

LESEPROBE

STUDIENBRIEF

**GRUNDLAGEN DER
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
Am Stadtpark 1, 38667 Bad Harzburg
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40
Internet: <https://www.afwbadharzburg.de>
eMail: bildung@afwbadharzburg.de

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Wirtschaftswissenschaftliche Grundbegriffe	8
2.1	Aufgaben der Wirtschaft.....	9
2.2	Arbeitsteilung in der Wirtschaft.....	21
2.3	Der Betrieb	22
2.4	Zusammenfassung.....	26
2.5	Übungsaufgaben	27
3	Ziel der Betriebswirtschaftslehre	28
3.1	Der entscheidungsorientierte Ansatz	28
3.2	Grundbegriffe des Entscheidungsansatzes.....	29
3.3	Arten von Entscheidungen	30
3.4	Der Prozesscharakter von Entscheidungen	34
3.5	Betriebswirtschaftliche Modelle	37
3.5.1	Nutzen und Grenzen	37
3.5.2	Modellierung der Unternehmung.....	41
3.6	Grundbegriffe BWL: Ökonomische Kennzahlen	44
3.6.1	Wirtschaftlichkeit	44
3.6.2	Produktivität	45
3.6.3	Rentabilität	46
3.6.4	Cash-Flow	48
3.6.5	Liquidität.....	50
3.6.6	Ausgewählte Kennzahlen.....	51
3.7	Zusammenfassung.....	52
3.8	Übungsaufgaben	54
4	Entscheidungen auf der konstitutiven Ebene	60
4.1	Rechtsformentscheidungen.....	60
4.1.1	Unternehmensformen	60
4.2	Standortentscheidungen	70
4.2.1	Bedeutung.....	70
4.3	Wichtige Standortfaktoren	72
4.3.1	Lösungsverfahren	76
4.4	Zusammenschluss-Entscheidungen	78
4.4.1	Ziele und Motive.....	78
4.4.2	Alternativen	81
4.5	Zusammenfassung.....	82
4.6	Übungsaufgaben	84
5	Entscheidungen auf der Führungsebene	86
5.1	Planungsentscheidungen	88
5.2	Controllingentscheidungen.....	89
5.3	Organisationsentscheidungen.....	94
5.4	Zusammenfassung.....	96
5.5	Übungsaufgaben	97

6	Entscheidungen auf der Funktionalebene	98
6.1	Entscheidungen im Forschungs- und Produktionsentwicklungsbereich	98
6.2	Entscheidungen im Beschaffungs- und Produktionsbereich	100
6.3	Entscheidungen im Absatzbereich	106
6.4	Entscheidungen im Finanzierungs- und Investitionsbereich.....	109
6.5	Entscheidungen im Personalbereich	111
6.6	Zusammenfassung.....	113
6.7	Übungsaufgaben	115
7	Lösungen der Übungsaufgaben	116
8	Stichwortverzeichnis	126
9	Literaturverzeichnis	128
10	Studienaufgabe Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	129

3 Ziel der Betriebswirtschaftslehre

3.1 Der entscheidungsorientierte Ansatz

Die Betriebswirtschaftslehre versteht sich heute als eine entscheidungsorientierte Wissenschaft. Sie versucht, den tatsächlichen Entscheidungsprozess von betriebswirtschaftlich handelnden Personen und Organisationen zu erklären und Grundlagen von rationalen Entscheidungen zu analysieren.

Im Vordergrund der Betrachtung stehen die betrieblichen Entscheidungen, die getroffen werden müssen, um die jeweilige Zielsetzung der Unternehmung zu erreichen.

Dabei geht es nicht in erster Linie um die Eigenkapital- oder Umsatzrentabilität, sondern auch um die verstärkte Verfolgung alternativer Zielsetzungen. Zum Beispiel die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsplatzsicherheit der Mitarbeiter (**soziale Ziele**), Förderung des Gemeinwohls (**gesellschaftliche Ziele**) oder auch die Erhöhung der Umweltverträglichkeit der Produktion und Leistungsverwertung (**ökologische Ziele**).

Tabelle 4: Wirtschaftliche- und soziale Ziele

Wirtschaftliche Ziele			Soziale Ziele i.w.S.
Leistungsziele	Erfolgsziele	Finanzziele	
- Qualitätsführerschaft	- Gewinn	- Liquidität	- Umweltziele
- Substanzerhaltung	- Rentabilität	- Erhöhung der Eigenkapitalquote	- Mitarbeiterzufriedenheit
- Marktanteil-erweiterung			- Finanzierung außerbetrieblicher Einrichtungen im sozialen und kulturellen Bereich
- Produktivitäts-erhöhung			
- Umsatz-maximierung			

3.2 Grundbegriffe des Entscheidungsansatzes

Das Erkenntnisziel der entscheidungsorientierten BWL bringt es mit sich, dass von ihr ein Katalog repräsentativer Entscheidungssituationen entwickelt werden muss, der möglichst alle denkbaren realen Entscheidungssituationen und -tatbestände beinhaltet.

Beispiel

Ein Unternehmen möchte expandieren und einen neuen Produktionsstandort eröffnen. An diese Entscheidung schließt sich eine Vielzahl von Folgeproblemen an:

Wo soll der neue Standort liegen, nach welchen Kriterien sollte dieser ausgewählt werden, von wem sollte eine derartige Entscheidung getroffen, wie kann eine solche Entscheidung mit Informationen gestützt werden?

Letztlich sollen den mit den entsprechenden Entscheidungsproblemen konfrontierten Unternehmungsmitgliedern formale Entscheidungsverfahren als Methoden an die Hand gegeben werden, mit deren Hilfe in jeder Entscheidungssituation jeweils die unter den gegebenen Bedingungen optimale Entscheidung getroffen werden kann.

Im Einzelnen ist unter den nachfolgend verwendeten Begriffen Folgendes zu verstehen:

- **Entscheidung**

Entscheidungen sind als Wahlhandlungen zwischen mindestens zwei (sich einander ausschließenden) Handlungsoptionen zu begreifen, die sowohl durch das individuell subjektive Bewusstsein der Wahlhandlung als auch durch die Zukunftsgerichtetheit und die damit verbundene Unsicherheit über die Entscheidungskonsequenzen gekennzeichnet sind.

- **Entscheidungsträger (Entscheidungssubjekte)**

Sie sind die Träger des Wahlaktes; in der Unternehmung eine Person oder Personenmehrheit. Grundsätzlich sind also sowohl singuläre als auch kollektive Entscheidungsprozesse denkbar.

- **Entscheidungsfeld**

Es umfasst die Menge und Art von Personen und Sachen, die durch Willensakte des Entscheidungsträgers direkt oder indirekt beeinflusst werden können (Aktionsfeld, Freiheitsgrade) sowie die Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen.

Das Entscheidungsfeld legt den Spielraum realisierbarer Entscheidungen bzw. Verhaltensweisen fest. Es kann durch den Entscheidungsträger nicht (oder nur schwer) beeinflusst werden.

- **Entscheidungsregeln**

Ein Wahlproblem kann unübersichtlich und komplex sein. Durch Anwendung von Entscheidungsregeln wird versucht, den Entscheidungsträger aus seiner Ratlosigkeit zu erlösen und zu einer Rangordnung der Lösungsmöglichkeiten gelangen zu lassen. Entscheidungsregeln lassen sich

vor allem dadurch unterscheiden, dass sie entweder in Situationen vollkommener oder unvollkommener (beschränkter oder fehlender) Voraussicht angewendet werden.

Um die verschiedenen Alternativen gegeneinander abwägen zu können, ist es nützlich, die Zielvariablen (Preis, Design, Lieferbedingungen usw. des Produkts bei mehreren Zuliefern) einander systematisch gegenüberzustellen, sie in eine Rangfolge zu bringen und die Erfüllungsgrade (durch die einzelnen Anbieter) bezüglich eines Optimums zu bewerten. Dazu erstellt man eine Entscheidungsmatrix (vgl. Übungsaufgabe am Ende des Kapitels).

Bevor nun der eigentliche Entscheidungsprozess einer genaueren Analyse unterzogen wird, müssen jedoch nicht nur die Grundbegriffe des Entscheidungsansatzes bekannt sein, sondern auch verschiedene Entscheidungsvorgänge grundsätzlich voneinander unterschieden werden können.

3.3 Arten von Entscheidungen

Entscheidungen können nach verschiedenen Kriterien systematisiert und damit näher beschrieben werden:

Nach ihrem Inhalt:

- **Zielentscheidungen** (Zielsetzungsentscheidungen), d. h. Entscheidungen über die angestrebten Ziele einer Unternehmung.

Wegen der Zukunftsbezogenheit aller Zielentscheidungen und der daraus resultierenden Unsicherheit spielen auch die Erwartungen der sie betreffenden Personen eine große Rolle. Die Unsicherheit wächst mit dem zeitlichen Wirkungsbereich der Entscheidungen.

- **Mittelentscheidungen** (Zielerreichungsentscheidungen) legen fest, auf welche Weise die anzustrebenden Ziele erreicht werden sollen, d. h., sie legen die einzusetzenden Mittel fest. Diese werden von den Zielsetzungen direkt beeinflusst.

Nach der Zahl der Entscheider:

- **Individualentscheidungen** sind Entscheidungen einzelner Personen.
- **Kollektiventscheidungen** sind Entscheidungen von Personengruppen. Dieser Entscheidungstyp ist für Betriebe besonders repräsentativ.

Probleme bei der Entscheidungsfindung können sein:

- unterschiedliche Zielvorstellungen,
- Uneinigkeit über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge,
- unterschiedlicher Informationsstand sowie subjektive Sichtweise und Einstellungen der einzelnen Gruppenmitglieder.

Die Entscheidungsfindung bei Kollektiventscheidungen wird maßgeblich durch die Macht- und Kommunikationsbeziehungen sowie durch sozio-emotionale Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern bestimmt.

Nach der Organisation des Ablaufs:

- **Entscheidungscentralisation:** Sämtliche Entscheidungsaufgaben sind auf eine Person oder Abteilung fixiert bzw. werden ausschließlich von einer Person getroffen (Linienorganisation).
- **Entscheidungsdecentralisation:** Die Entscheidungsbefugnis ist auf mehrere Personen oder Abteilungen verteilt (delegiert).

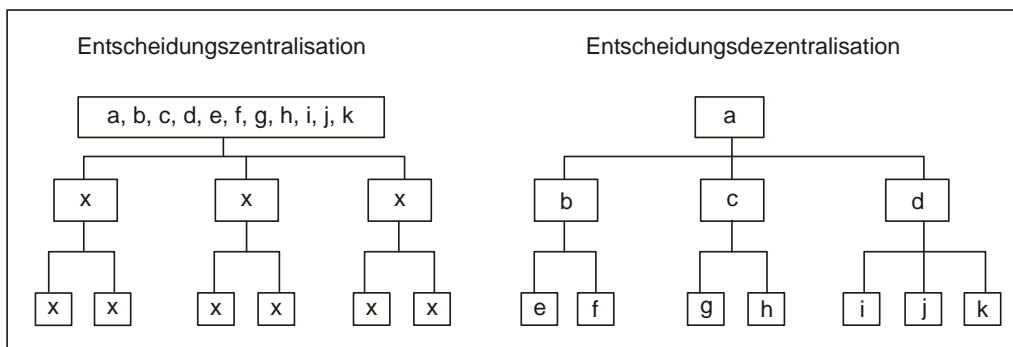


Abbildung 10: Entscheidungscentralisation und -decentralisation

Nach der betroffenen Betriebseinheit:

- **Führungsentscheidungen** der Unternehmensleitung sind auf das Unternehmen als Ganzes gerichtet und haben Bedeutung für die gesamte Vermögens- und Ertragslage der Unternehmung. Sie bleiben in der Letztentscheidung meist einer bestimmten Kerngruppe im Betrieb vorbehalten (Geschäftsführung).

Z. B.: Festlegung der langfristigen Unternehmenspolitik, Besetzung von Führungspositionen, Investitionsentscheidungen.

- **Bereichsentscheidungen** fallen dagegen innerhalb einzelner betrieblicher Bereiche an, haben nicht diese große unternehmensgesamte Bedeutung und können intern, in den betreffenden Ressorts, getroffen werden.

Entscheidungen nachgeordneter Stellen (Abteilungsleitung, Gruppenleitung, sofern Entscheidungskompetenzen delegiert).

Nach der Häufigkeit des Auftretens:

- **Konstitutive (Meta-)Entscheidungen** sind Entscheidungen, die einen als langfristig gültig gedachten Rahmen für die Unternehmung abstecken. Sie treten besonders in der Gründungs- bzw. Liquidationsphase eines Unternehmens auf.

- Nur grundlegend neue Sachverhalte machen Revisionen dieser Metaentscheidungen des Unternehmens notwendig.
Z. B.: Rechtsformentscheidung, Entscheidungen über oberste Unternehmensziele, über Standortwahl und mögliche Zusammenschlüsse.
- **Laufende Entscheidungen** werden im Rahmen der Metaentscheidungen getroffen und beziehen sich direkt auf die Leistungserstellung bzw. -verwertung. Es handelt sich dabei häufig um Mittelentscheidungen.

Nach dem Lösungsweg:

- **Echte Entscheidungen** werden bei einmaligen und grundsätzlich neuen Entscheidungsproblemen getroffen. Ihnen gehen umfangreiche planerische Überlegungen voraus. Die meisten Führungsentscheidungen sind "echte" Entscheidungen.
- **Routineentscheidungen** sind Wiederholungen bisherigen Entscheidungsverhaltens unter Verwendung schematisierter Faustregeln u./o. heuristischer Problemlösungsverfahren.
- **Impulsentscheidungen** erfolgen aus der momentanen Situation heraus, nach nur rudimentärer Planungsarbeit, sind jedoch keine rein affektiven Handlungen.

Nach dem Planungshorizont:

Eine Abgrenzung erfolgt nach der Länge des Planungshorizontes, auf den sich die Entscheidungen erstrecken. Es gibt keine allgemein gültige Fristeneinteilung. Sie kann von Branche zu Branche verschieden sein. Eine Einteilung erfolgt auch häufig nach der "Sicherheit" der prognostizierten Daten. In der industriellen Praxis spricht man bei einem Horizont von etwa 3-10 Jahren vielfach von langfristigen, bei einem Horizont von 1-3 Jahren von mittelfristigen und bei einem Horizont von bis zu einem Jahr auch von kurzfristigen Entscheidungen.

Häufig spricht man in diesem Zusammenhang auch von strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen.

Nach der Voraussagewahrscheinlichkeit:

Da Entscheidungen zukunftsgerichtet sind, besteht grundsätzlich ein Ungewissensproblem, und zwar bezüglich

1. der **Vollständigkeit** der Informationen,
2. der **Sicherheit** der Informationen und
3. der **Genauigkeit** der Informationen.

Im Einzelnen unterscheiden wir:

- **Entscheidungen unter Sicherheit:** Der Entscheidungsträger verfügt über vollständige, sichere und genaue Informationen (in der Praxis nur näherungsweise).
- **Entscheidungen unter Risiko**

Bei objektiven Wahrscheinlichkeiten: Auf Grund von Erfahrungen in der Vergangenheit kennt der Entscheidungsträger statistische Wahrscheinlichkeiten über Umweltentwicklung und Eintritt von Konsequenzen bestimmter Handlungsalternativen.

Bei nur subjektiven Wahrscheinlichkeiten existieren lediglich subjektive Schätzungen des Entscheidungsträgers.

Zur Lösung sind gewisse Entscheidungsregeln entwickelt worden (z. B. Maximierung des mathematischen Erwartungswertes der Zielerreichung).
- **Entscheidungen unter Unsicherheit:** Eine Kenntnis von Eintrittswahrscheinlichkeiten best. Umweltsituationen ist nicht gegeben. Auch hier existieren Entscheidungsregeln.

Nach der Problemstruktur:

- In **wohlstrukturierten Entscheidungssituationen** ist das Entscheidungsproblem klar umrissen, und es bestehen eindeutige Lösungsmöglichkeiten, d. h. eine bestimmte Anzahl von Alternativen, hinreichend bekannte Konsequenzen, klar formulierte Ziele sowie Regeln, mit deren Hilfe eine eindeutige Rangordnung der Alternativen gebildet werden kann (Lösungsalgorithmus).

Diesem Ideal entsprechen in der Realität allerdings nur wenige Entscheidungsprobleme.
- Bei **schlecht strukturierten Entscheidungsproblemen** fehlt ein Lösungsalgorithmus, nicht sämtliche Alternativen sind bekannt, das Problem und die angestrebten Ziele sind oft nicht eindeutig formuliert oder Veränderungen unterworfen.

Die meisten betrieblichen Probleme sind "schlecht strukturiert". Zur Lösung wendet man Entscheidungsheuristiken (auf Erfahrung beruhende Probiervorfahren) an. Einfallsreichtum, Intuition und Erfahrung kennzeichnen (wirksame) heuristische Problemlösungsmethoden.

Nach der Chronologie des Ablaufs:

- Im **sukzessiven Entscheidungsprozess** werden die einzelnen Teilentscheidungen stufenweise zeitlich nacheinander gefällt und aufeinander abgestimmt.
- Bei **simultanen Entscheidungen** erfolgt die endgültige Festlegung aller Entscheidungstatbestände gleichzeitig in einem umfassenden Entscheidungsakt.

Auf Grund des Ungewissheitsproblems und der Komplexität betrieblicher Entscheidungsprobleme sind sukzessive Entscheidungen in der Realität vorherr-

schend. Simultane Ansätze sind nur für enge Bereiche mit sehr restriktiven Prämissen anwendbar.

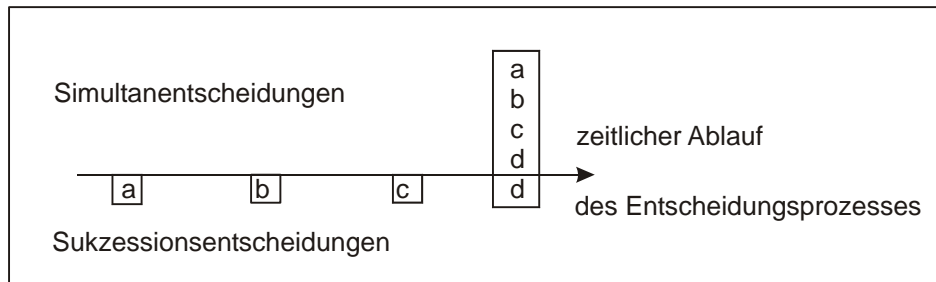


Abbildung 11: Entscheidungsprozessablauf

Die nachfolgend skizzierten Entscheidungen in den jeweiligen Funktionsbereichen oder auf der Führungs- und konstitutiven Ebene der Unternehmung können jetzt verschiedenen Entscheidungstypen zugeordnet werden. Unterschiedliche Entscheidungsprozesse werden auf diese Weise analytisch sauber voneinander getrennt und unter Berücksichtigung etwaiger Interdependenzen einem adäquaten Problemlösungsverfahren unterzogen.

3.4 Der Prozesscharakter von Entscheidungen

Entscheidungen vollziehen sich – insbesondere bei echten, originären Wahlproblemen – nicht statisch fixiert, sondern in einem vielphasigen Prozess.

Die Phasen werden nach dem zeitlichen Ablauf gebildet. Zweckmäßig ist eine Gliederung nach den im Entscheidungsprozess grundsätzlich durchzuführenden Verrichtungen (Funktionen, Aufgaben). Wie weit sich der Entscheidungsprozess in einzelne Teilaufgaben aufspaltet, hängt vom speziellen Wahlproblem ab sowie von der Wiederholbarkeit und einer möglichen organisatorischen Verselbstständigung der Teilaufgaben (Rationalisierung). Sowohl **Ziel-** als auch **Mittelentscheidungen** durchlaufen die verschiedenen Phasen.

Die Darstellung (Abbildung 12) zeigt eine Möglichkeit der Gliederung der Phasen des Entscheidungsprozesses.

Die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses sind voneinander abhängig; zwischen ihnen finden Rückkopplungsprozesse statt. In allen Phasen ist dabei die Gewinnung, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen von besonderer Bedeutung. Der Umfang der in den einzelnen Phasen zu erfüllenden Verrichtungen hängt vom konkreten Entscheidungsproblem ab. Bei Routine- und Impulsentscheidungen werden die Planungsphase und eventuell auch Teile der Kontrollphase praktisch weggelassen oder stark verkürzt.

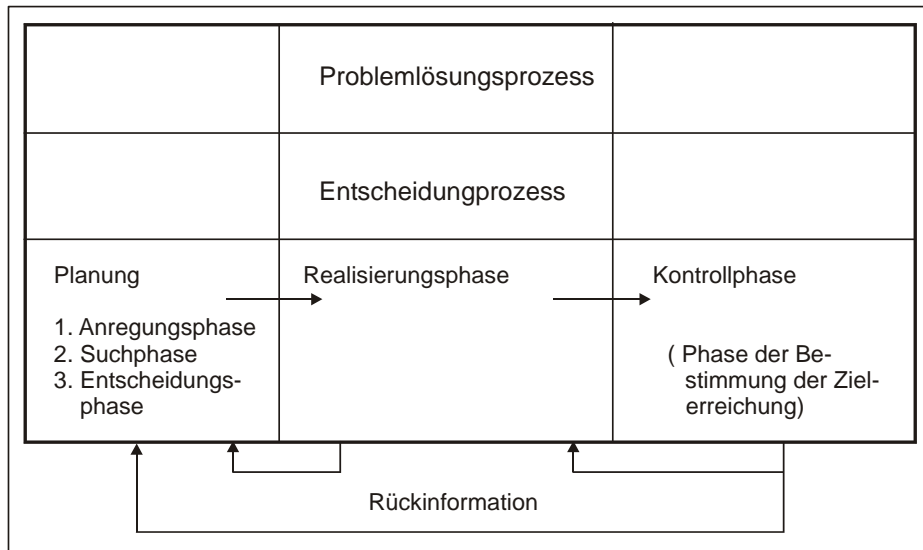


Abbildung 12: Phasierung des Entscheidungsprozesses

Anregungsphase

- Erkennen eines Problems
- Feststellen der Ausgangslage und der Umweltbedingungen
- Ursachenanalyse zur Klärung und Präzisierung der offenen Fragen und der möglichen Absichten.

Die Entdeckung aperiodischer bzw. außerordentlicher Entscheidungsprobleme kann auf Grund von Informationsproblemen schwierig sein. Bei regelmäßig wiederkehrenden Entscheidungsproblemen ergibt sich die Anregung von selbst. Die Anregungsphase basiert auf Zielvorgaben, die Oberziele sind durch die Feststellung des Wahlproblems gekennzeichnet.

Suchphase

- Bestimmung der Ziele bzw. Entscheidungskriterien (Anspruchsniveau)
- Suchen und Ausarbeiten von alternativen Lösungsmöglichkeiten
- Ermittlung und Beurteilung der Konsequenzen alternativer Lösungen in Hinsicht auf die Entscheidungskriterien (Ziele und Umweltdaten)

In der Suchphase sind sämtliche der Beschlussfassung vorangehende Maßnahmen zu treffen. Vom Stadium der "Unorientiertheit" wird durch Gewinnung und Verarbeitung weiterer Informationen zum eigentlichen Prozess der "Willensbildung" übergeleitet. Nachdem die zu Grunde liegenden problemadäquaten Zielsetzungen konkretisiert und die begrenzenden Informationen gewonnen worden sind, werden die alternativen Lösungsmöglichkeiten gesucht und ausgearbeitet. Zusätzlich werden die Konsequenzen im Hinblick auf die Entscheidungskriterien ermittelt und beurteilt.

Entscheidungsphase

- Beurteilen der Lösungsmöglichkeiten
- Rangordnung der Lösungen und Wahl der günstigsten Lösungen (Entschluss)

Neben objektiven Entscheidungskriterien spielen bei der Entschlussfassung meist auch subjektive Bewertungen durch den Entscheidungsträger eine Rolle.

In der Entscheidungsphase (Auswahl-, Optimierungsphase) werden die zulässigen Handlungsalternativen im Hinblick auf die erwartete Zielerfüllung in eine Rangordnung gebracht. Die Wahl der günstigsten Alternative, der Entschluss, findet Eingang in den zu realisierenden Plan.

Mit der Anregungs-, Such- und Entscheidungsphase ist der Prozess der **Willensbildung** beendet. Versteht man unter Planung **die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns**, so beinhalten die ersten drei Phasen des Entscheidungsprozesses den Planungsprozess. Es folgt der Prozess der **Willensdurchsetzung**, die **Realisation**.

Realisationsphase

- Bestimmung der Soll- (Vorgabe-) Werte
- Umsetzung in konkrete Maßnahmen und Handlungsvorschriften, eigentliche Ausführung, wobei bei einer personellen Trennung von Entscheidung und Ausführung der Ausführende in der Praxis meist noch einen gewissen eigenen Entscheidungsspielraum hat.

Kontrollphase

- Überwachen der programmgemäßen Ausführung (Fortschrittskontrolle)
- Ermitteln der Ergebnisse
- Analyse der Ergebnisse

Die Kontrollphase überlagert den gesamten Prozess der Willensbildung und -durchsetzung.

Kontrollinformationen, die der Entscheidungsträger im Laufe des Problemlösungsprozesses bekommt, können u. U. – über neue Entscheidungsprozesse – eine Anpassung an eine geänderte Situation erforderlich machen (z. B. Zielanpassung).

Die **Kontrolle** ist häufig erst nach dem Ablauf des Prozesses möglich. Für die Gewinnung von Kontrollinformationen bedürfen alle Vorgänge im Rahmen des Entscheidungsprozesses einer laufenden Überwachung, um gegebenenfalls durch neue, zusätzliche Entscheidungen eine Anpassung an die veränderte Situation zu erreichen. Die Kontrollphase überlagert den gesamten Prozess der Willensbildung und -durchsetzung.

Beispiel

Durch die Kündigung eines Arbeitnehmers wurde der Planungsimpuls für eine Entscheidung ausgelöst. Die neue Situation führt zur Suche nach Lösungsmöglichkeiten: Soll dem Arbeitnehmer ein Angebot unterbreitet werden? Soll besser Ersatz für ihn beschafft werden? Wenn ja, durch eine interne oder eine externe Stellenausschreibung? Oder kann der Arbeitsplatz durch eine Umorganisation eingespart werden?

Für die Entscheidung werden die Alternativen abgewogen, und evtl. wird der Betriebsrat gefragt. Beispielhaft können wir annehmen, die Entscheider hätten folgende Rangordnung gefunden:

1. neues Angebot,
2. interne Beschaffung,
3. externe Ausschreibung,
4. Einsparung.

Entsprechend dieser Abfolge erhält der Arbeitnehmer ein neues Angebot, das möglicherweise eine höhere Entlohnung oder vielleicht größere Eigenverantwortung vorsieht. Nimmt der Betroffene das Angebot an, so entstehen keine Rückkopplungen zu einer der vorausgegangenen Phasen. Lehnt er dagegen ab, beginnt der Ablauf mit der zweitbesten Alternative: Die Stelle wird intern ausgeschrieben. Im Extremfall – wenn keine Möglichkeit greift – tritt die Anregungsphase wieder ein. So erklären sich die zurückführenden Pfeile in Abbildung 12.

Nicht alle Probleme durchlaufen bis zu ihrer Lösung generell alle Phasen, sondern tendenziell nur "echte" (komplexe, neuartige) Entscheidungen. Bei so genannten Routineentscheidungen schrumpft der Planungsprozess zusammen, wobei jedoch beim ersten Mal durchaus ein echtes Entscheidungsproblem vorliegen kann.

Bei differenzierter Betrachtung lösen sich die Phasen des Entscheidungsprozesses in zahllose Einzelprozesse "en miniature" auf, in denen wieder Probleme erkannt, Alternativen gesucht, Entscheidungen mit **Informationsprozessen** verbunden werden.

Bevor nun im Einzelnen auf die spezifischen Entscheidungsprobleme der verschiedenen Unternehmensbereiche eingegangen wird, soll – den wissenschaftstheoretischen Teil dieses Textes abschließend – noch einmal auf die grundsätzliche Methode vieler Wissenschaften zur Erkenntnisgewinnung hingewiesen werden: das Arbeiten mit Modellen.

3.5 Betriebswirtschaftliche Modelle

3.5.1 Nutzen und Grenzen

Die BWL betrachtet nicht nur technische Abläufe, sondern auch das menschliche Verhalten in Betrieben. Wobei im entscheidungstheoretischen Ansatz das individuelle Entscheidungsverhalten in den Mittelpunkt gerückt wird. Zur Veranschaulichung diesbezüglicher Entscheidungsprozesse sind gewisse "Vor-

stellungen" (Modelle) über die Art des individuellen menschlichen Verhaltens in Betrieben erforderlich.

Dies ist notwendig, weil es nahezu unmöglich ist, das vielschichtige und überaus komplexe Wirkungs- und Beziehungsgefüge in Unternehmungen in seiner Ganzheit zu analysieren. Nicht nur in der BWL, sondern auch in zahlreichen anderen Wissenschaften, werden daher Modelle gebildet, die jeweils einen ganz bestimmten Ausschnitt aus der Realität herausgreifen und diesen unter ganz bestimmten, ausgewählten Gesichtspunkten vergrößernd, aber auf das Wesentliche konzentriert, darstellen.

Beispiele für Modelle

Der Wirtschaftskreislauf als Abbildung der Geld- und Güterströme zwischen den Wirtschaftssubjekten in der Ökonomie.

Die modellhafte Darstellung von Molekülen in der Chemie.

Die Darstellung der Gesellschaft als ein System von unabhängigen Subsystemen in der Soziologie.

Die Phasierung des Entscheidungsprozesses wie in Abbildung 12.

Ein **Modell** ist eine (meist) vereinfachende, sprachliche oder materielle "Abbildung" von Objektsystemen (Originalen). Ein Modell ist ein System, das in (meist) abstrahierender, vereinfachender Weise ein anderes System abbildet, und zwar mit Hilfe einer aggregierenden, Nebensächlichkeiten weglassenden und Schwerpunkte betonenden Sichtweise.

Als Hauptaufgabe der Modellbildung kann also die Projektion komplexer, interdependenter Sachverhalte auf vereinfachte Aussagensysteme betrachtet werden. In dieser Selektionsfunktion liegt aber auch das Problem des Informationsverlustes, das mit dieser Aggregation von realen Gegebenheiten einhergeht; die Vereinfachungsfunktion bzw. der Vergrößerungseffekt der Modellierung ist natürlich zwecks Konzentration und Beschränkung auf das Wesentliche in gewisser Weise erwünscht, birgt jedoch auch Gefahren in sich, denen nur durch eine entsprechend überlegte und problemadäquate Modellbildung vorgebeugt und begegnet werden kann.

Generell gilt: Je höher das Abstraktionsniveau eines Modells, umso allgemein gültiger anwendbar wird es, aber umso weniger substanziellen Inhalt und Aussagekraft hat es tendenziell. Hoch aggregierende Modelle bergen zudem eine höhere Gefahr der Informationsdiskriminierung, der Informationsunterdrückung in sich. Es sollte also immer vom jeweiligen Analysegegenstand bzw. vom jeweiligen Problemtypus der Untersuchung abhängen, welche Daten und Parameter in ein Modell aufzunehmen sind. Die Festlegung der Problemstruktur und die Auswahl der Modellmerkmale, die für die Lösung des untersuchten Problems relevant sind, sind damit als wichtige Aufgaben des Wissenschaftlers anzusehen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Modelltypen voneinander unterscheiden:

1. **Beschreibungsmodelle** (auch Erfassungs- oder Ermittlungsmodelle genannt): Abbildungen empirischer Erscheinungen (ohne Analyse und Erklärung)

Beispiel

Buchführung des Unternehmens

2. **Erklärungsmodelle bzw. Prognosemodelle:** Erklärung der Ursachen betrieblicher Prozessabläufe und Aufstellung von Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten; Möglichkeit der Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse zur Aufstellung von Prognosen
3. **Entscheidungsmodelle:** Sollen die Bestimmung optimaler Handlungsmöglichkeiten erleichtern; die in einem Entscheidungsmodell gewonnenen Erkenntnisse werden auf praktische Fälle angewendet.

Dies wird dadurch möglich, dass in einem Entscheidungsmodell ein Erklärungsmodell mit einer spezifischen Zielfunktion verschmolzen wird.

Durch Verwendung zusätzlicher Beschreibungskriterien lassen sich darüber hinaus noch weitere Modelltypen bilden:

Nach dem Sicherheitsgrad der Modellgrößen

- **Deterministische Modelle:** Auf Grund vollkommener Information treffen die für die einzelnen Handlungsalternativen berechneten Ergebnisse mit völliger Sicherheit ein (Entscheidungen unter Sicherheit; unproblematische Entscheidungssituation).
- **Stochastische Modelle:** Die Variablen des Modells können zwar verschiedene Werte annehmen, die Eintrittswahrscheinlichkeiten der möglichen Ereignisse sind jedoch bekannt (Entscheidungen unter Risiko).
- **Spieltheoretische Modelle:** Für die Variablen eines Modells können weder objektive noch subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten angegeben werden (Entscheidungen bei Unsicherheit).

Nach dem zeitlichen Bezug

- **Statische Modelle:** Die Variablen des Modells beziehen sich auf denselben Zeitpunkt bzw. dieselbe Periode, d. h., das zeitliche Element, durch das ökonomische Prozesse ja gekennzeichnet sind, wird nicht explizit in die Betrachtung mit einbezogen.
- **Dynamische Modelle:** Die Variablen des Modells beziehen sich auf verschiedene Zeitpunkte bzw. Perioden und damit notwendigerweise auf die im Zeitablauf auftretenden Veränderungen. Durch eine solche Zeitraumanalyse kann auch der eigentliche Prozess des Übergangs von einem Istzustand auf den nächsten betrachtet werden.

Nach dem Umfang einbezogener Größen

- **Partialmodelle:** beschränken sich auf eng umrissene Problembestandteile bzw. Realitätsbereiche und berücksichtigen nicht explizit bestehende Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Problemsphären.

- **Totalmodelle (Simultanmodelle):** berücksichtigen Verflechtungen z. B. zwischen verschiedenen Betriebseinheiten oder Funktionen und ermöglichen so die direkte Berücksichtigung vorhandener Zusammenhänge.

Man sollte allerdings nicht pauschal davon ausgehen, dass komplexere Modelle stets die "besseren" wären. So sind z. B. nicht generell dynamische Totalmodelle statischen Partialmodellen vorzuziehen: Mit dem Komplexitätsgrad der verwendeten Modelle steigt i.d.R. auch deren Unübersichtlichkeit. Überdies können ermittelte Ursache-Wirkungs-Beziehungen u. U. auch nicht mehr eindeutig bestimmten Modell- oder Situationsparametern zugeordnet werden, d. h., die Modellergebnisse werden vieldeutiger und damit schwerer interpretierbar.

Entscheidend ist, ob mit dem verwandten Modell die "Wirklichkeit" gemäß dem Unternehmungsziel angemessen beschrieben, erklärt, prognostiziert und gestaltet werden kann.

Beispiel

Das Produktionsproblem, vor das sich die Betriebsleitung gestellt sieht, besteht aus einem teilweisen Mangel an Wissen über

(A) die Zielsetzung, den Gewinn aus der Produktion und den Absatz ihrer beiden Produkte (P_1 und P_2) zu maximieren, über

(B) die Menge der Produktions- und Absatzmöglichkeiten und über

(C) die Bewertung dieser Möglichkeiten im Hinblick auf die Zielsetzung.

Um diesem Mangel abzuweichen, der die Betriebsleitung vorerst daran hindert, eine Entscheidung zu Gunsten eines gewinnmaximalen Produktionsprogramms zu fällen, könnte sie zunächst versuchen, sich ein möglichst genaues Bild von den Produktions- und Absatzmöglichkeiten ihres Betriebes zu verschaffen. Die folgende Tabelle (Modell) möge die gewünschten Informationen liefern:

Der stark umrahmte Teil der Tabelle bildet ein Zustandmodell des Betriebs. Es beschreibt, (a) wie viel Kapazitäts-Einheiten (KE) in den einzelnen Abteilungen (A_n) zur Produktion einer Einheit (ME) des jeweiligen Produkts (P_n) aufgewendet werden müssen, (b) wie viele Kapazitätseinheiten einer Abteilung täglich zur Verfügung stehen und (c) wie die beiden Produkte im Hinblick auf die Zielsetzung bewertet werden (Deckungsbeitrag in Geldeinheiten (GE) je Mengeneinheit). Während der Absatz der beiden Produkte keiner Beschränkung unterliegt, sind die Produktionsmöglichkeiten von der Abteilung her begrenzt.

	P_1	P_2	tägliche Kapazität
Stückerlös	12 GE/ME P_1	10 GE/ME P_2	
direkte (dem Produkt direkt zurechenbare) Kosten	10 GE/ME P_1	7 GE/ME P_2	
Nettostückerlös (Deckungsbeitrag)	2 GE/ME P_1 (c)	3 GE/ME P_2	Zustandsmodell
Beanspruchung der Abteilung	A_1 1 KE A_1 /ME P_1 A_2 1 KE A_2 /ME P_1 A_3 1 KE A_3 /ME P_1	1 KE A_1 /ME P_2 2 KE A_2 /ME P_2 0 KE A_3 /ME P_2	(b) 3 KE A_1 4,5 KE A_2 2 KE A_3

Abbildung 13: Produktions- und Absatzmöglichkeiten (ZSCHOCKE, 1995)

3.5.2 Modellierung der Unternehmung

Die Unternehmung ist heute in ein engmaschiges Netz vielfältiger Umweltbeziehungen eingebunden.

Sie zahlt an staatliche Stellen Steuern und erhält von ihnen gegebenenfalls Subventionen; sie bezieht von ihren Lieferanten umfangreiche Vorleistungen, von ihren Informanten zahlreiche Informationen über die mögliche Nachfrage, Konkurrenzverhalten usw.; sie bezieht von Kapitalgebern externer wie interner Art in vielfältiger Form Finanzmittel, von seinen Mitarbeitern Arbeitskraft und steht natürlich nicht zuletzt auch über den Absatzmarkt mit ihren potenziellen oder tatsächlichen Kunden in Kontakt.

(Siehe folgende Abbildung: die Einbettung des Betriebes in den Wirtschaftskreislauf. Übrigens: Auch das ist ein Modell, ein Versuch, die Wirklichkeit abzubilden).

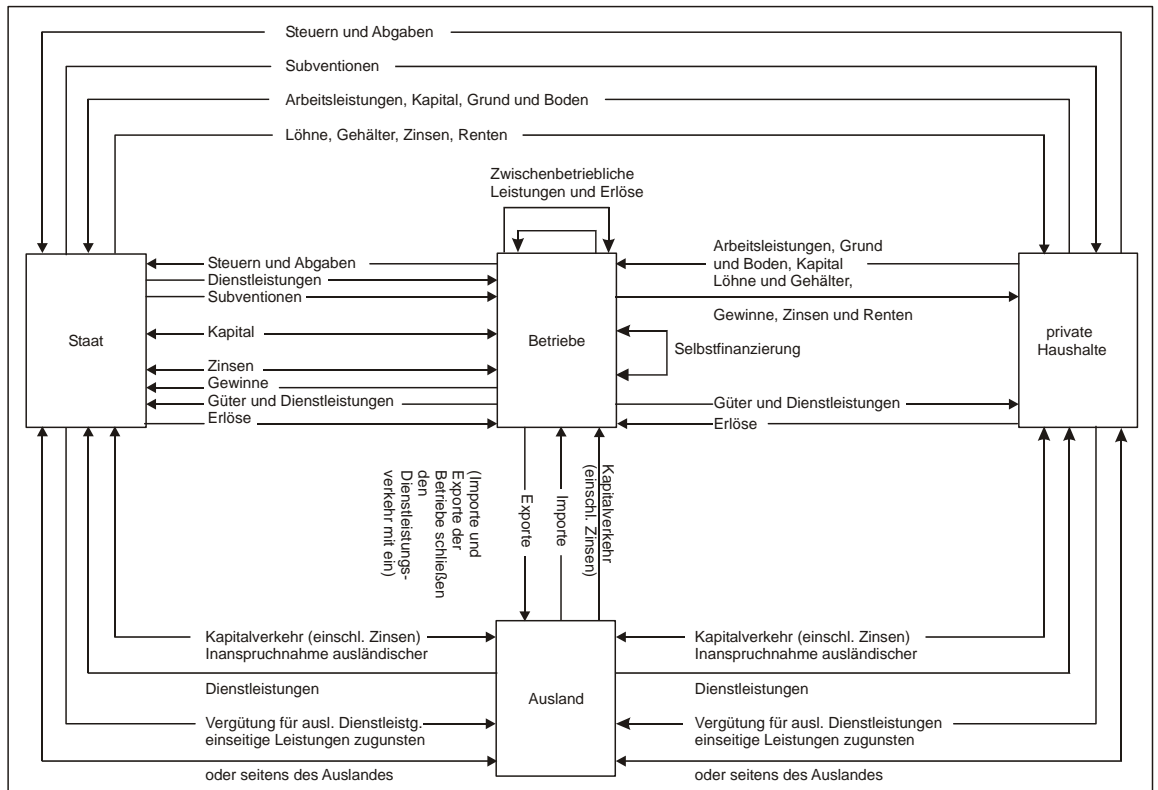


Abbildung 14: Die Einbettung des Betriebes in den Wirtschaftskreislauf

Naturgemäß wirken alle diese Gruppen auf die Unternehmung, auf ihre Zielbildung und damit nicht zuletzt auch auf ihre Entscheidungen ein. Das hat u. a. zur Folge, dass das wirtschaftliche Ziel der **Gewinnmaximierung**, wie bereits erwähnt, zusehends durch zusätzliche Zielsetzung ergänzt wird. Ausdruck dieser Entwicklung ist auch die in jüngster Zeit von immer mehr Unternehmen aufgegriffene Ausstellung einer **Sozialbilanz**, die neben die herkömmliche kaufmännische Bilanz tritt. Eine solche Sozialbilanz dokumentiert eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung der Unternehmung und zeigt, dass die Unternehmen keinesfalls ausschließlich nach kaufmännischen Kriterien geführt werden, sondern auch andere Unternehmensgruppen (nicht zuletzt die Mitarbeiter selbst) auf die betriebliche Zielbildung einwirken. Die sich in der Unternehmungsverfassung niederschlagende Beantwortung der Frage, **welche** und **wessen** Interessen die Zielsetzung und Politik des Unternehmens bestimmen sollen, entscheidet letztlich über die Grundstruktur der Unternehmensordnung.

Diese kann interessenmonistisch (bei Verfolgung der Ziele ausschließlich einer Interessengruppe, z. B. der Kapitaleigner), dualistisch oder auch interessenpluralistisch ausgestattet sein. Im letzten Falle kommt es häufig im Zuge der unternehmerischen Zielbildung zu kollektiven, betriebsübergreifenden Verhandlungsprozessen (Bargaining). In diesem Sinne ist die Unternehmung ein Tummelplatz verschiedener Interessen und Interessengruppen. Dieser Umstand kann durch das sog. **Koalitionsmodell der Unternehmung** zum Ausdruck gebracht und schlagwortartig wie folgt beschrieben werden:

- Grundgedanke: Ein Betrieb stellt eine Koalition von Individuen dar, die in zahlreichen Untergruppen organisiert sind.
- Es gibt Koalitionsmitglieder, die der Organisation (Betrieb) angehören, und Koalitionsteilnehmer, die ihr nicht angehören, aber mit ihr durch Leistungsaustausch verbunden sind (z. B. Banken, Lieferanten, Kunden).
- Die Koalitionsmitglieder und -teilnehmer besitzen Individual- bzw. Gruppenziele (Unterkoalitionen) und bestimmen die Koalitionsziele (Verfassung) in kontinuierlichen Verhandlungsprozessen, die die Konflikte zwischen den Individuen und Gruppen zum Ausgleich bringen bzw. bringen sollen (Kompromiss).
- Die einzelnen internen und externen Individuen bzw. Gruppen sind mit unterschiedlicher Stärke am Verhandlungsvorgang beteiligt. Sie versuchen, ihre Individual- oder Gruppenziele zu Zielen der Organisation zu machen. Dabei unterscheidet man Kern-, Rand- und Bezugsgruppen.
- **Kerngruppen** sind besonders "mächtige" Unterkoalitionen. Sie sind die primären Willenszentren in marktwirtschaftlichen Ordnungen (z. B. Unternehmensleitung, Kapitaleigner).
- **Randgruppen** sind auch aktiv an den Zielbildungsprozessen beteiligt, jedoch weniger mächtig als die Kerngruppen (z. B. Betriebsrat).
- **Bezugsgruppen** versuchen, ihre Ziele (indirekt) durch Beeinflussung der beteiligten Kern- und Randgruppen durchzusetzen. Es können sowohl Koalitionsmitglieder als auch -teilnehmer sein (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände).
- Die Machtverteilung zwischen den Individuen und Gruppen ist nicht statisch, sondern dynamisch. Sie kann sich durch Änderung interner und externer Einflussgrößen und Bedingungen, wie z. B. Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, ändern.

Dieses Koalitionsmodell löst die überholte Vorstellung einer von realen Kontextbedingungen abgeschotteten Unternehmungsleitung, die allein nach ökonomischen Kriterien das Unternehmen führt, ab. Der wachsende Organisationsgrad der gesellschaftlichen Interessengruppen, der zunehmende Lobbyismus, das wachsende ökologische Bewusstsein und das fortgesetzte Erstarken der Konsumentenseite (Verbraucherschutzverbände, Verbraucherberatungsstellen) zwingt die Unternehmung daher – zukünftig wohl in noch weitaus stärkerem Maße – zu zahlreichen Kompromissen in den einzelnen Zielbildungs- und Zielerreichungsentscheidungen. Der wachsenden Sensibilisierung der Gesellschaft wird durch die Einführung dieses interessenpluralistischen Koalitionsmodells Rechnung getragen.

Damit wird erkennbar, dass Modelle in ihrem Realitätsgehalt auch veralten können, d. h. infolge zahlreicher Wandlungen im Zeitablauf obsolet (ungebräuchlich) werden und dann durch angemessenere Modellstrukturen zu ersetzen sind.

3.6 Grundbegriffe BWL: Ökonomische Kennzahlen

3.6.1 Wirtschaftlichkeit

Wie eingangs bereits dargelegt, resultiert die Notwendigkeit zum wirtschaftlichen Verhalten bei der Erzeugung bzw. Bereitstellung von Gütern aus dem Gegensatz der nahezu beliebig großen menschlichen Bedürfnisse einerseits und der Knappheit der zur Bedürfnisbefriedigung einsehbaren bzw. insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel andererseits. Speziell als eine Erfolgskennzahl des einzelnen Betriebes versteht man unter dem Begriff 'Wirtschaftlichkeit' das Verhältnis zwischen

$$\frac{\text{bewerteter Güterausstoß}}{\text{bewerteter Faktoreinsatz}} = \frac{\text{Leistung}}{\text{Kosten}} = \text{Wirtschaftlichkeit}$$

Unter Kosten ist dabei der mit Faktorpreisen bewertete, leistungsbedingte Verzehr von Gütern u./o. Dienstleistungen zu verstehen. Wirtschaftlichkeit kennt keine Einheit, wie Euro oder Stück, sondern ist lediglich eine Kennziffer zur Ermittlung des wertmäßigen Verhältnisses von Ertrag und Einsatz. Sie ist dienlich im Zeitvergleich und im Vergleich zu anderen Betrieben.

Beispiel

Ein Unternehmen stellt in Periode 1 = 270 Gestelle aus Holz zur Kompostierung von Grünabfällen her. Sie bewertet sie mit einem Verrechnungspreis von 60,00 Euro je Gestell, die Materialeinsatzmenge von 18 m³ mit 500 Euro je m³. In der nächsten Periode kann der Ausschuss vermindert und mit dem gleichen Einsatz können 285 Gestelle produziert werden.

$$\text{Wirtschaftlichkeit Periode 1} = \frac{270 \times 60}{18 \times 500} = \frac{16200 \text{ Euro}}{9000 \text{ Euro}} = 1,8$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit Periode 2} = \frac{285 \times 60}{18 \times 500} = \frac{17100 \text{ Euro}}{9000 \text{ Euro}} = 1,9$$

Die Wirtschaftlichkeit verbesserte sich von 1,8 auf 1,9.

Die Bewertung der Leistung zu Marktpreisen hat jedoch den Nachteil, dass die Wirtschaftlichkeit eines Betriebes im starken Maße von der Preisentwicklung der produzierten Güter abhängt.

Es kann dann dazu kommen, dass infolge Preisverfalls eine geringe Wirtschaftlichkeit ausgewiesen wird, das mengenmäßige Verhältnis vom Ertrag und Aufwand aber durch betriebliche Rationalisierungsbedingungen recht positiv beeinflusst wurde. Das Problem kann durch die Anwendung von Verrechnungspreisen oder durch die Aufspaltung des Wirtschaftlichkeitsbegriffs in eine innerbetriebliche und eine außerbetriebliche Komponente gelöst werden. Letztere entspricht dem oben gezeigten Verhältnis.

Die interne Wirtschaftlichkeit bildet dann das Verhältnis:

$$\text{interne Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Istkosten}}$$

Die **interne Wirtschaftlichkeit** stellt somit in erster Linie auf die technisch-organisatorische Einheit der Produktion ab, wobei auf der Ertragsseite die Markteinflüsse dadurch ausgeschaltet werden, dass der mengenmäßige Produktionsertrag mit Selbstkosten und nicht mit Marktpreisen bewertet wird. Die Festlegung der Sollkosten stellt dann allerdings u. U. ein neues Problem dar.

Die Relation der **externen Wirtschaftlichkeit** berücksichtigt den Umstand, dass ausschließlich technische Einsatzrelationen für das Rechnungswesen verwendet werden, d. h. die betriebliche Erfolgsrechnung ohne Nutzen ist, wenn die eingesetzten oder produzierten Leistungen nicht durch Bewertung mit Einsatzkosten oder Marktpreisen quantifiziert und damit vergleichbar gemacht werden.

3.6.2 Produktivität

Der Begriff der **Produktivität** bezieht sich in erster Linie auf mengenmäßige Bestandsgrößen und bringt als solcher das Verhältnis von Auftragsmengen und erforderlichen Einsatzmengen zum Ausdruck.

Er kennzeichnet auf diese Weise, wie bereits ausgeführt, die technische Ergiebigkeit (technische Wirtschaftlichkeit) eines Produktionsprozesses und kann allgemein definiert werden als

$$\frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatz}} = \text{Produktivität}$$

des Produktionsprozesses.

Da die Einsatzmengen der am Produktionsprozess beteiligten Produktionsfaktoren nicht addiert werden können, lassen sich jedoch nur **Teilproduktivitäten für die einzelnen Produktionsfaktoren** berechnen:

- Arbeitsproduktivität: mengenmäßige Ausbringung je Beschäftigtem bzw. je Arbeitsstunde
- Produktivität des Maschineneinsatzes: mengenmäßige Ausbringung je Maschinenstunde (auch: Anlagenproduktivität)
- Produktivität des Werkstoffeinsatzes (Ausbringungsgrad, Ergiebigkeitsgrad, Stoffgrad, Ausnutzungsgrad): z. B. Rohstahl je Tonne Erz (auch: Materialproduktivität)

Beispiel

Im obigen Beispiel des Holz verarbeitenden Betriebs lauten die Produktivitätskennziffern:

$$\text{Periode 1} = \frac{270 \text{ Stück}}{18 \text{ m}^3} = 15 \text{ Stück/m}^3$$

$$\text{Periode 2} = \frac{285 \text{ Stück}}{18 \text{ m}^3} = 15,84 \text{ Stück/m}^3$$

Beim Mehrproduktbetrieb ist eine Addition der Ausbringungsmengen der einzelnen Produktarten nicht möglich. Wenn sich die Produktarten nicht mit Hilfe von Äquivalenzziffern in 'Einheitsprodukte' umrechnen lassen, müssen die Output-Mengen bewertet werden, d. h., die rein mengenmäßige Betrachtung muss aufgegeben werden.

Die Kennziffer 'Produktivität' gibt somit keinen Aufschluss darüber, ob der Gütereinsatz wirtschaftlich sinnvoll war. Im zwischenbetrieblichen Vergleich ist die Aussagekraft bei unterschiedlichen Vorleistungen und unterschiedlicher Produktionstiefe daher gering.

Die Produktivität ist insbesondere für Sachleistungsbetriebe eine sinnvolle Maßzahl, kann jedoch für Dienstleistungsbetriebe oft ohne Aussagekraft sein, wenn dort Qualität statt Quantität die wichtigere Rolle spielt. Beispiele für fragwürdige Kennziffern in diesem Bereich: Anzahl der Operationen je Chirurg; Menge der Eheschließungen je Standesbeamten; Fernstudienabschlüsse je Einrichtung usw.

3.6.3 Rentabilität

Die Unternehmung wurde eingangs als erwerbswirtschaftliche Variante des Betriebs in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang wurde die Maximierung des Unternehmensgewinns als ein wichtiges Ziel des Betriebes genannt. Die Betriebswirtschaftslehre hat nun verschiedene Operationalisierungen des Gewinnkonstruktes, d. h. verschiedene Gewinnbegriffe entwickelt.

- **Kapitalbezogene Rentabilitätsgrößen** ergeben sich ganz allgemein, wenn man den erzielten Unternehmungsgewinn (Differenz zwischen Aufwand und Ertrag bzw. zwischen Umsatzerlösen und sonstigen Einnahmen und Kosten) in Beziehung zum eingesetzten Kapital des Betriebes setzt. Auf diese Weise wird letztlich errechnet, wie sich das eingesetzte Kapital im Laufe einer Abrechnungsperiode verzinst hat.

Die kapitalbezogenen Rentabilitätsgrößen bedürfen zu ihrer Differenzierung einer genaueren Kennzeichnung der jeweils verwendeten Kapitalbegriffe:

- **Gesamtkapital** = Eigenkapital + Fremdkapital
- **Eigenkapital**: die finanziellen Mittel, die dem Unternehmen von den Eigentümern zur Verfügung gestellt werden (einschl. einbehaltene Gewinne)

- **Fremdkapital:** Kredite (Verbindlichkeiten), Rückstellungen (ungewisse Verbindlichkeiten: z. B. Pensions-, Garantie- und Prozessrückstellungen)
- **Fremdkapitalkosten:** z. B. Zinsen
- **Gewinn:** Betriebsertrag abzüglich Kosten (dabei kein Ansatz von Eigenkapitalzinsen)

Daraus lassen sich zum einen ableiten die

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{gezeichnetes Kapital} + \text{Rücklagen}}$$

und zum anderen die

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalkosten}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Einmal erhält man die Verzinsung des vom Unternehmer eingesetzten Kapitals als x Euro Überschuss je eingesetztem Euro, das andere Mal die Verzinsung des von allen Kapitalgebern eingesetzten Kapitals (durch die Multiplikation mit 100 wird aus dem Ergebnis ein Prozentergebnis). Man spricht im ersten Fall auch von **Unternehmerrentabilität** und im zweiten von **Unternehmensrentabilität**.

Hinzuweisen ist hier auf die gleichzeitige Verwendung von periodenbezogenen Strömungsgrößen (Gewinn, Fremdkapitalkosten) und zeitpunktbezogenen Bestandsgrößen (Gesamtkapital und dessen Bestandteile).

Multipliziert man die Quotienten mit 100, so ergibt sich eine entsprechende Prozentzahl. Analog lassen sich vergleichbare Rentabilitätskennziffern bilden, wenn man das eingesetzte Kapital nicht auf den 'Gewinn' des Unternehmens bezieht, sondern alternativ auf den Steuerbilanzgewinn oder auch auf den Cash-Flow der Unternehmung.

- Eine **umsatzbezogene Rentabilitätsgröße** erhält man, wenn man den betreffenden Unternehmungsgewinn in Beziehung zum Umsatz in der betreffenden Abrechnungsperiode setzt:

$$\text{Umsatzrentabilität (Umsatzgewinnrate)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

- Bildet man eine sog. **dynamische Rentabilitätsformel**, so können die Komponenten der Eigenkapitalrentabilität näher aufgezeigt werden:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \text{Umsatzgewinnrate} \times \text{Umschlaggeschw. des Eigenkapitals}$$

Die Umschlagsgeschwindigkeit des Eigenkapitals ergibt sich als Quotient aus Umsatz und Eigenkapitalhöhe:

$$\text{dyn.Eigenkapitalrentabilitätsformel} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Eigenkapital}}$$

Das Ziel der Gewinnmaximierung ist mit Sicherheit erfüllt, wenn die Eigenkapitalrentabilität maximiert wird!

Eine Maximierung der Gesamtkapitalrentabilität führt nur unter der Bedingung zum maximalen Gewinn, dass der zu zahlende Fremdkapitalzins niedriger ist als die Verzinsung des Gesamtkapitals. Auch die Maximierung der Umsatzrentabilität führt nur unter bestimmten Bedingungen zum maximalen Gewinn der Unternehmung.

Das Problem der exakten Ermittlung der verschiedenen Rentabilitätskennzahlen liegt abschließend weniger im Bereich der Gliederung, als vielmehr im Bereich der Bewertung des Jahresabschlusses, d. h. in der richtigen Ermittlung des Gewinns und des Eigenkapitals.

3.6.4 Cash-Flow

Die betriebliche Cash-Flow-Rechnung wird oft auch als betriebliche Kapitalfluss- oder auch Umsatzüberschussrechnung bezeichnet und als retrospektiver Indikator des Unternehmungserfolges herangezogen. In der Literatur hat sich noch **kein einheitlicher Maßstab** zur Errechnung des betrieblichen Cash-Flow herangebildet. Der Wert dieser Kennzahl ergibt sich vor allem aus dem Umstand, dass diese nicht nur eine finanzwirtschaftliche Größe ist, die umsatzrelevante Finanzmittelbewegungen innerhalb der Unternehmung darstellt (finanzwirtschaftlicher Überschuss), sondern ebenso auch zur Bestimmung bzw. Prognose der gegenwärtigen bzw. zukünftigen Ertragskraft eines Unternehmens herangezogen werden kann (erfolgswirtschaftlicher Überschuss).

Der Cash-Flow (= Kapitalfluss) zeigt somit den Finanzmittelüberschuss an, der aus der laufenden Umsatztätigkeit des Unternehmens resultiert und der für verschiedene Verwendungen zur Verfügung steht.

Generell unterscheidet man bei der Berechnung des Cash-Flow eine direkte und eine indirekte Methode.

Letztere Methode – auch retrograde Berechnung des Cash-Flow genannt – geht vom bereits ermittelten Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag aus und versucht, diesen nachträglich durch Addition bzw. Subtraktion der nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen bzw. der nicht einzahlungswirksamen Erträge zu 'korrigieren', um den Cash-Flow zu erhalten.

Dagegen geht die direkte Methode – auch progressive Methode – die einzelnen Konditionen der betrieblichen Gewinn- und Verlustrechnung durch und erfasst die auszahlungswirksamen Aufwendungen sowie die einzahlungswirksamen Erträge, wobei der Cash-Flow als Differenz dieser beiden Strömungsgrößen entsteht. Natürlich führen beide Verfahren zum gleichen Ergebnis.

Weber (WEBER, 1988) unterscheidet folgende **(Berechnungs-) Arten** des Cash-Flow:

Cash-Flow in der engsten Fassung:	Jahresüberschuss/-fehlbetrag - Gewinnausschüttung + Abschreibungen +/- Veränderung der Rücklagen <hr/> = Cash-Flow 1
Cash-Flow in einer weiteren Fassung:	+/- Veränderung der Rückstellungen +/- Veränderung von Wertberichtigungen <hr/> = Cash-Flow 2
Cash-Flow in der weitesten Fassung:	+ nicht auszahlungswirksame Aufwendungen - nicht einzahlungswirksame Erträge <hr/> = Cash-Flow 3

Abbildung 15: Berechnungsarten des Cash-Flow

Allgemeine Definition	Beispiel
Bilanzgewinn	20
- Gewinnvortrag	-
+ Verlustvortrag	-
= Jahresüberschuss	20
- Gewinnausschüttung	20
+ Abschreibungen	96
+ Erhöhung der Rücklagen	4
- Auflösung von Rücklagen	-
= Cash-Flow 1	100
+ Erhöhung der Rückstellungen	20
- Auflösung von Rückstellungen	-
+ Erhöhung der Wertberichtigungen	-
- Verminderung von Wertberichtigungen	-
= Cash-Flow 2	120
+ außerordentlicher Aufwand	5
- außerordentlicher Ertrag	10
= Cash-Flow 3	115

Abbildung 16: Berechnungsbeispiel des Cash-Flow

Er weist zudem darauf hin, dass der Begriff des Cash-Flow in seiner weitesten Fassung keinen Rückgriff auf den Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag verlangt und definiert **Cash-Flow** dann im Sinne der progressiven Ermittlungsmethode als ...

Saldo aus den einzahlungswirksamen (liquiditätswirksamen, liquiden, baren) Erträgen und den auszahlungswirksamen (liquiditätswirksamen, liquiden, baren) Aufwendungen der Unternehmung.

Der Cash-Flow stellt also den **umsatzinduzierten Einzahlungs-Auszahlungssaldo** des Unternehmens dar, der diesem dispositiv zur weiteren Verwendung (z. B. Schuldentilgung) zur Verfügung steht. Er wird daher als Maßstab der Schuldentilgungskraft bezeichnet. Dabei wird allerdings implizit unterstellt, dass noch keine Teile des Cash-Flow zu anderen Zwecken verwendet werden. Bis zum Bilanzstichtag kann allerdings schon ein u. U. beträchtlicher Teil des Cash-Flow z. B. für Investitionen, Schuldentilgung, Einstellung in die freie Rücklage oder Gewinnausschüttung verwendet worden sein. Dies hat zur Folge, dass der ausgewiesene Cash-Flow Betrag nicht den augenblicklich noch vorhandenen, frei disponierten Finanzmittelbestand wiedergibt, sondern Export den Wert einer 'vergangenen' Größe darstellt, der einstmals der Unternehmung insgesamt zur Verfügung gestanden hat. Der Cash-Flow dient also keineswegs zur Liquiditätsermittlung des Unternehmens.

3.6.5 Liquidität

Der Liquiditätsbegriff ist für jede produktive Wirtschaftseinheit deshalb von so großem Interesse, weil die Illiquidität nach § 16 ff. Insolvenzordnung (InsO) bei allen Unternehmen als Zahlungsunfähigkeit ein Konkursgrund ist. Die Ermittlung von Liquiditätskennziffern und das permanente Beobachten der Liquiditätsentwicklung der Unternehmung sind daher unabdingbar. Grundsätzlich bedeutet **Illiquidität**:

das dauerhafte Unvermögen des Schuldners, seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen im Wesentlichen nachkommen zu können.

Zur Feststellung der Illiquidität ist eine Geldbestands- und -bewegungsrechnung geeignet.

Im Schrifttum sind teilweise verschiedene Tatbestände gemeint, wenn von Liquidität gesprochen wird. Liquidität meint z. B.

- einen positiven Zahlungsmittelbestand,
- ein positives Deckungsverhältnis von Vermögensteilen zu Verbindlichkeiten,
- eine Eigenschaft zur Rückverwandlung von Vermögensgütern in Geld (Liquidierbarkeit),
- wie im Sinne obiger Definition: als Eigenschaft von Wirtschaftssubjekten, ihren Zahlungsverpflichtungen im Bedarfsfalle jederzeit nachkommen zu können.

Gleichzeitig existieren, je nachdem welche Teile der kurzfristig verfügbaren Vermögen einbezogen werden, verschiedene Liquiditätsgrade:

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand (Geld)}}{\text{kurzfristig fällige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfr. aktivierbare Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{kurzfristig liquidierbares Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Diese Beziehungsverhältnisse verdeutlichen, dass Liquidität also keineswegs die Existenz eines hohen Zahlungsmittelbestands bedeutet, besser: bedeuten muss. Werden keine Auszahlungen fällig, kann der gegenwärtige Geldbestand sogar nahezu Null sein. Wichtig ist, dass der Betrieb seinen Zahlungsverpflichtungen im Bedarfsfalle nachkommen kann. Entscheidend ist also nur das **Verhältnis von Geldbestand zu Geldbedarf**.

Das zeitliche Auseinanderfallen von realer Erfolgswirkung (Ertrag) und Zahlungszeitpunkt (Einzahlung) vermag einen grundsätzlich denkbaren Gegensatz von Rentabilität und Liquidität zu konstituieren. Für die Rentabilitätsbetrachtung ist es nicht entscheidend, wann die Einzahlung erfolgt; für die Liquiditätsbetrachtung kommt es jedoch entscheidend darauf an, wann effektive Ein- bzw. Auszahlungen anstehen. Das rührt letztlich daher, dass die Rentabilitätsanalyse zeitraumbezogen fixiert ist, wohingegen die Liquiditätsanalyse zeitpunktbezogen orientiert ist.

Zur Liquidität sind daher ergänzend sog. Finanzstrukturkennzahlen heranzuziehen.

3.6.6 Ausgewählte Kennzahlen

Die wichtigsten liquiditätsrelevanten Finanzstrukturkennzahlen sind:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Anspannungskoeffizient} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Eigenkapitalanteil} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} = \text{bzw. Verschuldungskoeffizient} = \frac{E \times 100}{G}$$

$$\text{Langfristiger Liquiditätdeckungsgrad A} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

$$\text{Langfristiger Liquiditätsdeckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

$$\text{Flexibilitätsgrad des Vermögens} = \frac{\text{relativ leicht liquidierb. Teile d. Anlage- u. Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen (Bilanzsumme)}}$$

$$\text{Liquiditätsreservegrad} = \frac{\text{flüssige und quasiflüssige Mittel}}{\text{Gesamtvermögen (Bilanzsumme)}}$$

$$\text{Tilgungslastgrad} = \frac{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}{\text{Gesamtkapazität}}$$

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Jahresüberschuss/ - fehlbetrag}}{\text{durchschnittliches Gesamtkapital}}$$

Mit diesen zusätzlichen Kennzahlen kann im Betrieb ein wichtiger Einblick in die augenblicklichen Liquiditätsverhältnisse der Unternehmung gewonnen werden.

Aus der Zeitpunktbezogenheit des Liquiditätskonstruktes ergibt sich, dass obige Kennzahlen fortwährend zu aktualisieren, d. h. auf dem neuesten Stand zu halten sind, wenn sie eine langfristig liquiditätssichernde Finanzplanung der Unternehmung erlauben sollen.

3.7 Zusammenfassung

Folgt man dem entscheidungsorientierten Ansatz, dann besteht ein wesentliches Erkenntnisziel der BWL in der Erklärung, Analyse und zielgerechten Gestaltung der unternehmerischen Entscheidungen. Diese beziehen sich vor allem auf das Treffen konstitutioneller Entscheidungen (Rechtsform des Betriebes, sein Standort, mögliche Zusammenschlüsse), auf die Entscheidungen der eigentlichen Betriebsführung (Planung, Organisation, Kontrolle) und auf die funktionalen Entscheidungsbereiche des Betriebes, von denen seine eigentliche Leistungserstellung und -verwertung gesteuert wird.

Betriebswirtschaftliche Erkenntnisse werden methodisch vor allem durch Modellbildung gewonnen. Auf diese Weise können die in der Realität zumeist hochkomplexen Erscheinungen und Beziehungszusammenhänge auf vereinfachte, weil auf das Wesentliche konzentrierte Aussagensysteme projiziert werden.

In diesem Zusammenhang wurde die marktwirtschaftliche Unternehmung als ein interessenpluralistischer Entscheidungsträger bezeichnet. Mit dieser Bezeichnung soll vor allem zum Ausdruck gebracht werden, dass im Unterneh-

men viele verschiedene Interessengruppen an der Erfüllung bzw. Befriedigung ihrer jeweiligen Bedürfnisse arbeiten und auf die betriebliche Zielbildung in der Weise einwirken, dass vom einzelnen Unternehmen gleichzeitig verschiedenartige Zielstellungen verfolgt werden.

Das ökonomische Gewinnziel kann dabei durch verschiedene Hilfsziele operationalisiert und konkretisiert werden. Die Begriffe Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Produktivität erfüllen diese Funktion ebenso wie sie eine genauere Kontrolle des Betriebsprozesses erlauben. Da die akute Zahlungsunfähigkeit eines Betriebes (Illiquidität) zum sofortigen Betriebsende führt, muss die betriebliche Liquiditätslage unter Anwendung spezieller Finanzstrukturkennzahlen permanent kontrolliert werden.

3.8 Übungsaufgaben

1. Geben Sie für folgende Unternehmensziele an, welche Ziele sich zueinander konkurrierend, welche sich komplementär und welche sich neutral verhalten: Gewinn, Umsatz, Liquidität, soziale Leistungen an Mitarbeiter, Umweltschonung.
2. Bearbeiten Sie bitte folgende Fallstudie, bei der die Lösung mit Hilfe einer Entscheidungsmatrix gefunden wird.

Der Großhändler Hans Abraham führt, wie mehrere andere Großhändler seiner Branche, den Artikel "Elonova" in seinem Programm. Abraham entdeckt auf einer Fachmesse drei weitere Hersteller (auch aus dem Ausland), die ein in der Funktion mit "Elonova" identisches Produkt herstellen und es ihm anbieten. Die Preisdifferenzen aller vier Produkte sind geringfügig. Abraham sieht deshalb zunächst davon ab, nur einen reinen Preisvergleich durchzuführen, und sucht in den Angeboten nach anderen Kriterien der Bewertung, die vergleichbar sind.

Zu diesem Zweck lässt er sich von seiner Beschaffungsabteilung und von seiner technischen Abteilung über alle Anbieter und deren Produkt einen ausführlichen Bericht anfertigen. Anhand dieser Berichte will Abraham entscheiden, von wem er künftig beziehen will. Der Preis soll nur dann vergleichsweise als Entscheidungshilfe herangezogen werden, wenn andere Kriterien nicht zu einem eindeutigen Ergebnis führen.

- Entnehmen Sie den Berichten über die Anbieter für einen Vergleich geeignete Kriterien und übertragen Sie diese in Tabelle I (ohne Preise; nachfolgende Seiten).
- Ordnen Sie den gefundenen Kriterien in Tabelle I eine bewertende verbale Beschreibung zu, die Sie den Berichtstexten entnehmen können.
- Übertragen Sie die Kriterien in die EBWT ((Entscheidungsbewertungstabelle), und bewerten Sie sie dann ihrer "Wichtigkeit" entsprechend in drei Durchgängen mit Punkten. **Arbeitshinweis:** Im ersten Durchgang wird eine beliebige Punktschme erreicht. In den folgenden Durchgängen werden die Punkte der einzelnen Kriterien verhältnismäßig so lange verändert (erhöht oder vermindert), bis letztlich im dritten Durchgang die Punktschme 100 erreicht wird. Übertragen Sie dann die für jedes Kriterium gefundene Höchstpunktzahl in die entsprechende Tabelle I.
- Bewerten Sie jetzt die Informationen (verbale Beschreibung) für jeden einzelnen Anbieter. Die von Ihnen als am besten eingeschätzte Information muss nicht unbedingt die Höchstpunktzahl erreichen, die als schlechteste eingeschätzte nicht unbedingt die niedrigste. Als gewählt gilt derjenige Anbieter mit der höchsten Gesamtpunktzahl. Bei Gleichstand oder sehr geringer Punktabweichung zwischen mehreren Anbietern muss zusätzlich ein Preisvergleich durchgeführt werden (Tabelle III).

- Führen Sie eventuell Preisvergleiche durch.

BERICHTE ÜBER DIE PRODUKTE

Hersteller des Produkts "Elonova", Bundesrepublik Deutschland

Der Hersteller liefert ab 100 Stück bzw. ein Vielfaches davon. Seine Lieferfristen sind sehr kurz, und die Abwicklung der Lieferungen erfolgt zu unserer vollen Zufriedenheit. Seine Stellung auf dem Markt kann mit "gut" bewertet werden, seine Liefertermine hält er peinlich genau ein.

Von unseren Technikern wird seine Qualität mit gut bewertet, das Design macht einen sachlichen, zurückhaltenden Eindruck, seine Garantieabwicklung erfolgt nach exakter Untersuchung seiner Gewährleistungspflicht kurzfristig. Der Hersteller hat stets alle Ersatzteile auf Lager und liefert diese auch schnell an uns aus.

Von der Werbung erhalten wir nicht nur eine hervorragende Unterstützung durch Prospektmaterial, sondern der Hersteller bearbeitet auch die Endverbraucher durch gezielte Massenwerbung.

Preis: 36 Euro, frei Haus, netto.

Hersteller des Produkts "Relecta", Bundesrepublik Deutschland

Der Hersteller liefert ab 200 Stück jede beliebige Stückzahl. Er genießt auf dem deutschen Markt ein ausgezeichnetes Image; seine Produkte haben stets gute Qualität, die Aufmachung ist sehr sachbezogen.

Die Auftragsabwicklung wird zufrieden stellend durchgeführt, die technische Beratung gilt als sehr gut, die Garantieabwicklung erfolgt allerdings etwas schleppend. Sowohl bei der Lieferzeit als auch bei der Ersatzteilversorgung ergeben sich starke Unregelmäßigkeiten, da die Firma bis an die obere Grenze ihrer Kapazität ausgelastet ist. Der Liefertermin wird deshalb auch nicht immer eingehalten. Von der Werbeabteilung dieser Firma ist uns bekannt, dass sie stets um eine intensive Verkaufspolitik bemüht ist.

Preis: 40 Euro, Mengenrabatt ab 200 Stück 10 %, je 100 Stück werden an Fracht- und Verpackungskosten 60 Euro berechnet.

Hersteller des Produkts "Elux", Japan

Die deutsche Niederlassung dieser japanischen Firma gibt sich bezüglich der technischen Beratung alle Mühe und ist mit hervorragenden Fachleuten besetzt. Garantieleistungen werden großzügig und kulant gewährt; die benötigten Ersatzteile sind in Deutschland stets vorrätig und werden kurzfristig gelie-

fert. Die Firma plant, zur Ankurbelung des Verkaufs auf unserem Markt, in Kürze einen groß angelegten Werbefeldzug.

Das Produkt "Elux" hat eine gute Qualität, ein auffallendes, ansprechendes Design, ist aber in Deutschland noch wenig bekannt. Der Hersteller ist aber mit anderen Produkten auf dem deutschen Markt bereits gut eingeführt.

Geliefert wird aber nur in Losgrößen ab 500 Stück. Die Abwicklung der Bestellung erfolgt ausschließlich über die deutsche Niederlassung. Die Lieferzeiten sind, wegen des langen Transportweges, etwa doppelt so lang wie bei den europäischen Herstellern. Der zugesagte Liefertermin wird immer pünktlich eingehalten.

Preis: 36 Euro, frei Haus; bei Bezahlung innerhalb von 10 Tagen dürfen 2 % Skonto abgezogen werden.

Hersteller des Produkts "Centovalli", Italien

Diese Firma kann, obwohl sie in Italien ihren Sitz hat, sehr kurzfristig liefern; es müssen dann allerdings mindestens 600 Stück abgenommen werden, die weiteren Teilmengen betragen jeweils 100 Stück. Auch dieser Hersteller bietet eine gute Qualität, hat aber gegenüber allen anderen Anbietern den Vorzug einer glänzenden Aufmachungsidee. Der Hersteller ist in Deutschland gut bekannt und genießt ein exklusives Markenimage. Bei der Abwicklung von Bestellungen kann die italienische Sprache unter Umständen Schwierigkeiten bereiten.

Die technische Beratung wird von einem Deutsch sprechenden Ingenieur einwandfrei durchgeführt; allerdings erfolgt die Garantieabwicklung schleppend und mit vielen Rückfragen. Ersatzteile haben eine lange Lieferfrist, und die Liefertermine werden durch gelegentliche Streiks immer wieder nicht eingehalten. Die Firma betreibt zwar in Deutschland keine Werbung, ihre hervorragende Werbeabteilung kann uns aber behilflich sein.

Preis: 36 Euro, frei Haus, netto.

Entscheidungstabellen I und II

Kriterium	Wertung Höchst- punkt- zahl	Angebot 1 "Elenova"	Ein- zel- wer- tung	Angebot 2 "Relecta"	Ein- zel- wer- tung	Angebot 3 "Elux"	Ein- zel- wer- tung	Angebot 4 "Centovalli"	Ein- zel- wer- tung
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
SUMME									

Kriterium/ Lfd. Nr. Text	1. Wertung	2. Wertung	3. Wertung	Übertrag auf Tabelle 1
SUMME			100	100

Entscheidungstabelle III

	Angebot	Angebot	Angebot	Angebot
Grundpreis
- Rabatt
Rechnungspreis
- Skonto
Bareinkaufspreis
+ Fracht
Bezugspreis
Bezugspreis je Einheit

3. Erörtern Sie, inwieweit es sich bei den Größen Liquidität und Rentabilität um konkurrierende oder auch um komplementäre Zielsetzungen handeln kann!

Welchem Ziel ist generell der Vorzug einzuräumen?

4. Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach für eine hohe Realitätstreue, d. h. für eine hohe Komplexität von Modellkonstruktionen sprechen?

Welche dagegen?

5. Es folgen die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung (beides stark vereinfacht) eines Industriebetriebes.

Aktiva	Bilanz		Passiva
Gebäude	3.960.000 €	Eigenkapital	2.200.000 €
Fuhrpark	120.000 €	Darlehen	2.240.000 €
Fertigerzeugnisse	240.000 €	kurzfristige	
Forderungen	180.000 €	Verbindlichkeiten	240.000 €
Bankguthaben	160.000 €		
Kasse	20.000 €		
	4.680.000 €		4.680.000 €

Soll	Gewinn- und Verlustrechnung		Haben
Abschreibungen	130.000 €	Umsatzerlöse	920.000 €
Personalkosten	600.000 €	Zinseinnahmen	20.000 €
Energiekosten	40.000 €		
Zinsen	110.000 €		
Gewinn	60.000 €		
	940.000 €		940.000 €

Abbildung 17: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung

Berechnen Sie folgende Kennziffern, und interpretieren Sie die Ergebnisse in Stichworten:

- Liquidität 1., 2. und 3. Grades
- Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Verschuldungsgrad