> Diese Steuerungsprozesse wurden bereits im Kurshalbjahr 11.2 behandelt.

## 1.2 Marketing als Unternehmenskonzeption auf Käufermärkten

### 1.2.1 Grundlagen des Marketings

Grundaufgabe eines jeden Unternehmens ist, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

#### (1) Entwicklung der Marketingkonzeption

Derzeit beobachtet man auf den Märkten einen stetig wachsenden Überhang des Leistungsangebots. Die Ursachen liegen in

- der zunehmenden Sättigung der Bedürfnisse der Konsumenten,
- dem technischen Fortschritt,
- der demografischen Entwicklung mit ihren sinkenden Bevölkerungszahlen und
- der Liberalisierung der globalen Märkte.

Die Märkte entwickeln sich vom **Verkäufermarkt** zum **Käufermarkt**.



- Der **Verkäufermarkt** ist ein Markt, in dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Güterangebot. Es besteht ein **Nachfrageüberhang**. Die **Marktmacht** hat der **Verkäufer**.
- Der **Käufermarkt** ist ein Markt, in dem das Angebot an Gütern größer ist als die Nachfrage nach Gütern. Es besteht ein **Angebotsüberhang**. Die **Marktmacht** hat der **Käufer**.

Der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der Absatz der erzeugten Produkte zur Hauptaufgabe der Unternehmen wird. Während zu Zeiten des Verkäufermarktes vorrangig die Verteilung der Erzeugnisse das Problem war, kommt es nun darauf an, den Absatzmarkt systematisch zu erschließen. Dies erfordert, dass alle Unternehmensaufgaben auf die Bedürfnisse der Abnehmer ausgerichtet werden. Für diese Führungskonzeption wird das aus dem Amerikanischen übernommene Wort **Marketing**<sup>1</sup> verwendet.

#### (2) Begriff Marketing

Die Marketingkonzeption besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung der gesetzten Unternehmensziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Mitbewerber. Oberstes **Ziel des Marketings** ist die **Kundenzufriedenheit**.

##### Schlagworte zum Marketing

- Entdecke Kundenwünsche und erfülle sie!
- Erfülle Kundenbedürfnisse auf profitable Art!
- Wir richten es, wie Sie es wollen!
- Bei uns sind Sie der Boss!

<sup>1</sup> **Marketing** (engl.): Markt machen, d. h. einen Markt für seine eigenen Produkte schaffen bzw. ausschöpfen.

### Ein zufriedener Kunde

- kauft mehr und bleibt länger „treu“,
- kauft bevorzugt vom gleichen Unternehmen, wenn dieses neue oder verbesserte Produkte bringt,
- denkt und spricht gut über das Unternehmen und seine Produkte,
- beachtet Marken, Werbe- und Preisangebote der Mitbewerber weniger stark,
- bietet dem Unternehmen gern neue Ideen zu Produkt und Service an.

- **Marketing** ist eine Konzeption, bei der alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.
- Ziel der Marketingkonzeption ist die **Kundenzufriedenheit**.



## 1.2.2 Marketingziele

### (1) Notwendigkeit von Zielformulierungen

**Ziele** beschreiben einen angestrebten Zustand in der Zukunft.



Wichtige Aufgaben von Zielformulierungen sind:

<b>Orientierung geben</b>	Ziele geben die Marschrichtung vor. Das Engagement der Mitarbeiter findet eine Richtung, alle ziehen am gleichen Strang. Sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Arbeitskraft, Kapital, Zeit) knapp, dann helfen die Zielformulierungen, die knappen Mittel so zu verteilen, dass der höchste Nutzen erzielt wird.	
<b>Kontrolle vornehmen</b>	Durch einen Vergleich der formulierten Ziele mit den erreichten Ergebnissen kann der Unternehmenserfolg kontrolliert und beurteilt werden.	
<b>Lenkung erreichen</b>	<i>„Nichts macht erfolgreicher als der Erfolg.“</i> Wird das Erreichen von realistischen (!) Zielen verknüpft mit Belohnungen (Provisionen, Gewinnbeteiligung, Beförderung), fördert dies die Motivation der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen.	

### (2) Begriff Marketingziele

**Marketingziele** beschreiben eine angestrebte künftige Marktposition, die durch **abgestimmte Marketinginstrumente** erreicht werden soll.



### (3) Anforderungen an die Formulierung von Marketingzielen

Ein Marketingziel ist umfassend formuliert, wenn es hinsichtlich der folgenden vier Anforderungen genau bestimmt ist. Diese vier Anforderungen werden am Beispiel des Ziels **Absatzsteigerung** dargestellt:

Anforderungen	Fragestellungen	Beispiele
<b>Zielinhalt</b>	Was soll erreicht werden?	Der <b>Absatz</b> unserer <b>E-Bikes</b> soll <b>gesteigert</b> werden.
<b>Zielausmaß</b>	Wie viel soll erreicht werden?	Wir wollen den Absatz unserer E-Bikes <b>um 15 %</b> steigern.
<b>Zeithorizont</b>	Bis wann soll das Ziel erreicht werden?	<b>Bis zum Ende des nächsten Jahres</b> wollen wir den Absatz unserer E-Bikes um 15 % steigern.
<b>Geltungsbereich</b>	Wo soll dieses Ziel erreicht werden?	Bis Ende des nächsten Jahres wollen wir den Absatz unserer E-Bikes <b>im Inland</b> um 15 % steigern.

### (4) Beispiele für die Formulierung von Marketingzielen

Marketing-ziele	Erläuterungen	Zielformulierungen (Beispiele)
<b>Absatzsteigerung</b>	Die Absatzsteigerung wird gemessen am Absatz des vergangenen Jahres, ausgedrückt in Prozent.  $\text{Absatzsteigerung} = \frac{\text{Absatzsteigerung (Stück, Liter ...) } \cdot 100}{\text{Absatz des vergangenen Jahres}}$	Bis zum Ende des nächsten Jahres wollen wir den Absatz unserer E-Bikes im Inland um 15 % steigern.
<b>Marktanteil</b>	Er ist der Anteil des eigenen Absatzes (Absatzvolumen <sup>1</sup> ) gemessen am Gesamtabsatz aller Unternehmen auf einem Teilmarkt innerhalb einer Periode (Marktvolumen <sup>1</sup> ), ausgedrückt in Prozent.  $\text{Marktanteil (mengenorientiert)} = \frac{\text{Absatzvolumen} \cdot 100}{\text{Marktvolumen}}$ $\text{Marktanteil (wertorientiert)} = \frac{\text{Umsatz} \cdot 100}{\text{Gesamtumsatz des Marktes}}$	Bis Ende des Jahres 20.. wollen wir im Inland für unsere Mountainbikes einen Marktanteil von 20 % erreicht haben.
<b>Bekanntheitsgrad</b>	Er besagt, welche Wertschätzung die Kunden dem Produkt, der Dienstleistung und der Marke entgegenbringen. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades drückt sich in Merkmalen wie Werte, Motive, Einstellungen oder Interessen der Kunden aus.  Aus deren Kenntnis kann man Rückschlüsse ziehen auf die Bedürfnisse der Kunden. Und daraus wiederum lassen sich Aussagen ableiten über das künftige Kundenverhalten.	Wir wollen innerhalb von 3 Jahren in unserer Region einen Bekanntheitsgrad von 25 % erzielen.

<sup>1</sup> Zu Einzelheiten siehe S. 282f.

Marketingziele	Erläuterungen	Zielformulierungen (Beispiele)
<b>Bekanntheitsgrad</b>	$\text{Bekanntheitsgrad} = \frac{\text{Anzahl der Befragten, die einen Gegenstand kennen}}{\text{Anzahl aller Befragten}} \cdot 100$ <p>Maggi, Coca-Cola und Nivea haben z. B. einen Bekanntheitsgrad von nahezu 100 %.</p> <p>Allerdings: Der Bekanntheitsgrad sagt nur etwas darüber aus, wie viele der Befragten einen Gegenstand (Produkt, Marke, Unternehmen) kennen. Es sagt noch nichts darüber aus, ob die Befragten auch eine positive Einstellung gegenüber diesem Gegenstand haben. (Zum Beispiel kann ein Automobilunternehmen auch deswegen bekannt werden, weil eine umfangreiche Rückrufaktion aufgrund eines Konstruktionsfehlers erforderlich war. In diesem Fall wäre ein hoher Bekanntheitsgrad negativ.)</p>	
<b>Kundenbindung</b>	<p>Die Kennzahlen zur Kundenbindung sagen etwas aus über die <b>Beziehungsqualität</b> der Kunden zu einem Produkt. Die Komplexität dieses Ziels bedingt, dass es nur über ein Bündel an Kennzahlen zu fassen ist, z. B.</p> $\text{Wiederkäuferrate} = \frac{\text{Anzahl der Wiederholungskäufer im Zeitraum} \cdot 100}{\text{Anzahl aller Käufer im Zeitraum}}$ <p>Die <b>Empfehlungsrate</b> lässt sich erfassen in einer Skalenfrage mit einer Bandbreite von 0–10: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen weiterempfehlen?“</p> $\text{Kundenfluktuationsrate}^1 = \frac{\text{Anzahl der Neukunden} \cdot 100}{\text{Ø Anzahl der Kunden pro Jahr}}$	Innerhalb von 5 Jahren wollen wir in unserem Webshop eine Wiederkäuferrate von 30 % erreichen.

## Zusammenfassung

- In einem **Verkäufermarkt** ist die Nachfrage nach Gütern größer als das Angebot. Die **Marktmacht** hat der **Verkäufer**.
- In einem **Käufermarkt** ist das Angebot an Gütern größer als die Nachfrage. Die **Marktmacht** hat der **Käufer**.
- **Marketing** ist eine Konzeption, bei der alle Aktivitäten eines Unternehmens konsequent auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.
- **Ziel** der Marketingkonzeption ist die **Kundenzufriedenheit**.
- **Marketingziele** beschreiben eine angestrebte künftige Marktposition.
- **Marketingziele** sind **umfassend formuliert**, wenn sie nach **Inhalt** (Was?), **Ausmaß** (Wie viel?), **Zeithorizont** (Bis wann?) und **Geltungsbereich** (Wo?) genau bestimmt sind.

<sup>1</sup> **Fluktuation**: Schwankung; **fluktuieren**: schnell wechseln.

## Übungsaufgabe

### 109 Grundlagen, Ziele des Marketings

1. Nennen Sie Gründe, die für das Entstehen des Marketings maßgebend waren!
2. Charakterisieren Sie den Begriff Marketing!
3. Ein Ziel ist konkret formuliert, wenn es Aussagen enthält über Zielinhalt, Zielausmaß, Zeit-horizont und Geltungsbereich.

**Aufgaben:**

Formulieren Sie konkrete Marketingziele

- 3.1 für einen asiatischen Newcomer auf dem Markt für Smartphones!
- 3.2 für die Filiale einer Parfümeriekette in der Fußgängerzone einer Großstadt!
- 3.3 Schlagen Sie Maßnahmen vor, die geeignet sind, das in Aufgabe 3.2 formulierte Ziel zu erreichen!

## 1.3 Kunden als zentrale Marktteilnehmer

### 1.3.1 Kundenanalyse

Um das Unternehmen auf die verschiedenen Absatzbedingungen der Kundengruppen ausrichten zu können, brauchen die Unternehmen Informationen über ihre Kunden.<sup>1</sup> In der nachfolgenden Übersicht werden beispielhaft Bereiche angeführt, über die Informationen benötigt werden.<sup>2</sup> Aus den gewonnenen Daten erstellt das Unternehmen dann ein **Kundenprofil**. Das Kundenprofil hat besondere Bedeutung für den **Absatz der Waren**, für die **Risikosituation des Unternehmens** und es zeigt die **Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Abnehmern** auf.

Bereiche (Beispiele)	Benötigte Informationen	
	Privatpersonen	Unternehmen
Wer sind unsere Käufer und welche potenziellen Käufer kaufen nicht bei uns?	Wohnort, Alter, Beruf, Familienstand, Einkommens- und Besitzverhältnisse u.Ä.	Unternehmensgröße, Wirtschaftszweig, Abnehmerstufe (Hersteller, Wiederverkäufer, Großverbraucher), Unternehmensform, finanzielle Ausstattung (z. B. anhand von Bilanzen) u.Ä.
Welche Größenordnungen liegen bei den verschiedenen Kundengruppen vor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zahl der potenziellen Kunden (Personen, Haushalte).</li> <li>■ Wie entwickelt sich die Zahl der Jugendlichen, Arbeitnehmer, Rentner, Haushalte, ...?</li> <li>■ Welche Veränderungen der Lebensbedingungen sind zu erwarten?</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anzahl der Unternehmen als potenzielle Kunden.</li> <li>■ Gliederung der Unternehmen nach Größe, Rechtsform, Branche, ...</li> <li>■ Entwicklung der Gesamtwirtschaft, von bestimmten Branchen, Einfluss der Globalisierung, ...</li> <li>■ Welche Teilmärkte sind bereits gesättigt?</li> <li>■ ...</li> </ul>

1 Die Erfassung der Kundendaten wird aufgrund des Bildungsplans im Kapitel 5.2 „Kundenbindungskonzepte“ dargestellt. Siehe S. 358ff.

2 Zuständig für die Erfassung der Daten ist die Marktforschung. Vgl. hierzu Kapitel 1.5, S. 278ff.

Bereiche (Beispiele)	Benötigte Informationen	
	Privatpersonen	Unternehmen
Welches Kaufverhalten haben die Kunden entwickelt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Mengen, Qualitäten, Preislagen, Größen, Einheiten usw. werden bevorzugt?</li> <li>■ Wie hoch ist der durchschnittliche Kaufbetrag?</li> <li>■ Wann kaufen die Kunden (Stunde, Wochentag, Monat, Jahreszeit)?</li> <li>■ Wie bzw. durch wen lassen sich die Betroffenen zu Einkäufen anregen?</li> <li>■ Welche Gewohnheiten bestehen beim Verbrauch/Gebrauch der erworbenen Güter?</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Unternehmen kommen als Abnehmer in Betracht?</li> <li>■ Wer ist für den Einkauf zuständig (Anzahl der entscheidenden Personen, Abteilungen, ...)?</li> <li>■ Bestehen kapitalmäßige Verflechtungen oder sonstige Bindungen an andere Unternehmen?</li> <li>■ Welchen Jahresbedarf hat ein bestimmter Abnehmer? Wie viel wurde bisher von uns bezogen?</li> <li>■ Wo hat ein potenzieller Kunde bisher eingekauft? Bestehen langfristige Verträge?</li> <li>■ Wie verhält es sich mit der Zahlungsmoral des Kunden?</li> <li>■ ...</li> </ul>

### 1.3.2 Erwartungen der Kunden

**Erwartungen** der Kunden sind Vorstellungen darüber, welche Eigenschaften eines Produkts und/oder Handlungsweisen eines Geschäftspartners wünschenswert sind.



Schätzt der Kunde z. B. in einem besonderen Maße Verlässlichkeit in der Einhaltung von Vereinbarungen, ist der günstigste Preis für ihn nur ein Nebenkriterium für den Vertragsabschluss. Unabhängig von den vielfältigen und individuell sehr unterschiedlich bedeutsamen Erwartungen, gibt es solche, die für eine auf Dauer angelegte Geschäftsbeziehung unabdingbar sind.

Erwartungen, die in aller Regel für Kunden bedeutsam sind	Erläuterungen
<b>Verlässlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wenn die Kunden die Erfahrung machen, dass sie sich auf das Handeln des Unternehmens verlassen können, werden sie es ihm mit Vertrauen und langfristiger Partnerschaft danken.</li> <li>■ Das gegenseitige Vertrauensverhältnis wird zum „Klebstoff“ für die Geschäftsbeziehung. Es lässt sich nicht einfordern, sondern muss immer wieder durch verlässliches Verhalten gesichert werden.</li> <li>■ Vertrauen in den Geschäftspartner ist z. B. unerlässlich in Just-in-time-Situationen, in denen der Kunde seine Lagervorräte auf nur noch wenige Stunden reduziert.</li> </ul>
<b>Aufrichtigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufrichtigkeit ist die Übereinstimmung von Tun und Reden. Aufrichtig handelt, wer seine eigene, innere Überzeugung vertritt, ohne sich zu verstellen. Solche Menschen bezeichnet man auch als <b>integer</b>. Gegenbegriffe zur Aufrichtigkeit sind Heuchelei, Schmeichelei und Käuflichkeit.</li> </ul>

Erwartungen, die in aller Regel für Kunden bedeutsam sind	Erläuterungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunden erkennen sehr schnell den schmalen Grat, der ein aufrichtiges Kompliment, eine höfliche Nettigkeit von einer geschmeichelten Anbiederung trennt.</li> </ul>
Fairness	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fairness bedeutet, den Geschäftspartner als Partner zu achten. Insbesondere die Tatsache, dass ein Unternehmen sich in aller Regel gegen Wettbewerber durchsetzen muss, macht es nicht leicht, fair zu sein – weder gegenüber den Kunden noch gegenüber den Wettbewerbern. Fairness ist jedoch eine Zündschnur, die sehr lange brennt.</li> <li>■ Unfaire Ellenbogenmentalität gegenüber Wettbewerbern (z.B. durch Dumpingangebote) trifft nicht nur den Wettbewerber, sondern letztlich auch das eigene Unternehmen. Unfares Verhalten gegenüber dem Kunden (z.B. durch Schaffen von Zeitdruck beim Vertragsabschluss) führt dazu, dass letzterer sich über den Tisch gezogen fühlt. Ein solcher Kunde ist als Referenz verloren und das Image des eigenen Unternehmens geschädigt.</li> </ul>

### 1.3.3 Kaufentscheidungsprozess

#### 1.3.3.1 Träger der Kaufentscheidungen

Für die Erklärung des Käuferverhaltens bei Kaufentscheidungen ist die **Art und Anzahl der beteiligten Entscheidungsträger** von grundlegender Bedeutung. So ist zu unterscheiden zwischen dem Kaufverhalten

- **privater Haushalte** und **Unternehmen bzw. öffentlichen Institutionen** sowie
- **individuellen** und **kollektiven Kaufentscheidungen**.

Werden die beiden Kriterien kombiniert, ergeben sich folgende vier **Grundtypen von Kaufentscheidungen**:

	Haushalt	Unternehmen bzw. Institution
Individuum	Kaufentscheidungen des Konsumenten	Kaufentscheidungen des Repräsentanten
Kollektiv	Kaufentscheidungen von Familien	Kaufentscheidungen des Einkaufsgremiums (Buying Centers)

#### 1.3.3.2 Phasen des Kaufentscheidungsprozesses

Anhand zahlreicher Konsumentenberichte über das Kaufverhalten haben Kaufverhaltensforscher „Phasenmodelle“ zur Beschreibung des Kaufprozesses entwickelt. Die entwickelten „Phasenmodelle“ beziehen sich in der Regel auf komplexe Kaufprozesse, z. B. einen Autokauf, den Kauf einer Waschmaschine, einer Eigentumswohnung u.Ä.

Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, bei dem der Käufer im Laufe des Kaufprozesses fünf Phasen durchläuft (**Fünf-Phasen-Modell des Kaufprozesses**):



Das Modell macht deutlich, dass der Kaufprozess schon vor dem tatsächlichen Kaufakt beginnt und auch noch danach Auswirkungen hat. Es legt dem Verkäufer nahe, sich stärker auf den gesamten Kaufprozess als nur auf die Kaufentscheidung des Käufers zu konzentrieren.

Selbstverständlich durchläuft der Käufer nicht bei jedem Kaufprozess alle fünf Phasen. Es ist möglich, dass der Käufer manche Phasen überspringt oder sie in veränderter Reihenfolge durchläuft.

Im Folgenden wird aufgrund des Bildungsplans von den fünf Phasen des Kaufprozesses lediglich die Phase der Kaufentscheidung dargestellt.

#### Beispiel:

So kommt eine Person beim Kauf ihres gewohnten Geschirrspülmittels von der Problemerkennung direkt zur Kaufentscheidung und lässt die Phasen Informationssuche und Alternativenbewertung aus.

### 1.3.3.3 Typen von Kaufentscheidungen

Es gibt unterschiedliche Typen von Kaufentscheidungen. So bestehen beträchtliche Unterschiede zwischen dem Kauf einer Tube Zahnpasta, eines Mountainbikes, eines PCs oder einer Eigentumswohnung. Während bei einem komplexen und teuren Kauf in der Regel viele Faktoren zu berücksichtigen und viele Personen am Kauf beteiligt sind, sind z. B. beim Kauf von Gütern des täglichen Bedarfs nur wenige Faktoren von Wichtigkeit. Im Folgenden werden vier Typen von Kaufentscheidungen vorgestellt: die echte, die habituelle,<sup>1</sup> die impulsive<sup>2</sup> und die limitierte<sup>3</sup> Kaufentscheidung.

#### (1) Echte und habituelle Kaufentscheidungen

Nach der **Bedeutung bzw. dem Wert des gekauften Gutes** unterscheidet man in echte und in habituelle Kaufentscheidungen.

##### ■ Echte Kaufentscheidungen

Eine echte Kaufentscheidung liegt vor, wenn sich der Käufer intensiv mit dem Kauf beschäftigt und er erhebliche Unterschiede zwischen den Produkten erkannt hat. Eine intensive Beschäftigung mit dem Kauf liegt vor, wenn das Anschaffungsgut teuer und mit Risiken behaftet ist sowie selten gekauft wird. In der Regel fehlen hier dem Käufer ausgeprägte Kenntnisse über das Produkt, und er hat großen Lernbedarf.

1 **Habituell**: gewohnheitsmäßig, ständig.

2 **Impulsiv**: aus einer augenblicklichen Umgebung heraus handelnd.

3 **Limitieren**: begrenzen, einschränken.

Für die Marketingstrategie des Verkäufers bedeutet dies:

- Er muss Marktstrategien entwickeln, die dem Käufer helfen, **die besonderen Leistungsmerkmale des betreffenden Produkts zu erkennen**.
- Er muss **genügend hochwertige Informationen** zur Verfügung stellen und sich darum bemühen,
- durch **rationale Argumente** zu überzeugen.
- Unterstützt wird diese Strategie durch ein **herausragendes Service- und Beratungsangebot**.

### ■ Habituelle Kaufentscheidungen

Bei vielen Produkten ist die Beschäftigung der Käufer mit dem Kauf gering und bedeutende Unterschiede zwischen den Produkten sind kaum vorhanden. Zu diesen Produkten zählen insbesondere die Güter des täglichen Bedarfs (z. B. Salz, Butter, Waschmittel usw.). Beim Kauf solcher Produkte geht der Käufer in den Laden und nimmt irgendeine Marke. Wenn der Käufer immer zur selben Marke greift, geschieht dies aus Gewohnheit und selten aufgrund von Markentreue. Der Käufer durchläuft in diesem Fall nicht die Phasen der Problemerkennung, Informationssuche und Bewertung der Alternativen, sondern trifft unmittelbar seine Kaufentscheidung.

Für die Marketingstrategie des Verkäufers bedeutet dies:

- Die **Produkte müssen in ausreichender Menge am vertrauten Ort** verfügbar sein (z. B. übliches Regal im Supermarkt).
- Der Käufer muss den **Kaufvorgang rasch und unkompliziert** abwickeln können (z. B. erleichtert ein identischer Aufbau des Verkaufsraums bei demselben Filialisten die Orientierung und verkürzt die Suchzeit, genügend Scannerkassen verringern die leidige Wartezeit, unterschiedliche Zahlungsmöglichkeiten (Bargeld, EC-Karte) ermöglichen Zusatzkäufe).
- **Gleichbleibende Produktqualität** überzeugt den Käufer, die richtige Wahl getroffen zu haben.
- **Nachhaltige Werbung**, gelegentliche Verkaufsförderungsmaßnahmen und Sonderaktionen **stabilisieren die Entscheidung im Bewusstsein des Käufers**.

## (2) Impulsive und limitierte Kaufentscheidungen

Nach dem **Grad der Intensität**, mit dem der **Käufer den Kauf vorbereitet**, unterscheidet man in impulsive und limitierte Kaufentscheidungen.

### ■ Impulsive Kaufentscheidungen

Bei impulsiven Kaufentscheidungen reagiert der Käufer spontan auf bestimmte Reize am Point of Sale. Die Kaufentscheidung ist rein affektgesteuert.<sup>1</sup> Eine Informationsaufnahme und -verarbeitung oder eine Bewertung von Alternativen erfolgt nicht.

#### Beispiele:

Kauf eines modischen T-Shirts, das im Schaufenster ausgestellt ist. Kauf einer Saftpresse nach einer Warenvorführung.

Für die Marketingstrategie des Verkäufers bedeutet dies:

- Er spricht den Käufer in erster Linie **auf der emotionalen Ebene** an, z. B. durch ansprechende Produktgestaltung, Warenvorführung mit Probiermöglichkeit.

<sup>1</sup> **Affektiv**: gefühlsbetont.

- Er **erhöht den Entscheidungsdruck** auf den Käufer durch
  - eine **mengenmäßige Begrenzung** („Nur solange Vorrat reicht“ oder im Internet „Fünf Interessenten sehen gerade dieses Angebot an“),
  - durch eine **zeitliche Begrenzung** („Nur heute“),
  - durch einen **besonders attraktiven Preis** oder
  - durch **Kombinationsangebote** (mehrere, sich ergänzende Produkte in einem Kombipaket zu einem einmalig günstigen Kombipreis).

### ■ Limitierte Kaufentscheidungen

Beschäftigt sich ein Käufer intensiv mit den zur Auswahl stehenden Produkten und bemerkt hierbei, dass ausgeprägte Produktunterschiede fehlen, wird er sich ziemlich schnell zum Kauf entscheiden. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer limitierten Kaufentscheidung. Für den Erwerb des Produkts ist in solchen Fällen häufig ein günstiges Angebot oder die Bequemlichkeit eines bestimmten Kauforts bzw. -zeitpunkts ausschlaggebend.

#### Beispiel:

Kauf eines industriell gefertigten Parkettbodens. Die Beschäftigung des Konsumenten mit dem Kauf ist dabei intensiv, weil das Produkt teuer ist und selten gekauft wird, doch er geht wahrscheinlich davon aus, dass die meisten Parkettböden unterschiedlicher Hersteller in einer bestimmten Preisklasse gleich gut sind.

Für die Marketingstrategie des Verkäufers bedeutet dies:

- Da der Käufer nur über begrenzte Produktinformationen verfügt, fällt die **Entscheidung aufgrund von Schlüsselinformationen**, wie z. B. Bequemlichkeit des Einkaufs, Preis oder Produktanmutung.
- **Attribute**<sup>1</sup> wie
  - lange Öffnungszeiten,
  - ausreichende Parkplätze,
  - Dauertiefpreise,
  - attraktives Markensortiment,
  - computerunterstützte Animation des Produktnutzens (z. B. Silvesterfeuerwerk)
 sind deshalb gut wahrnehmbar herauszustellen.

## 1.3.4 Marktsegmentierung

### (1) Begriff und Vorteile der Marktsegmentierung

Märkte, wie wir sie kennen, sind zusammengesetzt aus unterschiedlichen Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedarfsstrukturen. Der Kunde ist informierter, kritischer und sieht sich einem Überangebot an Waren gegenüber. Er kann es sich leisten, wählerisch zu sein. Folge: Die Elemente des Gesamtmarktes sind in Bezug auf ihre Struktur, ihre Bedürfnisse und ihr Verhalten sehr inhomogen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> **Attribut:** Eigenschaft.

<sup>2</sup> **Homogen:** gleich beschaffen; **inhomogen:** nicht gleichartig. Ein **inhomogener Markt** ist ein solcher, bei dem sehr unterschiedliche Marktteilnehmer sehr unterschiedliche Bedürfnisse haben, z. B. Kfz-Markt. Beispiel für einen **homogenen Markt:** Mineralöl (Super bleifrei – egal welcher Marke – hat eine Oktanzahl von 95), Bier (gebraut nach Reinheitsgebot von 1516).

## Kursthema: Investition

### 1 Ziele und Arten von Investitionen

- **Investitionen** sind die **Verwendung von Finanzmitteln** zur Beschaffung betrieblichen Vermögens.
- Investitionen gehen mit **größeren Anschaffungsauszahlungen** und **langfristiger Kapitalbindung** einher.



#### 1.1 Investitionsziele

Jeder Investitionsentscheidung liegt ein Investitionsziel zugrunde. Das Investitionsziel kann **messbar (quantitativ)** oder aber **nicht messbar (qualitativ)** sein.

Investitionsziele		Beispiele	
Quantitative Ziele	ökonomische Ziele	■ Erhöhung der Rentabilität <sup>1</sup>	Die Rentabilität des Eigenkapitals soll von 4 % auf 5,5 % erhöht werden.
		■ Kostensenkung	Durch den Kauf eines Sägeautomaten möchte ein Holzverarbeitungsbetrieb die Kosten um 8 % senken.
	technische Ziele	■ Verbesserung der Produktqualität	Durch die Zertifizierung <sup>2</sup> der Arbeitsabläufe soll eine gleichbleibende Produktqualität garantiert werden.
		■ Steigerung der Leistung pro Zeiteinheit	Durch die Wahl einer Anlage der neusten technischen Generation soll die Stückzahl pro Stunde um 10 % gesteigert werden.
Qualitative Ziele	soziale Ziele	■ Erhöhte Arbeitsplatzsicherheit	Durch die körpergerechte Gestaltung der Arbeitsplätze soll die Zahl der Krankmeldungen gesenkt werden.
		■ Verbesserung des Betriebsklimas	Einrichtung von Sprechstunden mit der Geschäftsleitung; Möglichkeit von Gleitzeiten für die Mitarbeiter; Betreiben eines betriebseigenen Kindergartens.
	ökologische Ziele	■ Erhöhung des Umweltschutzes	Einbau einer Filteranlage; Einsatz von erneuerbarer Energie (Wärmepumpe).
	gesellschaftspolitische Ziele	■ Imagegewinn in der Öffentlichkeit	Ausschreiben eines Umweltschutzpreises; Übernahme eines Sportsponsorings; Förderung eines Kulturfestivals.

1 **Zur Erinnerung:** **Rentabilität** ist eine Messgröße für die Verzinsung des Kapitaleinsatzes.

2 **Zertifizierung** ist ein Prüfungsverfahren durch eine unabhängige Instanz, wodurch bescheinigt wird, dass ein Erzeugnis, Verfahren oder eine Dienstleistung einer bestimmten Norm entspricht.

3 Die **Öko-Audit-Verordnung** will die Unternehmen dazu drängen, sich selbst umweltpolitische Ziele zu setzen, die über das gesetzlich Geforderte hinausgehen.

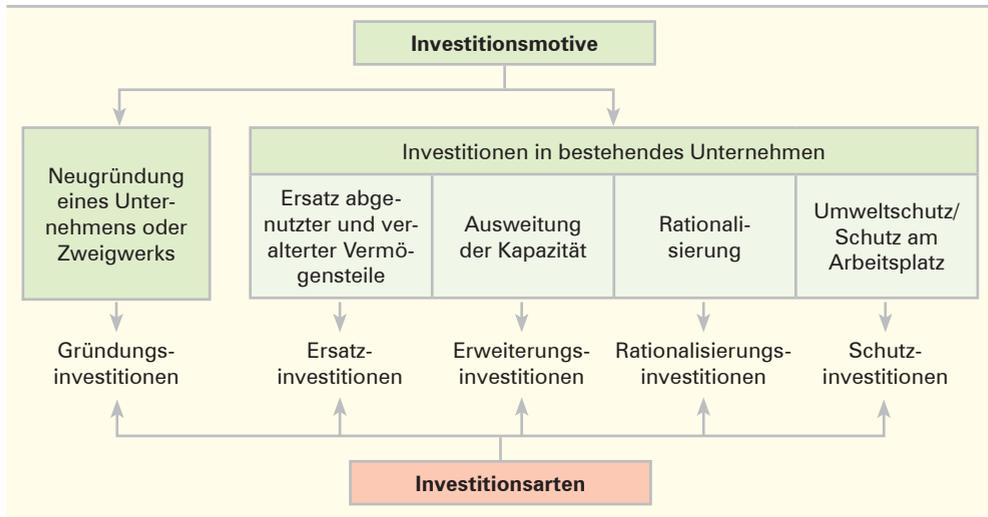
## 1.2 Investitionsarten

### (1) Gliederung der Investitionen nach dem Investitionsobjekt

In jedem Unternehmen gibt es im Laufe der Zeit Entscheidungssituationen, die Investitionen erforderlich machen. Die einzelnen Investitionen sind jeweils auf die spezielle Situation ausgerichtet.

Entscheidungssituationen	Investitionsobjekte	Beispiele
Eine Blechschneidemaschine in einem Metallwerk ist seit 8 Jahren in Betrieb. Die Reparaturen steigen stark an. Teilweise kommt es zu Produktionsausfällen. Die Maschine muss ersetzt werden.	<b>Sachinvestition (materielle Investition)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Technische Anlagen und Maschinen</li> <li>■ Immobilien</li> <li>■ Lagerbestände</li> <li>■ ...</li> </ul>
Die Badische Stahlwerke GmbH in Kehl beteiligt sich mit 2 Mio. EUR an den Stahlwerken Essen AG.	<b>Finanzinvestitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertpapiere</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ gewährte Darlehen</li> <li>■ ...</li> </ul>
Die Zunahme an Demenzzkranken veranlasst ein biotechnologisches Unternehmen ein Forschungsprojekt zu starten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.	<b>Immaterielle Investitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forschung und Entwicklung, Know-how</li> <li>■ Patente</li> <li>■ Sozialleistungen für Mitarbeiter</li> <li>■ ...</li> </ul>

### (2) Gliederung der Sachinvestitionen<sup>1</sup> nach Investitionsmotiven



<sup>1</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird auf die Finanzinvestitionen und die immateriellen Investitionen im Folgenden nicht eingegangen.

**Erläuterungen:**

<b>Gründungs- investitionen</b>	Investitionen, die anlässlich der Gründung eines Unternehmens erforderlich werden. Dazu gehören Anlageinvestitionen, Vorratsinvestitionen und Finanzinvestitionen.
<b>Ersatzinvestitionen (Reinvestitionen)</b>	Dienen dazu, abgenutzte Anlagegüter durch neue zu ersetzen, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Die Kapazität des Unternehmens – gleichbleibenden technischen Stand vorausgesetzt – wird nicht verändert.
<b>Erweiterungs- investitionen</b>	Investitionen, die der Ausweitung der Kapazität des Unternehmens dienen (z. B. Bau einer weiteren Produktionshalle).
<b>Rationalisierungs- investitionen</b>	Investitionen in technisch verbesserte Wirtschaftsgüter mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen und/oder die Kosten zu senken.
<b>Schutz- investitionen</b>	Investitionen in den Umweltschutz oder den Schutz am Arbeitsplatz. Sie verändern die Kapazität des Unternehmens nicht unmittelbar.

In der Praxis fällt eine Investition in der Regel unter mehrere Investitionsarten.

**Beispiel:**

Der Ersatz einer Fräsmaschine, die bisher von einem Mitarbeiter bedient wurde, durch einen leistungsstärkeren Automaten ist eine Sach-, Ersatz-, Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestition.

**Übungsaufgaben****142 Qualitative und quantitative Investitionsziele**

1. Stellen Sie dar, bei welchen der nachfolgenden Investitionsprojekte ein qualitatives und bei welchen ein quantitatives Investitionsziel zugrunde liegt!
  - 1.1 Einrichtung einer Werkskantine.
  - 1.2 Betriebszeit wird durch die Einrichtung einer zweiten Schicht erhöht.
  - 1.3 Einrichtung einer Lehrwerkstatt für gewerblich Auszubildende.
  - 1.4 Umstellung der Fahrzeuge zur ausschließlichen Verwendung von Biodiesel.
2. Formulieren Sie zu den nachfolgenden Investitionsarten eine Entscheidungssituation und nennen Sie das jeweils verfolgte Investitionsziel!
  - 2.1 Erweiterungsinvestition
  - 2.2 Schutzinvestition
3. Erläutern Sie die nachfolgende Abbildung!

Aktiva	Bilanz zum 31. 12. 20..	Passiva
Investitionsbereich		Kapitalbereich
Zahlungsbereich		

## 143 Investitionsarten und -ziele

1. Die Metallwarenfabrik Haller GmbH fertigt Blechteile für die Autoindustrie auf zwei Spezialmaschinen mit einer Monatskapazität von jeweils 400 Stück.

Die Haller GmbH möchte in das Geschäft mit dem Zubehörhandel einsteigen. Deshalb soll eine alte Maschine durch eine computergesteuerte Universalmaschine ersetzt werden. Die neue Maschine hat die doppelte Kapazität der alten Maschine bei sinkenden Kosten.

### Aufgaben:

- 1.1 Erläutern Sie je drei Argumente, die für und die gegen die Einführung einer anlageintensiven Fertigungsmethode sprechen!
- 1.2 Nennen Sie die vorliegende Investitionsart und formulieren Sie das zugrunde liegende Investitionsziel!
2. Nennen Sie für die folgenden Investitionsentscheidungen jeweils die Investitionsart und formulieren Sie das jeweils zugrunde liegende Investitionsziel!
  - 2.1 Die Möbelfabrik Paaß GmbH beteiligt sich an der Büromöbelkette Bürohaus GmbH mit einem Geschäftsanteil von 500 000,00 EUR. Das sind 30% des Stammkapitals.
  - 2.2 In der Kantine der Clean-Tec OHG ist die Frischhaltetheke nach einer Nutzungsdauer von 6 Jahren ausgefallen. Die Geschäftsleitung entschließt sich, die Frischhaltetheke durch das gleiche Modell mit einem geringeren Energieverbrauch zu ersetzen.
  - 2.3 Die MicroTex Technologies GmbH gründet in China ein Zweigwerk. Die Garnproduktion beliefert die asiatischen Länder.
  - 2.4 Aufgrund einer technischen Neuerung, muss die MicroTex Technologies GmbH ihre Garnmaschinen im Stammwerk umrüsten. Die Umrüstung verursacht Kosten in Höhe von 300 000,00 EUR.

## 2 Anregung und Vorbereitung der Investition

### 2.1 Investitionsplanung

Soll ein neues Zweigwerk eröffnet werden oder soll in einem bestehenden Betrieb eine technisch und wirtschaftlich verbrauchte Anlage ersetzt werden, muss solchen Maßnahmen eine genaue Investitionsplanung vorausgehen. Hauptproblem hierbei ist die Abstimmung der Investitionsplanung mit den übrigen Teilplänen.

Die Investitionsplanung ist vor allem mit folgenden **Teilplänen** verknüpft:

- **Finanzierung.** Der Finanzbereich hat die Mittel zur Durchführung von Investitionen zur Verfügung zu stellen. Eine Investitionsplanung ohne laufende Abstimmung mit der Finanzplanung ist daher sinnlos.
- **Produktion.** Die Produktions- und Produktprogrammplanung ist abhängig von deren Finanzierbarkeit. Häufig wird erst bei der Erstellung des Produktionsplans bzw. der Produktprogrammplanung der Bedarf an Investitionen festgestellt.
- **Absatz.** Über den Produktionsprogrammplan ist der Investitionsplan auch mit dem Absatzplan verbunden. Schließlich kann – ausgenommen die Handelswaren – nur das verkauft werden, was zuvor produziert wurde.



Die **Investitionsplanung** muss mit der Planung in den Bereichen Finanzierung, Produktion und Absatz abgestimmt werden.

## 2.2 Investitionsentscheidungsprozess

Der Entscheidungsprozess für eine einzelne Investition (Investitionseinzelplanung) kann in folgende Schritte gegliedert werden:

### (1) Feststellung eines Investitionsbedarfs

Die Feststellung eines Investitionsbedarfs erfolgt in der Regel durch den zuständigen Abteilungsleiter bzw. die Unternehmensleitung. Gleichzeitig wird festgestellt, ob es sich um eine **notwendige** oder um eine **erwünschte Investition** handelt. Außerdem muss die **Zielsetzung der Investition** festgelegt werden.

#### Beispiel:

Eine voll abbeschriebene Spritzgussmaschine soll durch eine neue Anlage ersetzt werden (Ersatzinvestition). Gründe hierfür: altersbedingt steigende Reparaturkosten, Kosten für altersbedingte Produktionsausfälle, Kosten für altersbedingt höheren Werkstoffverbrauch, Kosten für altersbedingt steigende Bedienungsdauer, Kosten für altersbedingt steigende Minderqualität.

### (2) Festlegung der technischen, wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Kriterien für die Investitionsentscheidung

Steht der Investitionsbedarf fest, muss festgelegt werden, welche **technischen, wirtschaftlichen, sozialen und rechtlichen Bewertungskriterien** an die Investition zu stellen sind. Die Bewertungskriterien sind möglichst genau zu präzisieren. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um **quantitative** oder um **qualitative Kriterien** handelt.

#### ■ Quantitative Bewertungskriterien

Es handelt sich um **zahlenmäßig erfassbare Daten**. Sie bilden die Grundlage für die **Investitionsrechnung**.<sup>1</sup> Innerhalb des Entscheidungsprozesses hat die Investitionsrechnung die Aufgabe, alle zahlenmäßig erfassbaren Faktoren der Investition zu beurteilen. Damit wird die Investitionsentscheidung auf eine rationale Grundlage gestellt und einer Kontrolle zugänglich gemacht.

#### Beispiele für quantitative Bewertungskriterien:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| ■ Kosten und Erträge     | ■ Produktivität                          |
| ■ Ausgaben und Einnahmen | ■ angestrebte Mindestrendite             |
| ■ Anschaffungskosten     | ■ Kapitalrückflusszeit                   |
| ■ Nutzungsdauer          | ■ Kapazität z. B. je Stunde, Monat, Jahr |
| ■ Energieverbrauch       | ■ ...                                    |

#### ■ Qualitative Bewertungskriterien

Es handelt sich um **zahlenmäßig nicht erfassbare Daten**. Es sind **technische, wirtschaftliche und soziale Eigenschaften** der Investitionsgegenstände, die in die Investitionsentscheidung mit einfließen. Die Investitionsentscheidung wird somit nicht allein durch die Investitionsrechnungsverfahren „errechnet“. Diese sind vielmehr nur eine, wenn auch wichtige, Entscheidungshilfe.

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 3, S. 403ff.

Beispiele für qualitative Bewertungskriterien:		
technische Kriterien	wirtschaftliche Kriterien	soziale Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedienungsfreundlichkeit</li> <li>■ Betriebssicherheit</li> <li>■ Ausbaumöglichkeit zur Produktdifferenzierung</li> <li>■ leichtes Anlernen neuer Mitarbeiter</li> <li>■ Umweltverträglichkeit (Lärm, Gerüche, Luft- und Wasserverschmutzung, Recyclingfähigkeit)</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenschaften der Lieferer (Zuverlässigkeit, Service ...)</li> <li>■ notwendige Mitarbeiter (Anzahl, Qualifizierung)</li> <li>■ Änderung der Arbeitsorganisation</li> <li>■ Garantie, Kulanz</li> <li>■ Raumbedarf</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Minderung der Belastung für die Mitarbeiter</li> <li>■ Möglichkeit leistungsabhängiger Lohn-differenzierung</li> <li>■ Möglichkeit zur Aufgabenerweiterung für die Mitarbeiter</li> <li>■ Auswirkungen auf das Betriebsklima</li> <li>■ Minderung der Umgebungseinflüsse</li> <li>■ ...</li> </ul>

Um die qualitativen Daten vergleichbar zu machen, versieht man die einzelnen Kriterien entweder mit Bewertungszahlen, die anschließend addiert werden (**Stufenwertzahlverfahren**) oder man ordnet den einzelnen Merkmalen Rangplätze zu, die anschließend ebenfalls addiert werden (**Rangreihenverfahren**).<sup>1</sup>

### (3) Ermittlung von Investitionsalternativen

In dieser Entscheidungsphase beginnt die Suche nach geeigneten Lieferanten und alternativen Modellen für das Investitionsgut. Es werden Angebote eingeholt und verglichen. Außerdem wird geprüft, ob die Eigenfertigung (z.B. eines Werkzeugs, einer Maschine) kostengünstiger ist als ein Fremdbezug.

Nach Abschluss dieser Phase liegt eine kostengeprüfte Zusammenstellung der Investitionsalternativen vor, deren Durchführung technisch, wirtschaftlich, sozial und rechtlich möglich ist.

### (4) Auswahl der besten Alternative (Investitionsentscheidung)

Die Investitionsentscheidung wird zugunsten des Angebots getroffen, das die quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien am besten erfüllt. Handelt es sich um ein notwendiges Investitionsprojekt, so wird die beste Investitionsalternative auf **jeden Fall** in das Investitionsprogramm aufgenommen. Handelt es sich nur um eine erwünschte Investition, so wird entschieden, ob die beste Investitionsalternative zur Aufnahme in das Investitionsprogramm **empfohlen** werden soll.

### (5) Zusammenstellung des Investitionsprogramms

Nach Abschluss der Einzelbeurteilung der Investitionsprojekte erfolgt die Entscheidung über die Zusammenstellung des Investitionsprogramms. Dabei muss eine sorgfältige Abstimmung mit den übrigen Teilplänen erfolgen. Insbesondere muss die Finanzierung des Investitionsprogramms gesichert sein. Erst danach wird das Investitionsprogramm für den betrachteten Planungszeitraum festgelegt. Die ausgesonderten Investitionsprojekte werden für die nächste Planungsperiode zurückgestellt.

<sup>1</sup> Auf die Darstellung dieser Verfahren wird im Folgenden nicht eingegangen.