Bertram Koch

Betriebwirtschaftliche Grundlagen

für Mode-Designer

Vorwort

Dieses betriebswirtschaftliche Lehrbuch richtet sich an Studenten des Mode-Designs. Es ist im Zusammenhang mit einer Vorlesung an der FH Trier in diesem Fachbereich entstanden.

Die Ausbildung von Mode-Designer ist primär auf die Gestaltung einer Kollektion ausrichtet. Die Studenten benötigen zusätzlich, für weite Teile der beruflichen Praxis, Grundkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre. Die Arbeitswelt eines Modedesigner findet immer in einem unternehmerischen Umfeld statt. Die Kollektionen sind selten Selbstzweck, sondern ein Instrument der Gewinnerzielung für die Unternehmen der Bekleidungsindustrie und des Handels. Die Perspektive des Herstellers und des Handels auf die Entwicklung, Produktion und den Absatz einer Kollektion wird hier dargestellt.

Dieses Buch versucht die notwendigen Grundlagenkenntnisse zu vermitteln. Die inhaltliche Ausrichtung des Buches ist damit weniger wissenschaftliche, als eher an den für Mode-Designer relevanten Wissensgebieten orientiert.

Das Buch selber ist als "lebendes Dokument" zu verstehen. Es wird also regelmäßig ergänzt umgeschrieben und verbessert. Entsprechend sind einige Kapitel nicht fertig und es kommen ständig neue Informationen hinzu.

Dipl.-Kfm.

Bertram Koch

Sebastianuswall 50

53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler

mail@BertKoch.de

Stand: Mai 2003

Gliederung

1 Einführung 1
1.1 Bedürfnisse, ökonomisches Prinzip und Betriebe 2
1.2 Die Fachbereiche der BWL 4
1.3 BWL aus Perspektive des Mode-Designs 6
2 Unternehmensumwelt und Wirtschaftskreislauf 8
2.1 Die Umwelt des Unternehmens 8
2.2 Wirtschaftskreislauf und die Akteure 11
2.3 Der Wirtschaftskreislauf aus Perspektive der Bekleidungsindustrie 12
2.3.1 Konsumenten und Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 13
2.3.2 Die Haushalte Deutschland 18
2.3.3 Ausgaben der Haushalte 22
2.3.4 Ausgaben der Haushalte für Bekleidung 25
2.3.5 Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie 29
2.3.5.1 Die Unternehmen in Deutschland 29
2.3.5.1.1 Arten von Unternehmen 29
2.3.5.2 Zahl der Unternehmen der Bekleidungsindustrie 34
2.3.6 Außenhandel mit Textilien und Bekleidung 36
3 Funktion und Arbeitsweise von Märkten 37
3.1 Austauschmodell 39
3.1.1 Der Zweck des Austauschs 40
3.1.2 Ziele von Unternehmen und von Konsumenten bei einem Austausch 41
3.1.2.1 Die Perspektive von Unternehmen 42
3.1.2.2 Die Perspektive der Konsumenten 42
3.2 Ökonomische Grundgesetze (Preise, Mengen und das Preisgleichgewicht) 42
3.3 Der juristische Hintergrund des Austausches 45
3.3.1 Rechtssubjekte 45
3.3.2 Sachen 46
3.3.3 Willenserklärungen 47
3.3.4 Vertragsformen 49
3.3.4.1 Der Kaufvertrag 50

3.3.4.2 Der Dienstvertrag 52
3.3.4.3 Der Werkvertrag 53
3.4 Warum kaufen Menschen Bekleidung? 56
4 Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen 58
4.1 Die Produktionsfaktoren der Wirtschaft 58
4.2 Transvectionsprozeß 61
4.3 Die Unternehmen in der textilen Kette der Bekleidungsindustrie 62
4.3.1 Die Vorprodukte der Textilindustrie 66
4.3.2 Die Textilindustrie und Bekleidungsindustrie 66
4.3.3 Bekleidungsindustrie 70
4.3.3.1 Benetton als ein erfolgreiches Unternehmen der Bekleidungsindustrie 72
4.3.4 Der Handel 73
4.3.5 Agenturen und sonstige Beteiligte 78
5 Aufbau und Arbeitsweise von Unternehmen 79
5.1 Organisationen / Institutionen und Unternehmen 79
5.2 Aufbauorganisation 81
5.2.1 Bildung und Gliederung von Organisationseinheiten 82
5.3 Organisationsformen 85
5.3.1 Merkmale von Organisationsformen 86
5.3.2 Einlinienorganisation 89
5.3.3 Mehrlinienorganisation 90
5.4 Klassische Organisationsformen 90
5.4.1 Linienorganisation 90
5.4.2 Stab-Linien-Organisation 91
5.4.3 Divisionalorganisation 92
5.4.4 Matrixorganisation 93
5.4.5 Projektorganisation 95
5.4.6 Netzwerk 95
5.4.7 Darstellungsformen für die Aufbauorganisation 96
5.4.8 Die Abteilungen in einem Unternehmen 97
5.4.8.1 Abteilungen und Stellen in einem Textilunternehmen 98
5.4.8.2 Die Aufgabenstellungen der Abteilungen in einem Unternehmen 100
5.4.8.2.1 Die Buchhaltung 101
5.4.8.2.2 Das Personalwesen 106
5.4.8.2.3 Die Kostenrechnung 107

5.4.8.2.4 Das Controlling 107
5.4.8.2.5 Das Beschaffungswesen 111
5.4.8.2.6 Die Lagerhaltung 111
5.5 Unternehmensmodell 112
5.6 Ablauforganisation und Prozessketten in Unternehmen 114
5.6.1 Organisationsformen der Ablauforganisation 114
5.6.2 Darstellung von Arbeitsabläufen 116
5.6.2.1 Flussdiagramm 116
5.6.2.2 Arbeitsablaufdiagramm 118
5.6.2.3 Balken-(Gantt)Diagramm 118
5.6.2.4 Netzplan 120
5.6.3 Vom Kollektionsentwurf zum Versand 122
6 Kosten und Gewinnermittlung / Preisberechnung 123
6.1 Kostenrechnung 125
6.2 Ablauf der Kostenrechnung 128
6.3 Kostenarten 129
6.3.1 Art der Produktionsfaktoren 129
6.3.2 Einzel- und Gemeinkosten 130
6.3.3 Fixe- und variable Kosten 131
6.3.3.1 Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten 133
6.3.4 Kostenarten in der Bekleidungsindustrie 134
6.3.5 Kostenarten und Rendite im Bekleidungshandel 135
6.3.6 Kostenstellenrechnung 135
6.3.6.1 Verteilungsprinzipien 136
6.3.6.2 Zeitlicher Bezug der Kostenrechnung und Voll- / Teilkostenrechnung 137
6.4 Kostenträgerrechung 139
6.5 Kalkulation 141
6.5.1 Die Zuschlagkalkulation 142
6.6 Deckungsbeitragsrechnung 144
6.6.1 Break-even-Point Rechnung 145
7 Das Marketing der Bekleidungsindustrie und der Bekleidungshersteller 147
7.1 Formen der Kommunikationspolitik 147
7.1.1 Event-Marketing 147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Wissenschaften 1
Abbildung 2: Einflußfaktoren der Unternehmensumwelt auf die Unternehmen 8
Abbildung 3 Teilnehmer eines Wirtschaftskreislaufes 11
Abbildung 4 Einwohner und Erweberspersonen 13
Abbildung 5 Alterspyramide 15
Abbildung 6 Bevölkerungsentwicklung 1960 - 2000 16
Abbildung 7 Haushalte nach Bundesländern 20
Abbildung 8 Preisindex und Preisentwicklung 27
Abbildung 9 Wo die Deutschen sparen 28
Abbildung 10 Bruttostundenverdienst des Verarbeitenden Gewerbes 29
Abbildung 11 Im Jahrevergleich der Betriebszahlen 1999 und 2000 30
Abbildung 12 Entwicklung der Inland- und Auslandsfertigung in der Bekleidungsindustrie 33
Abbildung 13 Markt und Anbieter- / Nachfragerkonkurrenz 37
Abbildung 14 Austausch zwischen zwei Personen 39
Abbildung 15 Wirkung eines dyadischen Austauschs auf beide Tauschparteien 41
Abbildung 16 Preise, Mengen und das Preisgleichgewicht 43
Abbildung 17 Individualität und Konformität als Extremwerte der Bekleidung 57
Abbildung 18 Die betrieblichen Produktionsfaktoren 59
Abbildung 19 Wertkette nach Porter 60
Abbildung 20 Input-Output Beziehung im Unternehmen 62
Abbildung 21 Die textile Kette 63
Abbildung 22 Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung 64
Abbildung 23 Entwicklung der Westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie 67
Abbildung 24 Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen des Textilfachhandels. 78
Abbildung 25 Strukturen der Aufbauorganisation von Unternehmen 82
Abbildung 26 Gliederung nach Funktionsbereichen 84
Abbildung 27 Gliederung nach Produkten 84
Abbildung 28 Hierarchie und Leistungsspanne 87
Abbildung 29 Einlinienorganisation 89
Abbildung 30 Mehrliniensystem 90
Abbildung 31 Linienorganisation 91
Abbildung 32 Stab-Linienorganisation 92

Abbildung 33 Divisionale Organisation 93
Abbildung 34 Matrixorganisation 94
Abbildung 35 Projektorganisation 95
Abbildung 36 Netzwerkunternehmen 96
Abbildung 37 Organigramm 97
Abbildung 38 Die Symbole in einem Organigramm 97
Abbildung 39 Leistungs- und Dienstleistungsabteilungen 98
Abbildung 40 Stellen in einem Unternehmen 100
Abbildung 41 Auszug aus dem IKR 105
Abbildung 42 Controlling-Berichte 109
Abbildung 43 Budgetplanung in einem Unternehmen 110
Abbildung 44 Modell eines Textilunternehmens und seiner Abteilungen 113
Abbildung 45 Übersicht über die Symbole des Flussdiagrames 117
Abbildung 46 Flußdiagramm: Aufpumpen eines Fahrrades 117
Abbildung 47 Arbeitsablaufdiagramm 118
Abbildung 48 Balkendiagramm 119
Abbildung 49 Netzplanknoten 120
Abbildung 50 Beziehungen zwischen Netzplanknoten 121
Abbildung 51 Arten der Preisbildung 123
Abbildung 52 Aufwand und Kosten 126
Abbildung 53 Teilbereiche der Kostenrechnung 127
Abbildung 54 Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten 132
Abbildung 55 Verschieden Kostenverläufe 132
Abbildung 56 Ist-, Normal- und Plankostenrechnung und ihre Beziehung zur Voll- und Teilkostenrechnung 137
Abbildung 57 Systematik der Kalkulationsverfahren 141
Abbildung 58 Zusammenhang zwischen den Kalkulations- und Fertigungsverfahren 142
Abbildung 59 Berechnung der Selbstkosten in einem Produktionsbetrieb, ausgehend von den Einzelkosten 143
Abbildung 60 Berechnung der Selbstkosten in einem Handelsunternehmen, ausgehend von den Einkaufspreisen 143
Abbildung 61 Marktpreisbildung auf Basis der Zuschlagskalkulation für Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 145
Abbildung 62 Grafische Lösung der Berechnung für den Break-even-Point 146

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Austauschbeziehungen im Wirtschaftskreislauf 12
Tabelle 2 Wohnbevölkerung 14
Tabelle 3 Durchschnittliches Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder 17
Tabelle 4 Eheschließungen und Heiratsalter 18
Tabelle 5 Die Haushalte 19
Tabelle 6 Ausstattung privater Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern 20
Tabelle 7 Ausstattung privater Haushalte mit Haushaltsgeräten 21
Tabelle 8 Ausstattung privater Haushalte mit Fahrzeugen 22
Tabelle 9 Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998 23
Tabelle 10 Einkommen, Einnahmen, Ausgaben: Alleinlebende Frauen 24
Tabelle 11 Vergleich des Einkommens von Paaren mit einem Kind und Alleinerziehenden 24
Tabelle 12 Ausgaben der Haushalte für Nahrungsmittel im 1. Halbjahr 1998 (Ausgaben pro Monat) 25
Tabelle 13 Verbrauchsausgaben je Haushalt für Textilien und Bekleidung 26
Tabelle 14 Ausgaben der privaten Haushalte der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung 27
Tabelle 15 Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen nach Wirtschaftszweigen 31
Tabelle 16 Produktionsindex des produzierenden Gewerbes 97-99 32
Tabelle 17 Größenstruktur der deutschen Textilindustrie 34
Tabelle 18 Umsätze der Textil- und Bekleidungsindustrie nach Monaten 99/00 35
Tabelle 19 Außenhandelsstatistik der Textil- und Bekleidungsindustrie 36
Tabelle 20 Welterzeugung von Textilrohstoffen 66
Tabelle 21 Die Textilindustrie nach Betriebszweigen 68
Tabelle 22 Betriebe und Beschäftigten in der Textilindustrie nach Bundesländern 69
Tabelle 23 Die größten Textilhersteller in Deutschland 70
Tabelle 24 Die größten Hersteller für Bekleidung und Maschen in Deutschland 71
Tabelle 25 Umsatz von Bekleidung und Textilien zu Einzelhandelswerten 74
Tabelle 26 Nominale Umsatzentwicklung des Facheinzelhandels 75
Tabelle 27 Prozentuale Veränderung der Preise für Textilien, Bekleidung und Schuhe 75
Tabelle 28 Umsätze des Einzelhandels für Textilien und Bekleidung nach Branchen und Vertriebsformen 76

Tabelle 29 Die größten Textil- und Bekleidungshändler in Deutschland 77
Tabelle 30 Interaktionsformen 81
Tabelle 31 Ablauf der Kostenrechnung 128
Tabelle 32 Fixe- und variable Kosten 131
Tabelle 33 Kostenstruktur der Bekleidungsindustrie 134
Tabelle 34 Arbeitsstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe 134
Tabelle 35 Unsatz, Kosten und Rendite im Facheinzelhandel mit Textilien und Bekleidung 135
Tabelle 36 Umlageschlüssel für die Gemeinkosten auf die Kostenträger 137

1 Einführung

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Teilbereich der Wissenschaften, wie sie auf Universitäten und Fachhochschulen gelehrt werden. Dieses System der Wissenschaften unterliegt einem allgemein anerkannten Aufbau.

Die nachfolgende Darstellung stellt die Betriebswirtschaftslehre im Gesamtzusammenhang der Wissenschaften dar.

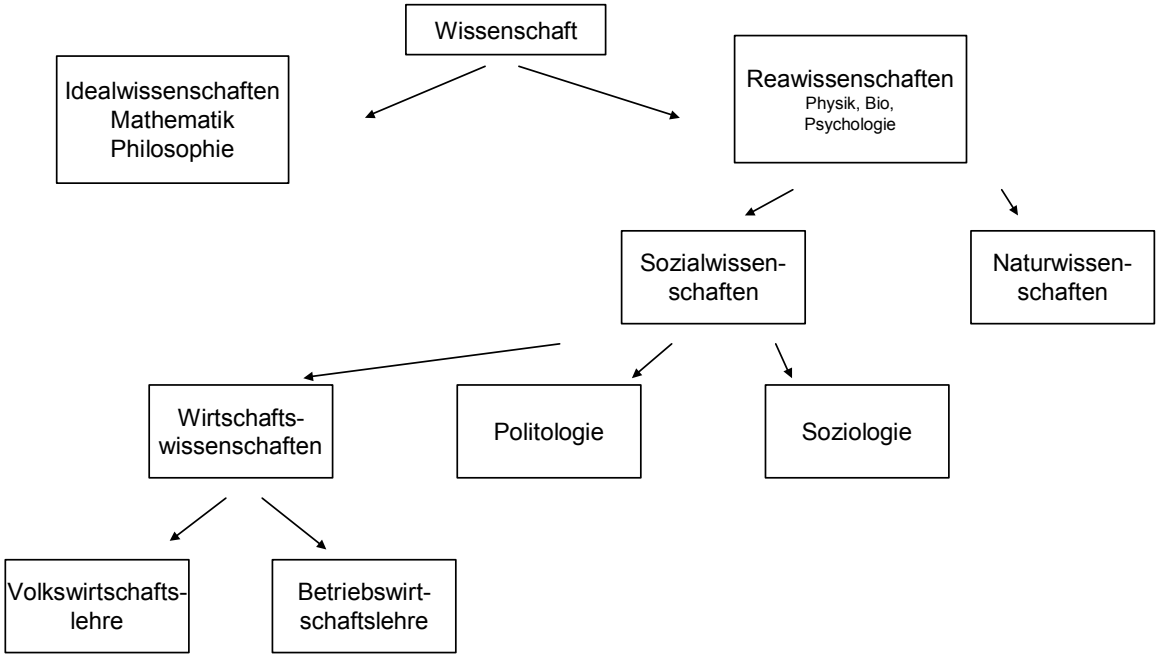


Abbildung 1: Aufbau der Wissenschaften

Die **Sozialwissenschaften** werden zu den **Realwissenschaften** gezählt. Dazu gehören auch die **Naturwissenschaften**, wie beispielsweise Physik oder Biologie.

Außer den Sozialwissenschaften gibt es die **Idealwissenschaften**. Hierzu zählen beispielsweise die Mathematik und die Philosophie. Die Wirtschaftswissenschaften sind wiederum ein Teilbereich der **Sozialwissenschaften**. Zu den Sozialwissenschaften werden neben den Wirtschaftswissenschaften unter anderem folgende Bereiche gezählt:

- Soziologie
- Politologie
- ...

Unter **Wirtschaft** versteht man: Die Gesamtheit der Einrichtungen und Maßnahmen zur planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs.[1] **Betriebswirtschaftslehre** (BWL) ist die Lehre von Unternehmen. Sie ist ein Teilbereich der **Wirtschaftswissenschaften**. Zu den Wirtschaftswissenschaften gehören unter anderem auch:

- Die Volkswirtschaftslehre (VWL)

[1] Korndörfer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1886, S.23.

- Die Wirtschaftsmathematik (WiMa)

Der **Forschungsgegenstand der BWL** ist der Betrieb als Institution. Sie untersucht die wirtschaftlichen Konsequenzen des Handelns und der Entscheidung des Unternehmens als Ganzes und der Mitglieder des Systems "Unternehmen".

Die **Betriebswirtschaftslehre** hat die **Aufgabe**

1. "Betriebliche Erscheinungen in der Unternehmung zu beschreiben und zu analysieren
2. Instrumente und Verfahren zur Erreichung des jeweiligen Unternehmensziels bereit zu stellen."[2]

In dem ersten Fall wird in der BWL untersucht, wie Unternehmen handeln und warum sie einzelne Handlungen durchführen (deskriptive Perspektive) Im dem zweiten Fall versucht sie Handlungsanweisungen für eine optimale Unternehmensführung zu geben (präskriptive Perspektive).

1.1 Bedürfnisse, ökonomisches Prinzip und Betriebe

Es gibt zwei unterschiedliche **Gütertypen**, wobei die eine Güterart sehr selten ist, währen die andere Güterart in unserer Welt die Regel darstellen:

1. **Freie Güter** stehen allen Menschen unbegrenzt und zur richtigen Zeit und in der erforderlichen Menge zur Verfügung. Es besteht keine Güterknappheit. Die Güter müssen nicht zwischen den Wirtschaftsteilnehmern verteilt werden. Jeder kann von allen Gütern so viel nutzen wie er mag.[3]
2. **Nicht freie Güter** stehen

- in geringerer **Menge** und / oder
- nicht in der erforderlichen **Form** und / oder
- nicht an den benötigten **Orten** zur Verfügung und müssen zwischen den Wirtschaftsteilnehmer verteilt werden. Es besteht ein Güterknappheit. Diese Güterknappheit zwingt die Menschen zum Wirtschaften.

Die **menschlichen Bedürfnisse** sind praktisch unbegrenzt Im Gegensatz dazu sind die zur Bedürfnisbefriedigung vorhandenen Mittel begrenzt. Diese naturgemäße Knappheit der Güter zwingt den Menschen zum Wirtschaften. Das bedeutet: der Mensch ist bestrebt die vorhandenen Mittel so einzusetzen, dass das sie zu einem möglichst hohen Maß an Bedürfnisbefriedigung führen.[4]

Wirtschaft ist damit das Gebiet der menschlichen Tätigkeiten, das der Bedürfnisbefriedigung dient. Wirtschaften bedeutet hier, dass der Mensch die begrenzten Güter so einsetzt, dass er ein maximales Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht.

---

[2] Körndörfer, S. 34.

[3] In Europa ist da einzige freie Gut die Luft und das Sonnenlicht und in einigen Gegenden Parkraum, kleine Steine, Mosel Wasser, etc. Je nachdem wie sich die wirtschaftliche Situation in der jeweiligen Region darstellt.

[4] Wöhe: Einführung in die allgemeine BWL, S. 1.

Die Knappheit der Güter bewirkt, dass der Mensch entsprechend des **ökonomischen Prinzips** handelt. Dieses lautet:

- „Versuche mit einem minimalen Aufwand eine maximale Leistung zu erhalten.“[5]

Aus diesem ökonomischen Prinzip wird das Maximalprinzip und das Minimalprinzip abgeleitet.

- **Minimalprinzip**
  - Erreiche einen gegebene Leistung mit einem minimalen Aufwand an Produktionsfaktoren.
- **Maximalprinzip**
  - Erreiche mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren eine maximale Leistung.

Dabei wird davon ausgegangen, dass der Mensch nach dem **Rationalitätsprinzip** handelt. Das Rationalitätsprinzip fordert von dem Menschen, dass er:

- Ein bestimmtes Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erreichen versucht.[6]

Betriebe sind planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten, in denen Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden.[7] Dabei orientieren sich Betriebe in ihrem Handeln an dem ökonomischen Prinzip.

Betriebe im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem werden als **Unternehmen** bezeichnet.[8] Kennzeichen von Betrieben im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem sind:

---

[5] Das ökonomische Prinzip ist – mathematische ausgedrückt – eine Gleichung mit zwei unbekannte, die jeweils maximiert werden sollen. Eine solche Gleichung ist allerdings mathematisch nicht eindeutig lösbar. Darum sind da Minimalprinzip und das Maximalprinzip notwendig, damit eine eindeutige Lösung möglich ist. Bei dem Minimalprinzip wird die zu erbringende Leistung konstant gehalten. Bei dem Maximalprinzip der gegebene Aufwand.

[6] Bei diesem Rationalitätsprinzip wird ein Menschenbild zugrunde gelegt, das nicht ganz der Realität entspricht. Menschen handeln eben häufig nicht nach diesem Prinzip und viele Vorgehensweisen im Marketing funktionieren nur, weil Menschen eben nicht rational handeln. Haben Sie immer ein klares Ziel das Sie eindeutig formulieren können? Überlegen Sie immer vorher, wie Sie dieses Ziel mit den geringsten möglichen Mitteln erreichen können? Wenden Sie diese Mittel die Sie sich überlegt haben dann immer genau so an? – Die Ökonomen sind sich auch darüber in Klaren, dass dieses Rationalitätsprinzip nicht immer gilt. Es ist lediglich eine Annahme damit das Verhalten von Menschen und Unternehmen leichter in mathematischen Modellen erfasst werden kann. – Und es beschreibt zwar keine Realität – aber es ist eine gute Annäherung an die Realität.

[7] Vgl. Wöhe, S. 2.

[8] Die Abgrenzung der Begriffe "Betrieb" und "Unternehmen" ist in der BWL umstritten. Nach Wöhe, S. 6 sind Betriebe alle Institutionen in denen Produktionsfaktoren neu kombiniert werden. Unternehmen sind im Gegensatz dazu nur die Betriebe in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem. Neben dieser Unterscheidung gibt es aber noch andere Begriffsdefinitionen (siehe hierzu auch die Diskussion in Wöhe, S.12). Nach einer dieser Abgrenzungen sind Betriebe einzelne

- **Erwerbswirtschaftliches Prinzip**
  - Das Bestreben bei der Leistungserstellung und -verwertung das Gewinnmaximum zu erreichen.
  - Privateigentum an Produktionsmittel steht grundsätzlich den Personen zu, die das Eigenkapital zur Verfügung stellen.
- **Autonomieprinzip**
  - Der Unternehmen ist bei der Bestimmung seines Wirtschaftsplanes autonom, d.h. er kann selbständig und ohne dass er von außen beeinflusst wird über den Einsatz seiner Produktionsfaktoren und Wirtschaftsgüter entscheiden.[9]

1.2 Die Fachbereiche der BWL

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit vielen verschiedenen Fragestellungen, die direkt oder indirekt mit Unternehmen zu tun haben. Einzelne Fragenkomplexe werden dabei von unterschiedlichen Fachbereichen untersucht. In der BWL wird zwischen der allgemeinen und der speziellen BWL unterschieden.

Die **allgemeine Betriebswirtschaftslehre** betrachtet ein "allgemeines" Unternehmen und versucht allgemeingültige Aussagen über dieses Unternehmen zu formulieren. Dabei werden die nachfolgend dargestellten Fachbereiche unterschieden.[10]

- **Marketing**
  - Welche Produkte lassen sich auf welchen Märkten verkaufen?[11]
  - Was ist zu tun, damit diese Produkte verkauft werden?
  - ...
- **Finanzierung**
  - Wann lohnt sich eine Investition?
  - Wie kommt das Unternehmen zu dem Geld, das für die Investition benötigt wird?
  - ..

Produktionsstätten. Mehrere Betriebe, die einen Eigentümer gehören, bilden dann zusammen das Unternehmen. Hier wird in Anlehnung an Wöhe davon ausgegangen, dass Unternehmen Betrieben in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem entsprechen. Da hier nur Unternehmen betrachtet werden, können die beiden Begriffe hier allerdings als synonym verstanden werden.

[9] In einem **planwirtschaftlichen System** wird, im Gegensatz dazu, von einer übergeordneten Institution (zumeist dem Staat) bestimmt, welche Leistungen mit welchen Produktionsmittel erstellt werden.

[10] Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

[11] Die hier aufgeführten Fragestellungen sind als Beispiele zur verstehen. Die Forschungsfragen innerhalb der einzelnen Bereiche sind wesentlich vielfältiger und können nicht umfassend auf wenigen Seiten dargestellt werden.

- **Recht**
  - z.B.: Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Handelsrecht.
  - Welche Abgaben muss das Unternehmen an den Staat geben?
  - Wie lassen sich diese Abgaben minimieren oder vermeiden?
  - ...
- **Personalwesen**
  - Welche Mitarbeiter benötigt das Unternehmen?
  - Wie und zu welchen Konditionen können diese Mitarbeiter beschäftigt werden?
  - Wie können diese Mitarbeiter motiviert und geführt werden?
  - ...
- **Buchhaltung und Kostenrechnung**
  - Welche Einnahmen, Ausgaben, Kosten, Erträge, Einzahlungen, Auszahlungen sind in dem Unternehmen entstanden?
  - ...
- **Controlling**
  - Wo sind welche Kosten des Unternehmens entstanden?
  - Wo haben Budgetüberschreitungen stattgefunden und warum?
  - Hat das Unternehmen effizient gewirtschaftet und wo könnten Verbesserungen durchgeführt werden?
  - ...
- **Produktion**
  - Wie kann der Produktionsablauf möglichst effizient gestaltet werden?
  - Welche Güter sollten produziert werden? Welche Produktionsfaktoren werden verwendet?
  - ...
- **Beschaffungswesen**
  - Welche Güter werden zur Leistungserstellung benötigt?
  - Wie können diese Güter möglichst kostengünstig und zum richtigen Zeitpunkt bereit gestellt werden?
  - ...
- **Lagerhaltung und Logistik**
  - Wie können Rohstoffe, Halbfertigprodukte und Fertigprodukte möglichst kostengünstig gelagert werden?
  - Wie können Güter möglichst kostengünstig und zeitgerecht transportiert werden?
  - ...

- **Unternehmensorganisation**
  - Wie muss ein Unternehmen organisiert sein (Aufbauorganisation, Ablauforganisation), damit die Leistungserstellung optimal erfolgt?
  - ...

Die **spezielle Betriebwirtschaftslehre** beschäftigt sich mit branchenspezifischen Einzelproblemen bestimmter Wirtschaftszweige. Innerhalb dieser einzelnen Wirtschaftszweige findet sich dann die Unterteilung nach Fachgebieten, die bereits unter der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dargestellt wurde. Beispiele für Bereiche der speziellen Betriebswirtschaftslehre sind:

- Industriebetriebslehre
- Bankbetriebslehre
- Mode-Marketing
- Versicherungsbetriebslehre
- Handelsmarketing
- etc.

1.3 BWL aus Perspektive des Mode-Designs

Mode-Designer sind entweder Angestellte eines Unternehmen, betreiben ein Unternehmen als Gewerbetreibende oder sie sind als freischaffende Designer[12] tätig.

Das Know-how von Mode-Designern spielt in drei Branchen ein große Rolle.

- **Textilhersteller**
  - Diese produzieren Stoffe und andere geknüpfte und gesponnen Produkte, z.B. Handtücher, Gardinen, etc.
- **Bekleidungshersteller**
  - Sie verarbeiten einen großen Teil der Produkte der Textilhersteller. Diese Unternehmen stellen vornehmlich Kleidung her.
- **Bekleidungshandel**
  - Verkauft die Produkte der Bekleidungshersteller. Wenn diese Unternehmen an den Einzelhändler weiter verkaufen, dann handelt es sich um Bekleidungsgroßhandel. Ist die Zielgruppe des Handelsunternehmens der Endabnehmer dann sprechen wir vom Bekleidungseinzelhandel.[13]

---

[12] Neben dem Begriff freischaffend wird auch die Bezeichnung „freiberuflich“ verwendet. Entsprechend wird dann von Freiberuflern gesprochen.

[13] In der Realität ist diese Trennung nicht so eindeutig. Beispiel: Das Unternehmen H&M stellt selber Bekleidung her und verkauft diese Bekleidung an den Einzelhandel – damit ist es ein Hersteller. Das Unternehmen H&M kauft zusätzlich Bekleidung von einem Drittanbieter und verkauft diese Produkte an den Einzelhandel – damit ist es ein Großhändler. Wenn das Unternehmen diese Produkte von Drittanbietern zusätzlich in eigenen Verkaufsstellen an den Endabnehmer verkauft

- Die Vermarktung der Produkte der Bekleidungsindustrie erfolgt überwiegend über den Handel.

In der **Textilindustrie** sind Mode-Designer häufig die Aufgabe in der Gestaltung der Stoffe eingebunden. In der **Bekleidungsindustrie** haben sie vielfältige Aufgaben, sowohl bei dem Entwurf neuer Produkte (z.B. Kollektionen) als auch bei der Beschaffung und im Absatzbereich. Im **Bekleidungshandel** übernehmen sie häufig Aufgaben in Bereich der Beschaffung, aber auch an der Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel.

- Entwurf und Kollektionsgestaltung;
- Einkauf von Stoffen und anderen Produktionseinsatzfaktoren;
- Erstellen von Erstmustern;
- Kalkulation von Kollektionen und Kollektions-Serien;
- Marktforschung nach neuen Trends auf Messen, Ausstellungen, Straße, Medien, etc.;
- Unterstützung des Absatzes auf Messen oder direkt im Verkauf;
- Kontrolle der Abverkäufe und Bewertung und Neugestaltung des Kollektions-Programms und einzelner Markenlinien;
- Produktmanagement von Marken oder Produktlinien;
- Mitarbeit in der Produktion bei Kleinserien und in der Qualitätskontrolle.
- ...

Diese beispielhafte Aufzählung zeigt, dass die Arbeitsfelder eines Modedesigners über den reinen Kollektionsentwurf hinaus gehen und nicht auf die Bekleidungshersteller begrenzt sind.

dann ist es auch Einzelhändler. Fazit: Ein Unternehmen kann also gleichzeitig – und je nach Perspektive – sowohl Hersteller als auch Großhändler als auch Einzelhändler sein.

2 Unternehmensumwelt und Wirtschaftskreislauf

2.1 Die Umwelt des Unternehmens

Die Blickrichtung der BWL richtet sich in das Innere eines Unternehmens. Ein Unternehmen ist aber eine Vielzahl an Einflussfaktoren, die von außen auf es wirken, ausgesetzt. Das Handeln des Unternehmens als Ganzes findet immer im Zusammenhang mit dem Unternehmensumfeld statt. Ein Unternehmen handelt in Bezug auf die Unternehmensumwelt aktiv oder / und passiv.

- **Passiv:** das Unternehmen agiert, in dem es versucht das Unternehmensumfeld für seine eigene Entwicklung positiv zu beeinflussen.
- **Aktiv:** das Unternehmen reagiert auf Veränderungen der Umwelt, in dem es seine Handlungsweisen so verändert, dass sie für das Unternehmen als Ganzes vorteilhaft ist.

Der hier verwendete Begriff der Unternehmensumwelt ist sehr weit gefasst. Die Umwelt des Unternehmens ist alles, was auf das Unternehmen direkt oder indirekt eine Wirkung hat und damit das Unternehmen zwingt, sich diesen Veränderungen anzupassen. Die **Umwelt des Unternehmens** wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Die nachfolgende Grafik zeigt beispielhaft einen Teil der Umwelteinflüsse.

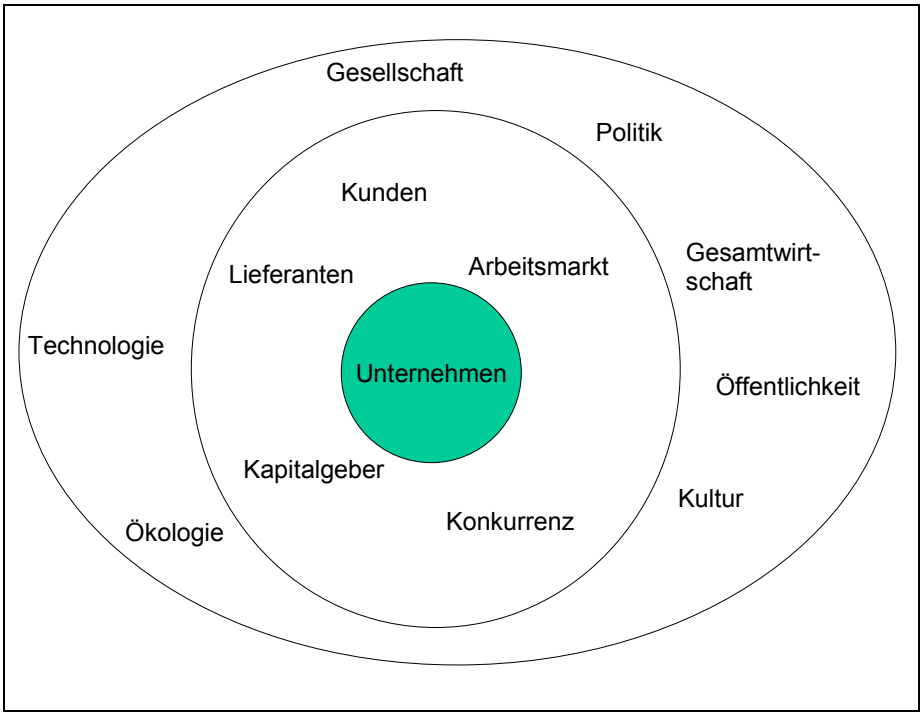


Abbildung 2: Einflußfaktoren der Unternehmensumwelt auf die Unternehmen

Bei den Einflussfaktoren der Umwelt auf das Unternehmen werden zwischen der **Aufgabenumwelt** (im inneren Kreis der Abbildung dargestellt)[14] und der generellen Umwelt, die auch **Makro-Umwelt** genannt wird (im äußeren Kreis der Abbildung dargestellt), unterschieden. Die Aufgabenumwelt wird auch Microumwelt genannt.

Die **Aufgabenumwelt** besteht aus den Bereichen der Umwelt eines Unternehmens, mit dem dieses direkt in Kontakt steht. Die Aufgabenumwelt hat einen direkten und permanenten Einfluss auf das Unternehmen.

Beispiele:

- Das Unternehmen ist vollständig davon abhängig, dass die **Nachfrager** die Produkte des Unternehmens kaufen. Sonst besteht keine Möglichkeit, dass das Unternehmen einen Gewinn realisieren kann und damit auch keine Hoffnung, dass das Unternehmen am Markt überlebt.
- Die **Kapitalgeber** werden nach Eigenkapitalgebern und Fremdkapitalgebern differenziert.
    - Die **Eigenkapitalgeber** sind die Eigentümer des Unternehmens. Das Unternehmen ist damit in einem kapitalistischen System gezwungen, sich den Wünschen dieser Gruppe unterzuordnen.[15]
    - Die **Fremdkapitalgeber** (auch als **Kreditgeber** bezeichnet) haben auch einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln des Unternehmens. Fremdkapital ist für die meisten Unternehmen notwendig, da die wenigsten Unternehmen in der Lage sind, ihre Leistungserstellung ohne Fremdkapital aufrecht zu erhalten.
- Die **Konkurrenz** ist jene Gruppe von Unternehmen, die gleiche oder ähnliche Leistungen erstellt und sich mit diesen Leistungen an die gleiche Zielgruppe richtet. Aus Perspektive des Unternehmens werden die Gewinne entweder im ihm, oder von den Konkurrenzunternehmen erzielt. Wenn die Konkurrenz besser ist hat das einen unmittelbaren Einfluss auf die Ertragslage des Unternehmens.[16]

---

[14] Die Aufgabenumwelt wird auch Mikroumwelt genannt.

[15] Betrachten wir eine Aktiengesellschaft. In dieser Unternehmensform sind die Aktionäre die Eigenkapitalgeber. Sie kaufen Aktien des Unternehmens. Der Nennwert der Aktien steht dem Unternehmen als Eigenkapital zur Verfügung. Es kann mit diesem Geld wirtschaften. (Der Nennwert ist der Wert zu dem die Aktien erstmalig verkauft werden. Der Aktienkurs bezeichnet den Marktwert des Unternehmens. Also den Preis den ein Aktionär bereit ist für einen Unternehmensanteil zu bezahlen. Diese Aktienkurs hat aber nichts mit dem Eigenkapital zu tun, der dem Unternehmen zur Verfügung steht. Wenn die Aktien fallen oder steigen hat das Unternehmen damit nicht mehr oder weniger Kapital.) Die Aktionäre bestimmen über den Aufsichtsrat die Handlungsweisen der AG. Der Vorstand – die eigentliche Unternehmensleitung – hat sich nach den Vorgaben des Aufsichtsrates zu richten.

[16] Der Begriff des "besser" kann in diesem Zusammenhang in zwei verschiedenen Richtungen verstanden werden:

1. Besser in Sinne von: Eine bessere Qualität aus Perspektive der Kunden zu einem vergleichsweise ähnlichen Preis.
2. Besser im Sinne von: Eine gleichwertige Leistung zu einem günstigeren Preis.

Die Bedeutung der Gewinne für ein Unternehmen in Bezug auf seine Konkurrenz wird häufig unterschätzt. Die Gewinner, die dem Unternehmer ausgezahlt werden sind für das Unternehmen verloren und finde ihre Verwendung im privaten Konsum des Unternehmers. Dieser Teil der

- Die **Lieferanten** liefern die Produktions-, bzw. Investitionsgüter. Ohne die materiellen und immateriellen Einsatzfaktoren für die Leistungserstellung ist eine Leistungserstellung nicht möglich. Der Verlust von wichtigen Lieferanten kann dazu führen, dass es seine Leistungen nicht mehr herstellen kann und damit auch die Gewinnmöglichkeiten verliert.
- Der **Arbeitsmarkt** stellt den Input-Faktor bereit, der als menschliche Arbeitsleistung in der manuellen und dispositiven Arbeitsleistung liegt.[17]

Die **generelle Umwelt**, bzw. Makro-Umwelt des Unternehmens steht zwar in keiner so direkten Beziehung zu dem Unternehmen wie die Aufgabenumwelt, beeinflusst das Unternehmen aber indirekt ebenso stark. Beispiele für diese Beeinflussung sind:

- Eine Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage bringt meist auch einen Umsatzrückgang für das einzelne Unternehmen mit sich.
- Eine Veränderung in der verfügbaren Technologie, beispielsweise die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken führt für das Unternehmen dazu, dass sich die Abläufe in der Kommunikation verändern (z.B. durch die Nutzung von E-Mail und Internet) und damit auch die Kommunikationsformen für das Unternehmen.
- Eine Veränderung in der Politik kann eine Veränderung der Steuersätze nach sich ziehen und damit einen Einfluss auf die Gewinnsituation des Unternehmens haben.
- Die Wirkung von Konfrontationen zwischen Unternehmen und öffentlicher Meinung zeigen sich beispielsweise an der Reaktion der Öffentlichkeit auf die Versenkung der Ölplattform durch Shell.

Gewinne aus betriebswirtschaftlicher Perspektive irrelevant. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive relevant sind die Teile der Gewinne die im Unternehmen bleiben und investiert werden.

Das Unternehmen verwendet diese Gewinne um entweder die Leistungserstellungsprozesse zu verbessern – und damit kostengünstiger zu produzieren oder um die Produkte für die Konsumente zu verbessern und damit die Leistungsqualität zu erhöhen. In dem einen Fall kann es die Preise reduzieren – bei gleichen Gewinnen und damit seine Situation gegenüber der Konkurrenz verbessern. Im dem anderen Fall verbessert es die Produkte im Verhältnis zu den Konkurrenzprodukten. Im beiden Fällen kaufen mehr Kunden bei dem Unternehmen und weniger bei der Konkurrenz. Das erhöht die Gewinne. Diese Gewinne kann das Unternehmen wieder einsetzen um die Leistungsqualität zu verbessern oder die Leistungserstellung kostengünstiger zu gestalten. Damit wird das Unternehmen wiederum besser als die Konkurrenz. Damit steigen wiederum die Gewinne.

In gleichem Maß wie der Gewinn für das Unternehmen steigt, sinken die Gewinne für die Konkurrenz. Die Konkurrenz kann also keine Leistungsverbesserung oder Kostensenkung in dem Umfang erreichen wie das eigene Unternehmen. Der Abstand in dem Rennen zwischen den Unternehmen wird immer größer und das Konkurrenzunternehmen hat immer weniger Möglichkeiten noch aufzuholen, das es immer weniger Gewinne realisiert, die es investieren kann.

[17] Gut – zur Zeit haben wir eine Unterbeschäftigung, d.h. das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften ist größer, als die Nachfrage nach diese Arbeitsleistung durch die Unternehmen. Andererseits – was ist Beneton, wenn es seine drei besten Designer verliert. Deren Können und Know-how kann nicht einfach am Arbeitsmarkt ersetzt werden. Überhaupt ist es für Unternehmen nicht so leicht Arbeitskräfte zu entlassen und bei einer Zunahme der Nachfrage neue Arbeitskräfte einzustellen. Ein Mitarbeiter benötigt – so die normale Rechnung – ca. 90 Tage bis er effizient für das Unternehmen arbeitet. So lange braucht er, bis er alles gelernt hat, was für das Unternehmen wichtig ist und er keine teuren Fehler mehr macht.

2.2 *Wirtschaftskreislauf und die Akteure*

In **jedem Wirtschaftssystem** in dem Güterknappheit besteht, werden die Güter zwischen den Teilnehmern des Wirtschaftssystems ausgetauscht.

In einer **zentralen Verteilungswirtschaft** über eine Institution, die bestimmt welche Güter produziert werden und wem welche Güter zur Verfügung gestellt werden.

In einer **reinen Marktwirtschaft** erfolgt die Verteilung nur über den Markt.

Eine **soziale Marktwirtschaft** stellt eine Zwischenform zwischen einer reinen Marktwirtschaft und einer zentralen Verteilungswirtschaft dar. Hier werden die meisten Güter über den Markt ausgetauscht. Der Staat greift aber immer dann ein, wenn die Güterverteilung über den Markt zu nicht akzeptablen sozialen- oder sonstigen Ungerechtigkeiten kommt. Der Staat greift dann in das Marktgeschehen ein und regelt die Güter und Leistungsverteilung neu.

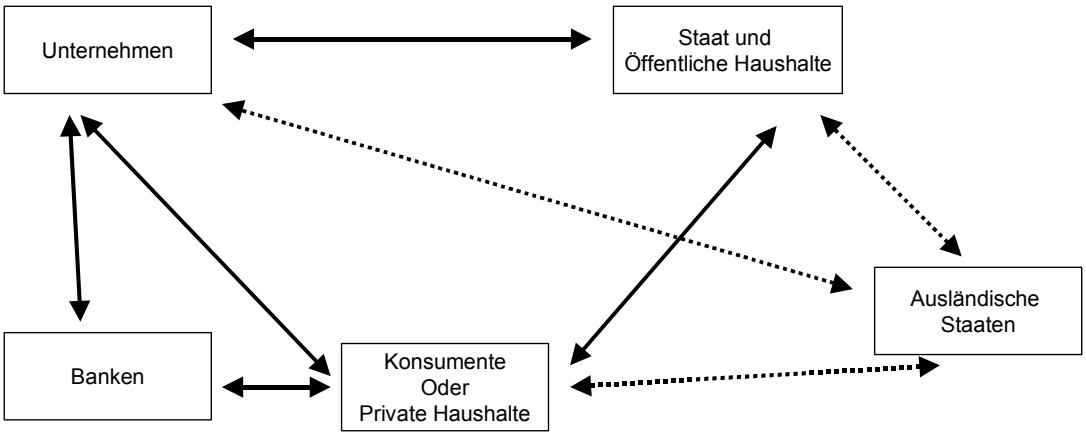


Abbildung 3 Teilnehmer eines Wirtschaftskreislaufes

In dem bei uns bestehenden Wirtschaftssystem - der sozialen Marktwirtschaft - verlaufen – stark vereinfacht – die Tauschbeziehungen zwischen den Wirtschaftsteilenehmern wie in der Grafik dargestellt.

Die Tabelle beschreibt die einzelnen Austauschbeziehungen und stellt dar, was zwischen den Tauschparteien ausgetauscht wird.

Tauschbeziehung	**Wer gibt wem?**	**Was wird gegeben?**
Private Haushalte (HH) mit Unternehmen (UN)	HH an UN	• Geld für Güter und Leistungen • Arbeitskräfte zur Leistungserstellung • Geld für Investitionen ○ Aktien, Fonds, etc.
	UN an HH	• Güter und Leistungen gegen Geld • Löhne und Gehälter für die erbrachten Arbeitsleistung • Renditenausschüttung für investiertes Kapital

Staat und öffentliche Haushalte (ST) mit Unternehmen	ST an UN	• Infrastruktur
		  ○ Straßen und Straßenbeleuchtung
		  ○ Wasserversorgung
		  ○ etc.

		• Subventionen • Legislative, Exekutive, Judikative • Aufträge für Straßen, öffentlichen Gebäude, etc. • Dienstleistungen, z.B. Feuerwehr

	UN an ST	• Steuer
		• Leistung gegen Entgeld für die öffentlichen Haushalte
		  ○ Bau des neuen Bundestages
		  ○ Straßenbau, etc. für die Infrastruktur
		  ○ Bleistifte und Computer für die Verwaltung

Staat und öffentliche Haushalte mit privaten Haushalten	ST an HH	• Infrastruktur, z.B. Straßen, Wasser
		• Legislative, Exekutive, Judikative
		• Transfereinkommen und Sozialleistungen
		  ○ Sozialhilfe, Wohngeld, etc.
		• Aus- und Weiterbildung
		  ○ Schulen, Universitäten, etc.
		• Dienstleistungen
		  ○ Feuerwehr, Krankenhäuser

	HH an ST	• Steuer
		• Arbeitsleistungen gegen Entgeld
		  ○ Beamte
		  ○ Angestellte des Staates

Banken (B) mit privaten Haushalten, den Unternehmen und dem Staat	B an HH	• Kredite • Gewinne aus Geldanlagen (z.B. Zinsen)
	HH an B	• Rückzahlung der Kredite • Zinsen • Geldanlagen
	B an UN	• Geben Kredite • Gewinne aus Geldanlagen
	UN an B	• Rückzahlung der Kredite • Zinsen
	B an ST	• Kredite (Staatsanleihen, Rentenpapiere)
	ST an B	• Rückzahlung der Kredite • Zinsen
Ausländische Staaten und deren Unternehmen (AST) mit Unternehmen	AST an UN	• Produkte und Leistungen gegen Entgeld
	UN an AST	• Produkte und Leistungen gegen Entgeld
Ausländische Staate mit privaten Haushalten	AST an HH	• Produkte und Leistungen gegen Entgeld
	HH an AST	• Entgeld für Produkte und Leistungen • Arbeitsleistung • Geld für Investitionen durch Aktienkäufe, etc.

Tabelle 1 Austauschbeziehungen im Wirtschaftskreislauf

2.3 Der Wirtschaftskreislauf aus Perspektive der Bekleidungsindustrie

Dieses Kapitel dient dazu – unter Verwendung von statistischem Datenmaterial – einen Überblick über die Wirtschaft Deutschlands zu geben.

Die hier aufgeführten Daten sind – soweit nicht anders vermerkt – Statistiken, die von dem Statistischen Bundesamt veröffentlicht wurden. Sie sind fast alle dem Internetangebot des Statistischen Bundesamtes entnommen.[18] In den Fußnoten ist die jeweilige Adressen im Internet als Quelle angegeben. Das Datum hinter der In-

[18] Die Internet Adresse des Statistischen Bundesamtes lautet: http://www.statistik-bund.de/ .

ternet Adresse bezeichnet den Zeitpunkt zu dem das Zahlenmaterial heruntergeladen wurde.

Viele der Daten beziehen sich auf 1998. Einige auf 1999 und nur wenige auf das Jahr 2003. Ich hätte natürlich auch lieber die Daten für das Jahr 2000 oder am besten für 2003. Aber viele der neuesten Zahlen sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht errechnet, bzw. sie sind noch nicht so veröffentlicht, dass sie ohne große finanzielle Kosten abgefragt werden können. Aber: Die meisten dieser Zahlen verändern sich innerhalb von zwei Jahren nicht wesentlich. In sofern ist es auch nicht zwingend notwendig die jeweils "jahresaktuellen" Werte vorliegen zu haben.

2.3.1 Konsumenten und Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Bevölkerungszahlen in Deutschland.[19] "Zur Bevölkerung Deutschlands zählen alle Einwohner, die mit ihrer Hauptwohnung in der Bundesrepublik Deutschland gemeldet sind, also auch alle hier gemeldeten Ausländer und Ausländerrinnen."[20]

Wir können davon ausgehen, dass alle Menschen in diesem Land Bekleidung brauchen. Damit beträgt die Zahl der Nachfrager für Bekleidung in kommen ca. 82 Millionen Menschen.

Die Zahl der Bevölkerung ist zur Zeit leicht steigend, wenn die Jahre 1997-1999 miteinander verglichen werden. – Diese Steigerung ergibt sich im wesentlichen aus Neueinbürgerungen.

		Einwohner	Erwerbs-personen	Erwerbslose	Erwerbs-tätige	Arbeit-nehmer	Selb-ständige
2002	III	82 518	41 851	3 196	38 655	34 556	4 099
	II	82 465	41 833	3 173	38 660	34 564	4 096
	I	82 440	41 758	3 393	38 365	34 273	4 092

Abbildung 4 Einwohner und Erweberspersonen

Die Zahl der Einwohner muss mit 1000 multipliziert werden, sodass sich jeweils Millionen ergeben. **Erwerbspersonen** sind die Mitglieder der Bevölkerung die innerhalb der Bevölkerung zum Arbeiten zur Verfügung stehen. Diese Erwerbspersonen werden um die **Erwerbslosen** gemindert, die zur Zeit keine Arbeit finden.[21] Das Ergebnis sind die **Erwerbstätigen**, die das gesamte Einkommen innerhalb unserer Wirtschaft erarbeiten. Von diesen Erwerbstätigen sind ein Teil Arbeitnehmer und die anderen selbständig.

Diese oben stehende Statistik, aus dem Jahr 2002 kann auch so interpretiert werden: Von 82ig Millionen Einwohnern stehen 41ig Millionen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung. Von diesen arbeiten 38ig Millionen – also weniger als die Hälfte und

[19] Vgl.: http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoetab4.htm, 06.02.2002

[20] http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoetxt.htm , 06.02.2001

[21] Der Volksmund verwendet die Bezeichnung "Arbeitslose“.

erwirtschaften das Bruttosozialprodukt. Die anderen Teile der Bevölkerung arbeiten nicht und werden von der arbeitenden Bevölkerung ernährt.

Die nachfolgende Statistik zeigt den Unterschied zwischen Männern und Frauen. Es gibt einen kleinen Überschuss an Frauen und den Anteil der ausländischen Bevölkerung. Die Statistik zeigt auch, dass von einer "Überfremdung" in Deutschland nicht gesprochen werden kann.

Bevölkerung nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit				
Gegenstand der Nachweisung	Einheit	1997	1998	1999
Einwohner am 31.12.	1 000	82 057,4	82 037,0	82 163,5
männlich	1 000	39 992,3	40 004,1	40 090,8
weiblich	1 000	42 065,1	42 032,9	42 072,7
nach Staatsangehörigkeit				
Deutsche	1 000	74 638,4	74 728,5	74 799,9
Ausländer/-innen	1 000	7 419,0	7 308,5	7 363,6
darunter:				
- Türkei	1 000	2 107,4	2 110,2	2 053,6
- Jugoslawien [1]	1 000	721,0	719,5	737,2
- Italien	1 000	607,9	612,0	615,9
- Griechenland	1 000	363,2	363,5	364,4
- Bosnien und Herzegowina	1 000	281,4	190,1	167,7
- Polen	1 000	283,3	283,6	291,7
- Kroatien	1 000	206,6	208,9	214,0
- Österreich	1 000	185,1	185,2	186,1
- Vereinigte Staaten	1 000	110,1	110,7	112,0
- Mazedonien	1 000	42, 6	46,2	49,4
- Slowenien	1 000	18, 1	18,4	18,6
[1] Serbien/Montenegro				

Tabelle 2 Wohnbevölkerung

Den Altersaufbau der Bevölkerung zeigt die Bevölkerungszwiebel.[22] Ursprünglich wurde diese Darstellungsform einmal als Bevölkerungspyramide bezeichnet. Allerdings hat sie mit der Zeit ihre Pyramidenform verloren, da die Zahl der Geburten sehr stark zurück gegangen ist.

[22] http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoegra2.htm , 06.02.2001

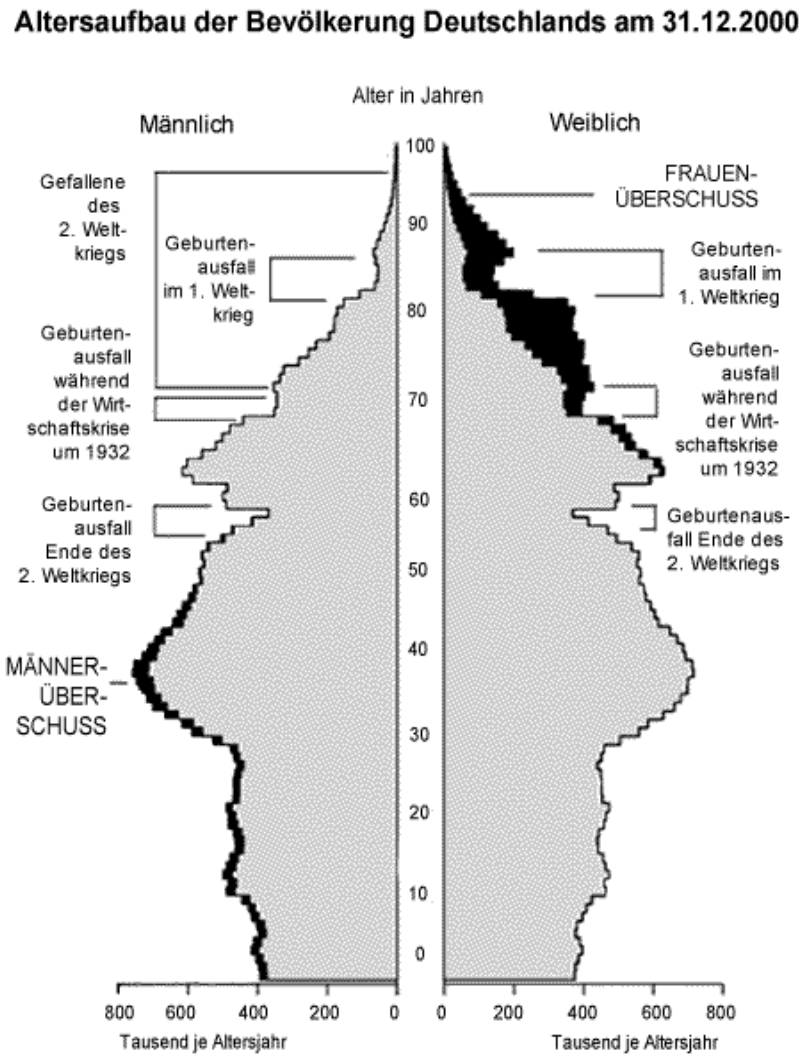


Abbildung 5 Alterspyramide

Aus dieser Alterspyramide lässt sich auch ablesen, wie es zu der größeren Zahl an Frauen im Verhältnis zu Männern gekommen ist. Zum einen werden Frauen durchschnittlich 3-4 Jahre älter als Männern, zum anderen hat der zweite Weltkrieg bei der älteren männlichen Bevölkerung seine Spuren hinterlassen.

Die Bevölkerungsentwicklung zeigt die nachfolgende Grafik.[23]

[23] http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoegra1.htm, 06.02.2001

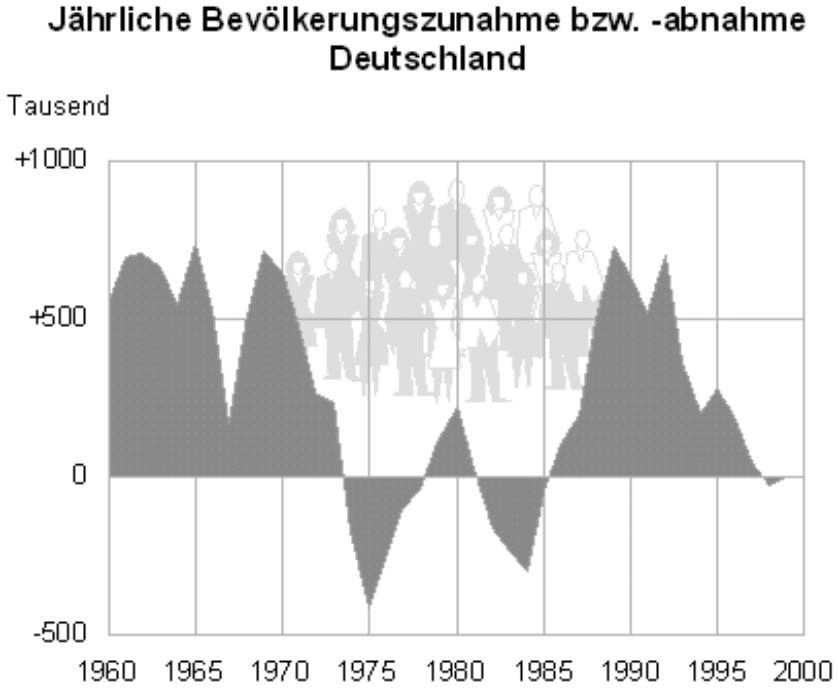


Abbildung 6 Bevölkerungsentwicklung 1960 - 2000

Zur Bevölkerungsentwicklung schreibt das Statistische Bundesamt:

" ... nimmt die Bevölkerung Deutschlands in den nächsten 50 Jahren um mindestens 12 Millionen ab. Heute hat Deutschland etwa 82 Millionen Einwohner. In 50 Jahren werden es – je nach den Annahmen zur Zuwanderung – nur noch 65 bis 70 Millionen sein. Zu dieser Abnahme kommt es, weil in Deutschland - wie in den letzten drei Jahrzehnten – auch in den nächsten 5 Jahrzehnten mehr Menschen sterben, als Kinder geboren werden.

Zugleich wird sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen erheblich verschieben. Bis zum Jahr 2050 werden die Menschen im Alter von 58 bis 63 Jahren zu den am stärksten besetzten Jahrgängen gehören. Heute sind es die 35- bis 40-jährigen.

Bei einer nahezu gleichen Bevölkerungszahl von 69 Millionen im Jahr 1950 und 70 Millionen im Jahr 2050 wird sich der Altersaufbau innerhalb dieses Jahrhunderts umkehren: Waren 1950 etwa doppelt so viele Menschen unter 20 Jahre wie über 59 Jahre alt, so wird es 2050 mehr als doppelt so viele ältere als junge Menschen geben. ..."[24]

Gleichzeitig steigt das Alter der Frauen, die ihr erstes Kind bekommen. Eine Übersicht über die Entwicklung zeigt die nachfolgende Tabelle.[25]

[24] http://www.statistik-bund.de/allg/d/veroe/d_bevoe.htm , 06.02.2001

[25] http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoetab2.htm#durch , 06.02.2001

Deutschland				
Gegenstand der Nachweisung	Einheit	1997	1998	1999
Durchschnittliches Alter der Mütter bei der Geburt ihrer lebendgeborenen Kinder				
Insgesamt	Alter	29,3	29,4	29,5
Mütter verheiratet [1]				
zusammen	Alter	29,7	29,9	30,1
bei der Geburt des 1. Kindes	Alter	28,5	28,7	28,8
bei der Geburt des 2. Kindes	Alter	30,1	30,3	30,5
bei der Geburt des 3. Kindes	Alter	31,7	31,8	32,0
Mütter nicht verheiratet	Alter	27,2	27,3	27,5
Zusammengefaßte Geburtenziffer				
durchschnittliche Kinderzahl	je Frau	1,4	1,4	1,4
[1] Bezogen auf die Kinder der bestehenden Ehe.				

Tabelle 3 Durchschnittliches Alter der Mütter bei der Geburt ihrer Kinder

Eine konstante Bevölkerungsentwicklung setzt voraus, dass die durchschnittliche Kinderzahl je Frau (auch als Nettoreproduktionsquote der Bevölkerung bezeichnet) bei 2 liegt.[26]

Die Statistik zeigt auch, dass das durchschnittliche Alter der Frauen die Kinder bekommen, langsam steigt. Das erste Kind bekommen verheiratete Frauen mittlerweile mit 28,8 Jahren. Nicht verheiratet Frauen im Alter von 27,5 Jahren.

Vielleicht auch noch interessant ist das Heiratsalter und die Eheschließungen und Scheidungen. Die nachfolgende Statistik zeigt auch eine Zunahme der unehelich geborenen Kinder.

Wie die nachfolgende Statistik zeigt, steigt das durchschnittliche Heiratsalter und liegt bei Männer mittlerweile bei 31 Jahren und bei Frauen bei 28.3 Jahren.

Die Entwicklung der Relation von Lebendgeborenen zu Gestorbenen zeigt noch einmal den zunehmenden Schrumpfungsprozess der Bevölkerung (1999 um ca. 75.000)

[26] Eine Frau muss für sich selber und für einen Mann jeweils ein Kind bekommen, damit die Bevölkerungszahl konstant bleibt. Daraus ergibt sich, dass erst bei einer Nettoreproduktionsrate von 2 eine konstante Bevölkerungsentwicklung gewährleistet ist.

Deutschland				
Gegenstand der Nachweisung	Einheit	1997	1998	1999
Eheschließungen, Geborene, Gestorbene				
Eheschließungen	Anzahl	422 776	417 420	430 674
Lebendgeborene insgesamt	Anzahl	812 173	785 034	770 744
Lebendgeborene von nicht verheirateten Eltern	Anzahl	145 833	157 117	170 634
Lebendgeb. mit ausländ. Staatsang.	Anzahl	107 182	100 057	95 216
Totgeborene	Anzahl	3 510	3 190	3 118
Gestorbene	Anzahl	860 389	852 382	846 330
Gestorbene im 1. Lebensjahr	Anzahl	3 951	3 666	3 496
Überschuß der Lebendgeborenen (+) bzw. der Gestorbenen (-)	Anzahl	-48 216	-67 348	-75 586
Ehescheidungen	Anzahl	187 802	192 416	190 590
Durchschnittliches Heiratsalter Lediger				
Männer	Alter	30,3	30,6	31,0
Frauen	Alter	27,8	28,0	28,3

Tabelle 4 Eheschließungen und Heiratsalter

2.3.2 Die Haushalte Deutschland

Eine Übersicht über die Anzahl und Größe der Haushalte gibt die nachfolgende Tabelle:[27]

Haushaltstypen				
Gegenstand der Nachweisung	Einheit	1999	2000	2001
Haushalte [1]	1 000	37 795	38 124	38 456
Einpersonenhaushalte	1 000	13 485	13 750	14 056
2-Personenhaushalte	1 000	12 554	12 720	12 904
3-Personenhaushalte	1 000	5 645	5 598	5 502
4-Personenhaushalte	1 000	4 444	4 391	4 346
Haushalte mit 5 und mehr Personen	1 000	1 666	1 665	1 647
[1] Ergebnisse des Mirkrozensus - 1999 und 2001 im April; 2000 im Mai. Aktualisiert am 29. Januar 2003				

[27] http://www.statistik-bund.de/basis/d/bevoe/bevoetab6.htm , 06.02.2001

Tabelle 5 Die Haushalte

Die Zahl der Einpersonenhaushalte steigt kontinuierlich. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Haushalte mit mehr als drei Personen.

Daraus ergibt sich eine Reihe an Veränderungen im Konsumverhalten. So führt beispielsweise die Abnahme der Mehrpersonenhaushalte zu einer Steigerung der Nachfrage nach kleinen Wohnungen. Die „Verpackungsgrößen“ bei Lebensmitteln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs reduzieren sich und werden auf die Bedürfnisse einer Person zugeschnitten.

Die Gründe die Verkleinerung der Haushaltsgrößen sind vielseitig. Ein Grund besteht darin, dass die Lebensgemeinschaft der Ehe zunehmend weniger erfolgreich ist und immer mehr Menschen als Singel leben. Ein anderer Grund ist an der Bevölkerungszwiebel erkennbar. Frauen leben länger als Männer und im Alter dann alleine.

Die Verteilung der Haushalte über die Bundesländer zeigt die nachfolgende Grafik.

Haushalte			
	Privat-haushalte [1]	Einpersonen-haushalte	Mehrpersonen-haushalte
	1000		
Jahr/Monat/Stichtag	April 2001		
Deutschland	38 456	14 056	24 399
Baden-Württemberg	4 782	1 732	3 050
Bayern	5 581	1 971	3 610
Berlin	1 862	914	948
Brandenburg	1 183	375	808
Bremen	356	172	184
Hamburg	924	447	477
Hessen	2 830	1 006	1 824
Mecklenburg-Vorpommern	828	294	534
Niedersachsen	3 654	1 312	2 341
Nordrhein-Westfalen	8 352	3 024	5 328
Rheinland-Pfalz	1 823	615	1 208
Saarland	510	191	319
Sachsen	2 116	755	1 361
Sachsen-Anhalt	1 219	411	809
Schleswig-Holstein	1 333	477	856
Thüringen	1 104	361	743

[1] Ergebnis des Mikrozensus.

Aktualisiert am 03. September 2002

Abbildung 7 Haushalte nach Bundesländern

Ein wichtiges Kriterium für den Wohlstand der Haushalte ist die Ausstattung mit langlebigen Konsumgütern.

Ausstattung privater Haushalte mit ausgewählten langlebigen Gebrauchsgütern Haushalte insgesamt*			
Gegenstand der Nachweisung	**1998**	**1999**	**2000**
Früheres Bundesgebiet Ausstattungsgrad [4] je 100 Haushalte			
Personalcomputer	39,9	46,3	48,2
Notebook, Laptop	-	5,5	6
Personalcomputer	-	44,4	46,4
Modem für Datenfernübertragung	9,4	12,2	14,9
Internet oder Online-Dienste	7,9	11,4	17,4
ISDN-Anschluß	4,7	5,6	8,7
Telefon	-	98,6	98,3
Telefon stationär (auch schnurlos)	97,2	98	96,7
Telefon mobil (Autotelefon, Handy)	9,5	16,7	30,2
Anrufbeantworter	36,1	40,5	42,5
Faxgerät	13,6	16,1	16,3

* Stand. 1.Januar des jeweiligen Jahres.
Ohne Haushalte von Landwirten und Selbständigen.
[4] Anzahl der Haushalte, in denen entsprechende langlebige Gebrauchsgüter vorhanden sind, bezogen auf Haushalte insgesamt der jeweiligen Spalte.

Tabelle 6 Ausstattung privater Haushalte mit langlebigen Gebrauchsgütern

Hier zeigt sich eine starke Zunahmen mit IT-Technologie (Notebook, PC, etc.)[28] Diese Technologiebereiche sind zur Zeit eine Wachstumsbranche.

[28] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab24.htm , 06.02.2001

Ausstattung privater Haushalte mit elektrischen Haushaltsgeräten Haushalte insgesamt [1]			
Gegenstand der Nachweisung	1998	1999	2000
Deutschland Ausstattungsgrad [2] je 100 Haushalte			
Kühlschrank (auch mit Gefrierfach)	-	-	99,2
Gefrierschrank, Gefriertruhe	-	-	71,3
Geschirrspülmaschine	42,9	45,2	48,3
Mikrowellengerät	50,2	52,5	56,1
Waschmaschine	91,5	93,1	94,1
Wäschetrockner	28,3	29,5	31,8

[1] Stand: 1. Januar des jeweiligen Jahres.
Ohne Haushalte von Landwirten und Selbständigen.
[2] Anzahl der Haushalte, in denen entsprechende Geräte vorhanden sind, bezogen auf Haushalte insgesamt der jeweiligen Spalte.

Tabelle 7 Ausstattung privater Haushalte mit Haushaltsgeräten[29]

Andere Konsumgüter, wie Kühlschränke, Fernseher, Stereoanlagen, etc. sind längst zu einer Selbstverständlichkeit geworden und sind in vielen Haushalten mehrmals vorhanden. Entsprechend schwierig ist die Absatzsituation für die Hersteller dieser Güter. Es findet im wesentlichen ein Ersatzbedarf statt, das bedeutet er Nachfrager kauft nur dann, wenn die alten Konsumgüter defekt sind.

Eine über den Ersatzbedarf hinausgehende Nachfrage ist noch bei Geschirrspülmaschinen, Mikrowellen und Waschmaschinen feststellbar. Ebenso bei Wäschetrocknern.

[29] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab5.htm , 06.02.2001

Ausstattung privater Haushalte mit Fahrzeugen Haushalte insgesamt [1]			
Gegenstand der Nachweisung	**1998**	**1999**	**2000**
Deutschland Ausstattungsgrad [2] je 100 Haushalte			
Personenkraftwagen	73,7	74,0	74,4
fabrikneu gekauft	36,2	35,8	36,2
gebraucht gekauft	43,0	42,5	42,8
Kraftrad	-	-	10,1
Fahrrad	79,3	80,5	77,7

[1] Stand: 1. Januar des jeweiligen Jahres.
Ohne Haushalte von Landwirten und Selbständigen.
[2] Anzahl der Haushalte, in denen entsprechende Fahrzeuge vorhanden sind, bezogen auf Haushalte insgesamt der jeweiligen Spalte.

Tabelle 8 Ausstattung privater Haushalte mit Fahrzeugen

Auch bei der Ausstattung mit Personenkraftwagen zeigt sich eine sehr leichte, aber kontinuierliche Zunahme.[30] Aber auch in dieser Branche ist der Ersatzbedarf primär. Interessant ist, dass obwohl Fahrradfahren zur Zeit eine Trendsportart ist, hier eine Abnahme der Haushaltsausstattung sichtbar wird. Hier zeigt sich die rückläufige Bedeutung des Fahrrades als Transportmittel für die Gesamtbevölkerung.

2.3.3 Ausgaben der Haushalte

Der Deutsche Haushalt verfügte 1998 im Durchschnitt über ein Einkommen von 5.211,- DM (nach Steuer).[31] Davon spart er 11,9% und verwendet den Rest des Einkommens für den Konsum. Der größte Ausgabenposten wird für die Miete verwendet.

[30] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab3.htm , 06.02.2001

[31] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab1.htm , 06.02.2001

Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998 Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe				
Gegenstand der Nachweisung	Haushalte insgesamt			
	Einheit	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
Durchschnitt je Haushalt und Monat				
Ausgabefähige Einkommen und Einnahmen	DM	5 211	5 448	4 130
Privater Verbrauch	DM	4 031	4 192	3 346
darunter:				
Wohnkosten [1]	DM	1 285	1 352	1 000
Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	DM	565	573	530
Verkehr	DM	544	566	464
Sparquote	%	11,9	11,9	10,8
[1] Wohnungsmiete, Energie, Wohnungsinstandhaltung.				

Tabelle 9 Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998

Die Ausgaben sind im früheren Bundesgebiet um mehr als tausend DM größer als in den neuen Ländern. – Dieser Unterschied wird aber – beobachtet man die Entwicklung über die letzten zehn Jahre – zunehmend kleiner.

Die Betrachtung des durchschnittlichen Haushaltes zeigt aber ein Bild, das von mehreren Verdienern innerhalb eines Haushaltes ausgeht. Ein Vergleich mit den Haushalten alleinlebender Frauen und der alleinlebenden Männer zeigt große Differenzen in der Einkommensstruktur.[32]

[32] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab12.htm und http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab13.htm , jeweils am 06.02.2001.

Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998
Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe

Gegenstand der Nachweisung	Alleinlebende Frauen			
	Einheit	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
Durchschnitt je Haushalt und Monat				
Ausgabefähige Einkommen und Einnahmen	DM	2 851	3 006	2 142
Privater Verbrauch	DM	2 429	2 545	1 902
darunter:				
Wohnkosten [1]	DM	904	956	669
Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	DM	298	304	272
Verkehr	DM	202	226	115
Sparquote	%	6,1	6,3	4,9

[1] Wohnungsmiete, Energie, Wohnungsinstandhaltung.

Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998
Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe

Gegenstand der Nachweisung	Alleinlebende Männer			
	Einheit	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
Durchschnitt je Haushalt und Monat				
Ausgabefähige Einkommen und Einnahmen	DM	3 481	3 622	2 642
Privater Verbrauch	DM	2 608	2 700	2 105
darunter:				
Wohnkosten [1]	DM	898	943	659
Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	DM	301	306	277
Verkehr	DM	378	382	352
Sparquote	%	12,8	12,8	10,9

[1] Wohnungsmiete, Energie, Wohnungsinstandhaltung.

Tabelle 10 Einkommen, Einnahmen, Ausgaben: Alleinlebende Frauen

Hier wird der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen deutlich. Der Unterschied zwischen den alten- und den neuen Bundesländern zeigt sich auch innerhalb der oben dargestellten Statistik für die Alleinlebenden.

Große Unterschiede bestehen sich auch zwischen dem Einkommen von Paaren mit einem Kind und Alleinerziehenden.[33]

Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998
Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe

Gegenstand der Nachweisung	Paare mit 1 Kind [1]			
	Einheit	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
Durchschnitt je Haushalt und Monat				
Ausgabefähige Einkommen und Einnahmen	DM	6 060	6 250	5 269
Privater Verbrauch	DM	4 651	4 761	4 154
darunter:				
Wohnkosten [2]	DM	1 373	1 424	1 180
Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	DM	720	727	679
Verkehr	DM	702	707	656
Sparquote	%	13,2	13,4	12,6

[1] Ledige Kinder unter 18 Jahre.
[2] Wohnungsmiete, Energie, Wohnungsinstandhaltung.

Einkommen, Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte 1998
Ergebnis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe

Gegenstand der Nachweisung	Alleinerziehende [1]			
	Einheit	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
Durchschnitt je Haushalt und Monat				
Ausgabefähige Einkommen und Einnahmen	DM	3 432	3 605	2 931
Privater Verbrauch	DM	3 016	3 160	2 603
darunter:				
Wohnkosten [2]	DM	1 010	1 076	832
Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren	DM	503	519	458
Verkehr	DM	293	317	211
Sparquote	%	7,3	7,3	6,9

[1] Ledige Kinder unter 18 Jahre.
[2] Wohnungsmiete, Energie, Wohnungsinstandhaltung.

Tabelle 11 Vergleich des Einkommens von Paaren mit einem Kind und Alleinerziehenden

Bei einem Paar mit einem Kind sind häufig beide Partner berufstätig. Das führt zu einem größeren Haushaltseinkommen.

Interessant ist hier auch ein Vergleich der Ausgaben für Nahrungsmittel nach dem Einkommen, der Zahl der Personen in den Haushalten, etc.[34]

---

[33] http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab15.htm und http://www.statistik-bund.de/basis/d/evs/budtab16.htm, jeweils 06.02.2001.

[34] http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2000/p0240024.htm

Private Haushalte	Deutschland	Früheres Bundes-gebiet	Neue Länder und Berlin-Ost	Deutschland	Früheres Bundes-gebiet	Neue Länder und Berlin-Ost
	Ausgaben in DM			Anteil am Privaten Verbrauch in %		
Insgesamt	**706**	**724**	**628**	**17,8**	**17,5**	**19,3**
darunter: Haushalte mit einem Nettoeinkommen von... bis unter... DM						
- 1 800	311	320	283	21,0	21,1	20,5
1 800 - 2 500	408	411	407	19,5	19,4	19,4
2 500 - 3 000	493	489	499	19,3	18,9	20,3
3 000 - 4 000	603	588	645	19,0	18,3	21,1
4 000 - 5 000	744	739	777	19,2	19,0	20,1
5 000 - 7 000	863	863	872	18,1	18,0	19,1
7 000 - 10 000	1005	1008	939	16,5	16,5	15,7
10 000 - 35 000	1200	1203	1023	14,7	14,6	14,9
Haushalte mit Personen						
1	393	405	327	16,0	15,8	17,0
2	752	779	635	17,5	17,2	18,9
3	929	958	823	18,7	18,5	19,5
4 und mehr	1087	1104	1005	19,2	18,8	21,4
Alleinlebende Frauen	363	376	304	15,1	14,7	16,6
Männer	448	460	380	17,6	17,7	17,7
Alleinerziehende	585	603	555	20,2	19,9	22,4
Paare[2)]						
ohne Kind	777	803	655	17,4	17,1	18,7
mit 1 Kind[3)]	882	900	814	19,0	18,7	20,3
2 Kindern[3)]	1005	1018	952	19,5	19,0	21,6

[1)] Ohne Haushalte mit einem Haushaltsnettoeinkommen von 35 000 DM und mehr und ohne Personen in Anstalten und Gemeinschaftsunterkünften.

Tabelle 12 Ausgaben der Haushalte für Nahrungsmittel im 1. Halbjahr 1998 (Ausgaben pro Monat)

2.3.4 Ausgaben der Haushalte für Bekleidung

In Vergleich zu den bisher dargestellten Daten sind die Verbrauchsausgaben eines Haushalts mit mittlerem Einkommen für Bekleidung und Textilien interessant.[35]

[35] http://62.165.2.19/konjunktur/Jahrbuch/jb0001.htm , 06.02.2001

Hierbei handelt es sich um die durchschnittlichen monatlichen Ausgaben, d.h. es werden die Ausgaben für das gesamte Jahr – in den jeweiligen Bereichen ermittelt und anschließend durch die 12 Monate geteilt.[36]

Verbrauchsausgaben je Haushalt						
	Westdeutsche Haushalte mit mittlerem Einkommen			Ostdeutsche Haushalte mit mittlerem Einkommen		
	Monatsdurchschnitt in DM			Monatsdurchschnitt in DM		
	1997	1998	Anteil an den Lebenshaltungskosten in vH	1997	1998	Anteil an den Lebenshaltungskosten in vH
Bekleidung und textiler Hausrat	249,30	247,58	5,6	198,74	201,86	5,6
davon:						
Bekleidung	208,11	213,21	4,9	166,09	166,61	4,6
Herrenoberbekleidung	30,39	30,08	0,7	23,14	21,97	0,6
Damenoberbekleidung	48,30	50,31	1,1	44,72	41,73	1,1
Kinderoberbekleidung	40,60	44,17	1,0	31,86	36,41	1,0
Sportbekleidung	16,74	17,25	0,4	12,69	12,87	0,4
Sonstige Bekleidung	72,07	71,40	1,6	53,68	53,63	1,5
Textiler Hausrat	41,19	34,37	0,8	32,66	35,25	1,0
Schuhe	58,87	60,85	1,4	48,95	50,97	1,4
Ernährung einschließlich Genußmittel	903,22	894,57	20,4	843,21	832,76	22,9
Hausrat (ohne Textilien)	262,72	266,18	6,1	268,19	295,12	8,1
Wohnung	1053,15	1116,96	25,4	677,12	704,56	19,4
Heizung und Beleuchtung	210,04	201,20	4,6	204,30	191,12	5,3
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	736,15	756,33	17,2	680,94	692,57	19,1
Körper- und Gesundheitspflege	151,50	184,52	4,2	105,22	119,87	3,3
Bildung und Unterhaltung	512,68	504,84	11,5	400,26	407,80	11,2
Übrige Ausgaben	154,95	159,72	3,6	139,80	140,33	3,9
Gesamtlebenshaltung	**4292,58**	**4392,73**	**100,0**	**3556,29**	**3632,08**	**100,0**

Tabelle 13 Verbrauchsausgaben je Haushalt für Textilien und Bekleidung

Die Ausgaben für Bekleidung (1997: 208,11 DM) setzt sich zusammen aus der Herrenoberbekleidung, Damenoberbekleidung, Kinderoberbekleidung, Sportbekleidung und sonstige Bekleidung.

Im Bekleidungsbereich liegt der größte Ausgabenposten bei "sonstige Bekleidung". Die Bekleidung, die unter diese Kategorie fällt, lässt sich keiner der genannten Bekleidungstypen zurechnen. Der hohe Ausgabenposten für Schuhe mit DM 58,87 relativiert sich, wenn sich zwei Erwachsene und ein Kind die Ausgaben teilen.

Interessant ist die Rangfolge der Bekleidungsausgaben.

1. Damenoberbekleidung
2. Textiler Hausrat
3. Kinderoberbekleidung
4. Herrenoberbekleidung

[36] Wenn also ein Haushalt im Jahr 1200,- DM für Herrenoberbekleidung ausgibt, dann liegen die durchschnittlichen monatlichen Ausgaben bei 100,-DM.

Zu beachten ist bei dieser Statistik, dass es sich um Durchschnittswerte handelt. Es gibt entsprechend ca. 50% aller Haushalte mit mittlerem Einkommen, die mehr ausgeben und ca. 50% die weniger ausgeben.

Eine Übersicht über die Ausgaben innerhalb eines Jahre der gesamten Bevölkerung zeigt die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamtes. Im Jahr 1997 wurden für Bekleidung und Schuhe insgesamt 136,13 Milliarden DM ausgegeben.

Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland nach Verwendungszwecken Mrd. DM			
Gegenstand der Nachweisung	1997 [1]	1998 [1]	1999 [1]
in jeweiligen Preisen			
Nahrungsmittel, Getränke, Tabakwaren	320,97	329,19	332,96
Bekleidung und Schuhe	136,13	136,48	137,42
Wohnung, Wasser, Strom, Gas u.a. Brennstoffe	490,05	500,78	514,25
Einrichtungsgegenstände, Geräte für den Haushalt	146,66	151,12	152,08
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	334,22	349,53	367,48
Freizeit, Unterhaltung und Kultur	185,25	191,72	197,38
Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen	103,18	104,45	104,90
Übrige Verwendungszwecke	285,46	297,54	309,58
= Konsumausgaben der priv. Haushalte im Inland	2 001,92	2 060,81	2 116,05

Tabelle 14 Ausgaben der privaten Haushalte der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung

Auch hier zeigt sich, dass die Ausgaben für Bekleidung und Schuhe innerhalb der Bevölkerung nicht gerade gering sind. Allerdings sind die Ausgaben für Einrichtungsgegenstände und Geräte für den Haushalt, für Freizeit, Unterhaltung und Kultur, für Verkehr und Nachrichtenübermittlung und fast allen anderen Ausgabenposten größer als die Ausgaben für Bekleidung und Schuhe. Lediglich die Ausgaben für Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen sind noch niedriger.

Der Preisindex zeigt die Steigerungen der Verbraucherpreise. Dabei werden die Preise von 1995 als Basispreis und damit als 100 angesetzt. Steigen die Preise über dieses Niveau, lässt sich an der Differenz zu 100 die prozentuale Steigerung ablesen. In diesem Fall wird von **Inflation** gesprochen. Sinken die Preise unter den Wert von 100, dann liegt eine Preissenkung vor, bzw. eine **Deflation**.

	Gesamtindex (alle 12 Abteilungen)	Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke 01	Alkoholische Getränke, Tabakwaren 02	Bekleidung und Schuhe 03	Wohnungsmiete, Wasser, Strom, Gas und andere Brennstoffe 04
2002	111,0	106,8	113,4	103,4	115,0
2001	109,6	105,8	109,4	102,7	114,2
2000	106,9	101,2	107,5	102,0	110,9
1999	104,9	101,7	106,0	101,8	107,4

Abbildung 8 Preisindex und Preisentwicklung

Aus der Preissteigerung ergibt sich für die deutsche Bevölkerung die Notwendigkeit zum Sparen. Eine Untersuchung, die im Februar 2003 veröffentlicht wurde, zeigt die Bereiche, in denen die Deutschen am ehesten bereit sind zu sparen.[37]

Frage: „Welche Bereiche werden das sein, in denen Sie in diesem Jahr weniger Geld ausgeben wollen ?"

	Nennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)
Reisen	32,0
Kleidung	25,0
Größere Anschaffungen	16,3
Lebensmittel	16,2
Benzin, Energie	16,1
Lebenshaltungskosten (allgem.)	12,8
Restaurant, Kneipe	11,9
Freizeit (allgem.)	8,8
Dinge täglichen Bedarfs	8,7
Zigaretten, Tabak, Alkohol	5,1
Kino, Theater, Konzert	4,2
Versicherungen	2,1
CDs, DVDs	1,9
Telefon, Internet	1,6
Bücher, Zeitschriften	1,0
Computer (-zubehör)	0,9
Sport	0,3
Fotografieren	–

Die Spar-Favoriten nach Altersstufen

bis 24 Jahre	Benzin, Energie	27,5
	Kleidung	14,5
	Restaurant, Kneipe	13,1
bis 29 Jahre	Kleidung	29,9
	Benzin, Energie	21,4
	Lebensmittel	20,0
bis 39 Jahre	Reisen	31,6
	Kleidung	20,0
	Größere Anschaffungen	18,8
bis 49 Jahre	Reisen	37,0
	Kleidung	25,9
	Benzin, Energie	16,8
bis 59 Jahre	Reisen	44,8
	Größere Anschaffungen	28,4
	Lebensmittel	22,2
60 Jahre u. älter	Reisen	34,1
	Kleidung	33,1
	Lebensmittel	19,2

Abbildung 9 Wo die Deutschen sparen

Hier zeigt sich ein Grund für den seit Jahren erkennbaren permanenten Rückgang der Umsätze für Bekleidung. Reisen und Kleidung sind die Konsumbereiche, bei denen es den meisten Mitgliedern der Bevölkerung am leichtesten fällt zu sparen.

Die Bekleidungsindustrie wird zum verarbeitenden Gewerbe gezählt. Den Bruttoverdienst der Arbeitnehmer in dieser Branche zeigt die nachfolgende Tabelle aus dem Jahr 2003.

[37] Vgl.: O.V.: Geizig in den Urlaub, in: Die Zeit, 06.02.03, S. 7.

	Bruttostunden-verdienste	männlicher Arbeiter	weiblicher Arbeiter
	EUR		
Jahr/Monat/Stichtag	**D 2001**		
Deutschland	14,23	14,73	11,11
Baden-Württemberg	15,21	15,90	11,91
Bayern	14,33	14,89	11,38
Berlin	...	...	...
Brandenburg	10,77	10,99	9,22
Bremen	16,11	16,50	11,86
Hamburg	16,23	16,56	12,41
Hessen	14,89	15,36	11,66
Mecklenburg-Vorpommern	10,43	10,71	8,23
Niedersachsen	15,55	15,98	12,24
Nordrhein-Westfalen	14,68	15,06	11,47
Rheinland-Pfalz	14,60	15,01	11,23

Abbildung 10 Bruttostundenverdienst des Verarbeitenden Gewerbes

Von dem Bruttoverdienst müssen die anteiligen Sozialabgaben des Arbeitnehmers und die zu entrichtenden Steuern abgezogen werden, um den Nettoverdienst zu errechnen.

2.3.5 Entwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie

Bisher wurden die Konsumenten und die Haushalte als Nachfrager für Textilien und Bekleidung betrachtet. In dem Wirtschaftskreislauf (siehe Kapitel 2.2: Wirtschaftskreislauf und die Akteure) wird diese Seite durch die privaten Haushalte repräsentiert.

In diesem Kapitel stehen die Unternehmen und hier insbesondere die Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie im Mittelpunkt der Betrachtung. Zum Vergleich werden hier auch statistische Daten über andere Branchen mitberücksichtigt.

2.3.5.1 Die Unternehmen in Deutschland

2.3.5.1.1 Arten von Unternehmen

Aufgabe der Unternehmen in der Wirtschaft ist es:

- ✓ die Bevölkerung (Konsumenten),

- ✓ andere Unternehmen, und
- ✓ staatliche Institutionen
- ✓ mit Wirtschaftsgütern zu versorgen.

Die Unternehmen produzieren und verkaufen Leistungen, die von anderen benötigt werden. Sie erstellen damit die Leistungen gegen eine Entgeld zur Verfügung,

- ✓ die zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse benötigt werden,
- ✓ und / oder die Leistungen, die zur Leistungserstellung von Behörden und staatlichen Institutionen gebraucht werden.

Ein Vergleich der Zahl der Unternehmen zwischen 1999 und 2000 zeigt die nachfolgende Statistik.

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik					
Pos.-Nr. der WZ 93	**Wirtschafts-gliederung**	**Steuer-pflichtige [1]**	**Lieferungen und Leistungen [2]**	**Steuer-pflichtige [1]**	**Lieferungen und Leistungen [2]**
		1999		**2000**	
		Anzahl	Mill. EUR	Anzahl	Mill. EUR
A-O	**Wirtschaftszweige insgesamt**	2 886 268	3 897 312	2 909 150	4 152 927

Abbildung 11 Im Jahrevergleich der Betriebszahlen 1999 und 2000

Hier zeigt sich ein kleiner Zuwachs der Unternehmenszahlen.

Zur Unterscheidung verschiedener Unternehmen werde diese nach unterschiedlichen Kriterien katalogisiert.

Zu einem **Wirtschaftszweig** gehören die Unternehmen, die eine bestimmte Leistung erstellen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Branchen, die von dem Statistischen Bundesamt unterschieden werden.[38]

[38] Siehe: http://www.statistik-bund.de/basis/d/fist/fist011.htm

Pos.-Nr der WZ 93	Wirtschaftsgliederung	Steuer-pflichtige [1]	Lieferungen und Leistungen [2]	Steuer-pflichtige [1]	Lieferungen und Leistungen [2]
		1997		1998	
		Anzahl	Mill. DM	Anzahl	Mill. DM
A-O	**Wirtschaftszweige insgesamt**	**2 797 759**	**7 115 190**	**2 859 983**	**7 391 564**
A, B	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht	60 206	41 871	61 982	41 947
C	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	3 109	47 639	3 126	47 906
D	Verarbeitendes Gewerbe	293 061	2 546 430	294 675	2 654 133
E	Energie- und Wasserversorgung	7 964	259 144	8 561	258 320
F	Baugewerbe	311 350	454 230	317 658	437 590
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern	743 308	2 341 379	746 996	2 392 151
50	Kfz-handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz; Tankstellen	100 323	297 970	102 829	315 332
51	Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Kfz)	200 904	1 314 024	199 624	1 317 614
52	Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz und Tankstellen); Reparatur von Gebrauchsgütern	442 081	729 385	444 543	759 205
H	Gastgewerbe	259 403	98 036	257 744	98 646
I	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	125 806	297 272	127 517	364 415
J	Kredit- und Versicherungsgewerbe	16 628	45 727	16 950	54 470
K	Grundstücks-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen usw.	682 782	758 118	715 951	804 345
L, M	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht	25 680	16 090	26 537	15 076
N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	30 133	55 332	31 855	60 007
O	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	238 329	153 922	250 431	162 558

[1] Mit mehr als 32 500 DM Jahresumsatz.
[2] Umsätze der Unternehmen. - Ohne Umsatzsteuer.

Tabelle 15 Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

In der oben stehenden Statistik ist diese Unterscheidung sehr grob, d.h. auf einem hohen Aggregationsniveau. Die Textilbranche wird hier nicht aufgeführt. Sie sind unter den Bereichen "Verarbeitendes Gewebe" zu finden. Der Bekleidungseinzelhandel ist in den Daten "Einzelhandel" eingeflossen.

Weitere Methoden zur Kategorisierung von Unternehmen ist die Unterteilung nach Umsatzgrößenklassen, Mitarbeiterzahlen, etc.

Die hier aufgeführten Zahlen stammen aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Es handelt sich – soweit nicht anders vermerkt - um Datenmaterial des Statistischen Bundesamtes.

Der **Produktionsindex** der nachfolgenden Tabelle gibt an, wie sich die Produktion der einzelnen Wirtschaftsbereiche im Zeitverlauf entwickelt hat.

Produktionsindex für das Produzierende Gewerbe

Home
Zahlen & Fakten
Wissenschaftsforum
Produkte & Service
Statistik-Shop
Links

zum Thema:

Tabellenübersicht
Grafik
Text
Info

Sachgebietsübersicht
Copyright

Gegenstand der Nachweisung	Einheit	1997	1998	1999
Deutschland				
Originalwerte				
Produzierendes Gewerbe insgesamt	1995=100	102,4	106,4	108,3
- Vorleistungsgüterproduzenten	1995=100	104,9	109,5	112,5
- Investitionsgüterproduzenten	1995=100	105,2	113,9	114,2
- Gebrauchsgüterproduzenten	1995=100	101,7	108,9	113,4
- Verbrauchsgüterproduzenten	1995=100	100,8	101,0	102,6
- Bergbau u. Gew. v. Steinen u. Erden	1995=100	91,1	85,2	84,5
Verarbeitendes Gewerbe	1995=100	104,4	110,0	112,2
- Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung	1995=100	102,4	102,2	105,5
- Textil- und Bekleidungsgewerbe	1995=100	90,6	89,7	82,2
- Papier-, Verlags- und Druckgewerbe	1995=100	103,4	107,4	111,6
- Chemische Industrie	1995=100	110,9	111,6	116,7
- H.v. Gummi- und Kunststoffwaren	1995=100	104,5	109,7	111,8
- Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	1995=100	95,0	96,2	97,4
- Metallerzeugung und -bearbeitung, H.v. Metallerzeugnissen	1995=100	102,5	107,0	107,3
- Maschinenbau	1995=100	104,7	110,0	108,1
- H.v. Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und Einrichtungen, Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik	1995=100	108,1	117,1	122,3
- Fahrzeugbau	1995=100	108,2	123,8	128,1
Energieversorgung	1995=100	104,6	104,8	105,3
Vorbereitende Baustellenarbeiten, Hoch- und Tiefbau	1995=100	89,7	87,3	88,2

Tabelle 16 Produktionsindex des produzierenden Gewerbes 97-99

Die **Produktionszahlen** des Jahren 1995 wurden = 100 gesetzt. Ist die gegenwärtige Zahl größer als 100, dann wächst der Wirtschaftsbereich. Je mehr dieser Wert größer als 100 wird, um so größer ist das Wachstum. Ist der Wert kleiner als 100, dann schrumpft der Wirtschaftsbereich. Die Differenz von 100 macht die Stärke der Schrumpfung erkennbar.

Die Deutsche Textil- als auch die Bekleidungswirtschaft befindet sich seit viel Jahren nicht auf einem Erfolgskurs.[39] Die Textil- und Bekleidungsindustrie hat sich in dem Zeitraum von 1997 bis 1999 von 90,6 auf 82,2 verschlechtert. Sie schrumpft damit ungefähr genau so stark wie der Wirtschaftsbereich Bergbau. Die Abnahme der Bekleidungsproduktion in Deutschland wird begleitet von einer Reduktion der Arbeitsplätze in der Bekleidungsproduktion und von einer Verringerung Zahl der Bekleidungshersteller.

Der Produktionsindex sagt allerdings nur etwas über die Herstellung von Textilien und Bekleidung in Deutschland aus. Eine Aussage über einen so starken Rückgang in Bereich des Kollektionsgestaltung kann daraus nicht abgeleitet werden. Auch

[39] Siehe hierzu auch Kapitel 4.3.2

eine Aussage über den Absatz der Bekleidung bei dem Konsumenten in Deutschland kann aus dieser Statistik nicht abgeleitet werden.

Während die Inlandsproduktion immer weiter schrumpft, erhöht sich gleichzeitig die Produktion der Produktion Deutscher Unternehmen im Ausland. Der Trend zur **Auslandfertigung** in der Bekleidungsindustrie zeigt auch ein Vergleich der Anteile von Inlands- und Auslandfertigung innerhalb eines Jahrzehnts.

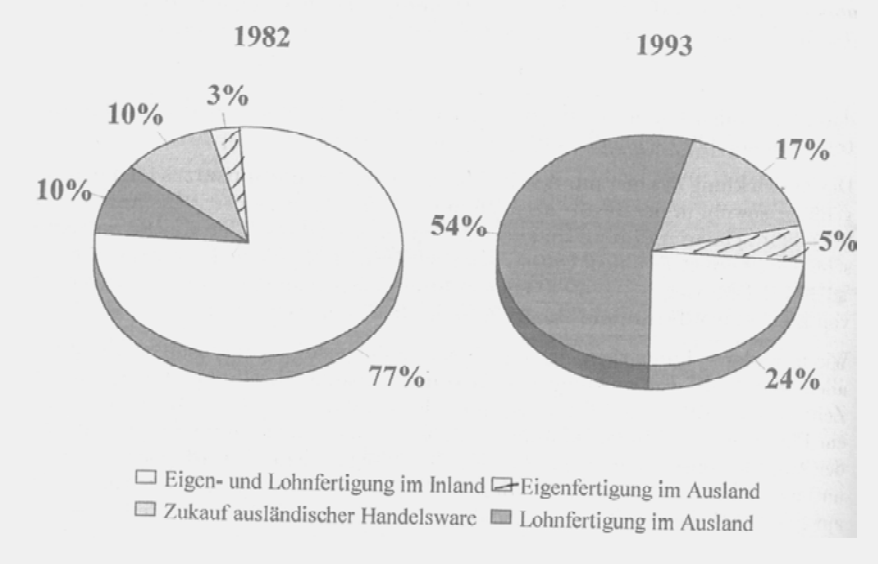


Abbildung 12 Entwicklung der Inland- und Auslandsfertigung in der Bekleidungsindustrie

Hier zeigt sich sehr deutlich eine Zunahmen der **Lohnfertigung im Ausland**[40] von 10% auf 54%.[41] Auch eine zunehmende Bedeutung von ausländischen Handelswaren ist erkennbar. Die Eigen- und Lohnfertigung im Innland ist gleichzeitig um mehr als 50% zurück gegangen. Diese Entwicklung setzt sich auch zwischen 1993 und 2002 fort.

Warum Auslandsfertigung in der Bekleidungsindustrie? Die Autoindustrie produziert doch auch in Deutschland! – Ja – aber, bisher haben die Maschinenbauer noch keine Möglichkeit gefunden Stoffe weitestgehend ohne Handarbeit zu verarbeiten. Mit Blech und Kunststoff klappt das wesentlich einfacher. Entsprechend personalintensiv ist die Produktion von Bekleidung. Andererseits wird für den Zuschnitt und das zusammennähen von Bekleidung nach einem Muster kein besonders großes Know-how benötigt.

---

[40] "**Lohnfertigung**" ist die Fertigung im Auftrag eines anderen Unternehmens. Ein inländisches Unternehmen beauftragt ein ausländisches Unternehmen mit der Fertigung einer eigenen erstellten Kollektion. "**Eigenfertigung**" bedeutet die Fertigung auf eigenen Produktionsstätten. Unter der Bezeichnung "Eigenfertigung im Ausland" ist damit eine Fertigung im Ausland auf eigenen Produktionsstraßen zu verstehen, die im Ausland von ausländischen Mitarbeitern bedient werden. "**Handelswaren**" sind Produkte die von anderen Unternehmen entworfen und produziert werden und dann auf dem Markt angeboten werden. Hier findet also sowohl der Kollektionsentwurf, als auch die Produktion nicht im eigenen Unternehmen statt.

[41] Reckford, J. (1999): Der Markt für Textilien und Bekleidung, in: Hermann, A.: Modemarketing. Leider liegen mir keine aktuelleren Daten vor.

Diese Entwicklung könnte sich umkehren, wenn Produktionsmaschinen entwickelt würden, auf denen große Teile der Bekleidungsproduktion ohne menschliche Arbeitsleistung verrichtet werden könnten. Dann währe ein Produktion im Inland vielleicht wieder effizienter als die Herstellung im Ausland. Solche Maschinen sind aber bisher technisch noch nicht möglich.

2.3.5.2 Zahl der Unternehmen der Bekleidungsindustrie

Größenstruktur der deutschen Textilindustrie 1998			(Beschäftigtengrößenklassen nach Unternehmen)
Unternehmen mit ... bis.... Beschäftigten	**Zahl der Unternehmen**	**Beschäftigte**	**Umsatz in Mio. DM**
20-49	437	14 650	2 975
50-99	279	19 747	4 139
100-199	198	27 615	7 304
200-499	135	40 216	10 149
500-999	25	17 190	5 007
1000 und mehr	5	6 528	1 744
Insgesamt	**1 079**	**125 946**	**31 318**
	Anteile in vH		
20-49	40,5	11,6	9,5
50-99	25,9	15,7	13,2
100-199	18,4	21,9	23,3
200-499	12,5	31,9	32,4
500-999	2,3	13,6	16,0
1000 und mehr	0,5	5,2	5,6
Insgesamt	**100**	**100**	**100**

Tabelle 17 Größenstruktur der deutschen Textilindustrie

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeiter als kleine Unternehmen bezeichnet. Bei 200 – 500 Mitarbeiter wird vom Mittelstand gesprochen. Erst ab mehr als 500 Mitarbeitern wird ein Unternehmen als „groß“ bezeichnet.

Die in Tabelle 17 angegebenen Umsatzzahlen sind die kumulierten Werte für die Unternehmen mit den jeweils genannten Beschäftigungszahlen.

Im Jahresverlauf sind die Entwicklungen der Brachen allerdings zusätzlichen kurzfristigen Schwankungen unterworfen. Eine Betrachtung der Ergebnisse der einzelnen Monate des Jahres 1999 und 2000 zeigt die nachfolgende Tabelle.

Umsatz der Textil- und Bekleidungsindustrie
Sales of textile and clothing industry

		Textil		Bekleidung	
		Umsatz	vH z. Vorjahr	Umsatz	vH z. Vorjahr
2000	Jan.-Okt.	25.591.786	2,7	18.484.049	-2,0
	Oktober	2.757.289	4,9	1.736.559	+15,4
2000	Oktober	2.757.289	4,9	1.736.559	+15,4
	September	2.720.613	1,6	2.315.694	+3,6
	August	2.265.863	9,0	2.479.479	-5,8
	Juli	2.453.031	2,3	2.040.200	-8,1
	Juni	2.468.550	-2,6	1.181.890	-10,9
	Mai	2.778.424	17,9	1.136.379	20,8
	April	2.377.572	-5,5	1.205.864	4,3
	März	2.809.276	-1,9	2.088.628	-7,1
	Februar	2.593.126	5,6	2.255.061	-2,9
	Januar	2.368.042	-1,9	2.044.295	-10,6
1999	Dezember	2.106.049	-3,5	1.253.173	-8,2
	November	2.651.886	-5,4	1.366.966	-1,9
	Oktober	2.629.043	-10,8	1.504.551	-7,2
	September	2.678.058	-7,9	2.234.678	-12,4
	August	2.079.548	-2,8	2.632.262	-0,9
	Juli	2.397.959	-10,9	2.219.045	-6,7
	Juni	2.534.102	-5,8	1.327.021	-0,2
	Mai	2.356.997	-8,6	941.008	-9,6
	April	2.514.853	-9,5	1.155.872	-11,3
	März	2.862.489	-4,9	2.247.621	2,2
	Februar	2.455.588	-8,1	2.322.095	-4,4
	Januar	2.413.160	-9,0	2.286.491	-2,4

Tabelle 18 Umsätze der Textil- und Bekleidungsindustrie nach Monaten 99/00[42]

Solche kurzfristigen Schwankungen sind typisch in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. In der Bekleidungsindustrie manifestieren sich hier auch Witterungseinflüsse und ähnliche – mehr oder weniger zufällig zustande kommende Veränderungen.

[42] http://62.165.2.19/konjunktur/aktuelledaten/kon003.htm

2.3.6 Außenhandel mit Textilien und Bekleidung

Regionale Struktur des Außenhandels mit Textilien und Bekleidung 1999			
Ausfuhr		**in Mio. DM**	**in vH**
EU		**19 117**	**55,0**
darunter	Österreich	3 403	9,8
	Niederlande	3 326	9,6
	Frankreich	2 733	7,9
	Großbritannien	2 343	6,7
	Italien	1 926	5,5
	Belgien/Luxemburg	1 777	5,1
Übriges Europa		**11 591**	**33,4**
darunter	Schweiz	2 403	6,9
	Polen	2 264	6,5
	Tschechische Republik	1 271	3,7
Amerika		**1 325**	**3,8**
darunter	USA	956	2,8
Afrika		**1 034**	**3,0**
Asien		**1 536**	**4,4**
Australien/Ozeanien		**148**	**0,4**
Welt		**33 751**	**100**
Einfuhr		**in Mio. DM**	**in vH**
EU		**18 366**	**33,5**
darunter	Italien	6 663	12,2
	Frankreich	2 032	3,7
	Niederlande	1 989	3,6
	Belgien/Luxemburg	1 538	2,8
	Großbritannien	1 357	2,5
	Portugal	1 223	2,2
	Österreich	1 172	2,1
	Griechenland	1 075	2,0
Übriges Europa		**17 901**	**32,7**
darunter	Türkei	5 880	10,7
	Polen	2 626	4,8
	Rumänien	1 771	3,2
	Tschechische Republik	1 433	2,6
Amerika		**947**	**1,7**
darunter	USA	650	1,2
Afrika		**1 993**	**3,6**
Asien		**15 553**	**28,4**
darunter	China	4 710	8,6
	Hongkong	1 534	2,8
	Indien	1 497	2,7
	Indonesien	1 025	1,9
Australien/Ozeanien		**10**	**0,0**
Welt		**54 770**	**100,0**

Tabelle 19 Außenhandelsstatistik der Textil- und Bekleidungsindustrie

Die wichtigsten Handelspartner der Textil- und Bekleidungsindustrie sind in Europa zu finden.

Die bedeutendsten Abnehmerländer sind Österreich und die Niederlande, gefolgt von Frankreich. Die meisten Importe kommen aus Italien und Frankreich. In den übrigen europäischen Ländern sind die Schweiz und Polen die wichtigsten Abnehmerländer.

Die Einfuhren erfolgen aus der Türkei und Polen. Ein wichtiger Partner für den Import von Bekleidung ist China. Hier werden, genau wie in der Türkei und Polen viele Bekleidungsprodukte erstellt, die dann von deutschen Unternehmen auf dem deutschen Markt verkauft werden.

3 Funktion und Arbeitsweise von Märkten

Ein **Markt** ist ein Ort, auf dem Käufer und Anbieter zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen zusammen treffen. Hierbei handelt es sich nicht immer um einen konkreten Ort, sondern um einen abstrakten Raum in dem sich Angebot und Nachfrage treffen.

Der Markt ist der Ort des Austausches – d.h. der Transaktion. Auf Märkten finden Austausch, bzw. Transaktionsprozesse statt.

Märkte werden meist nach den Leistungen unterschieden, die auf ihnen gehandelt werden. Man spricht von:

- dem Markt für Aktien
- dem Markt für Autos
- dem Markt für Bekleidung.

Auf jedem Markt konkurrieren:

- die Anbieter um die Nachfrager (und deren Geld)
- die Nachfrager um die Anbieter (bzw. deren Leistungen)

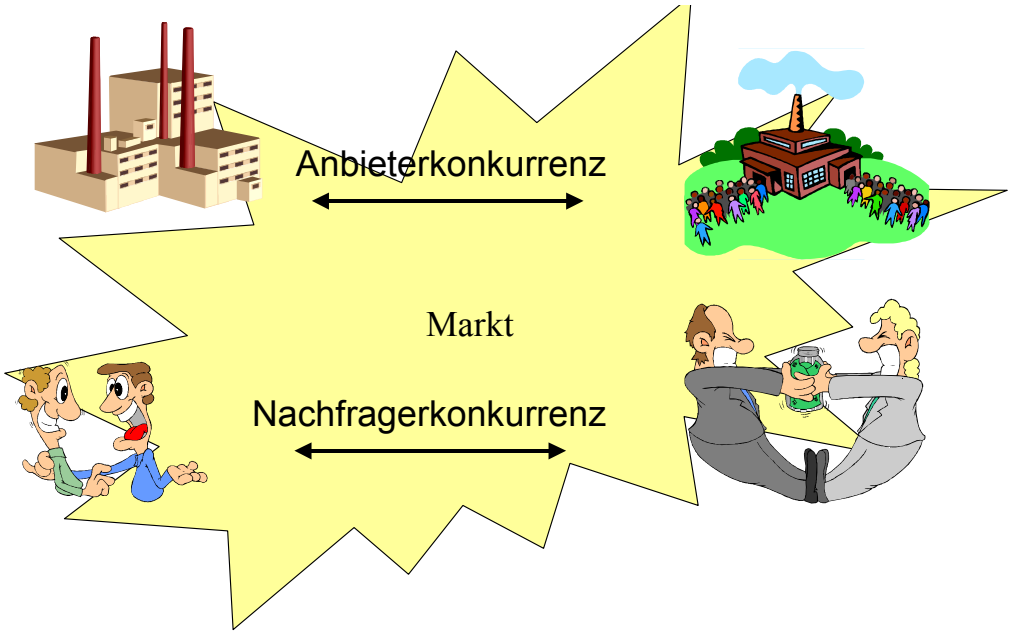


Abbildung 13 Markt und Anbieter- / Nachfragerkonkurrenz

Nach *Philip Kotler* ist ein Markt dann vollständig beschrieben, wenn 7 Fragen zu dem Markt beantwortet sind:

- Wer bildet einen Markt? (Marktteilnehmer)
- Was wird auf dem Markt gekauft? (Kaufobjekt)
- Wann wird gekauft? (Kaufanlässe)
- Wer tätigt den Kauf? (Kaufakteur)
- Wer nutzt das Produkt? (Nutzer, Konsument, Endverbraucher)
- Warum wird gekauft? (Kaufziel)
- Wie wird das Produkt gekauft? (Kaufpraktiken, Kaufprozess)

Es gibt sehr unterschiedliche **Marktformen**. Ein Unterscheidungskriterium für Märkte liegt in der Verteilung der Machtverhältnisse auf dem Markt. Nach dieser Verteilung der Machtverhältnisse wird zwischen einem Käufer- und einem Verkäufermarkt unterschieden.

- Auf **Verkäufermärkten** sind weniger Produkte vorhanden als nachgefragt werden. Die Verkäufer, bzw. die Anbieter bestimmen hier weitgehend den Preis. Sie brauchen nicht um die Käufer zu werben. Diese sind gezwungen, ihnen ihre Produkte abzunehmen.
- Auf einem **Käufermarkt** sind mehr Produkte vorhanden als nachgefragt werden. Die Nachfrager üben einen Preisdruck aus. Die einzelnen Anbieter sind gezwungen, geringe Gewinne zu akzeptieren, damit sie ihre Produkte absetzen können.

Die meisten der gegenwärtig vorhandenen Märkte sind Käufermärkte. Dazu gehört auch der Bekleidungsmarkt. Das Angebot an Bekleidung ist wesentlich größer als die Nachfrage – mit dem Nachteil für die Hersteller, das selbst bei großen Preisnachlässen im Schlussverkauf nicht alle Waren vom Konsumenten abgenommen werden. Gleichzeitig sind die Gewinne pro Stück im Bekleidungsmarkt relativ gering.[43]

Ein ganz extremer Markt ist in der Zeit der BSE-Krise der Rindfleischmarkt.[44] Rindfleisch war hier über ein paar Monate fast nicht mehr absetzbar.

[43] Das gilt zumindest für den Bereich des Massenmarktes. Hier müssen über große verkaufte Stückzahlen die Gewinne erzielt werden. Selbstverständlich gibt es auch Bereiche in der Bekleidungsindustrie und im Bekleidungshandel, in denen die verkauften Stückzahlen niedrig sind und die Gewinne pro Stück sehr hoch. Das gilt zum Beispiel im Bereich der Brautmoden oder bei exklusiven Herrenausstattern.

[44] Hier greift der Staat, bzw. in diesem Fall die EG ein und sorgt für eine künstliche Mengenreduzierung (durch Massennotschlachtung), damit die Preise nicht endgültig verfallen und die Hersteller nicht gezwungen sind ihre Produkte unter dem Herstellungskosten zu verkaufen. – Was diese zwangsweise in den Ruin treiben würde. – In anderen Fällen greift der Staat nicht ein – z.B. Lebensmitteleinzelhandel – was dann zu einem Sterben eines großen Teils der (kleinen) Betriebe führt.

Ein Verkäufermarkt findet sich zur Zeit z.B. bei Benzin. Hier können die großen Hersteller mehr oder weniger bestimmen wie hoch die Benzinpreise sind.[45]

3.1 Austauschmodell

Alle modernen Wirtschaftssysteme sind arbeitsteilig organisiert. Nur sehr wenige Teilnehmer der Wirtschaftssystems stellen alle Leistungen, die sie benötigen selber her und verbrauchen diese dann auch vollständig selber.[46] Alle anderen Teilnehmer eines Wirtschaftssystems sind gezwungen die Leistungen einzutauschen, die sie benötigen und nicht selber herstellen können.

Ein Austausch besteht immer aus einer **Leistung** und einer **Gegenleistung**.

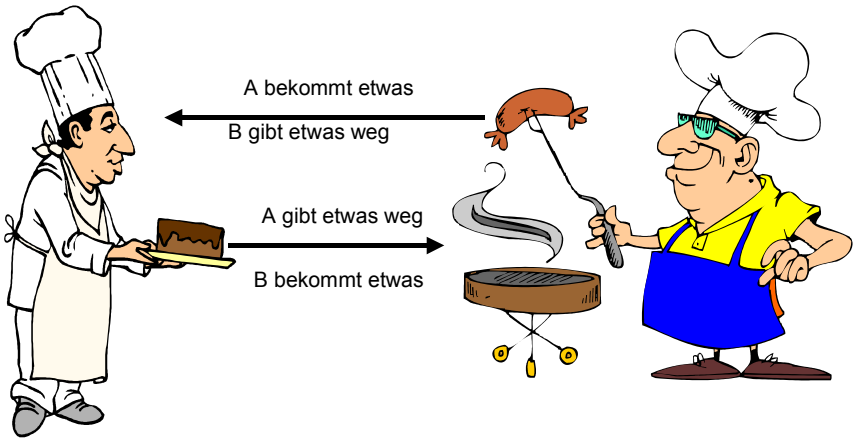


Abbildung 14 Austausch zwischen zwei Personen

Der Austausch beruht damit auf dem römischen Rechtsgrundsatz "do ut des" (= Ich gebe, damit du gebest).[47] Damit ein Austausch zustande kommt, müssen beide Parteien ihre Zustimmung zu dem Austausch geben.[48] Es handelt sich somit immer um einen wechselseitigen Transfer von Verfügungsrechten über Güter, Leistungen oder Rechten.

---

[45] Wobei der Anteil der Steuern die im Benzinpreis enthalten sind ein vielfaches der Gewinne der Hersteller ausmachen.

[46] Ein Wirtschaftssystem in dem jeder die Leistungen selbst erstellt, die er verbraucht wird Selbstversorgungswirtschaft genannt.

[47] Vgl.: Plinke, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, S. 8.

[48] Andere Möglichkeiten zu einem Gut oder einer Leistung zu kommen wie: Betrug, Erpressung, Diebstahl, Bedrohung, etc. (in der Sprache von Williamson "opportunistische Verhaltensweisen") werden hier nicht berücksichtigt.

Der Austauschbegriff wird in der BWL meist weiter gefasst, das bedeutet, dass die Begriffsauffassung über den reinen Austauschvorgang hinaus geht.

Ein **Austausch ist** in diesem Sinne die "Menge der Aktivitäten, die auf die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle wechselseitig bedingter Transfers von Verfügungsrechten zwischen zwei oder mehr Parteien gerichtet ist."[49]

Nach dieser Begriffsauffassung gehören zu einem Austausch auch die Beschaffung Information über die verfügbaren Angebote, die Verhandlungen über Leistung und Preis, sowie die Auslieferung von Leistung und Gegenleistung der Austauschparteien und die Kontrolle der Vertragssituation.

3.1.1 Der Zweck des Austauschs

Betrachten wir die Situation nach dem Austausch:

- A hat seinen Kuchen weggeben und dafür eine Wurst bekommen.
- B hat eine Wurst weggeben und dafür einen Kuchen bekommen.

Wer von beiden hat durch den Austausch seine Situation verschlechtert / verbessert?

Wir können davon ausgehen, dass beide ihre Situation verbessert haben.[50]

Der hier betrachtete "Austausch dient der Überbrückung von Verwerfungen (Spannungszuständen) zwischen Güterbestand und Güterbedarf."[51] Ein Austausch als Grundelement des Marktprozesse kommt zustanden, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind:

1. Der **Käufer** benötigt Güter, die er nicht selber herstellen kann oder möchte.[52] Er ist im Gegenzug bereit dem Verkäufer entsprechende andere Güter (oder Geld) zu geben.
2. Der **Verkäufer** hat ein Interesse daran Güter über die er verfügt abzugeben, weil er mehr von diesen Güter hat als er benötigt. Er ist bereit dafür andere Güter (oder Geld) als Gegenleistung zu akzeptieren und zu tauschen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wirkungen eines Austausches für die beiden Transaktionspartner in einem dyadischen Austausch.[53]

---

[49] Plinke, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, S. 8.

[50] Opportunistisches Handel von einem der beiden Marktparteien haben wir eben bereits ex Definition ausgeschlossen.

[51] Plinke, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, S. 9.

[52] Z.B. weil die Kosten zu hoch sind.

[53] Plinke, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb, S.12.

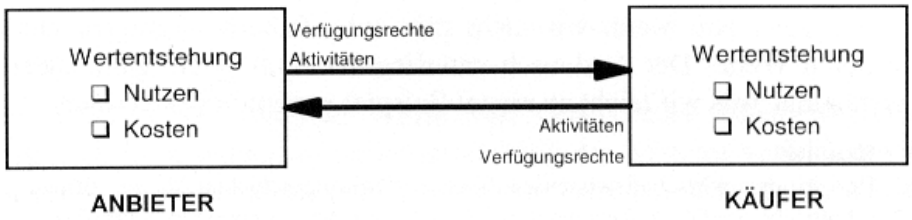


Abbildung 15 Wirkung eines dyadischen Austauschs auf beide Tauschparteien

Der Anbieter erhöht seinen Nutzen durch die Verfügungsrechte, die er über Produkte oder an Dienstleistungen bekommt.[54] Ihm entstehen Kosten, wenn er Verfügungsrechte oder Dienstleistungen abgibt. Bei dem Käufer ist die Situation analog.

Wodurch entsteht eine für beide Tauschparteien vorteilhafte Situation. Ein Austausch liegt dann darin begründet, dass beide Tauschparteien

- unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen und / oder
- unterschiedliche Informationen und / oder
- unterschiedliche Leistungserstellungsprozesse haben.

Der Nutzen, den eine Leistung darstellt, ist immer von der jeweiligen Situation der einzelnen Transaktionspartei abhängig. Der Wert einer Leistung ist damit:

- Subjektiv
  - D.h. er ist Abhängig von der jeweiligen Rolle, Präferenzen, Einstellungen des Individuums.
- Situationsspezifisch
  - z.B. der Wert von Wasser in der Wüste und in ihrem Fernseher
- Umweltdeterminiert / wertspezifisch
  - z.B. Alkohol in christlichen- und moslemischen Ländern hat eine unterschiedliche Wertschätzung.
- Abhängig von den Erwartungen
  - z.B. Aktien
- Steigt mit zunehmender Exklusivität
  - z.B. durch den Snobeffekt, aber auch bei Wasser in der Wüste

3.1.2 Ziele von Unternehmen und von Konsumenten bei einem Austausch

Die Ziele und damit auch die Entscheidungskriterien für das Zustandekommen eines Austausches sind bei Unternehmen und bei Konsumenten unterschiedlich.

[54] Und die konkrete Nutzungsmöglichkeit, die er durch die Verfügungsrechte über das Produkt erlangt.

3.1.2.1 Die Perspektive von Unternehmen

Warum *verkaufen* Unternehmen? Welche Ziele haben Sie?

Unternehmen verhalten sich als **Gewinnmaximierer**, d.h.

- Sie versuchen mit einer minimalen Güter- oder Leistungsmenge einen maximalen Gewinn zu realisieren (z.B. einen maximale Menge an Geldeinheiten zu bekommen).
- Diesen Gewinn investieren sie dann wiederum in die Erstellung neuer Leistungen.[55]

Warum *kaufen* Unternehmen? Welche Ziele haben sie?

Unternehmen kaufen Güter, um sie in ihrem Leistungserstellungsprozess zu verwenden. Dabei verhalten sie sich als **Nutzenmaximierer**.

- Sie versuchen einen Produktionsfaktor zu dem minimal möglichen Preis zu bekommen.

3.1.2.2 Die Perspektive der Konsumenten

Warum kaufen Konsumenten? Welche Ziele haben sie?

Konsumenten verhalten sich als **Nutzenmaximierer**, d.h.

- Sie versuchen mit einem minimalen Einsatz an Mittel (zumeist Geld) einen Maximum an Nutzen zu erreichen.

Warum verkaufen Konsumenten? Welche Ziele haben sie?

Konsumenten verhalten sich, wenn sie verkaufen als **Gewinnmaximierer**, d.h.

- Sie versuchen für eine Gut, das sie abgeben oder für die Arbeitsleistung, die sie erbringen, einen maximalen Geldbetrag zu erhalten, den sie für den nächsten Einkaufprozess verwenden können.

3.2 Ökonomische Grundgesetze (Preise, Mengen und das Preisgleichgewicht)

Eine der zentralen Fragen der Ökonomie bezieht sich auf die optimale Menge an angebotenen Gütern und dem dazugehörigen Preisen.

Zur Festlegung von Produktionsmengen und Verkaufspreisen gibt es zwei Möglichkeiten. Einerseits können von einer Institution die Produktionsmengen, die benötigt werden, festgelegt werden und die Preise, zu denen diese Leistungen verkauft wer-

[55] Oder der Unternehmer zieht das Geld aus dem Unternehmen heraus und verwendet es für seinen privaten Konsum.

werden sollen, diktiert werden. Diesem Marktmodell liegt die Annahme zugrunde, dass eine übergeordnete Instanz am besten entscheiden kann, welche Leistungen benötigt werden und welcher Gegenwert für diese Leistungen verlangt werden kann. Auf dieser Annahme beruht die zentrale Planwirtschaft. Dieses Modell kann seit dem wirtschaftlichen Zusammenbruch der meisten sozialistischen Staaten als gescheitert angesehen werden. Im Gegensatz dazu kann eine Preis / Mengen – Bildung auch über den Markt geregelt werden.

Die hier dargestellten beiden Gesetze gehören zu den Grundannahmen dieser ökonomischen Theorie. Hier wird davon ausgegangen, dass die Kräfte von Angebot und Nachfrage zu einer optimalen Produktionsmenge und einem für alle Beteiligten optimalen Preis führt, der einen richtigen Ausgleich darstellt zwischen den Interessen der Anbieter, die einen maximalen Gewinn für ihre Leistungen anstreben und den Interessen der Nachfragern, die ein Maximum an Leistung zu einem minimalen Preis bevorzugen.

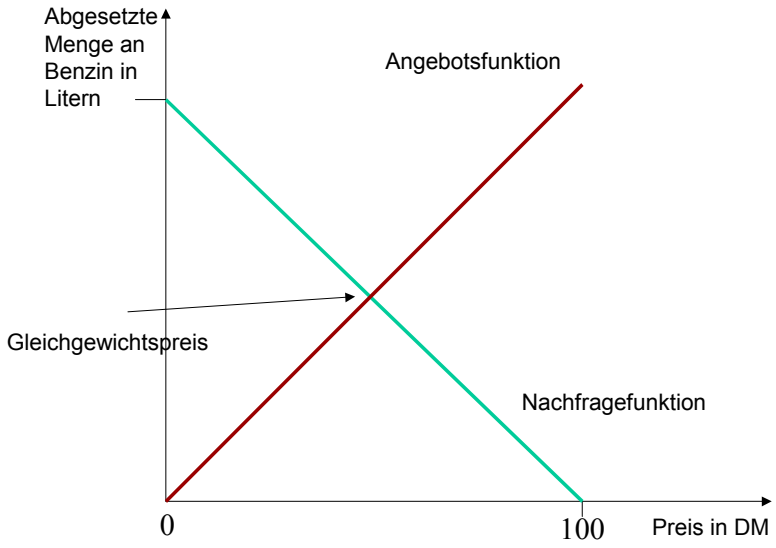


Abbildung 16 Preise, Mengen und das Preisgleichgewicht

Die Grundannahmen diese Modells liegen in dem Gesetz der Nachfrager und dem Gesetz des Angebots.[56]

Gesetz der Nachfrager

- Mit zunehmendem Preis sinkt die nachgefragte Menge

Wenn der Preis bei 0,- DM liegt, dann ist die Nachfrage nach diesem Gut am höchsten (Sättigungsmenge). Sie sinkt mit steigendem Preis, bis die nachgefragte Menge bei einem bestimmten Preis gleich Null ist.

[56] In diesem sehr einfachen Modell wird von linearen Angebots- und linearen Nachfragefunktionen ausgegangen. Diese linearen Verläufe sind in der Realität nicht zu finden. – Aber dieses Modell dient auch nur der Verdeutlichen der Annahmen. Im der ökonomischen Theorie sind die Angebots und Nachfragekurven mathematisch formulierte Modelle. Auf die mathematische Darstellung wird hier bewusst verzichtet.

Gesetzt des Angebots

- Mit zunehmendem Preis steigt die produzierte Menge

Die Unternehmen produzieren kein Güter, wenn der Preis für diese Güter bei 0,- DM liegt. Steigt der Preis über diesen Wert, dann gibt es einzelne Unternehmen, die bereit sind geringe Stückzahlen des Gutes zu produzieren. Die produzierte Menge ist um so größer je höher der Preis steigt, weil immer mehr Unternehmen anfangen dieses Gut herzustellen, weil sich durch die Produktion gute Gewinne erzielen lassen.

Gleichgewichtspreis

Bei einem bestimmten Marktpreis sind die produzierte und die nachgefragte Menge gleich. Diese Preis / Mengen – Kombination wird als Gleichgewichtspreis bezeichnet. Auf jedem Markt bildet sich mit der Zeit ein Gleichgewichtspreis für homogene (d.h. gleichartige) Güter und Dienstleistungen heraus.

Kritische Würdigung dieses Ansatzes

Wie oben bereits gesagt: Das ist eine Grundlagentheorie. Sie ist sehr einfach und es lassen sich viele Zusammenhänge mit diesem Modell erklären.

Aber wie bei allen einfachen Modellen, beschreibt dieses Modell nicht die Realität in ihrer ganzen Komplexität.

Einerseits gibt es Fälle in denen genau das Gegenteil diese Gesetze beobachtet werden konnte.

- So stieg in England einmal die Nachfrage nach Brot, obwohl die Preise für Brot stiegen. **Erklärung**: Es herrschte Hungersnot und die Preise für alle Lebensmittel stiegen. Allerdings stiegen die Fleischpreise noch stärker als die Brotpreise. Das führte dazu, dass die Menschen kein Fleisch mehr gegessen haben – das sie sich zu diesem Zeitpunkt nicht mehr leisten konnten – sondern die Kalorien, die sie benötigten, durch Brot zu erlangen suchten.
- Im Textilbereich lässt sich teilweise beobachten, dass eine Kollektion erst dann von einer bestimmten Bevölkerungsgruppe gekauft wird, wenn der Preis steigt. **Erklärung**: Snobeffekt, d.h. Die Kollektion wird erst dann gekauft, wenn sie exklusiv wird und es nur noch wenige Menschen gibt, die sie sich leisten können.

Andererseits vereinfachen so simple Modelle häufig die Realität so stark, dass die aufgestellten Gesetze in sich falsch sind. Auch hier nur zwei Beispiele:

- Die Nachfrage nach Benzin wird niemals ganz Null sein. Aus Benzin werden so viele – im Grunde unendlich wertvolle - Leistungen hergestellt,[57] dass es immer – unabhängig vom Preis - eine Nachfrage nach Benzin geben wird. Es sei denn, wir finden einmal ein Produkt das Benzin vollständig ersetzen kann.

[57] Z.B. Produkte für die Medizin.

- Es gibt keine linearen Nachfragekurven. Außerdem ist die Nachfrage immer abhängig von der individuellen Situation eines Konsumenten.[58] Es gibt als nicht eine Nachfragekurve für ein bestimmtes Gut, die für alle Menschen gilt, sondern eigentlich für jeden Menschen eine individuelle Nachfragekurve, die sich auch noch verändert, wenn sich die Situation des Menschen verändert.

Trotz dieser hier genannten (und der ca. 250 nicht genannten) Kritikpunkten an diesem Modell lässt sich anhand diese Modells vieles in der Wirtschaft erklären, z.B. der allhalbjährliche Ausverkauf im Bekleidungshandel.[59]

3.3 Der juristische Hintergrund des Austausches

Kaufen und verkaufen sind Grundtätigkeiten in unserem Wirtschaftssystem und entsprechend auch durch die Gesetzte des Staates geregelt. Ohne das hier eine genaue juristische Darstellung des Kaufes in seiner gesamten umfassenden Komplexität verfolgt wird, dient dieses Kapitel dazu die Grundlagen des Kaufes und einiger anderer Vertragsformen darzustellen.

Die Grundregelungen des Vertragsrechts sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) geregelt. Recht ist hierbei als "staatlich durchsetzbare Verhaltensordnung"[60] zu verstehen. Das Recht stellt damit die verbindliche Ordnung der zwischenmenschlichen Beziehungen dar. Kennzeichen für das Recht ist die staatliche Durchsetzbarkeit der Verhaltensordnung.[61] Das BGB gehört zum **Privatrecht** und regelt damit die Rechtsverhältnisse der Bürger untereinander.[62] Das Bürgerliche Gesetzbuch wurde erstmals am 01.01.1900 veröffentlicht und damit rechtsverbindlich. Es wurde nach der Reichsgründung von 1871 notwendig. Vor diesem Zeitpunkt war durch die Zersplitterung in die einzelnen Staaten von Deutschland auch eine Rechtszersplitterung vorhanden.[63]

3.3.1 Rechtssubjekte

Die wesentliche Rolle spielen sogenannte Rechtssubjekte. Das sind Personen, die Träger von Rechten und Pflichten sind. Diese Rechtssubjekte nehmen am Rechts-

[58] Siehe "Wert eine Leistung" in dem vorherigen Kapitel.

[59] Die nachgefragte Menge steigt mit sinkenden Preisen. Die Überproduktionen müssen zu niedrigeren Preisen abgesetzt werden.

[60] Vgl: Klunzinger, E.: Einführung in das bürgerliche Recht, München 1987, S. 1.

[61] Dieser Rechtsbegriff hat nichts mit unserem Rechtsbegriff des "gerecht" zu tun.

[62] ebenda, S. 2. Wir sprechen auch von "Zivilrecht". Im Gegensatz dazu regelt das öffentliche Recht die Rechtsbeziehungen zwischen dem Bürger und dem Staat und den staatlichen Institutionen untereinander.

[63] Ebenda, S.8.

verkehr teil, indem sie Verträge abschließen, Erklärungen abgeben, Verpflichtungen eingehen, Eigentum erwerben und Vermögen erben können.

Bei diesen Rechtssubjekten wird zwischen juristischen und natürlichen Personen unterschieden. **Natürliche Personen** sind Menschen, die ihre Eigenschaften als Rechtssubjekte durch die Geburt erlangen.[64] **Juristische Personen** sind Kunstschöpfungen der Rechtsordnung. Sie werden kraft Gesetzes der Autorität von natürlichen Personen gleich gestellt. Typische Beispiele für juristische Personen sind die GmbH, AG oder der Verein und die Stiftung.

Der Mensch erlangt üblicherweise mit der Geburt nicht nur das Leben, er erlangt auch die **Rechtsfähigkeit**. Er kann damit Träger von Rechten und Pflichten sein. Ein Kind kann damit z.B. Eigentümer eines Grundstücks sein oder Inhaber einer Forderung. Bis zur Vollendung des 7. Lebensjahres ist ein Kind aber geschäftsunfähig, d.h. es kann keine wirksamen Willenserklärungen abgeben und ist auch deliktunfähig, d.h. es ist nicht verantwortlich für unerlaubte Handlungen. Vom 7. Lebensjahr bis zur Vollendung des 18. Lebensjahres ist ein Mensch beschränkt geschäftsfähig. Er kann Rechtsgeschäfte nur mit Zustimmung des gesetzlichen Vertreters abschließen. Außerdem ist er beschränkt deliktfähig, d.h. eine **Schadensverantwortung** besteht nur "bei Vorliegen der zur Erkenntnis der Verantwortlichkeit erforderlichen Einsicht."[65] Bis zur Vollendung des 14. Lebensjahres sind Kinder grundsätzlich strafunmündig und besitzen damit keine **Schuldfähigkeit**.[66] Ab der Vollendung des 18. Lebensjahres tritt dann die volle Geschäftsfähigkeit und Deliktfähigkeit ein.[67]

3.3.2 Sachen

Neben den Rechtssubjekten gibt es die sogenannten Sachen. § 90 BGB formuliert "Sachen im Sinne des Gesetzes sind körperliche Gegenstände." Wärme und Elektrizität sind damit keine Sachen. Tiere werden dagegen den Sachen zugerechnet.

Es wird unterschieden in:

- **Bewegliche Sachen** die sich bewegen lassen, z.B. Autos, Bekleidung und
- **Unbeweglichen Sachen**, wie z.B. Grundstücke und Gebäude
- **Vertretbare Sachen**, die nach Maß, Zahl oder Gewicht bestimmt werden und in der Regel Gegenstand einer Gattungsschuld sind.

---

[64] Wobei auch ungebore Personen bereits Rechtssubjekte sein können. Das ungeborene Kind kann beispielsweise Erbe seines Vaters sein, soweit es zum Zeitpunkt des Todes des Vaters gezeugt war (§ 1923, Abs. 2 BGB).

[65] ebenda, S. 31 und § 3 JGG. Allerdings gilt, dass ein Vertrag, der von einem Minderjährigen geschlossen wurde als wirksam, wenn "der Minderjährige die vertragsmäßige Leistung mit Mitteln bewirkt, die ihm zu diesem Zweck oder zur freien Verfügung von dem Vertreter oder mit dessen Zustimmung von einem Dritten überlassen worden sind" § 110 BGB (Taschengeldparagraph).

[66] § 19 Strafgesetzbuch (StGB)

[67] § 2 BGB. Die Fähigkeiten können allerdings verloren gehen, wenn eine Person entmündig wird. Zur Entmündigung und den Voraussetzungen dafür siehe § 3 BGB.

- **Nicht vertretbare Sachen**, z.B. Gemälde, Entwürfe, die individuell sind.
- **Verbrauchbare Sachen**, die den Verbrauchsgütern gleich gesetzt werden können.
- **Nicht verbrauchbare Sachen**, dazu gehören alle Sachen, die sich durch die Nutzung nicht verbrauchen (§ 92, BGB).

3.3.3 Willenserklärungen

Die Nutzung über solche Sachen wird von dem Rechtssubjekt durch Willenserklärungen geregelt.

Unter einer **Willenserklärung** wird die "Äußerung eines auf die Herbeiführung eines Rechtszustandes gerichteten Willens" verstanden.[68] Eine Willenserklärung enthält damit zwei Komponenten:

1. Den äußeren Tatbestand der Erklärung, d.h. das Rechtssubjekt muss seinen Willen gegenüber einem anderen Rechtssubjekt erklären, damit die Willenserklärung gültig ist und
2. das was das Rechtssubjekt erklärt, muss seinem Willen entsprechen. Das beinhaltet, dass eine irrtümlich abgegebene Willenserklärung nicht rechtskräftig ist, da es sich im Sinne des Gesetzes nicht um eine Willenserklärung handelt, sondern um einen Irrtum.[69]

Die Form in der eine Willenserklärung zustande kommt, kann sehr vielseitig sein.

Einerseits kann eine Partei ihren Willen mündlich erklären, z.B. können Sie dem Verkäufer sagen: "Ich möchte diese Hose kaufen". Damit haben Sie eine Willenserklärung abgegeben, die rechtsverbindlich ist. In diesem Sinne formuliert BGB § 145: "Wer einem anderen die Schließung eines Vertrages anträgt, ist an den Antrag gebunden, es sei denn, dass er die Gebundenheit ausgeschlossen hat."[70]

Andererseits kann auch eine stillschweigende Willenserklärung vorliegen. Die Juristen sprechen von einer konkludenten Willenserklärung. Diese liegt dann vor, wenn der Erklärende die Herbeiführung des rechtlichen Erfolges durch ein Verhalten zum Ausdruck bringt, das nach der Lebenserfahrung auf einen entsprechenden zugrundeliegenden Willen schließen lässt. Eine solche Situation entsteht beispielsweise,

---

[68] ebenda, S.58.

[69] Siehe hierzu auch BGB § 119 [Anfechtbarkeit wegen Irrtums] und BGB § 133: "Bei der Auslegung einer Willenserklärung ist der wirkliche Wille zu erforschen und nicht an dem buchstäblichen Sinne des Ausdrucks zu haften." Aber es gilt auch BGB § 11"6: Eine Willenserklärung ist nicht deshalb nichtig, weil sich der Erklärende insgeheim vorbehält, das Erklärte nicht zu wollen."

[70] Ein Ausgesprochen interessantes Phänomen sind hier die sogenannten "freibleibenden Angebote". So etwas erhalten Sie gelegentlich, wenn Sie einen Kostenvoranschlag von einem Handwerker erhalten. Der Handwerker schreibt oben auf das Schreiben "Kostenvoranschlag" und schreibt unten unter das Schreiben: Das Angebot ist unverbindlich oder er schreibt einfach "freibleibend". Diese Stück Papier ist damit das Papier nicht wert auf dem es geschrieben wurde. Denn es ist kein bindender Kostenvoranschlag, der üblicherweise um maximal 10% überschritten werden darf, sondern lediglich Geschwafel auf einem Stück Papier.

wenn Sie dem Verkäufer die Hose auf die Theke legen und das Geld auf diese Hose legen.[71]

In den folgenden Fällen liegt keine Willenserklärung vor:

- In einem Schuhgeschäft werden ein paar schöner modischer Schuhe versehentlich mit 5 € ausgezeichnet. Die Waren, die im Schaufenster ausgestellt sind oder die, die in einem Ladengeschäft ausgezeichnet sind, stellen keine Willenserklärung dar, sondern lediglich eine "Aufforderung zur Abgabe eines Angebots". Sie sind damit keine Willenserklärung. Die Willenserklärung die Ware kaufen zu wollen geht von Ihnen aus. Sie machen also dem Verkäufer ein Angebot, das anschließend von diesem angenommen werden kann.[72]
- Sie erhalten einen Brief, der etwa folgendermaßen lautet: "Wenn Sie auf diesen Brief nicht antworten, dann gehe ich davon aus, dass Sie mir 1000 € auf mein Konto überweisen wollen." Schweigen gilt nicht als Willenserklärung, im Gegenteil. In einigen Paragraphen wird Schweigen ausdrücklich als Ablehnung gewertet.[73] Die große Ausnahme ist hier das Schweigen eines Kaufmannes auf ein kaufmännisches Bestätigungsschreiben.[74]
- Sie erhalten versehentlich ein Päckchen zugestellt, dass Sie aber nicht bestellt haben. Sie sind nicht verpflichtet den Versender zu informieren, dass sie dieses Päckchen erhalten haben und sie müssen auch die Ware nicht bezahlen. Sie sind auch nicht zur Rücksendung verpflichtet. Sie müssen die Ware lediglich eine Weile zur Abholung bereit halten.

Es gibt eine Reihe an empfangsbedürftigen Willenserklärungen, bei denen Sie im Zweifelsfall verpflichtet sind nachzuweisen, dass der Empfänger die Erklärung auch erhalten hat. Hierzu gehören: Kündigungen, Anfechtungserklärungen, Rücktritte von Verträgen oder Aufrechnungen. Das typische Beispiel für nicht empfangsbedürftige Willenserklärungen ist das Testament. [75]

Grundsätzlich wird eine Willenserklärung dadurch rechtskräftig, dass sie dem Empfänger zugeht [76] Die Rechtssprechung versteht unter dem Begriff des "Zugehens,

---

[71] Eine solche konkludente Willenserklärung liegt auch vor, wenn Sie in den Bus in Trier einsteigen. Hier wird davon ausgegangen, dass Sie einen Beförderungsvertrag mit dem Bussunternehmen abschließen wollten, aber nicht bereit waren den vereinbarten Beförderungspreis zu bezahlen. Die folgen dieser Nichterfüllung des Vertrags ist die Strafe, die Sie anschließend bei dem Kontrolleur bezahlen müssen.

[72] Der Jurist spricht hier von "Invitatio ad offerendum" [vgl.: Klunzinger, E., a.a.O., S. 75]. Wenn eine Willenserklärung vorliegen sollte, dann könnte der Verkäufer aber immer noch wegen Irrtum anfechten (§ 119 BGB) und damit seine falsche Willenserklärung für nichtig erklären lassen.

[73] Vgl.: BGB § 108, § 177, § 415 und in einigen anderen.

[74] Hier gilt allerdings auch das kaufmännische Recht, das im Handelsgesetzbuch festgelegt ist und für Kaufleute ist alles etwas komplizierte. Zum Schweigen eines Kaufmannes.

[75] Allerdings sind sie nicht verpflichtet ein Testament anzunehmen. Mit der Annahme eines Testaments treten Sie in die Rechtsnachfolge des Gestorbenen. Das ist gut wenn dieser ein Vermögen besitzt. Besitzt er aber Schulden, dann sind sie durch die Annahme des Testaments auch verpflichtet dessen Schulden zu bezahlen. Es empfiehlt sich hier darauf zu verzichten das Testament anzunehmen.

[76] BGB § 130.

dass sie "derart in den Machtbereich des Empfängers gelangt sind, dass dieser unter gewöhnlichen Umständen Kenntnis von ihrem Inhalt erlangen kann und man dies nach den allgemeinen Gepflogenheiten von ihm auch erwarten konnte."[77] Ein Brief, der in Ihren Briefkasten eingeworfen wurde gilt damit als zugegangen, auch wenn Sie drei Monate in der Südsee sind. Damit wird eine Kündigung ihres Arbeitgebers, weil sie sich drei Monate in die Südsee verzogen haben, ohne ihm Bescheid zu sagen wirksam, auch wenn sie diese nicht gelesen haben können.

Selbstverständlich sind auch allen mündlichen, telefonischen oder per Fax geäußerten Willenserklärungen wirksam. Es gibt nur wenige Rechtsgeschäfte, die der Schriftform bedürfen oder der notariellen Beurkundung.[78]

Rechtsgeschäfte, also Tatbestände, die aus einer oder mehreren Willenserklärungen bestehen und die Herbeiführung eines rechtlichen gewollten Erfolges bezwecken.[79] können aus einer oder aus mehreren Willenserklärungen bestehen.

Rechtsgeschäfte, die dann gültig werden, wenn nur eine Willenserklärung vorliegt sind z.B. Kündigung und Testament.

Das typische Rechtsgeschäft, das zweier Willenserklärungen bedarf, ist der Vertrag. Hier müssen beide Parteien ein Willenserklärung abgeben, damit der Vertrag zustande kommt. Bei einem Vertrag tauschen zwei Parteien wechselseitige, sich deckende Willenserklärungen aus.[80] Der eine der Parteien stellt einen Antrag – im dem üblichen Sprachgebrauch als Angebot bezeichnet – und die andere Partei erklärt ihre Annahme.

Wird ein solcher Antrag verändert, dann gilt das nicht als Annahme, sondern als neuer Antrag. Beispiel: Sie erhalten das Angebot zu Kauf eines Autos zum Preis von € 2000,-. Sie antworten, ich nehme das Angebot zum Preis von € 1500,- an. Dann liegt keine Annahme vor, sondern ein neuer Antrag, der dann von der Gegenpartei angenommen werden kann.

3.3.4 Vertragsformen

Es gibt viele verschieden Vertragsformen im BGB. Dazu gehören neben den hier behandelten Vertragsformen der Tausch, die Leihe, die Schenkung und einige andere.

---

[77] Klunzinger, E. a.a.O., S. 65.

[78] Grundstücksgeschäfte sind beispielsweise nur rechtskräftig, wenn sie notariell beurkundet sind. Ein einfacher schriftlicher Vertrag zwischen den Parteien ist nicht ausreichend. Siehe hierzu BGB .§ 873. Kreditverträge bedürfen der Schriftform, damit sie gültig werden. Wenn sie einem Menschen Geld leihen, dann lassen sie sich also von ihm einen Schuldschein ausstellen. Sonst haben sie erst einmal keinen Anspruch auf Rückzahlung. Überhaupt empfiehlt es sich immer Rechtsgeschäfte schriftlich abzuschließen. Auch wenn mündliche Verträge gültig sind, ist es immer sehr schwierig die Vereinbarung dann vor Gericht auch zu beweisen.

[79] Vgl.: Klunzinger, a.a.O., S. 68.

[80] ebenda, S. 69.

3.3.4.1 Der Kaufvertrag

Der Kaufvertrag gehört zu den gegenseitigen Verträgen. In § 433 BGB werden die Pflichten von Käufer und Verkäufer geregelt. Hier steht „durch den Kaufvertrag wird der Verkäufer einer Sache verpflichtet, dem Käufer der Sache die Sache zu übergeben und das Eigentum an der Sache zu verschaffen. ... Der Käufer ist verpflichtet, dem Verkäufer den vereinbarten Kaufpreis zu zahlen und die verkaufte Sache abzunehmen.“ Im Sinne des Gesetzes ist der Kaufvertrag „nur“ ein Verpflichtungsgeschäft. Die Übereignung der Sache wird als Erfüllungsgeschäft bezeichnet. Ein Kauf besteht damit juristisch aus zwei Verpflichtungsgeschäften (den jeweiligen Verpflichtungen von Käufer und Verkäufer) und dem Erfüllungsgeschäft (also der Übergabe von Sache und Geld).

Soweit ist das alles recht einfach. Schwierig wird es, wenn der Kauf nicht ganz problemlos verläuft. Der Jurist unterscheidet hier zwischen Rechtsmängeln und Sachmängeln.

Die Regelungen für **Rechtsmängel** sind unter BGB § 434 – 443 aufgeführt. Das wesentliche hierbei ist, dass der Verkäufer verpflichtet ist die Sache oder das Recht frei von Rechten dritter zu übergeben. Typische Vertragsituationen ergeben sich, wenn der 18jährige Junge das Auto seiner Eltern verkauft. Das Auto ist nicht sein Eigentum und damit nicht frei von Rechten Dritter. Er kann es also nicht verkaufen, bzw. die Eigentümer des Autos, also die Eltern können dieses Auto zurück fordern.[81] Der Anspruch auf das Auto besteht bei dem Käufer aber weiter. Was er machen kann steht dann in BGB § 320 - § 327. Aber dazu weiter unten mehr.

Das gilt allerdings nur, wenn der Käufer gutgläubig handelt. Ist ihm bekannt, dass das Auto nicht dem Verkäufer gehört, dann gilt § 439 BGB: „Der Verkäufer hat einen Mangel im Recht nicht zu vertreten, wenn der Käufer den Mangel bei dem Abschluss der Kaufvertrages kennt“. Der Käufer muss also damit leben, dass er eine Leistung gekauft hat, von der er wusste, dass der Verkäufer diese Sache nicht verkaufen darf, weil er nicht Eigentümer sondern nur Besitzer ist.[82]

Sachmängel treten wohl weit häufiger auf. Ein Sachmangel liegt immer dann vor, wenn die vom Verkäufer gelieferte Sache nicht in dem vereinbarten Zustand oder von der vereinbarten Qualität ist. Dann komme §§ 459 ff. BGB zur Geltung. Die Formulierung in § 459 BGB ist sehr allgemein gehalten: "Der Verkäufer einer Sache haftet dem Käufer dafür, dass sie ... nicht mit Fehlern behaftet ist, die den Wert oder die Tauglichkeit zu dem gewöhnlichen oder dem nach dem Vertrag vorausgesetzten Gebrauch aufhebt oder mindert. ... Der Verkäufer haftet dafür, dass die Sache ... die zugesicherte Eigenschaft hat."

Ein Sachmangel liegt also dann vor, wenn:

1. eine Sache für das für was sie üblicherweise verwendet wird nicht zu gebrauchen ist. Ein Hammer, der üblicherweise zum Nageln verwendet wird, hat also dann einen Sachmangel, wenn der Stil beim ersten Nagel zerbricht.

---

[81] Siehe hierzu: § 985 BG: Der Eigentümer kann von dem Besitzer die Herausgabe der Sache verlagen. Die Eltern bekommen also das Auto von dem Käufer zurück.

[82] Nach dieser Regelung sieht es immer sehr schlecht für Menschen aus, die mit gestohlenen Sachen handeln. Sie haben nämlich keinen Anspruch auf die Zurückzahlung des Geldes, dass sie dem Dieb bezahlt haben, wenn sie wussten, dass es sich um Diebesgut handelt.

2. wenn in dem Kaufvertrag drin steht, dass Sie das Auto, für Ihren Urlaub in Spanien verwenden wollen und es erst nach diesen 1000 Km verschrottet werden soll, dann muss dieses Auto auch halten. Tut es das nicht, dann liegt ein Sachmangel vor.[83]
3. wenn der Verkäufer versprochen hat, dass die gekaufte Jacke auch bei Temperaturen über 20 Grad schön warm ist und sie erbärmlich darin frieren, dann fehlt dieser Jacke eine zugesicherte Eigenschaft. Auch dann liegt ein Sachmangel vor.

In all diesen Fällen kann der Käufer die Rechte in BGB § 320 - § 327 geltend machen, die bereits bei den Rechtsmängeln erwähnt wurden.

Der Verkäufer hat aber dann einen Mangel einer Sache nicht zu vertreten, wenn der Käufer den Mangel bei Kaufabschluss kennt (BGB § 460). Ein Kleidungsstück das als zweite Wahl verkauft wird, kann also nicht mit der Begründung umgetauscht werden, dass es einen Farbfehler hat. Außerdem haftet der Verkäufer nicht für Mängel, die dem Verkäufer aufgrund grober Fahrlässigkeit unbekannt geblieben sind (BGB § 460 (2)), es sei denn, er hat die Abwesenheit des Fehlers zugesichert oder arglistig verschwiegen. Wenn Sie also in einem Bekleidungsgeschäft eine Hose kaufen, der das linke Hosenbein fehlt, dann handeln Sie grob fahrlässig, denn das hätte ihnen auffallen müssen. Wenn Sie ein Auto kaufen, das keinen Motor hat und dem Verkäufer erzählt haben, dass die damit gleich eine Tour durch die Eifel machen möchten und der Verkäufer Ihnen nicht sagt, dass das ohne den Motor schlecht geht, dann liegt ein arglistiges Verschweigen vor und der Verkäufer haftet für den Mangel. Merke: Die Auslegung über das was als "grob fahrlässig unbekannt geblieben ist" wird meist sehr eng vom den Gerichten interpretiert.

Die Handlungsmöglichkeiten, die ein Käufer hat, wenn ein Rechtsmangel oder ein Sachmangel vorliegen stehen in BGB § 320 - §327.[84] Der Käufer kann zwischen zwei Alternativen wählen.

Wandlung ist der juristische Begriff für die Rückgängigmachung des Kaufvertrages. Der Käufer gibt die fehlerhafte Sache zurück und erhält den vollen Kaufpreis erstattet.

---

[83] Hier lohnt es sich also in den Kaufvertrag hinein zu schreiben, wofür das Auto verwendet werden soll. Autoverkäufer haben nämlich zumeist ein schlechtes Gedächtnis.

[84] Zur Beachtung, auch wenn viele Geschäfte anders versuchen zu handeln. Das sind allgemeine Rechte. Die AGB´s, also die allgemeinen Geschäftsbedingungen des jeweiligen Händlers mögen etwas anderes sagen. Diese AGB stehen aber nicht über dem Gesetz. Das Gesetz gilt also immer und kann nicht von irgendwelchen AGB´s ausgehebelt werden. (vgl.: Klunzinger, a.a.O., S. 306) Es gibt also kein "Ich kann ihnen das Geld nicht zurück geben, aber wenn Sie wollen bekommen Sie einen Gutschein von uns, denn unsere AGB´s sagen das so". Im Zweifelsfall mit dem Geschäftsführer sprechen und ihn darauf aufmerksam machen, dass er gegen geltendes Recht verstößt und außerdem gegen das Wettbewerbsrecht. Das klärt die Situation zumeist.

Überhaupt sind AGB´s eine sehr interessante Sache. Jedes Unternehmen hat welche. Aber diese gelten gegenüber einem anderen nur, wenn er auf diese AGB´s vor dem Kaufabschluss aufmerksam gemacht wurde und ihm diese AGB´s zu lesen übergeben wurden. Hängen diese AGB´s auf der Toilette oder unter der Kasse, dann sind sie nicht gültig. Der Verkäufer kann sich zwar darauf berufen, aber das ändert nichts daran, dass diese AGB´s für Sie und für das Gericht irrelevant sind, da sie diese nicht lesen mussten.

Minderung gibt dem Käufer die Möglichkeit, den Kaufpreis zu reduzieren. Die Rechnung ist einfach. Es wird der Wert der Sache ohne den Mangel ermittelt und der Wert der Sache wenn der Mangel vorhanden ist. Der Käufer darf den Kaufpreis um diesen Wert mindern.[85]

Als dritte Möglichkeit kann der Käufer **Schadensersatz wegen Nichterfüllung** des Vertrages verlangen.

Eine weitere Möglichkeit besteht noch bei einer sogenannten **Gattungsschuld**. Hier hat der Käufer zusätzlich die Möglichkeit eine mangelfreie Sache zu verlangen (BGB § 480, Abs.1)

3.3.4.2 Der Dienstvertrag

Ein Dienstvertrag liegt immer dann vor, wenn nach § 611 BGB die eine Partei den zugesagten Dienst verrichten muss und die andere Partei zur Bezahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet ist. Das Rechtsverhältnis ist also: Dienst gegen Entgeld.[86]

Entsprechend werden hier unter anderem folgende Fälle erfasst:

- Die freien Dienstverträge, die Rechtsanwälte, Ärzte, Steuerberater, etc. abschließen, aber auch Designer, die eine Kollektion für einen Auftraggeber erstellen.
- Die Dienstverträge der Leitenden, wie z.B. die Geschäftsführer einer GmbH.
- Die gelegentlichen Dienstleistungen ohne Weisungsbefugnis oder Eingliederung in den Machtbereich des Dienstberechtigten, beispielsweise Klavierlehrer, Babysitter, etc.

Sie schließen sehr häufig Dienstverträge ab. Beispielsweise, wenn Sie zum Friseur gehen oder wenn Sie auf einer Modenshow Ihre Kollektion vorstellen.

Interessant ist § 612 BGB, in dem steht, dass eine Vergütung als stillschweigend vereinbart gilt, wenn den Umständen nach eine Vergütung zu erwarten ist. Als Höhe der Vergütung wird in § 612 Abs. 2 BGB eine übliche Vergütung als vereinbart angesehen.[87] Auch gilt, dass der Dienstleister den Vergütungsanspruch nicht verliert, wenn er "für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit durch eine in seiner Person liegenden Grund ohne sein Verschulden an der Dienstleistung verhindert

[85] Achtung: Der Wert einer Sache ist nicht der Kaufpreis. Im Zweifelsfalle wird der Wert einer Sache von einem Sachverständigen bestimmt. Der Wert kann damit über oder unter dem Kaufpreis liegen.

[86] Ein Dienstvertrag ist kein Arbeitsvertrag. Liegt ein abhängiges Arbeitsverhältnis vor, dann gelten die Vorschriften des Arbeitsrechts. Hier gelten also eine Vielzahl an anderen Regelungen, dazu kommen Regelungen zwischen den Tarifparteien und das ganze wird sehr kompliziert. Es gibt zur Zeit ca. 20.000 Rechtsvorschriften nur für diesen Bereich.

[87] Das macht die Situation zwar nicht klarer, aber es bedeutet, dass ein Babysitter das Geld zu bekommen hat, was üblicherweise in Trier für Babysitting bezahlt wird.

wird." Solche Gründe können beispielsweise in einer Krankheit begründet sein. Außerdem gilt bei einem Dienstvertrag der Gläubigerverzug. Nach § 615 BGB kann der Dienstverpflichtete dann eine Bezahlung verlangen, wenn der Dienstberechtigte mit der Annahme des Dienstes im Verzug ist und zwar ohne dass er zu einer Nachleistung verpflichtet ist. Das kommt dann zu tragen, wenn Sie mit dem Arzt einen Termin vereinbaren, diesen aber nicht einhalten. In diesem Fall sind Sie verpflichtet die Leistung des Arztes trotzdem zu bezahlen. Das gleiche gilt, wenn sie an einer Modenshow teilnehmen, der Veranstalter diese Veranstaltung aber kurz vorher absagt. Sie haben dann trotzdem Anspruch auf die volle Vergütung.

3.3.4.3 Der Werkvertrag

Der Werkvertrag geht in seiner Verpflichtung über den Dienstvertrag hinaus. Es handelt sich ebenfalls um einen gegenseitigen Vertrag, bei dem der Auftaggeber dazu verpflichtet ist, die vereinbarte Vergütung zu bezahlen und der Auftragnehmer (das Gesetz spricht vom Unternehmer) dazu verpflichtet ist, das versprochene Werk herzustellen. Im Gegensatz zu einem Dienstvertrag muss der Auftragnehmer also nicht nur tätig werden. Er schuldet auch einen Erfolg (§ 631 BGB). Werkverträge können sich sowohl auf **Sachwerke** beziehen, also auf die Reparatur eines Autos oder die Errichtung eines Gebäudes, als auch auf **Tätigkeitswerke**. Dabei handelt es sich z.B. um den Transport von Personen oder Sachen oder um die Anfertigung eines Gutachtens.

Die Abgrenzung zwischen einem Werkvertrag und einem Dienstvertrag ist schwierig und häufig strittig.[88] Wesentlich ist hier, was als Leistungsumfang vereinbart wurde. Hier beispielhaft einige Vertragsarten:

- Der Architektenvertrag ist ein Werkvertrag, da das geistige Werk in Form des Bauplanes zu erbringen ist. Der Architekt schuldet hier einen mangelfreien Plan. Ich glaube, dass die Situation bei dem Entwurf einer Kollektion ähnlich ist.
- Bei einer Auskunfteivereinbarung liegt ebenfalls ein Werkvertrag vor, wenn sie auf die Beschaffung von bestimmten Informationen gerichtet ist. Bei einer ständigen oder über einen längeren Zeitraum andauernden Beratung liegt ein Dienstvertrag vor.
- Im Falle eines Bauvertrags handelt es sich um einen Werkvertrag. Das Werk ist das zu errichtende Bauwerk. Das gleiche gilt damit auch bei allen anderen Verträgen, die mit Handwerkern im Zusammenhang mit einem Hausbau oder mit einer Renovierung abgeschlossen werden.
- Ein Werkvertrag liegt auch immer dann vor, wenn Sie für einen Kunden ein Kleid schneidern, Änderungen an Kleidungsstücken durchführen oder einen Entwurf für ein Kleidungsstück machen.[89]

[88] Vgl.: Klunzinger, a.a.O., S. 339

[89] Hier haben wir dann eine gute Basis für eine juristische Auseinandersetzung, denn: "Wann ist ein Entwurf fehlerfrei?" Bei einer handwerklichen Tätigkeit ist das nicht so schwierig. Bei einem

- Auch im Fall eines Beförderungsvertrages gilt das Werkvertragsrecht. Das Werk ist hier die Beförderung von Personen oder Gütern.
- Ebenso ist die Situation bei der Entwicklung von EDV-Programmen und der Erstellung von Gutachten und die Durchführung einer Kfz-Inspektion.

Die Bereiche bei denen ein Werkvertrag vorliegt sind also wesentlich umfassender, als auf den ersten Blick vermutet. Leider ist das Wissen über die Rechte und Pflichten bei Werkverträgen dagegen zumeist sehr gering.

Die Pflichten des Auftragnehmers[90] sind:

- Das versprochene Werk mangelfrei herzustellen. Dabei muss, im Gegensatz zum Dienstvertrag, der Unternehmer nicht selber tätig werden, sondern kann das Werk auch von einem anderen erstellen lassen. Ein nicht mangelfreies Werk muss der Auftraggeber nicht abnehmen. Er kommt damit auch nicht in Annahmeverzug und ist nicht verpflichtet dieses Werk zu bezahlen.
- Schadensabwehr gegenüber dem Auftraggeber. Das beinhaltet unter anderem, dass bei einer drohenden Überschreitung des Kostenvoranschlages der Auftraggeber unverzüglich zu informieren ist.[91]

Die Pflichten des Auftraggebers[92]:

- Nach § 641 BGB ist der Besteller verpflichtet, die Vergütung des Werkes bei der Abnahme zu bezahlen. Das bedeutet auch, dass er nicht zu einer Vorleistung verpflichtet ist, bis er das Werk abgenommen hat.
- Außerdem ist er nach § 640 BGB verpflichtet das Werk abzunehmen. Unter der Annahme ist zu verstehen, dass er
    - Das Werk körperlich entgegen nimmt, soweit das möglich ist und damit in Besitz nimmt und
    - er die Leistung als vertragsgemäß erfüllt anerkennt.

Die Kurzform für diesen Rechtsvorgang: Entgegennahme und Billigung. Zu beachten ist bei diesem Vorgang, dass nach § 640 Abs. 2 BGB die Abnahme eines mangelhaften Werkes, obwohl dem Auftraggeber dieser Mangel bekannt ist, als Ab-

Entwurf wird die Entscheidung wesentlich problematischer. Sie umgehen das ganze Problem, wenn sie bei der Vereinbarung "Dienstvertrag" schreiben. Dann werden Sie für das Tätigwerden bezahlt und nicht für das fehlerfreie Werk.

[90] Das Gesetz spricht von "Unternehmer".

[91] Die Grenze ist hier eine Überschreitung von 10% des Kostenvoranschlages. Wird der Auftraggeber nicht informiert, dann geht diese Überschreitung zu Lasten des Auftragnehmers. Schriftliche Kostenvoranschläge sind verbindlich. Sie dürfen also sowieso nicht um mehr als 10% überschritten werden. Auf der Kostenüberschreitung bleibt de Auftragnehmer sitzen.

[92] Das Gesetz verwendet den Begriff "Besteller".

nahme gilt, soweit er sich seine Rechte für einen Mängeleinspruch bei der Abnahme nicht vorbehält.[93]

Durch die Abnahme wird die Vergütung fällig, die Verjährungsfrist beginnt und die Gefahr geht an den Besteller über.

Bei Leistungsstörungen hat der Auftraggeber eine ganze Menge an Rechten:

- Er kann auf die Herstellung des Werkes klagen
- Ein Mangel liegt immer dann vor, wenn dem Werk eine zugesicherte Eigenschaft fehlt oder die Tauglichkeit zu dem gewöhnlichen oder dem nach dem Vertrag vorausgesetzten Gebrauch eingeschränkt oder nicht gegeben ist.[94] In diesem Fall:
    - Hat der Auftraggeber dem Auftragnehmer eine Möglichkeit zur Beseitigung der Mängel innerhalb einer angemessenen Zeit einzuräumen.
        - Sie müssen gegenüber dem Auftragnehmer erklären, dass Sie nach dieser Frist die Beseitigung des Mangels ablehnen (§ 634 BGB)
        - Hält der Auftragnehmer diese gesetzte Zeit nicht ein, dann ist er im Verzug und der Auftraggeber kann den Mangel selber beseitigen lassen und Ersatz für die Aufwendungen verlangen, die ihm durch die Beseitigung des Mangels entstanden sind (§633, Abs. 3 BGB).[95]
    - Wenn die Beseitigung des Mangels unmöglich ist oder vom Unternehmer verweigert wird, dann kann das Setzen einer Frist unterbleiben (§ 634, Abs. 2).
- Liegt ein Mangel vor und ist die Frist zur Mangelbeseitigung abgelaufen, dann hat der Auftraggeber das Wahlrecht, ob er:
    - Vom Vertrag zurück tritt, also wandelt. Dann bekommt er das Werk nicht, muss aber auch nicht bezahlen. (§ 643 BGB).
    - Mindert, also das Werk nicht voll bezahlt, sondern entsprechend der Wertminderung die Vergütung für das Werk reduziert (§ 643 BGB).

---

[93] Dieser Zusatz ist in der Realität nicht ganz ungefährlich. Sagt Ihnen Ihre Autowerkstatt: Wir haben versucht den Motor zur reparieren, aber das haben wir nicht hinbekommen, dann liegt an dem Werk ein Mangel vor. Sagen Sie, dass Sie das Auto trotzdem mitnehmen wollen, dann sind Sie zur Zahlung des Aufwandes gegenüber dem Unternehmer verpflichtet. Sagen Sie ihm, dass Sie für nicht geleistete Werke nichts bezahlen, dann kann die Werkstatt nichts dagegen tun, denn das vereinbarte Werk, die Reparatur des Autos, wurde ja nicht erbracht.

[94] Halten Sie also immer die Eigenschaften, die das Werk nach der Erbringung haben soll, schriftlich fest. Schreiben Sie in den Vertrag, wofür dieses Werk verwendet werden soll.

Sie erkennen hier die Ähnlichkeit der Formulierung, die auch beim Kaufvertrag über die Beschaffenheit des Kaufgegenstandes gefordert wird.

[95] Setzen Sie also einem Handwerker eine Frist von 14 Tagen. Beseitigt er diesen Mangel nicht innerhalb dieser Zeit können Sie einen anderen Handwerker beauftragen. Die Kosten können Sie dem Handwerker in Rechnung stellen, der die Frist nicht eingehalten hat.

- Wenn der Unternehmer den Mangel zu vertreten hat – also dafür verantwortlich ist – dann kann der Auftraggeber auch Schadensersatz wegen Nichterfüllen verlangen (§ 636 BGB). Der Schadenersatz bezieht sich auf: Schäden die dem Werk anhaften und deren Beseitigung und der eventuell aus dem Mangel der Sache entgangene Gewinn.[96]
- Die gleichen Möglichkeiten bestehen, wenn das Werk später hergestellt wird als vereinbart. Auch hier gilt die Möglichkeit zur Wandlung, Minderung oder zum Schadensersatz. Auch das sind Wahlmöglichkeiten des Auftraggeber. Der Auftragnehmer kann also keine der Wahlmöglichkeiten ausschließen.[97]

3.4 Warum kaufen Menschen Bekleidung?

Ein sehr großer Bereich des Marketing ist die Erforschung des Nachfragerverhaltens. Die grundlegenden Fragen sind in diesem Forschungsgebiet:

1. Warum kaufen Menschen bestimmte Produkte?
2. Wie können die Produkte so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen der Menschen am besten entsprechen und damit von diesen gekauft werden?

Diese Fragestellung gibt es natürlich auch im Bereich der Bekleidung. Eine Sammlung der Gründe für den Kauf von Bekleidung in mehreren Semestern, ergab die nachfolgenden Begründungen.

Die nachfolgende Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die Reihenfolge gibt auch keine Wertung der Bedeutung der einzelnen Faktoren wieder.

• Hip sein
• im Trend sein
• Statussymbol
• Eitelkeit
• Individualität
• Uniformität
• Herdentrieb
• Sozialer Schutz
• "Dazu gehören"
	• Frustkauf
	• Änderung der Lebenssituation
	• Anlasskauf, d.h. Kleidung hat hier eine Funktion, dient einem bestimmten Zweck
	• Belohnungskauf
	  ○ sich Selbst
	  ○ Andere
	• Kleidung als Ausdruck des Selbst
	• Schmuck

[96] Vgl.: Klunzinger, a.a.O., S. 344.

[97] Hier helfen ihm genau so wenig seine Allgemeinen Geschäftsbedingungen, wie beim Kaufvertrag. Sie sind auch hier einfach nichtig.

• "Gleich sein"
• sexuelle Attraktivität steigern
• Image
• Demonstration der Einstellung
	• Körperformen
	  ○ betonen
	  ○ verbergen
	• und vieles Andere mehr ...

Die Entscheidung für eine Mode bewegt sich immer zwischen einer Individualität und einer Konformität mit den Anderen.

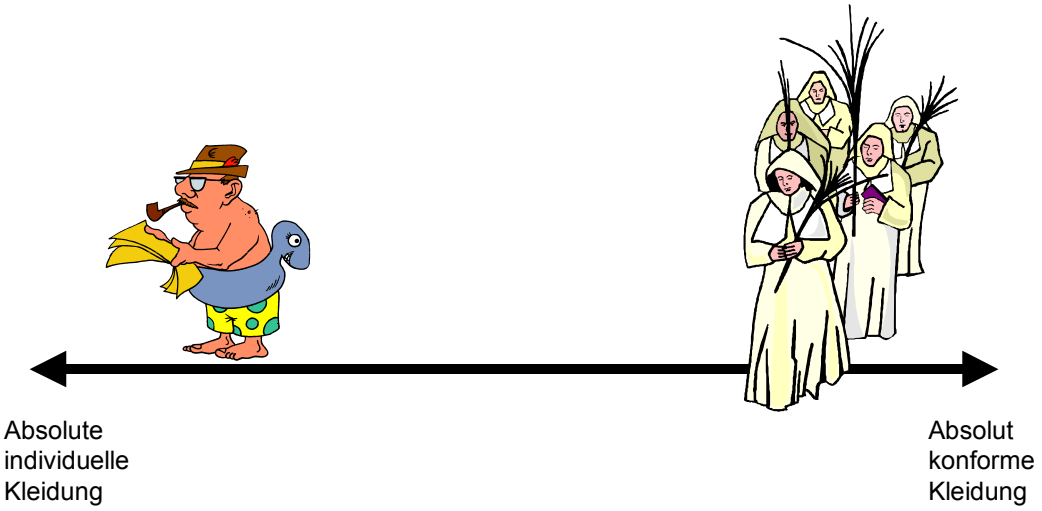


Abbildung 17 Individualität und Konformität als Extremwerte der Bekleidung

Ein Mensch befindet sich in der Wahl seiner Kleidung immer zwischen den beiden Extremwerten – ohne sie jemals ganz zu erreichen.

Eine absolute Individualität würde voraussetzen, dass ein Mensch sich in der Kleidung an keine Regeln hält und dass er nur Kleidungsstücke trägt, die außer ihm kein anderer Mensch trägt. Damit sondert er sich von allen anderen Menschen ab und stellt sich selber als Individuum dar, das zu keiner sozialen Gruppe gehört.

Ein absolute Konformität wurde häufig von totalitären Regimes oder religiösen Gemeinschaften diktiert. Aber trotz dieses Diktats wies die Kleidung der Betroffenen – und seines es nur minimal – Unterschiede auf. Die Regeln wurden immer – und sei es nur im Kleinen – unterlaufen (z.B. durch besserer Stoffe, echte (aber verbotene) Silberknöpfe, etc.).

4 Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen

Nur in wenigen Einzelfällen wird ein Produkt vollständig von einem Unternehmen hergestellt und verkauft.

Eines dieser seltenen Beispiele ist wohl der Ökobauer, der seine Eier selber auf dem Markt vertreibt, seine Hühner selber züchtet und mit selbsterstelltem Futter füttert.

Im allgemeinen arbeitet die Wirtschaft arbeitsteilig, d.h.

- Die Unternehmen übernehmen auf dem Weg eines Produktes zum Endverbraucher unterschiedliche Aufgaben im Produktionsprozess.
- Die jeweiligen Unternehmen spezialisieren sich auf einzelne Tätigkeiten, die sie am effizientesten durchführen können.

Der gesamtwirtschaftliche Umsetzungsprozess führt von den gegebenen Naturgrundlagen über zahlreiche Zwischenstationen zur Gütern, die der Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse dienen. In den einzelnen Zwischenstationen werden die Güter von Unternehmen weiterverarbeitet. In diesem Umsetzungsprozess wird von jedem eingeschalteten Unternehmen die von der Vorstufe übernommene Leistung konsumreifer gemacht.[98]

4.1 Die Produktionsfaktoren der Wirtschaft

Die Bezeichnung für die zur Produktion eingesetzten Leistungen ist sehr vielseitig und unterscheidet sich – je nach Betrachtungsperspektive. Hier werden die Modelle von Karl Marx, Gutenberg und Porter vorgestellt.

In der Volkswirtschaftslehre (VWL) wird in Anlehnung an Karl Marx unterschieden zwischen [99]

- **Boden**, d.h. der für die Produktion eingesetzten Fläche
- **Arbeit**, also der Arbeitsleistung der Mitarbeiter, des Managements und der Unternehmenseigentümer. Diese Arten der Arbeit werden in geistige Arbeit, körperliche Arbeit und maschinelle Arbeit unterteilt.
- **Kapital**, also allen Finanzmitteln die für die Leistungserstellung benötigt werden, unabhängig davon ob diese geliehen wurden oder nicht.

Die drei **Produktionsfaktoren** haben in der heutigen Wirtschaft unterschiedliche Bedeutungen.

Boden – in der **Agrarwirtschaft** von überragender Bedeutung – wird in der **Dienstleistungsgesellschaft** (in der wir gegenwärtig leben) eher nebensächlich.

---

[98] Vgl.: Korndörfer, W. (1986): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.45.

[99] Die Unterteilung geht auf Karl Marx zurück, der außer der kommunistischen Theorie "nebenbei" auch noch eines der umfassendsten theoretischen Modelle eines Wirtschaftssystems geschaffen hat. (Gehen Sie mal im Karl Marx Haus vorbei. Es lohnt sich.)

Arbeit hat im Gegensatz dazu einen immer größeren Stellenwert bekommen, denn die meisten Dienstleistungen lassen sich nur sehr beschränkt ohne menschliche Arbeit durchführen. Hier spielt allerdings die geistige Arbeit als Know-how eine primäre Rolle, während die körperliche Arbeit weitgehend von der Maschinenarbeit ersetzt wurde.

Das **Kapital** war bereits in der Vergangenheit von überragender Bedeutung. Es ist notwendig um Produktionsfaktoren zu kaufen und eine Leistungserstellung aufrecht zu erhalten. Als **Eigenkapital** gehört es dem Unternehmen. Als **Fremdkapital** wird es von den Banken, dem Staat und den privaten Haushalten geliehen.

Eine andere Aufteilung der Produktionsfaktoren unterscheidet nach **Elementarfaktoren** und **dispositiven Faktoren**.[100]

Nach Gutenberg erfolgt die betriebliche Leistungserstellung durch menschliche Arbeit, Maschinen, Werkzeuge und Werkstoffe. Diese Produktionsfaktoren: **Arbeitsleistung**, **Betriebsmittel** und **Werkstoffe** werden in dem Unternehmen so kombiniert, das ein neues Produkt entsteht.

Die Kombination, die sich in dem Unternehmen vollzieht, ist das Ergebnis von leitenden, planenden und organisierenden Tätigkeiten. Diese Tätigkeiten werden **dispositive Tätigkeiten** genannt.[101]

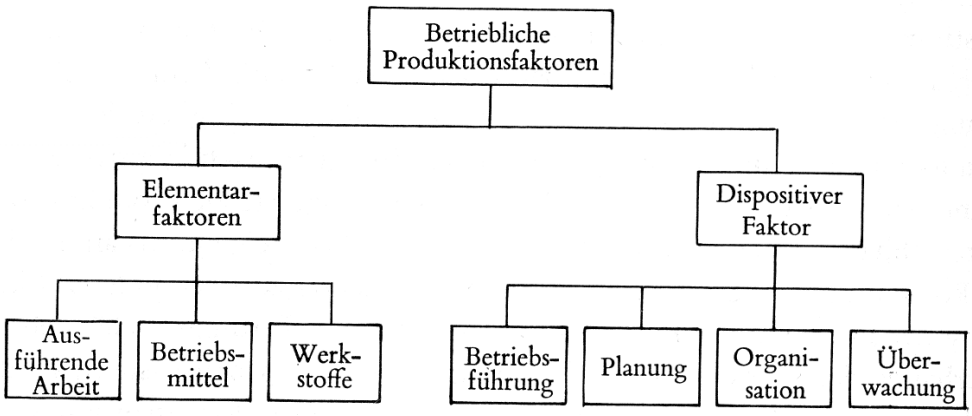


Abbildung 18 Die betrieblichen Produktionsfaktoren[102]

Die dispositive Arbeit kann mit der Unternehmensführung gleichgesetzt werden. Ihre Aufgabe ist es die Betriebsprozesse zu überwachen, Entscheidungen zu treffen und der Führung der Mitarbeiter.

Die **Elementarfaktoren** sind diejenigen Unternehmensteile, die die Leistungen des Unternehmens erstellen. Die **ausführende Arbeit** ist objektbezogen und liegt im wesentlichen in der Verarbeitung der eingesetzten **Werkstoffe**.

[100] Die hier dargestellt Aufteilung geht auf Gutenberg zurück. Einem der größten deutschen Ökonomen dessen Hauptwerke in den 50er Jahren veröffentlicht wurden. ("Die Produktion [1951]; "Der Absatz" [1955]; "Die Finanzen" [1969] [Vgl.: Wöhe, G. (1984): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.75.

[101] Vgl.: Wöhe, G. (1984): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 83 ff.

[102] Wöhe, G. (1984): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 84.

Bei den **Werkstoffen** wird in **Roh-**, **Hilfs-** und **Betriebsstoffen** unterschieden. Rohstoffe werden – zum Teil unter Zuhilfenahme der Hilfsstoffe –zu einem neuen Produkt weiterverarbeitet. Die Betriebsstoffe sind notwendig, um die Produktion aufrecht zu erhalten.[103]

Unter den **Betriebsmittel** wird alles subsummiert, das notwendig ist, um die Arbeit innerhalb eines Unternehmens aufrecht zu erhalten. Dazu gehören also die Gebäude des Unternehmens genauso, wie die Maschinen, Computer und die Büroeinrichtung.

Eine etwas andere Perspektive stammt von Porter.[104]

Die **Wertkette** stellt ein Unternehmensmodell dar, das die Tätigkeiten eines Unternehmens systematisch für eine Analyse der Wertentstehung innerhalb eines Unternehmens aufarbeitet.

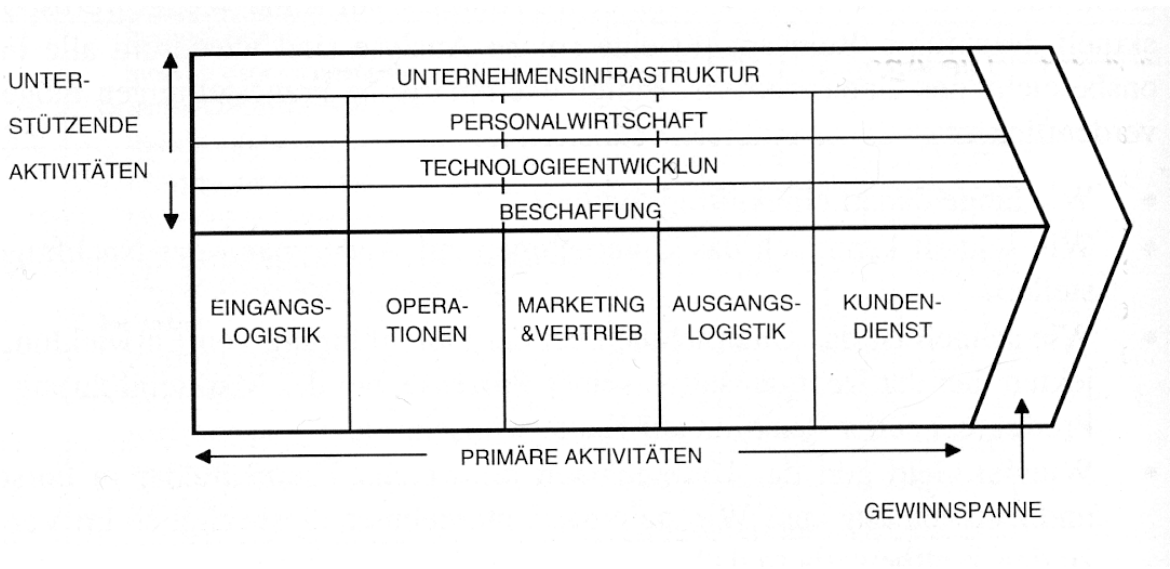


Abbildung 19 Wertkette nach Porter

Porter unterteilt ein Unternehmen in die beiden Hauptbereiche:

- Primäre Aktivitäten
- Unterstützende Aktivitäten

Primäre Aktivitäten sind alle Aktivitäten, die mit der Leistungserstellung direkt zu tun haben. Die **unterstützenden Aktivitäten** dienen der Koordination innerhalb des Unternehmens. Hier sind alle Abteilungen aufgeführt, die für die Abteilungen die primäre Aktivitäten durchführen, Dienstleistungen erbringen.

[103] Áus der Perspektive eines Bekleidungsherstellers sind **Rohstoffe** die Stoffe, die verwendet werden um daraus die Kleidung herzustellen. **Hilfsstoffe** sind die Fäden, Nadeln, etc. die benötigt werden um die Kleidung zusammen zu nähen und **Betriebsstoffe** sind das Öl, um die Nähmaschinen am Laufen zu halten.

[104] Vgl.: PORTER, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile, S. 63.

4.2 Transvectionsprozeß

Die Arbeitsteilung innerhalb der Wirtschaft zwingt die Unternehmen dazu Leistungen auszutauschen. Dieser **Transvectionsprozeß** zwischen den Unternehmen ermöglicht erst das fertige Endprodukt.[105] Auf jeder Produktionsstufe erfolgt eine Weiterverarbeitung des Produktes bis hin zum fertigen Endprodukt, dass dann entweder als **Investitionsgut** von den Unternehmen zur weiteren Leistungserstellung verwendet wird oder als **Konsumgut** vom Endverbraucher genutzt wird.

Dieser Transvectionsprozess wird in der Textil- und Bekleidungsindustrie auch als **Textile Kette** bezeichnet.[106]

Aus der Perspektive eines einzelnen Unternehmens werden **Vorprodukte** verwendet und in den Produktionsprozess eingebracht. Sie werden dann weiterverarbeitet und anschließend verkauft. Dabei verwendet ein Unternehmen zumeist mehrere Vorprodukte von unterschiedlichen Zulieferern für die Weiterverarbeitung zum Entstehen des **Endproduktes**, bzw. **Fertigerzeugnisses**.

[105] Der Ausdruck der **Transvection** stammt von Alderson und Martin. Er setzt sich aus den lateinischen Begriffen "trans" und "vehere" zusammen. Er bedeutet "durchfließen". Er beschreibt hier etwas, das durch eine Kette von Weiterverarbeitungen von einem Rohstoff zu einem Endprodukt fließt. Eine Transvection ist damit die Einheit der Handlungen, die durchgeführt werden müssen, damit am Ende ein paar Schuhe in den Händen des Konsumenten verfügbar sind. [Vgl.: Alderson, W. / Martin, M.W. (1965): Toward a formal Theory of Transactions and Transvections, in: Journal of Marketing Research, Vol. 2 Mai 1995, S. 118.

[106] Zur Darstellung der Textilen-Kette siehe das nächste Kapitel

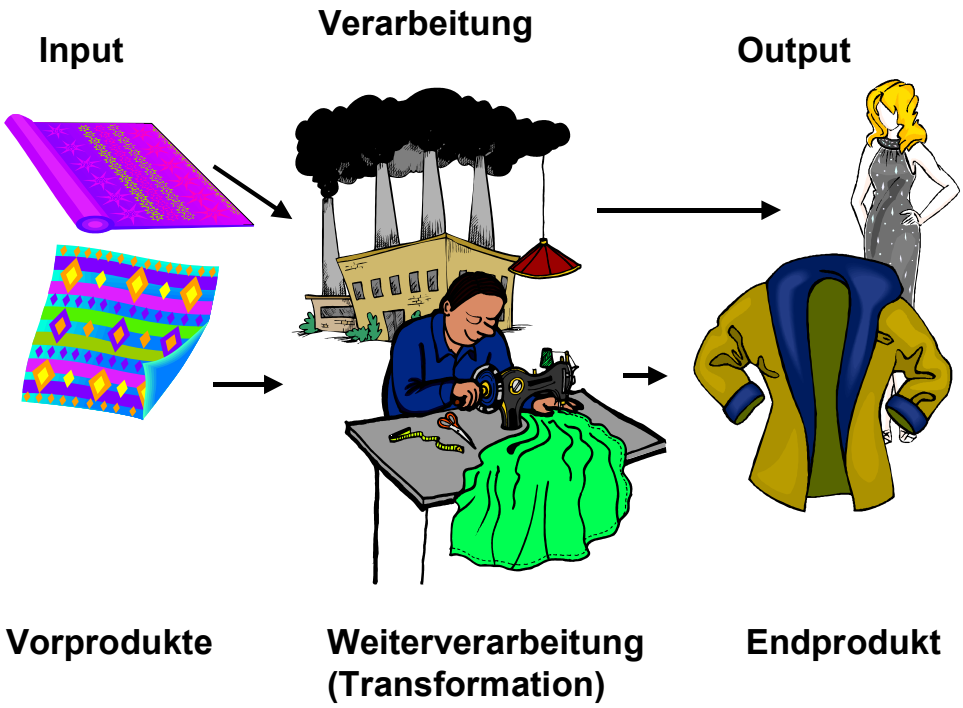


Abbildung 20 Input-Output Beziehung im Unternehmen

Aus der Perspektive der Transvection ergibt sich ein wesentlich komplexeres Bild, das aus einer Vielzahl der oben dargestellten Input-Output Beziehungen besteht.

4.3 Die Unternehmen in der textilen Kette der Bekleidungsindustrie

Aus der Perspektive der Textilindustrie besteht ein Transvectionsprozess aus einer Vielzahl an Zwischenstufen vom Rohstoff bis zum Endprodukt, das beim Einzelhandel im Ladengeschäft liegt.

Ein Modell einer solchen textilen Kette zeigt die nachfolgende Abbildung.[107]

[107] Achtung: Diese Darstellung ist ein beispielhaftes Modell. Es ist also nicht die Realität. Die ist meist wesentlich komplexer. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und auch keinen auf Wahrheit. Und in der nächsten Vorlesung wird das alles wohl wieder etwas anders aussehen – ohne das es falsch ist.

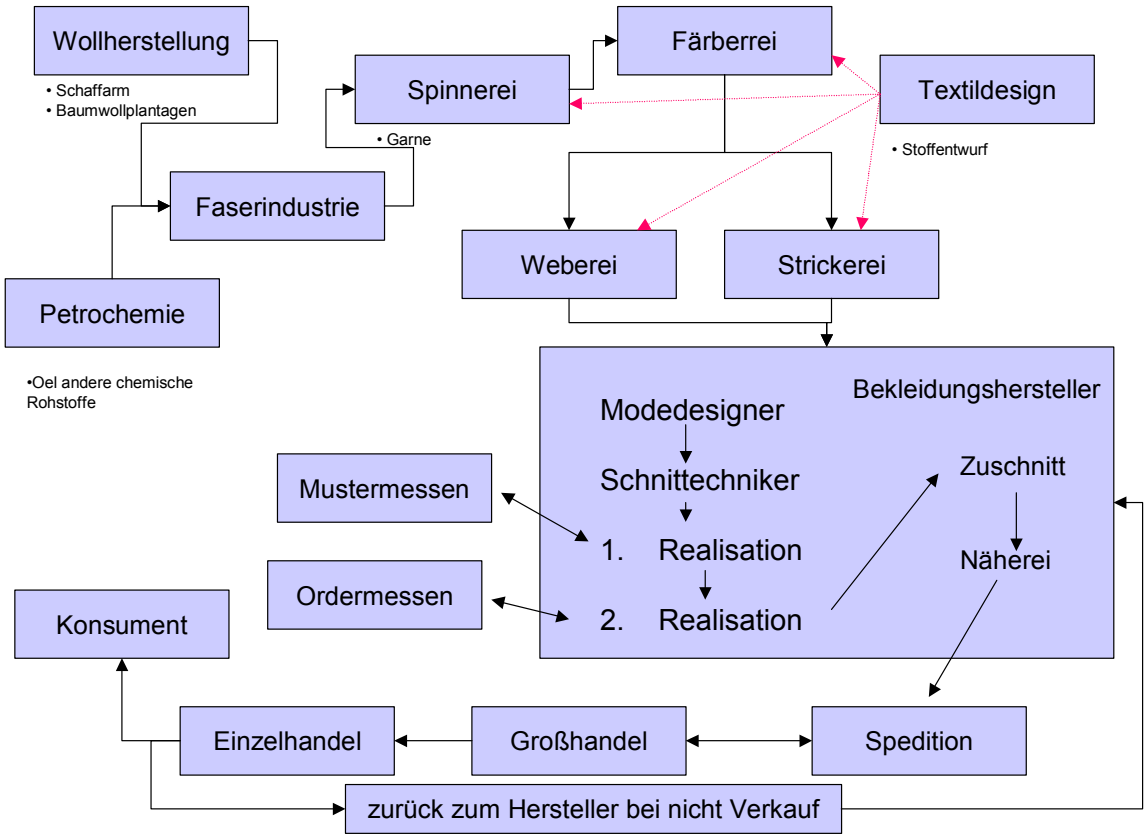


Abbildung 21 Die textile Kette

Eine etwas komplexere Darstellung, die Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung zeigt, ist die nachfolgende Abbildung.[108]

Alle Akteure des Marktes – Industrie, Handel, Endverbraucher – werden hier unter dem Begriff Textilwirtschaft zusammengefasst. Unter dem Begriff der **Textilwirtschaft i.e.S.** werden die Unternehmen der Textil und Bekleidungsindustrie, also den Unternehmen, deren Schwerpunkt in der industriellen Fertigung textiler Erzeugnisse liegt, genannt.

[108] Vgl.: Reckfort, J. (1999): Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends, in: Herrmanns, A. / Schmitt, W. / Wissmeier, W.-K.: Handbuch Mode-Marketing, S. 228 ff.

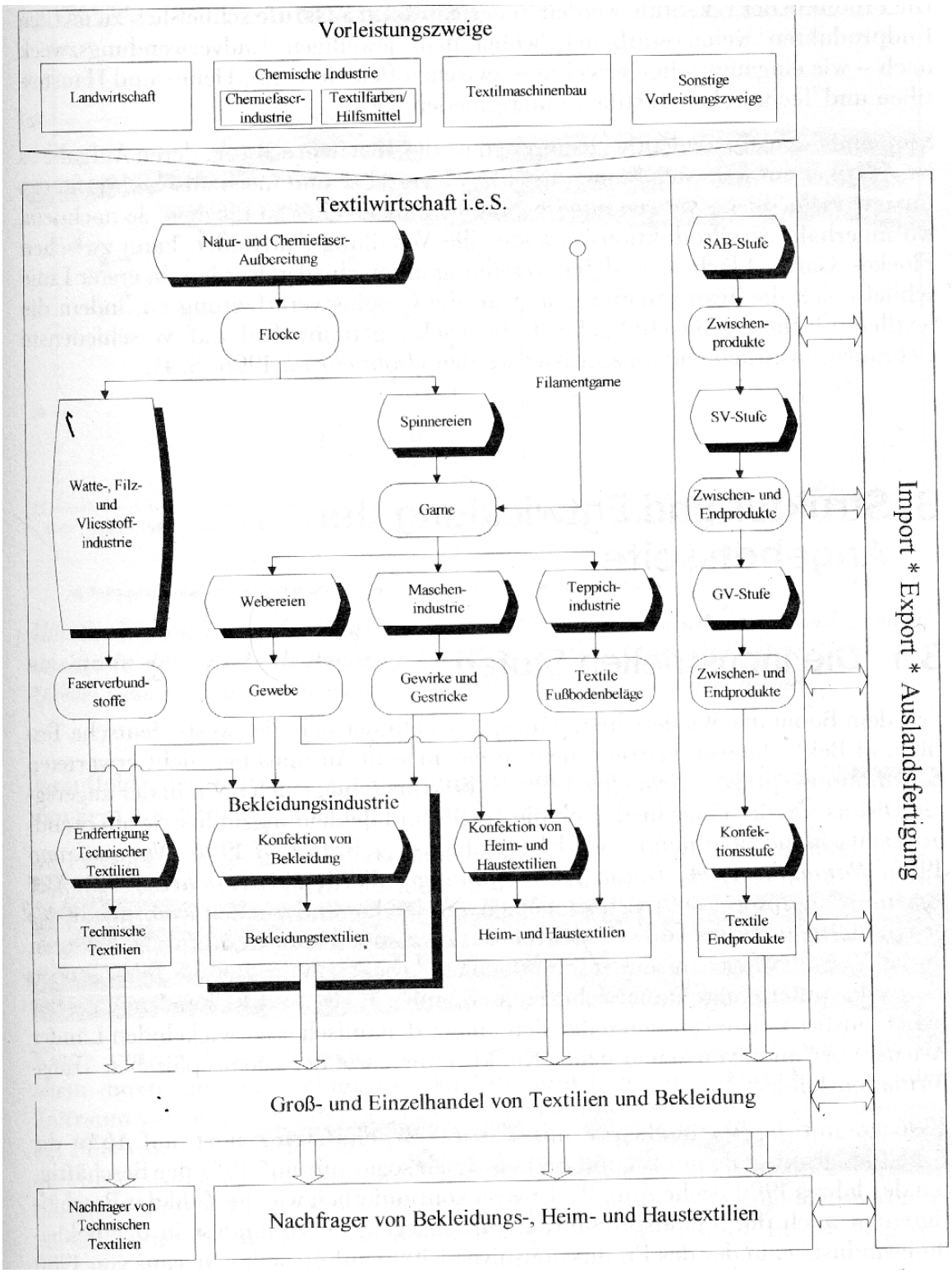


Abbildung 22 Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung

Die Abbildung[109] unterteilt die Struktur des Marktes in sechs Wirtschaftsbereiche.

1. Die **Spinnstoffaufbereitung** (SAB-Stufe) verarbeitet die textilen Rohstoffe. Diese sind:[110]

[109] ebenda, S. 229.

- Naturfasern
  - Pflanzenfasern
  - Tierfasern
  - Mineralische Fasern
- Chemiefasern:
  - Synthetische-,
  - zellulosische-,
  - anorganische Fasern.

2. Die **Spinnstoffverarbeitung** (SV-Stufe) verspinnt die Fasern zu Garnen oder zu **Faserverbundstoffen**, die von der Watte-, Filz- und Vliesstoffindustrie hergestellt werden.[111]
3. Die **Gespinstverarbeitung** (GV-Stufe) verarbeitet die Garne zu textilen Flächen. Her werden sowohl die **Fasergarne** der Spinnereien, als auch die **Filamentgarne** der Chemiefaserindustrie verarbeitet. Hauptprodukte der Gespinstverarbeitung sind:
   - Gewebe,
   - Gewirke,
   - Gestrike,
   - textile Bodenbeläge.
4. In der **Konfektionsstufe** werden die Produkte der Gespinstverarbeitung zu textilen Endprodukten weiterverarbeitet. Nach den Endverbrauchszwecken wird zwischen:
   - Bekleidungs-,
   - Heim-,
   - Haus- und
   - technischen Textilien unterschieden.
5. Nach der Konfektionsstufe wird die jetzt fertige Bekleidung über den Großhandel an den Einzelhandel ausgeliefert und von dort an die Nachfrager von Bekleidung-, Heim- und Haustextilien verkauft.

[110] Die Verarbeitung von Baumwolle wird der Spinnstoffverarbeitung und nicht der Spinnstoffaufbereitung zugerechnet (vgl.: ebenda, S. 228).

[111] Die Hersteller von Faserverbundstoffen werden aber häufig auch der Gespinstverarbeitung zugerechnet.

4.3.1 Die Vorprodukte der Textilindustrie

In der nachfolgenden Tabelle ist der Umfang der Welterzeugung für Textilrohstoffe dargestellt. Die Gesamtwelterzeugung steigt seit 1994 konstant an. Allerdings verändert sich innerhalb dieses Zeitraumes die Bedeutung der einzelnen Rohstoffe.

Welterzeugung von Textilrohstoffen						(in 1000 t)
	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Wolle (Basis gewaschen)	1 676	1 559	1 489	1 492	1 443	1 392
Baumwolle	18 695	20 306	19 167	19 199	18 511	19 514
Zellulosische Spinnfasern	1 653	1 765	1 623	1 690	1 645	1 580
Zellulosische Filamentgarne	655	674	651	619	585	520
Synthetische Spinnfasern	8 852	8 698	9 374	10 154	10 120	10 650
Synthetische Filamentgarne	9 087	9 686	10 323	11 593	12 410	13 150
Seide	117	112	84	83	.	.
Flachs	590	731	564	619	628	626
Weichhanf	52	56	66	67	70	71
Sisal	326	319	298	343	306	383
Jute und juteähnliche Fasern	3 329	3 036	3 643	3 373	3 396	3 125
Welt insgesamt	**45 031**	**46 942**	**47 282**	**49 832**	**47 469**	**49 430**
* vorläufige Angaben						

Tabelle 20 Welterzeugung von Textilrohstoffen

Die Erzeugung von **Wolle** fällt in diesem Zeitraum kontinuierlich. Die **Baumwollerzeugung** schwankt zwischen 18tausend und 20tausend Tonnen – zeigt aber in der Tendenz einen leichten Anstieg. **Zellusosische Filamentgarne und Spinnfasern** fallen in ihrer Bedeutung. In Gegensatz dazu steigt die Produktion von **Synthetischen Spinnfasern und Kilamentgarnen**. Die Herstellung von **Flachs** und **Weichhanf** steigt langsam aber kontinuierlich. **Jute** und juteähnliche Fasern stagnieren in ihrer Bedeutung.

4.3.2 Die Textilindustrie und Bekleidungsindustrie

Die Entwicklungen der **Textil- und Bekleidungsindustrie** in Deutschland zeigen eher ein trauriges Bild. Der Industriezweig ist von starken Schrumpfungsprozessen gekennzeichnet. Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung zwischen 1980 und 1996 dar.[112] Auch neuere statistische Zahlen lassen keine Umkehr dieser Entwicklung erkennen.

Die Entwicklung der Textilindustrie ist auf der linken-, die der Bekleidungsindustrie auf der rechten Seite dargestellt.[113]

[112] Reckfort, J. (1999): Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends, in: Herrmanns, A. / Schmitt, W. / Wissmeier, W.-K.: Handbuch Mode-Marketing, S. 231.

[113] Die Entwicklung bis 1992 bezieht sich nur auf Westdeutschland, ab 1993 wurde Gesamtdeutschland für die Berechnung zugrunde gelegt.

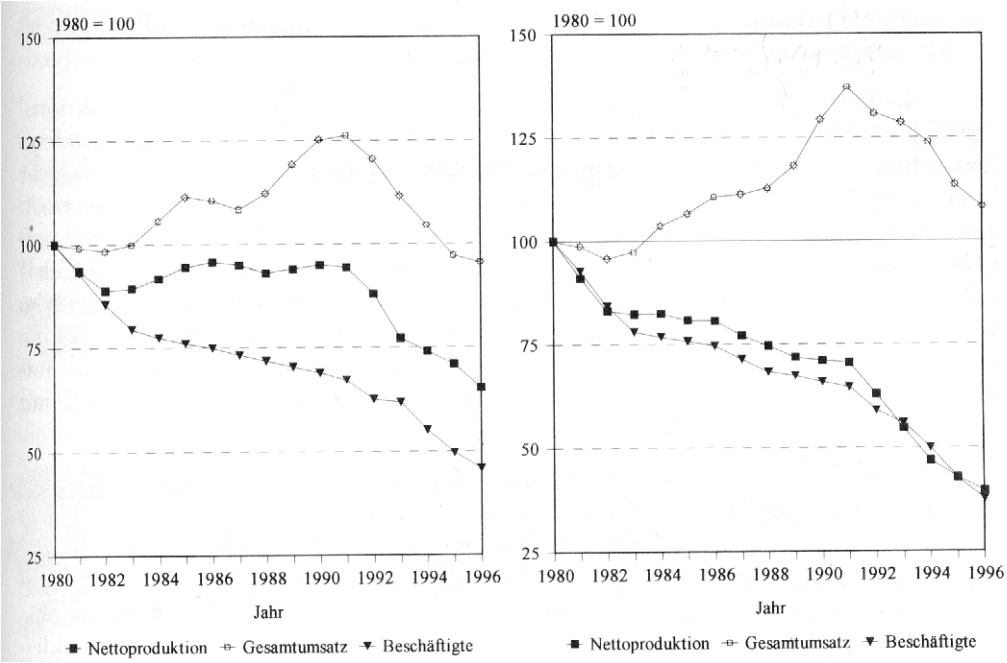


Abbildung 23 Entwicklung der Westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie

Der Schrumpfungsprozess lässt sich auf zwei Einflussfaktoren zurückführen.

1. Konjunkturelle Einbrüche in der ersten Hälfte der 90er Jahre.
2. Strukturelle Veränderungen in der internationalen Arbeitsteilung, die dazu führen, dass die inländischen Hersteller einem zunehmend stärker werdenden Preis- und Kostendruck ausgesetzt sind.

Auffällig ist, dass sich die Beschäftigtenzahlen und die Nettoproduktion in beiden Industriezweigen stark negativ entwickeln, während die Gesamtumsätze bis zum Anfang der 90er Jahre stiegen. Im Jahr 1991 (dem umsatzstärksten in dem ganzen Zeitraum) erzielte die Textilindustrie einen Umsatz von 41,7 Mrd. DM und die Bekleidungsindustrie einen Umsatz von 28,4 Mrd. DM. Damit wurde ein Umsatzplus von 26% bei der Textil- und von 27% bei der Bekleidungsindustrie erzielt.

Diese positive Entwicklung wurde insbesondere durch eine Steigerung des **Auslandsumsatzes** hervorgerufen. Der Auslandsumsatz der Textilindustrie erzielte gegenüber von 1980 bis 1991 ein Plus von 77%. Der Inlandsumsatz steigerte sich nur um 14%. In der Bekleidungsindustrie wurde im gleichen Zeitraum ein Umsatzwachstum von 105% erzielt. Dieser Verdopplung steht eine Steigerung des Inlandsumsatzes von 26% gegenüber.

Die **Exportquote** der Textilindustrie betrug 1991 29%. Die der Bekleidungsindustrie 21%.

Die Zusammensetzung der Textilindustrie nach Betriebszweigen kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden. Hier zeigt sich auch in einem Vergleich der Textil- mit der Bekleidungsindustrie, dass die deutsche Textilindustrie wesentlich mehr Beschäftigte hat als die Bekleidungsindustrie.

Textilindustrie nach Betriebszweigen 1999			
	Zahl der Betriebe	Beschäftigte	Umsatz in Mio. DM
Chemiefaserindustrie	48	18 462	6 087
Textilindustrie	**1 230**	**123 888**	**29 680**
darunter:			
Baumwollspinnerei	57	7 879	1 834
Wollspinnerei	13	2 989	794
Nähgarnfertigung	13	2 187	.
Baumwollweberei	107	15 165	3 648
Wollweberei	27	4 089	1 107
Seidenweberei	36	4 059	1 244
Textilveredlung	155	15 448	2 897
Textilkonfektion (ohne Bekleidung)	286	19 242	4 157
Teppichindustrie	60	8 876	2 552
Vliesstoffindustrie	39	5 919	1 907
Maschenstoffherstellung	49	4 786	1 418
Strumpfwarenindustrie	37	6 231	1 249
Herstellung von Pullovern u. Strickjacken	115	6 876	1 161
Textilindustrie in Westdeutschland	*998*	*106 079*	*X*
Textilindustrie in Ostdeutschland	*223*	*17 809*	*X*
Bekleidungsindustrie	**779**	**73 437**	**21 491**

Tabelle 21 Die Textilindustrie nach Betriebszweigen

Auch die Umsätze der Textilindustrie sind wesentlich höher als die Umsätze der Bekleidungsindustrie.

Im der Textilindustrie ist die Textilkonfektion der größte Bereich, gefolgt von der Textilveredelung und der Baumwollweberei. Das Zentrum der deutschen Textilindustrie liegt klar in den alten Bundesländern, während die neuen Bundesländer nur geringe Produktionskapazitäten haben.

Aus der nächsten Tabelle kann entnommen werden, dass das Zentrum der Textilproduktion in Nordrhein-Westfalen liegt (332 Betriebe und 37 tausend Beschäftigte), gefolgt von Bayern und Baden-Württemberg. Sachsen liegt dann auf dem vierten Platz.

Betriebe und Beschäftigte im Textilgewerbe nach Bundesländern 1998* (Jahresdurchschnitt)

	Betriebe	Beschäftigte	Beschäftigte in vH aller Industriebesch.
Deutschland	**1 230**	**123 888**	**1,9**
davon:			
Baden-Württemberg	253	24 983	2,0
Nordrhein-Westfalen	332	37 418	2,5
Bayern	234	23 648	2,0
Niedersachsen	62	7 527	1,3
Hessen	50	6 038	1,3
Rheinland-Pfalz	28	2 754	0,9
Schleswig-Holstein	15	1 186	0,8
Brandenburg	6	583	0,6
Sachsen	167	12 858	6,0
Sachsen-Anhalt	5	417	0,4
Thüringen	51	3 607	2,9

*) Angaben für Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten

Tabelle 22 Betriebe und Beschäftigten in der Textilindustrie nach Bundesländern

Interessant ist auch die Übersicht über die größten **Textilunternehmen** in Deutschland. [114]

[114] www.twnetwork.de/business/firmenprofile/industrie/deutschland.html , 28.12.00

Rang	Unternehmensgruppe	Umsatz 1998 in Mill. DM	Umsatz 1997 in Mill. DM
1	Hartmann- Gruppe	1732	1631
2	Daun-Gruppe	1650	1500
3	Freudenberg Non Wovens Group	1437	1411
4	DLW	1267	1184
5	Südwolle (mit TG Hof)	1013	1022
6	Textilwerke Deggendorf	989	1000
7	Kap Beteiligungs AG	830	826
8	BWK-Gruppe	652	794
9	Borgers-Gruppe	650	586
10	Textilgruppe Hof	585	589
11	Triumph International- Gruppe Deutschland	477	461
12	Schiesser	470	436
13	Falke- Gruppe (incl. Leinefelder Textilw.)	451	445
14	Mehler-Konzern	437	430
15	Vatter- Gruppe	430	422
16	Kunert- Gruppe	409	455
17	Girmes	406	431
18	Schaeffler	402	340
19	Wirth-Fulda-Gruppe	397	402
20	Tuchfabrik Wilhelm Becker	370	340

[Rang 1-20 [Rang 21-49]

Tabelle 23 Die größten Textilhersteller in Deutschland

4.3.3 Bekleidungsindustrie

Die Entwicklung der Bekleidungsindustrie seit den 80iger Jahren wurde bereits in dem vorherigen Kapitel dargestellt.

Eine Aufzählung der größten Bekleidungshersteller in Deutschland ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. [115]

[115] www.twnetwork.de/business/firmenprofile/bekleidung/bekleidung1.html, 28.12.00

Rang	Unternehmen	Produktsparte	Umsatz 1999 in Mill. DM	Umsatz 1998 in Mill. DM
1	Adidas-Salomon AG	Sportswear	4300	4300
2	Hugo Boss AG	HAKA	1472,5	1327
3	Escada AG	DOB	1450	1550
4	Steilmann-Gruppe	HAKA/DOB/KOB	1390	1440
5	Multiline	Shirts	1310,2 (Welt)	1237 (Welt)
6	Esprit Europe**	DOB/Young Fashion/KOB/HAKA	1039	860
7	S.Oliver-Group	DOB/Young Fashion/KOB/HAKA	878,3	780
8	Sahinler Group Europe	DOB/Young Fashion/KOB/HAKA	800	675
9	Hucke-Gruppe*	DOB/HAKA/KOB	784,7	878,5
10	Textilkontor Walter Seidensticker-Gruppe	DOB/HAKA/Wäsche/ Hemden/Blusen	626	651
11	Ahlers-Gruppe*	HAKA/Jeans- und Sportswear/ Berufsbekleidung	597,1	579,1
12	Gerry Weber International AG**	DOB	581,9	516,5
13	JCK Holding	DOB/HAKA/KOB/ Sport	576,4	558,0
14	Wünsche AG	DOB/HAKA/KOB	518	484
15	CBR Service Holding (Street One/Cecil)	Young Fashion/ DOB/HAKA	500	500
16	Betty Barclay	DOB	460	463

Tabelle 24 Die größten Hersteller für Bekleidung und Maschen in Deutschland

Adidas erzielt allerdings einen großen Teil der Umsätze nicht mit der Produktion von Bekleidung, sondern über den Verkauf von Lizenzen für die Nutzung des Markennamens.

4.3.3.1 Benetton als ein erfolgreiches Unternehmen der Bekleidungsindustrie

Die Geschichte von Benetton begann erst in der Nachkriegszeit im Jahre 1956 mit der Gründung des Familienbetriebes in Treviso mit einer Kollektion von Strickpullovern. Der Unterschied – und der Erfolgsfaktor des Unternehmens lag weniger in der guten Kollektion, als in der Konzeption, die dem Unternehmen zugrunde liegt und der Möglichkeit schneller auf technische Möglichkeiten zu reagieren, bzw. sie selber zu entwickeln.

Die Hauptkonzeption des Unternehmens lagen auf dem Design und der Farbe. Das Problem bestand darin, dass die Modefarben sehr schnell wechselten. Das technische Problem manifestierte sich in den 60er Jahren darin, das die Pullover erst fertig gefärbt werden mussten, bevor sie genäht werden konnten. Der Herstellungsprozess war langsamer als die Geschmacksschwankungen der Mode. Bei der Färbung gingen die Pullover entweder ein oder sie bekamen Löcher. Benetton konnte dieses Problem 1964 lösen. Sie konnten damit schneller auf Veränderungen reagieren, als die Konkurrenz. In diesem Jahr erreichte die monatliche Produktion ein Volumen von 100.000 Pullovern.

Neben den Vorteilen in der Produktionstechnik stand hinter Benetton ein – zu diesem Zeitpunkt neuartiges – Verkaufkonzept. Die Einzelhändler kaufen exklusiv bei Benetton ein und verkaufen die Ware auf eigene Rechnung. Zu diesem Zeitpunkt gab es keine Franchiseverträge und keine Lizenzgebühren für den Gebrauch des Markennamens. Dafür gab es aber auch keine Rückgaberechte für die nicht verkauften Waren.[116]

Das Recht über die Läden lag nicht bei Benetton. Das Unternehmen behielt sich aber zugleich das Recht vor, das Erscheinungsbild der Läden zu kontrollieren. Kennzeichen der Ladenlokale waren Regal ringsum an den Wänden. Eine Ladentheke war nicht vorhanden. Statt dessen stand in der Mitte ein einfacher Tisch, der sowohl für die Kasse, als auch zum Auspacken der Waren verwendet wurde. Die Läden waren gekennzeichnet durch helles Licht und laute aktuelle Musik, entsprechend der Ausrichtung auf ein junges Publikum. Das Produktionsvolumen der eigenen Herstellbetriebe begann nicht mehr auszureichen und wurden auf Subunternehmen verteilt.

Gleichzeitig experimentiert Benetton erfolgreich mit unterschiedlichen anderen Ladenkonzepten, die sich an unterschiedliche neue Zielgruppen richtet. Das Unternehmen richtete sich mit "Merceria" an die Mütter der bisherigen Kundschaft, entwickelte "Tomato" für die Zielgruppe der Teenager und entwarf "Fantomax" als eine Jugendstil-Kreation, die an das London der 60er Jahre und die Hippi-Mode erinnerte. Bei diesen neuen Konzepten blieb aber so viel von der ursprünglichen Konzeption erhalten, das die bisherige Kundschaft die Verkaufsstellen als vertraut empfanden. Die einzelnen Teile dieser Konzeption ergänzen sich und wurden in ganz Italien zu einem Erfolg. Die einzelnen Profit-Bereich konkurrierten untereinander. Die

[116] Die Bestandteile sind üblicherweise Bestanteile eines "modernen" Franchisingvertrages.

Geschäfte der einzelnen Läden belebten das Geschäft gegenseitig. In einem einzelnen Jahr werden insgesamt 300 Geschäfte neu eröffnet.

1969 entstand die erste Kollektion die nicht aus Wolle bestand. Das Sortiment wurde durch Hosen und Röcke ergänzt. 1972 wurde das Sortiment durch Kinder- und Säuglingskleidung erweitert. Der Name Benetton erschien zu diesem Zeitpunkt noch nicht als Bezeichnung für die Ladenketten. Er trat nur als Etiketten auf den Kleidungsstücken und in der Zeitungs- und Zeitschriftenwerbung auf.

Die Kommunikationsstrategie von Benetton war immer einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Die Werbung wurde spezielle auf das jeweilige Land abgestimmt. 1982 bekam diese Werbung einen neuen Einfluss aus der Arbeit von Oliviero Toscani. Seine Konzeption: "Benetton gibt sich als eine gewöhnliche Strickwarenfirma. Benetton sollte der Welt klar machen, dass hinter und über diesen Kleidungsstücken eine ganz neue Lebens- und Denkart steht."[117] Toscani entwickelte für Benetton ein globales Image basierend auf der Idee von "United Colours of Benetton", also die Vereinigung von Kindern und Jugendlichen verschiedener Nationalitäten und ethnischer Gruppen in allen Farben von Benetton. Ziel: Die Überwindung von kulturellen Barrieren und Weltoffenheit. Die Werbekampagnen erzielen weltweit viele Preise. Die Kleidung verschwand später vollkommen aus der Werbung. Der Hintergrund dieser Entscheidung war weniger von künstlerischen Aspekten geleitet, sondern von profanen Kostenüberlegungen. Es erwies sich als wesentlich preisgünstiger eine weltweite Kampagne zu universellen Themen zu produzieren, als jede Kampagne auf die jeweiligen modischen Geschmäcker der einzelnen Länder abzustimmen. Das war aber notwendig, wenn die Kleidung für die jeweiligen Länder angepasst werden sollte.

Allerdings finden die einzelnen Kampagnen nicht nur Zustimmung. Die provokativen Werbungen zu den Themen Aids, Krieg, Kirche, etc. wechselten sich zwar immer mit eher harmlosen ab, aber viele Kampagnen erzielten mit ihre schockierenden Wirkungen bei breiten Teilen der Öffentlichkeit lediglich eine Ablehnung. 1992, nach der Abbildung eines Aids-Kranken begann die Benetton-Werbung das Image und den Umsatz des Unternehmens zu schädigen. Es kam zu Protesten der Betreiber von Benetton-Läden. Diese haben zwar rechtlich kein Mitspracherecht bei der Werbung, klagten aber auf Schadenersatz gegen den Konzern. Die Werbung wurde weniger provokativ. Das Unternehmen ging seinen Erfolgskurs weiter.

4.3.4 Der Handel

Neben den Herstellern von Bekleidung spielt der Handel eine zentrale Rolle in der Bekleidungsindustrie. Er hat eine Gate Keeper Funktion. Das bedeutet: ein Bekleidungshersteller hat nur sehr geringe Chancen seine Produkte zu verkaufen, wenn er nicht mit dem Handel zusammen arbeitet.

[117] Mantle, J.: Benetton, S. 128

Eine Möglichkeit für den Bekleidungshersteller den Handel zu umgehen besteht in Direktvertrieb und damit in der Eröffnung von eigenen Verkaufsstellen. Auffällig ist allerdings, dass die großen Bekleidungshersteller, die im vorherigen Kapitel dargestellt wurden nur über wenige oder keine eigenen Verkaufstellen verfügen und die wesentlichen Teile der Produktion über den Handel vertreiben.

Der Handel kauft selbstverständlich nicht nur von den Deutschen Bekleidungsherstellern, sondern importiert einen nicht geringen Teil seiner Produkte aus dem Ausland.

Umsatz von Bekleidung und Textilien zu Einzelhandelswerten

in Mrd. DM

Warengruppen	1997	1998	1999
Damenoberbekleidung	42,45	43,45	43,25
Damenartikel	8,60	8,40	8,60
Herrenoberbekleidung	18,35	19,17	19,95
Herrenartikel	9,55	9,45	9,35
Baby- und Kinderbekleidung	6,40	6,14	6,05
Leder-, Berufs-, Sportbekleidung für Herren, Damen und Kinder	8,30	8,50	8,80
Accessoires, Meterwaren	4,95	4,75	4,80
Wohntextilien	21,40	19,90	18,85
Gesamt	**120,00**	**119,76**	**119,65**

Quelle: Berechnung des BTE, Einzelhandelswerte, alle Betriebsformen

Tabelle 25 Umsatz von Bekleidung und Textilien zu Einzelhandelswerten

Eine Betrachtung der Umsätze für Bekleidung in den letzten Jahren zeigt, dass die Umsätze des Bekleidungshandels nicht so stark zurück gegangen sind, wie die inländische Produktion für Bekleidung.

Der größte Umsatzposten ist immer noch im Bereich der DOB zu erzielen.[118]

[118] Bitte beachten Sie zu dieser Statistik, dass hier eine andere Unterteilung der Bekleidungsarten vorgenommen wird, als von dem statistischen Bundesamt (Siehe Tabelle 13 auf Seite 12). Das statistische Bundesamt hat einen großen Teil der Ausgaben für Bekleidung unter „sonstige Bekleidung“ gefasst. Dieser Posten ist hier zum Teil in dem DOB Bereich zugerechnet worde. Zum Teil findet er sich in den anderen Ausgabenposten wieder. Diese unterschiedlichen Kategorien erschweren leider die Vergleichbarkeit von Statistiken immer wieder.

Nominale Umsatzentwicklung in % zum Vorjahr

Facheinzelhandel mit überwiegend	1997	1998	1999	Jan.-Sep. 2000
Herrenbekleidung	-3,0	-1,8	-1,0	+1,0
Damenbekleidung	-1,0	-2,6	-2,0	+3,0
Oberbekleidung, o. Schwerpunkt	-2,2	-0,1	-2,0	+1,0
Sortimenter	-4,2	-2,4	-1,0	-1,0
Heimtextilien	-2,5	-0,2	-4,0	+1,0
Aussteuer/Bettwaren	-4,8	-0,6	-2,0	0
textile Fachbranchen gesamt	-2,5	-1,6	-2,0	+1,0
Sportartikel/-bekleidung	-3,5	+3,4	-2,0	+4,0
Schuhen	-2,9	+1,6	0	+1,0
Lederwaren	-0,4	+1,3	+1,0	-1,0

Quelle: IfH, alte Bundesländer

Tabelle 26 Nominale Umsatzentwicklung des Facheinzelhandels

Die nominale Umsatzentwicklung zeigt die Veränderungen der Umsätze in Prozent des Vorjahresumsatzes. Hier wird noch einmal deutlich, dass die Umsatzentwicklung der Bekleidungsindustrie nicht mit den Umsatzveränderungen des Handels überein stimmen. Im Handel zeigen sich durchaus positive Tendenzen.

Prozentuale Veränderung der Preise für Textilien, Bekleidung, Schuhe

Basis: 1995	1997	1998	1999
Gesamte Lebenshaltung,	+1,9	+1,0	+0,6
darunter für:			
Bekleidung	+0,3	+0,3	+0,2
Stoffe	+0,9	+2,0	+0,3
Bekleidungszubehör, Kurzw. usw.	+0,5	+1,0	+0,7
Reinigung, Reparatur v. Bekleidung	+2,0	+2,3	+1,4
Teppichwaren, Bodenbeläge	+0,6	+0,7	+0,3
Heim-, Haustexilien, Bettwaren	-0,1	+0,5	+0,2
Schuhe und Schuhzubehör	+0,8	+0,7	+0,6
Reparatur von Schuhen	+2,0	+2,7	+2,3

Quelle: Statistisches Bundesamt, Meßziffern des Einzelhandels

Tabelle 27 Prozentuale Veränderung der Preise für Textilien, Bekleidung und Schuhe

Eine der häufigsten Kritikpunkte am Handel sind ist immer wieder der Vorwurf der Preiserhöhung. Im Jahresvergleich findet zwar bei allen Produktkategorien eine

Preiserhöhung statt. Diese liegt aber zumeist unterhalb der Inflationsquote innerhalb der einzelnen Geschäftsjahre.

Die unten stehende Tabelle zeigt die Verteilung der Bekleidungsumsätze nach Geschäftstypen. Dabei ist zu beachten, dass hier sowohl Textilien als auch Bekleidung berücksichtigt wurden.

Textil- und Bekleidungsumsatz nach Branchen und Vertriebsformen

Stationärer Einzelhandel mit überwiegend	1998		1999	
	Mrd. DM	%	Mrd. DM	%
Bekleidung o.a.S.	38,0	32,6	37,9	32,6
Herrenbekleidung	4,1	3,5	4,0	3,4
Damenbekleidung	12,4	10,6	12,3	10,6
Kinderbekleidung	0,8	0,7	0,8	0,7
Pelzwaren	0,4	0,3	0,4	0,3
Bekleidung	**55,7**	**47,7**	**55,4**	**47,6**
Aussteuer, Bettwaren	2,8	2,4	2,8	2,4
Teppichen, Gardinen	4,3	3,7	4,1	3,5
Meterwaren/Handarbeiten/Kurzw	1,1	0,9	1,0	0,8
Textilien	**8,2**	**7,0**	**7,9**	**6,7**
Textil-Fachhandel, gesamt	**63,9**	**54,7**	**63,3**	**54,3**
Kauf- und Warenhäuser	15,0	12,9	14,9	12,8
Möbelgeschäfte	3,7	3,2	3,8	3,3
Sportgeschäfte	4,0	3,4	4,2	3,6
Versandhandel	16,5	14,1	16,6	14,2
andere Branchen	12,8	11,0	13,0	11,1
Ambulanter/Markthandel	0,8	0,7	0,8	0,7
Nicht-Textilhandel, gesamt	**52,8**	**45,3**	**53,3**	**45,7**
Insgesamt	**116,7**	**100,0**	**116,6**	**100,0**

Quelle: Berechnung des BTE; 1999 vorläufige Werte

Tabelle 28 Umsätze des Einzelhandels für Textilien und Bekleidung nach Branchen und Vertriebsformen

Der Einzelhandel, der sich auf den Vertrieb von Bekleidung spezialisiert hat deckt damit ca. 47% der Gesamtnachfrage nach Textilien und Bekleidung. 7% werden von dem Fachhandel für Textilien abgedeckt. Der Nicht-Textilhandel verfügt über einen Umsatzanteil von ca. 45% des Gesamtbedarfs. Dabei entwickelt sich der Umsatz insgesamt leicht zum Vorteil des Nicht-Textilhandels.

Die Bedeutung des Nicht-Textilhandels für den Absatz in der Textil- und Bekleidungsbranche zeigt sich auch in der Übersicht über die größten Umsatzvolumina einzelner Handelsunternehmen. [119]

[119] www.twnetwork.de/business/firmenprofile/handel/handel1.html, 28.12.00

Rang	Unternehmensgruppe	Filialen	Textilumsatz 1999 in Mill. DM	Textilumsatz 1998 in Mill. DM
1	KarstadtQuelleAG, Essen	7334	12475	---
2	Otto, Hamburg	74	7860	7550
3	C & A Mode, Düsseldorf	192	5665	6106
4	Metro AG, Düsseldorf	1258	4584*	8029*
5	Peek & Cloppenburg, Düsseldorf	79	2686	2664
5	Hennes & Mauritz, Hamburg	167	2350	1900
7	Divaco, Frankfurt	257	2307*	----
8	Aldi, Mühlheim/Essen	3400	1820*	1580*
9	Klingel, Pforzheim	5	1500	1450
10	SinnLeffers, Hagen	43	1487	--
11	Tchibo, Hamburg	940	1215	1200
12	Takko, Telgte	509	1115	--
13	Woolworth, Frankfurt am Main	340	1020	876
14	Lidl & Schwarz, Neckarsulm	2105	1017*	232*
15	Edeka/AVA-Gruppe, Hamburg	2870	984*	974*
16	NKD, Bindlach	928	923*	957*
17	Tengelmann, Mülheim/Ruhr	3394	865*	1420*
18	Bader, Pforzheim	1	778	755*
19	K&L Ruppert, Weilheim	36	776*	690*
20	Rewe, Köln	4770	750	750

Tabelle 29 Die größten Textil- und Bekleidungshändler in Deutschland

Auffällig ist hier, dass viele Anbieter, die eigentlich eher dem Lebensmitteleinzelhandel zugerechnet werden, zu den 20 größten Textil- und Bekleidungshändlern gehören. Die hier dargestellten Umsatzzahlen verkörpern jeweils den weltweiten Umsatz und nicht nur den Umsatz in Deutschland.

Interessant ist auch die nachfolgende Statistik, die einen Vergleich zwischen den Jahren 2000 und 2001 zeigt. Außerdem sind hier die Umsätze pro qm der Verkaufsfläche und pro Mitarbeiter ersichtlich.[120]

??Grafik noch einfügen.

[120] Quelle: www.bte.de/statistiken/stat_kennziffern.htm

Abbildung 24 Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen des Textilfachhandels.

4.3.5 Agenturen und sonstige Beteiligte

Neben dem Bekleidungshandel und den Bekleidungsherstellern sind eine Reihe von anderen Akteuren im Bekleidungsmarkt tätig.

Hierzu gehören:

- Modemessen
- Trendbüros
- Modezentren
- Modeagenturen
- Kollektion
- Freie Handelsvertreter
- Werbeagenturen
- etc.

Sie alle erfüllen wichtige Aufgaben in dem Vertrieb von Bekleidung. Sie treten hauptsächlich als Vermittler zwischen den Bekleidungsherstellern und dem Bekleidungshandel auf.

5 Aufbau und Arbeitsweise von Unternehmen

5.1 Organisationen / Institutionen und Unternehmen

Organisation stellt im weitesten Sinne ein Instrument zur Koordination von menschlichen arbeitsteiligen Tätigkeiten dar. Jegliche Institution besitzt eine Organisation.[121] Dazu gehören:

- Behörden,
- Kirchen,
- Staat,
- Unternehmen, usw.

Der Begriff der Organisation kann sich auf mehrere Begriffsinhalte beziehen:

- Einerseits kann unter einer Organisation eine Institution verstanden werden (beispielsweise die Organisation der Vereinigten Nationen oder die Organisation der Europäischen Länder).
- Andererseits kann man unter diesem Begriff auch ein System von Handlungsanweisungen und Regeln stehen (z.B. die Durchführungsverordnungen für die Reinigung eines Hotelzimmers).
- Der Begriff der Organisation kann aber auch für die gesamte Struktur innerhalb eines Unternehmens oder einer anderen Institution verwendet werden.

Damit sind Organisationen ein **Interaktionssystem** bei dem Menschen, Maschinen und Organisationseinheiten wie Abteilungen miteinander in Kontakt treten und gemeinsam, bezogen auf ein übergeordnetes Ziel hin, handeln.

Organisationen sind durch eine gewisse Kontinuität gekennzeichnet, d.h. sie existieren in der Regel über einen längeren Zeitraum. Dieser Zeitraum kann sich über Jahrhunderte erstrecken, wie sich am Beispiel der katholischen Kirche zeigt, er kann aber auch nur wenige Tage betragen, z.B. im Fall einer Projektorganisation zur Durchführung einer Veranstaltung.

Ein Unternehmen hat unterschiedliche Aspekte einer Organisation:

- Das Unternehmen ist eine Organisation, also ein zielgerichtetes und produktives soziales System.
- Das Unternehmen hat eine Organisation, d.h. es existiert ein System von Regelungen und Handlungsvorschriften innerhalb des Unternehmens.

[121] Vgl. zum diesem Kapitel auch: Koch, Bertram (2000): Branchenbezogenes Management – Fachwirt für die Messe-, Tagungs- und Kongresswirtschaft, Herausgeben von der DIHT-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung, S. 1 ff.

- Das Unternehmen wird organisiert, d.h. den einzelnen Mitgliedern der Organisation werden Aufgaben zugeordnet, die sie erbringen sollen.

Die **Planung** innerhalb eines Unternehmens dient dazu festzulegen, wie die Organisation 'Unternehmen' arbeiten soll. Sie stellt also die geistige Vorwegnahme der umsetzenden Gestaltung einer Organisation dar. Die Planung dient dazu, die Handlungsweisen der Systemteile abzustimmen, die in der Organisation vorhanden sind. Sie hat die Aufgabe, sowohl das Handeln der Menschen, als auch der Maschinen vorherzubestimmen und so deren Handlungen miteinander zu koordinieren.

In Organisationen bestehen **generelle Regelungen**, so genannte Standards. Dabei handelt es sich um Verhaltensregeln, die bestimmen wie innerhalb einer bestimmten Situation Handlungen durchzuführen und Entscheidungen zu treffen sind.

Daneben existieren in Unternehmen **fallweise Regelungen**, d.h. Anweisungen die zu einer neuen Planung führen. Im dem Rahmen, der für fallweise Regelungen gilt, kann eine Person die über die entsprechenden Kompetenzen verfügt, **disponieren**. Sie kann Anordnungen zu treffen, wie sich die einzelnen Bestandteile des Systems in diesem Fall zu verhalten haben. Dabei ist der Entscheider im Allgemeinen nur im Rahmen von bestimmten Vorgaben in der Lage frei zu entscheiden. Entsprechend handelt es sich bei solchen Entscheidungen um **gebundene Dispositionen**. Eine **freie Disposition** ist meist nur auf oberster Führungsebene des Unternehmens möglich.

Organisationen sind ein **System**. Hierbei wird unter einem System eine Menge von geordneten Elementen verstanden, die miteinander direkt oder indirekt in einer Verbindung stehen. Die Mengen und Arten der Beziehungen untereinander werden als **Struktur** dieses Systems bezeichnet. Diese Struktur und damit innere Ordnung eines Systems wird in der Systemtheorie auch Organisation genannt.

Innerhalb einer Organisation hat jedes Element eine Beziehung zu den anderen Elementen. Dadurch kommt es in einem System zur Interaktion zwischen den Teilnehmern und den Komponenten des Systems. Es finden Interaktionsprozess statt. Bedingt durch diese Interaktionsprozesse gilt: Bei der Veränderung eines Elements hat dies Auswirkungen auf die anderen Elemente des Systems 'Organisation'.

Organisationen sind einerseits **soziale Systeme,** bei denen eine Interaktion zwischen Menschen stattfindet. Diese Interaktionsbeziehung wird als soziale Interaktion bezeichnet.

Neben dieser sozialen Interaktion findet in einem Unternehmen aber auch eine **Interaktion zwischen Menschen und Maschinen** statt. Beispielsweise im Rahmen eines Produktionsprozesses, wenn ein Mensch auf eine Maschine etwas produziert und dabei die Arbeitsweise der Maschine steuert.

Außerdem kommt es zu Interaktionsprozessen zwischen Maschinen. Eine solche Situation besteht, wenn eine Produktionsmaschine von einem Computer gesteuert wird, oder auch ein kompletter Produktionsprozess wie im Fall der Computer Intergrated Manufactoring (CIM).

Eine Übersicht über die möglichen Interaktionsbeziehungen zeigt die folgende Tabelle:

Mensch mit Mensch	Soziale Interaktion
Mensch mit Maschinen	Fertigungstechnik, Kommunikations-technologie incl. PC und Datennetzen
Maschinen mit Maschinen	CIM (Computer intergrated Manufacto-ring), Computernetze und Software (SAP)

Tabelle 30 Interaktionsformen

5.2 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation hat die **Funktion**, die Gesamtaufgaben des Unternehmens in einzelne Teilaufgaben aufzuspalten. Durch die Kombination dieser Teilaufgaben (Koordination) soll eine sinnvolle arbeitsteilige Ordnung der unternehmensinternen Prozesse entstehen.

Bei der Entwicklung der Aufbauorganisation eines Unternehmens werden die Aufgaben auf die verschiedenen Stellen verteilt und Regelungen für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Stellen entwickelt. Die Aufbauorganisation befasst sich mit der Strukturierung des Systems 'Organisation'.

Die **Tätigkeiten** bestehen einerseits in einer **Aufgabenanalyse** und andererseits in einer **Aufgabensynthese**, die die einzelnen Aufgaben dann wieder zu Stelle und übergeordneten Einheiten wie Abteilungen zusammenfasst.

Die **Aufbauorganisation** beschreibt somit die vertikale - und die horizontale Struktur eines Unternehmens.

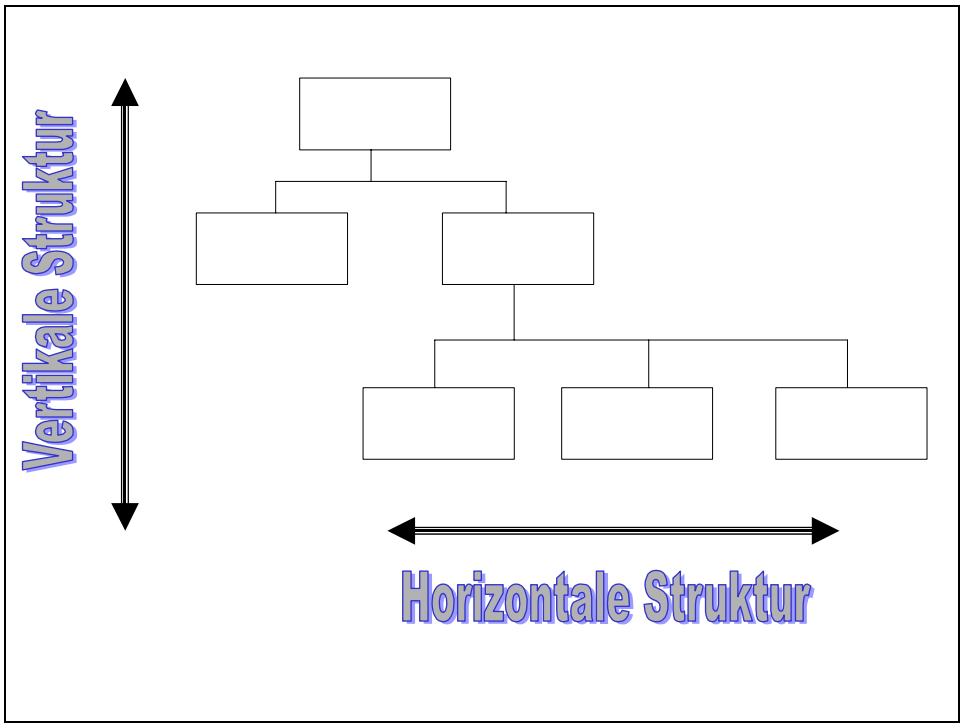


Abbildung 25 Strukturen der Aufbauorganisation von Unternehmen

Die **horizontale Struktur** bildet die Aufgabenteilung des Unternehmens ab, während die **vertikale Struktur** die Über- und Unterordnungsverhältnisse und die Kompetenzanordnung innerhalb des Unternehmens aufzeigt. Sie wird auch hierarchische Struktur genannt.

5.2.1 Bildung und Gliederung von Organisationseinheiten

Die Gesamtaufgaben des Unternehmens werden in einzelne Aufgabenbereiche unterteilt.

Unter einer Aufgabe versteht man eine Zielvorschrift für die Handlungen eines Menschen. Sie lässt sich anhand von **fünf Merkmalen** beschreiben:

1. Die **Verrichtung**, d.h. die manuelle und geistige Tätigkeit, die mit der Aufgabe verbunden ist.
2. Das **Objekt,** auf das sich die Aufgabe bezieht, als das welches durch die Verrichtung verändert werden soll.
3. Die für die Verrichtung notwendigen **Arbeitsmittel**, die benötigt werden, um die Verrichtung durchzuführen.
4. Den **räumlichen Bezug** der Verrichtung und damit den Ort, an dem die Verrichtung ausgeführt wird.
5. Den **zeitlichen Bezug** der Verrichtung, d.h. die Zeitpunkte und Zeiträume, über welche die Aufgabe durchgeführt wird.

Analog zu dieser Untergliederung kann die Aufgabenuntergliederung in einem Unternehmen entsprechend dieser fünf Teilbereiche erfolgen. Dabei gilt, dass die Gesamtheit der Aufgaben des Systems 'Organisation' der Gesamtaufgabe entsprechen muss, die sich in den Organisationszielen manifestieren. Hinzu kommen noch die Ansprüche und Bedürfnisse der Umwelt, wie z.B. die Erfüllung der gesetzlichen Bestimmungen zur Bilanzierung und Ähnliches.

Ein zentrales Element der Aufbauorganisation ist die **Stellenbildung**. Die Teilaufgaben, die in die Gesamtaufgaben der Organisation in der Aufgabenanalyse zerlegt wurden, werden mit Hilfe der Stellenbildung wiederum zu einem Bündel an Aufgaben zusammengefasst.

Eine **Stelle** stellt dabei die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens dar. Sie ist auf einen Mitarbeiter, oder auf eine Gruppe von Mitarbeitern bezogen, die eine gleichartige Tätigkeit ausführen.

Eine **Instanz** ist eine Stelle, die Leitungsaufgaben für eine oder mehrere untergeordnete Stellen übernimmt. Eine solche Instanz und die ihr untergeordneten Stellen werden ihn ihrer Gesamtheit als **Abteilung** bezeichnet. Werden mehrere Abteilungen zu einer übergeordneten Instanz zusammengefasst, dann stellt diese neue Einheit eine Hauptabteilung dar.

Die **Stellenbildung** erfolgt nicht in Bezug auf die Fähigkeiten einer bestimmten, sondern in Bezug auf eine abstrakte Person. Als Basis für die Aufgabenkombination dient die auf dem Arbeitsmarkt erfahrungsgemäß anzutreffende Kenntniskombination und damit die Fähigkeit des zukünftigen Mitarbeiters.

Für jede Stelle wird eine **Stellenbeschreibung** erstellt. Diese Stellenbeschreibung stellt einerseits die verbindliche Zuordnung der Stelle in die jeweilige Organisationsstruktur dar, andererseits ist sie Basis für die Eingliederung des Mitarbeiters in die Organisation.

Die Stellenbeschreibung enthält eine Beschreibung der zu erbringenden Leistung, bzw. Aufgabe, also die Pflichten des Stelleninhabers. Außerdem beinhaltet sie auch die Kompetenzen, die dem Stelleninhaber zustehen. Kompetenzen sind die dem Stelleninhaber zugeteilten Rechte und Befugnisse, also die Rechte des Stelleninhabers innerhalb der Organisation.

Aus einer solchen Stellenbeschreibung gehen auch die **Beziehungen**, die zwischen diesem Stelleninhaber und anderen Stellen bestehen, hervor. Damit wird zwischen den einzelnen Stellen ein Regelkreis von Kompetenzen und Verantwortungen aufgebaut.

Die Gestaltung des Organisationsaufbaus kann nach bestimmten Kriterien gestaltete werden. Diese **Aufbaugestaltung** richtet sich nach den folgenden Gliederungskriterien für die Organisationseinheiten, die sich dann analog zur der Aufgabenunterteilung ergibt:

- Gliederung nach Funktionsbereichen (Verrichtungen),
- Gliederung nach Produktbereichen (strategischen Geschäftsfeldern; Divisionen, Profit Centern),
- Gliederung nach Marktbereichen (Regionen),
- Gliederung nach Projekten.

Anhand von zwei Beispielen wird nachfolgend die Bildung von Stellen nach den oben dargestellten Gliederungskriterien erläutert. Dabei erfolgt auch eine Darstellung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsgestaltung.

Die **Gliederung nach Funktionsbereichen** stellt eine Unterteilung der Gesamtorganisation nach den zu verrichtenden Aufgaben innerhalb der Organisation dar. Dabei werden hier zur Anschaulichkeit übergeordnete Bereiche eines Unternehmens dargestellt, also ganze Abteilungen und nicht die Stellen, die innerhalb einer solchen Abteilung vorhanden sind.

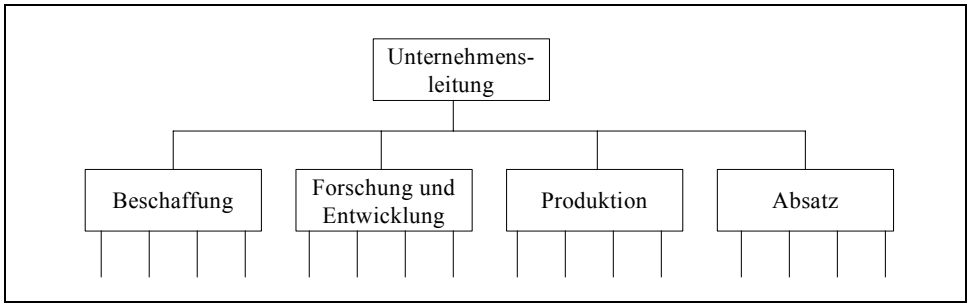


Abbildung 26 Gliederung nach Funktionsbereichen

Diese Aufteilung ist für Unternehmen nur unter bestimmten Bedingungen sinnvoll. Das Unternehmen muss dabei über die folgenden Eigenschaften verfügen:

- relativ kleines, enges Produktprogramm,
- relativ stabile Nachfragerverhältnisse,
- relativ stabile Umwelt.

Die **Vorteile** diese Gliederung liegen darin, dass:

- die Aufteilung dem logischen Ablauf eines Produktionsprozesses entspricht,
- die Arbeitsteilung der beruflichen Qualifikation und Ausbildung entgegenkommt,
- relativ niedrige Kosten entstehen, da die Stellen der Funktionsspezialisten nur einmal besetzt werden müssen.

Als **Nachteil** dieser Aufteilung ergibt sich, dass:

- das Gliederungsschema zu einem hohen Koordinationsaufwand führt,
- bei Ausweitung des Produktprogramms keine spezielle Produktverantwortung besteht.

Eine weitere Möglichkeit der Unterteilung eines Gesamtunternehmens findet sich in der **Gliederung nach Produkten**.

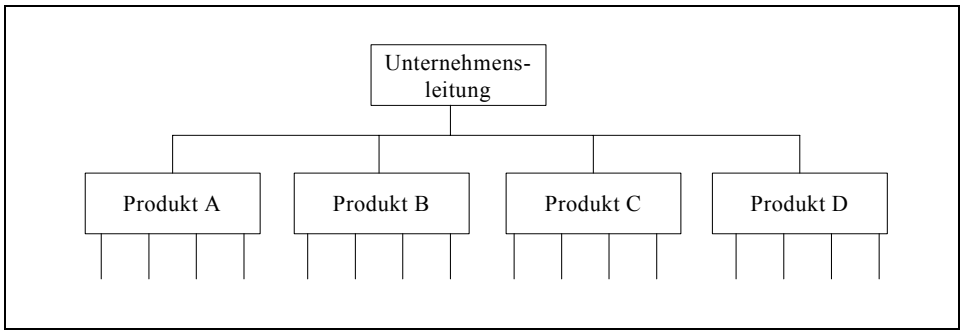


Abbildung 27 Gliederung nach Produkten

Als **Voraussetzung** für die Unterteilung nach Produkten müssen in einem Unternehmen die folgenden Bedingungen erfüllt sein:

- Das Unternehmen muss über viele heterogene Produkte verfügen, die eine Zusammenfassung der F&E, Produktion und Absatz für diese Produkte erlaubt.
- Das Unternehmen muss auf heterogenen Märkten vertreten sein, die von einer hohen produktspezifischer Dynamik gekennzeichnet sind.
- In dem Unternehmen muss die finanzielle Potenz für den Mehrfachaufwand bei den verschiedenen Divisionen vorhanden sein.

Die **Vorteile** dieser Aufgabenaufteilung innerhalb eines Unternehmens liegen darin, dass:

- innerhalb der einzelnen Produktbereiche Kenntnisse der spezifischen, produktorientierten Umwelt und Marktverhältnisse vorhanden sind,
- die einzelnen Produktbereiche in der Lage sind, eine schnelle Reaktionsfähigkeit bei Umwelt- und Marktveränderungen zu entwickeln,
- sich Innerhalb der einzelnen Produktbereiche „All-round"-Chefs an der Spitze der Sparten entwickeln,
- sich die Fehler im Top-Management einer Sparte nur gering auf das Gesamtergebnis auswirken,
- innerhalb der einzelnen Sparten der Einsatz finanzieller Anreizsysteme in Abhängigkeit von dem jeweiligen Produkterfolg möglich wird.

Eine solche Aufteilung ist dabei aber mit einigen **Nachteilen** verbunden:

- Eine zu hohe Autonomie der Sparten führt zu Verlusten der Schlagkraft des Gesamtsystems.
- Durch die Selbstständigkeit der Sparten entsteht ein Mangel an Corporate Identity.

Aus den oben dargestellten Zusammenhängen geht hervor, dass es keine allgemein gültige und für jede Organisation optimale Aufteilung der Aufgaben gibt. Es ist jeweils von der Situation des Unternehmens, den Zielen und den verfolgten Strategien abhängig, welche Aufgabenteilung innerhalb einer Organisation optimal ist.

5.3 Organisationsformen

Die im vorherigen Kapitel dargestellten Organisationsformen stellen die vertikale Struktur des Unternehmens dar. Im Folgenden werden Formen der **hierarchischen Struktur** eines Unternehmens aufgezeigt.

Hier werden nicht die parallel arbeitenden Unternehmensbereiche vorgestellt, sondern die Beziehungen zwischen den vorgeordneten Auftraggebern und nachgeordneten beauftragten Auftragnehmern in einem Unternehmen. Dabei handelt es sich in erster Linie um den **organisatorischen Aufbau von Befehlswegen**, über die verbindliche Weisungen an die verschiedenen Befehlsempfänger gegeben werden. Aus den Regelungen für diese Befehlswege entsteht eine hierarchische Rangordnung der einzelnen Abteilungen und damit ein **Instanzenaufbau**.

Neben diesen Anweisungen fließen in Unternehmen allerdings auch eine Reihe an Informationen, Mitteilungen und Vorschläge sowohl von oben nach unten, als auch von unten nach oben. Die Informationen, die sich von unten zu den übergeordneten Stellen bewegen, beinhalten meist Rückmeldungen über die Ausführung der gege-

benen Anweisungen und Anfragen nach Handlungsanweisungen für Sonderfälle, die nicht durch generelle Regelungen standardisiert sind. Hinzu kommen Vorschläge für Problemlösungen zur Effizienzsteigerung des Unternehmens, über die von den übergeordneten Stellen entschieden werden muss. Häufig sind diese Kommunikationswege nicht identisch mit den offiziellen Befehlswegen.

5.3.1 Merkmale von Organisationsformen

Jede Instanz innerhalb eines Unternehmens hat eine bestimmte **Kompetenz**, die sie mit einer bestimmten Befehlsgewalt über einen Bereich der Organisation ausstattet ist. Sie steht in Bezug zu einer sachlichen Zuständigkeit für eine bestimmte Aufgabe, auf die sich diese Kompetenz bezieht.

Zur Vermeidung von **Kompetenzüberschneidungen** und damit zwangsläufig verbundenen Konflikten findet eine Kompetenzabgrenzung zwischen den verschiedenen Organisationsteilen statt.

Die **Leitungsspanne** gibt in diesem Zusammenhang an, wie viele Mitarbeiter einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind, d.h. wie viele Mitarbeiter von einem Vorgesetzten geführt werden. Damit wird die vertikale Strukturierung einer Organisation direkt beeinflusst. Die Leitungsspanne bestimmt die **Gliederungstiefe einer Organisationsstruktur**.

Die **Gestaltung der Leitungsspanne** steht nicht nur in einem direkten Zusammenhang zu der Organisationsstruktur eines Unternehmens, sondern stellt gleichzeitig ein Problem der Gestaltung von Führungsprozessen dar. Es besteht also ein direkter Zusammenhang zwischen dem **Führungsstil** und der **realisierten Leitungstiefe** in einer Organisation.

Gleichzeitig wird von der Leitungsspanne das **Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenem** beeinflusst und die Intensität der Beziehung zwischen diesen. Das zeigt sich in der Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ebenso, wie in dem Zeitaufwand, der von einem Vorgesetzten für den Kontakt mit den einzelnen Mitarbeitern aufgebracht wird. Mit der Zahl der Mitarbeiter erhöht sich für den Vorgesetzten die Zahl der möglichen Beziehungen überproportional, sodass mit steigender Mitarbeiterzahl die Belastung des Vorgesetzten steigt. Hier besteht allerdings ein direkter Zusammenhang zu dem jeweiligen Führungsstil. Ein autoritärer Führungsstil führt zu einer größeren Kontakthäufigkeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem als ein Führungsstil, der dem Mitarbeiter ein größeres Maß an Eigenverantwortung gibt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wirkung der Leitungsspanne auf die vertikale Organisationsstruktur eines Unternehmens.

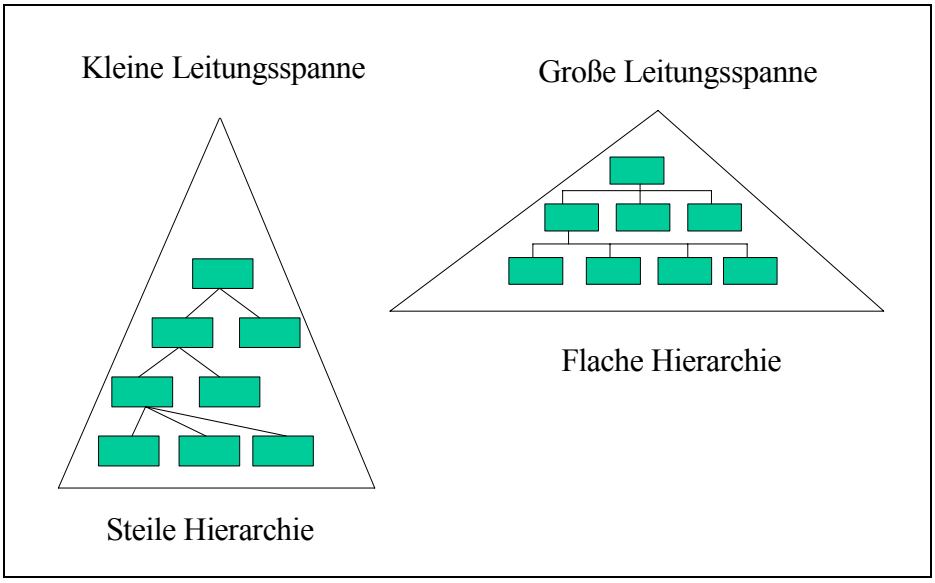


Abbildung 28 Hierarchie und Leistungsspanne

Ausgehend von einer gleich großen Zahl an Mitarbeitern in einem Unternehmen führt eine **kleine Leitungsspanne** zu einer steilen Hierarchie, da die Zahl der Mitarbeiter, die von einem Vorgesetzten geführt wird, klein ist. Das führt zwangsweise zu einer großen Zahl an Hierarchieebenen.

Im Gegensatz dazu ist mit einer **großen Leistungsspanne** eine flache Hierarchie verbunden, da für die gleiche Zahl an Mitarbeitern eine geringere Zahl an Führungskräften benötigt wird. Mit einer flachen Hierarchie werden auch die Informationswege kürzer. Die Kompetenzen der Vorgesetzten und häufig auch der Mitarbeiter sind größer und damit auch deren Verantwortungsbereiche. Gleichzeitig steigt aber auch die Belastung der Führungskräfte und gegebenenfalls auch der Mitarbeiter. Eine breite Leitungsspanne ist kommunikations- und kreativitätsfördernd. Mit einer breiten Leistungspanne besteht eine Tendenz zur Selbstkontrolle, während bei einer kleinen Leitungsspanne eine Tendenz zur Fremdkontrolle besteht.

Eine generelle Aussage darüber, wie groß die **optimale Leitungsspanne** ist, können nicht getroffen werden. Es gibt aber eine Reihe von Determinanten, welche die Größe einer optimalen Leitungsspanne beeinflussen.

- Abhängig von der **Aufgabe** gilt:
  - Gleichartige Aufgaben ermöglichen eine große Leistungsspanne.
  - Unterschiedliche Aufgaben machen eine kleine Leistungsspanne notwendig.
  - Die Leistungspanne muss gering sein, wenn:
    - die Aufgaben sich häufig ändern,
    - die Aufgaben schwierig sind,
    - Routineaufgaben selten sind,
    - die zu lösenden Probleme innovativ sind,
    - der Bedarf groß ist, die einzelnen Aufgabenschritte aufeinander abzustimmen,
    - die Aufgaben schlecht strukturiert sind.

- Der **Führungsstil** und die Führungspersönlichkeit des Vorgesetzten beeinflussen die Leitungsspanne ebenfalls.

- Ein autoritärer Führungsstil macht eine kleine Leistungsspanne notwendig.
- Ein kooperativer Führungsstil ermöglicht eine große Leistungsspanne.
- Je kleiner der Entscheidungsspielraum der einzelnen Mitarbeiter ist, umso geringer ist die Leitungsspanne.
- Je größer die Führungsqualitäten des Vorgesetzten sind, umso größer ist die Leitungsspanne.
- Je größer das Vertrauen der Führungsperson in die Fähigkeiten des Mitarbeiters ist, umso größer ist die Leitungsspanne.

- Die **Standardisierung** beeinflusst die Leistungsspanne ebenfalls. Hierbei gilt:
  - je stärker die Standardisierung, desto größer ist die organisatorische Leistungsspanne.
  - je standardisierter die Informationsträger sind, umso größer ist die Leitungsspanne.

- Hinzu tritt der Einfluss der **Kommunikation**.
- Je größer die Bedeutung der wechselseitigen Abstimmung, umso geringer ist die Leistungsspanne.

- Außerdem beeinflussen die Fähigkeiten der **Arbeitnehmer** die Wahlmöglichkeiten bei der Bestimmung der optimalen Leitungsspanne.
- Je größer die individuellen Fähigkeiten und je selbstständiger die Arbeitnehmer, umso größer ist die Leitungsspanne.
- Je größer die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter ist, umso größer kann die Leitungsspanne sein.

Anhand der oben genannten Kriterien zeigt sich die Vielseitigkeit der Zusammenhänge zwischen der Kompetenzaufteilung innerhalb einer Organisation. Die Wahl der Organisationsform zeigt sich hier in ihrer ganzen Komplexität.

Eine Gegenüberstellung der beiden Organisationsformen zeigt hier noch einmal die Unterschiede.

- Eine **steile Hierarchie**
  - kommt dem individuellen Streben nach Sicherheit entgegen,
  - führt zu längeren Bearbeitungszeiten bei Vorgängen,
  - ist relativ unflexibel,
  - führt dazu, dass der vertikale Informationsfluss häufig unterbrochen wird,
  - bietet schnelle Aufstiegsmöglichkeiten auf eine höhere Hierarchieebene.
- Eine **flachen Hierarchie**
  - fördert die individuellen Selbstentfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter.
  - lässt kürzere Bearbeitungszeiten bei Vorgängen entstehen.
  - ist relativ flexibler.
  - macht den vertikaleN Informationsfluss sehr schnell.
  - bedeutet für die Mitarbeiter langsamere Aufstiegsmöglichkeiten da weniger Führungspositionen vorhanden sind.

5.3.2 Einlinienorganisation

Neben der Leitungstiefe, welche die Organisationsform bestimmt, bestehen eine Reihe von klassischen Verfahren des Organisationsaufbaus. Hierzu gehören die Einlinie- und die Mehrlinienorganisation.

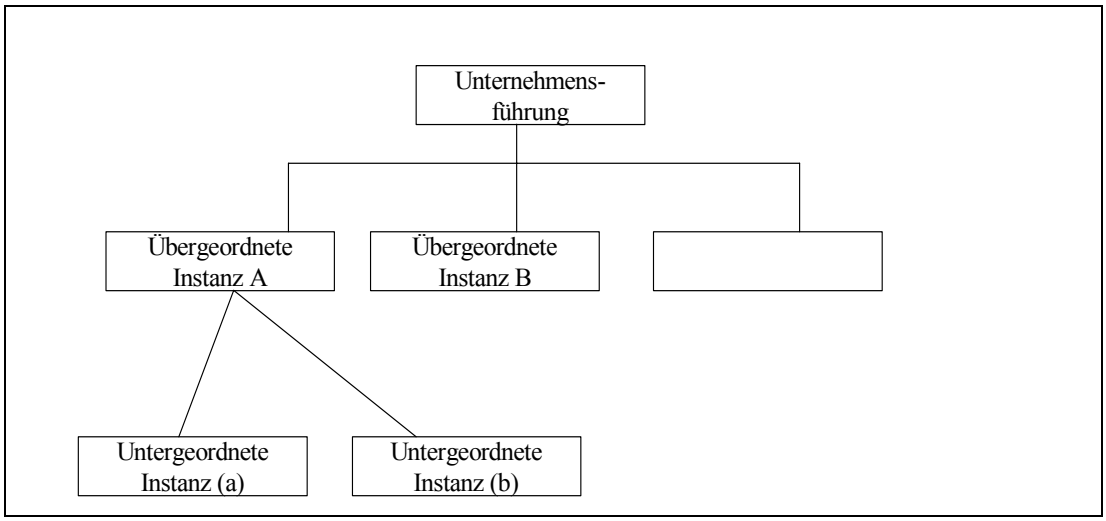


Abbildung 29 Einlinienorganisation

In der **Einlinienorganisation** hat jeder Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten. Es gibt also nur eine direkte Linie von den oberen Instanzen hinunter zu den untergebenen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sehen sich entsprechend auch nur einem Vorgesetzten gegenüber, dem sie verantwortlich sind und der ihnen gegenüber eine Weisungsbefugnis besitzt. Eine Information an andere Instanzen wird immer über die übergeordnete Instanz weitergeleitet. Eine Information der untergeordneten Instanz (a) an die Unternehmensleitung wird also immer zuerst an die übergeordnete Instanz A geleitet.

Die **Vorteile** dieser Organisationsform liegen in:

- einer Einheit der Leitung und damit einer eindeutigen Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereichen.
- klaren Unterstellungsverhältnissen und Zielausrichtungen bei Entscheidungen.
- einer Rollenspezifikation: Sicherheit durch Aufgaben und Kompetenzabgrenzungen, sowie Verantwortungszuordnungen.

- Die **Nachteile** dieser Organisationsform liegen darin, dass
- die Anpassungsfähigkeit an neue Problem- und Aufgabenstellungen schlecht ist und sehr unflexibel verläuft.
- ein Problemstau, durch die Tendenz die Probleme immer „nach oben“ zu tragen, eintritt und dazu führt, dass eine Überlastung der Unternehmensspitze entsteht.

- eine Informationsfilterung bei Einhalten des Dienstweges automatisch stattfindet, sodass die Unternehmensleitung nur die Informationen erhält, die von den Instanzen im mittleren Management durchgelassen werden.

5.3.3 Mehrlinienorganisation

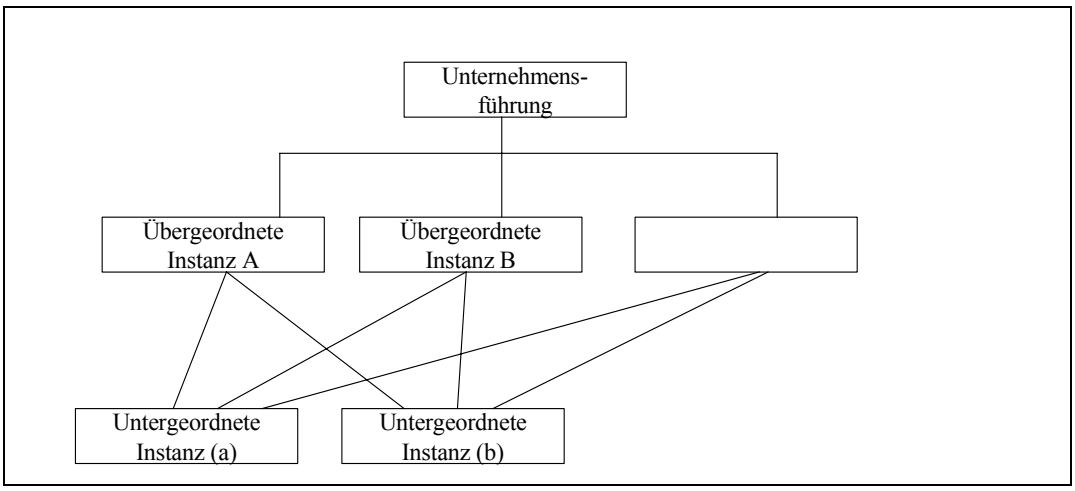


Abbildung 30 Mehrliniensystem

Bei einer **Mehrlinienorganisation** hat ein Mitarbeiter mehrere übergeordnete Instanzen. Damit sind für einen Mitarbeiter mehrere Führungskräfte weisungsbefugt. Einerseits hat dieses Führungskonzept den Vorteil, dass ein langer Kommunikationsweg über die übergeordneten Instanzen nicht stattfinden, andererseits kommt es bei dieser Form der Organisation der Leitung häufig zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen den übergeordneten Instanzen in Bezug auf die untergebenen Mitarbeiter.

5.4 Klassische Organisationsformen

5.4.1 Linienorganisation

Die **Linienorganisation** ist eine Form der Einlinienorganisation. Auch hier hat jeder Mitarbeiter nur einen eindeutig bestimmten Vorgesetzten und eindeutige Kompetenzzuteilungen.

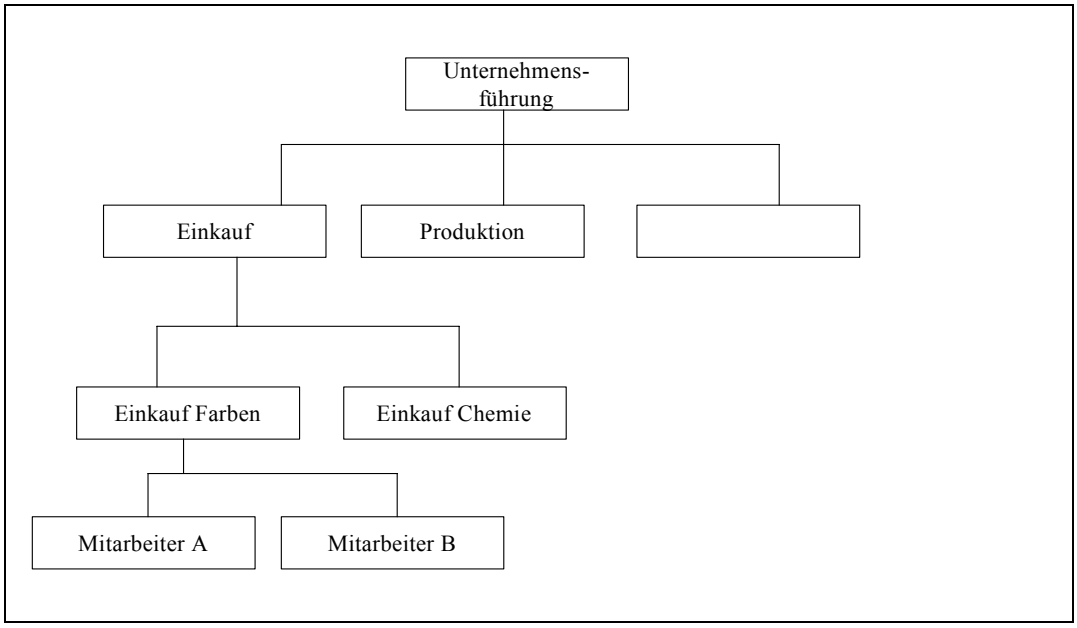


Abbildung 31 Linienorganisation

Es handelt sich hierbei um eine zentralistische Form der Unternehmensorganisation. Es gibt also eine Zentralabteilung für "Einkauf" und eine Zentralabteilung "Produktion". Innerhalb dieser Abteilung ist ein Bereich für den Einkauf der Produktgruppe "Farben" zuständig und eine anderer Bereich für den Einkauf der Produktgruppe "Chemie".

Vorteile der Linienorganisation:
- Es werden nur wenige Funktionsspezialisten benötigt.

Nachteile der Linienorganisation:
- Es bilden sich keine Produktspezialisten heraus.

5.4.2 Stab-Linien-Organisation

Die **Stablinien-Organisation** ist eine Kombination zwischen der eben dargestellten Linienorganisation und Stabstellen. Diese arbeiten die für bestimmte Instanzen und helfen diesen Instanzen bei der Informationsaufbereitung und Entscheidungsfindung.

Kennzeichen einer Stabstelle ist es, keine eigene Entscheidungsbefugnis zu haben, sondern nur eine Entscheidungsvorbereitung für die einzelnen Instanzen durchzuführen.

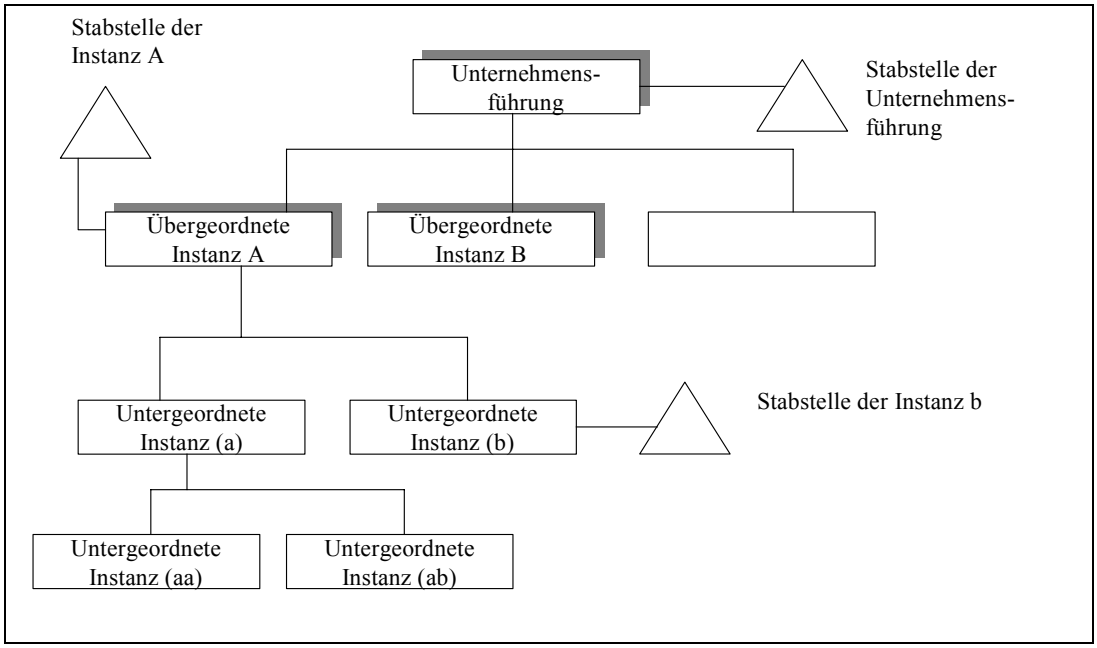


Abbildung 32 Stab-Linienorganisation

Die **Stab-Linien-Organisation** wird genutzt, wenn wegen zunehmender Größe des Unternehmens und Komplexität der Entscheidungsfindung, die Entscheidungsqualitäten der Linieninstanzen abnehmen.

Die **Vorteile** einer solchen Stab-Linien-Organisation liegen in der:
- Entlastung der Linieninstanzen,
- Verbesserung der Koordination,
- Verbesserung der Entscheidungsqualität.

Dem gegenüber stehen als **Nachteile**:
- keine klaren Kompetenzabgrenzungen,
- Stabstellen werden zur „grauen Eminenz“,
- Transparenz des Entscheidungsprozesses geht verloren,
- Risiko, dass die Linieninstanzen die Vorschläge der Stabstellen unkritisch übernehmen.

5.4.3 Divisionalorganisation

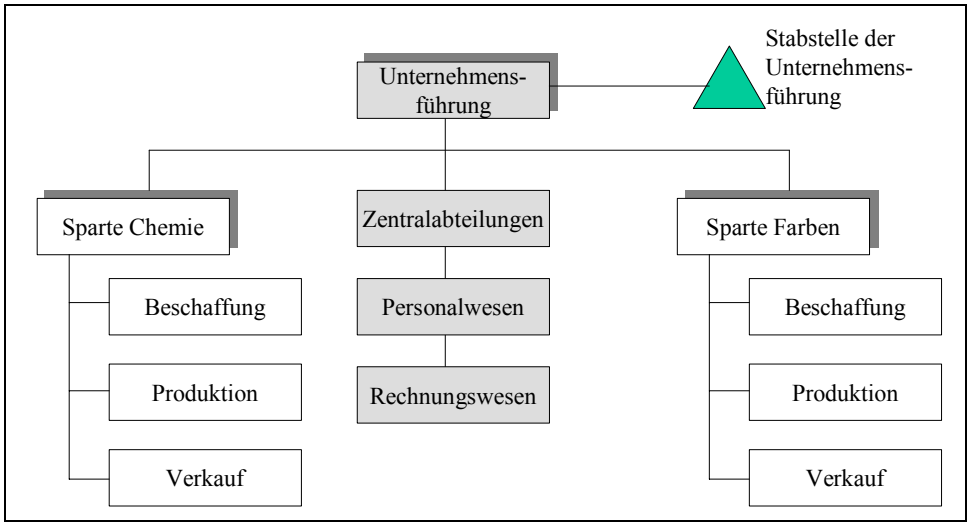


Abbildung 33 Divisionale Organisation

Bei **Divisionalorganisation** wird das Unternehmen in mehrere Produktgruppen unterteilt. Die Unterteilung erfolgt in so genannte Sparten oder Divisionen. Jede Sparte stellt einen autonomen Bereich dar, der als Profit-Center selbstständig arbeitet. Jede Sparte hat ihre eigenen Funktionsbereiche, also einen eigenen Bereich Beschaffung, Produktion, Verkauf, etc. Die Zentralabteilungen übernehmen eine Dienstleistungsfunktion für die einzelnen Sparten, d.h. die Abteilung Personalwesen bedient sowohl die Sparte "Chemie", als auch die Sparte "Farben". Die divisionale Organisationsstruktur ist eine dezentrale Organisationsform.

Vorteile der divisionalen Organisationsstruktur:

- Entlastung der oberen Führungsspitze
- Delegation der Verantwortung auf die Fachkräfte für die Sparten in den einzelnen Produktbereichen

Nachteile diese Organisationsform

- Keine einheitliche Führung des Gesamtunternehmens.
- Gegebenenfalls der Verlust der Corporate Identity

.

5.4.4 Matrixorganisation

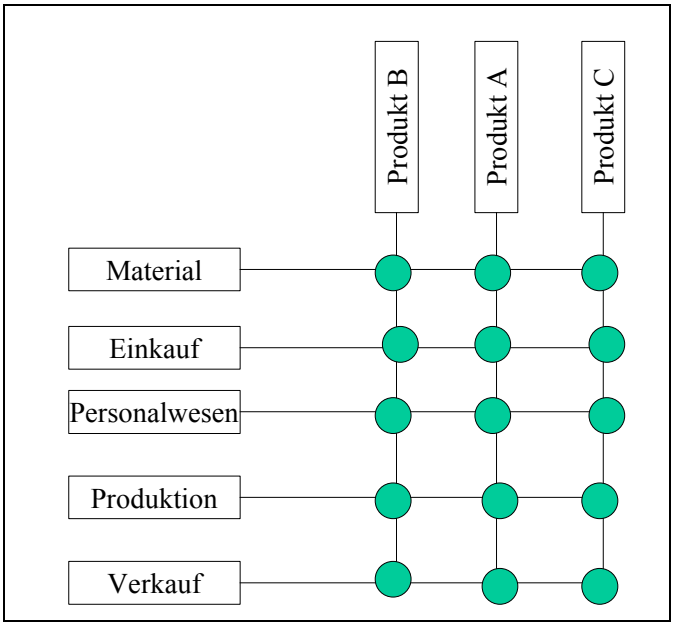


Abbildung 34 Matrixorganisation

Auch bei der Matrixorganisation handelt es sich um eine Form der dezentralen Organisation. Hier kommt es zu einer Überlagerung der Funktionsbereiche und der Produktbereiche. Es handelt sich damit um eine Kombination der Linienorganisation und der divisionalen Organisationsstruktur.

Bei diesem **Organisationsaufbau** werden zwei oder mehrere Strukturkriterien gleichzeitig verwendet. Die Aufteilung erfolgt dann beispielsweise in den Zeilen nach Produkten und in den Spalten nach Funktionen. Hierbei kommt es zu den typischen Problemen, die bei der Mehrlinienorganisation entstehen. Die Kompetenzüberschneidungen sind gezielt in diese Organisationsform enthalten. Es kommt zu einer Doppelverantwortung von zwei Führungskräften, die zu einem ständigen Dialog führen und dabei innovative Prozesse auslösen sollen.

Bei einer Aufteilung in den Zeilen nach Produkten und in den Spalten nach Regionen (also eine andere, aber alternativ auch häufig gewählte Unterteilung, die nicht in der Abbildung dargestellt ist) existieren zum einem Produktmanager, die für eine bestimmte Produktlinie verantwortlich sind und Vertriebsmanager, die für bestimmte Vertriebregionen zuständig sind. Beide sind in diesem Fall gleichermaßen für die Handlungsweise der Außendienstler verantwortlich. Der Produktmanager allerdings nur in Bezug auf ein bestimmtes Produkt (für die anderen Produkte sind andere Produktmanager zuständig) und der regionale Vertriebsleiter für die Außendienstler in dieser Region, die alle Produkte vertreten.

Vorteile der Matrixorganisation:

- hohes Problemlösungspotenzial durch Kombination von verschiedenen Fachspezialisten,
- direkte Kommunikationswege zwischen den Mitarbeitern und verschiedenen Vorgesetzten und den einzelnen Vorgesetzten der Abteilungen,
- Entlastung der Unternehmensspitze,
- Betonung der Teamarbeit.

Nachteile der Matrixorganisation:

- großes Konfliktpotenzial innerhalb der Führung, das häufig auf den Mitarbeitern ausgetragen wird,
- keine Einheit der Leitung durch eine Mehrfachunterstellung der Organisationsmitglieder
- großer Kommunikationsbedarf,
- Gefahr von zu vielen Kompromissen und langsamen Entscheidungen.

5.4.5 Projektorganisation

Die **Projektorganisation** ist typische für Beratungsunternehmen und Großunternehmen, die im Staudammbau, Kraftwerksbau, etc. tätig sind, aber auch bei Veranstaltungsagenturen. Die Projektorganisation ist eine Form der dezentralen Organisation, da die Projektleiter selbstständig handeln können.

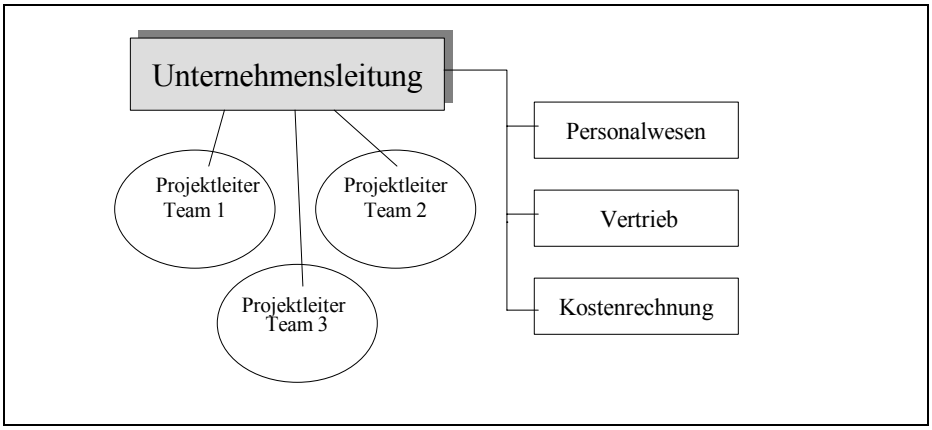


Abbildung 35 Projektorganisation

Die Bereiche, die als Projektteams organisiert sind, existieren nur für die Dauer eines Projekts und sind in Bezug auf dieses Projekt in der Lage, frei zu handeln und nur der Unternehmensleitung gegenüber verantwortlich. Neben den Abteilungen des Unternehmens, die direkt mit der Leistungserstellung, also den jeweiligen Projekten befasst sind, bestehen zentrale Dienstleistungsabteilungen wie Personal, Vertrieb oder Kostenrechnung, die auf Dauer ausgerichtet sind.

5.4.6 Netzwerk

Eine Netzwerkorganisation besteht dann, wenn viele kleine Unternehmen miteinander kooperieren und sich mit ihren externen Lieferanten und Abnehmern zu einem Netzwerk zusammengeschlossen haben.

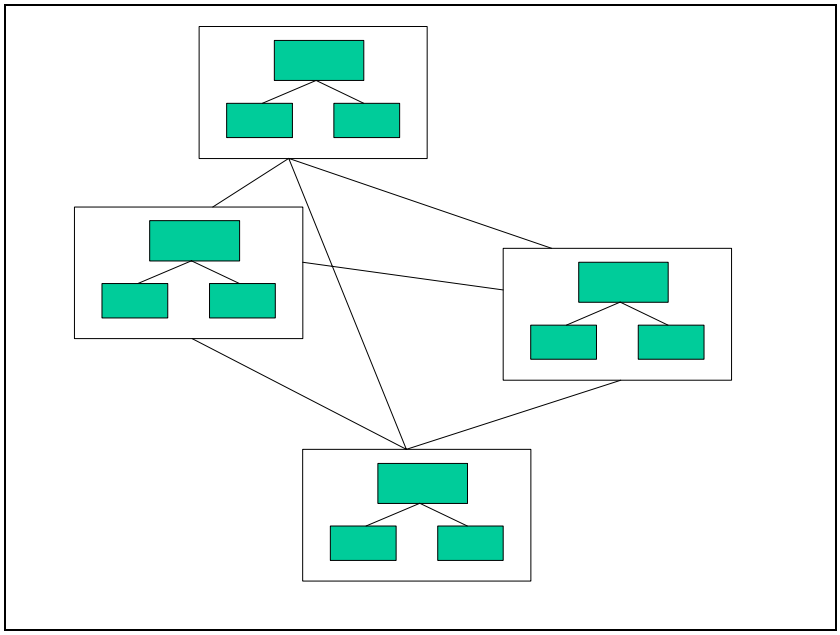


Abbildung 36 Netzwerkunternehmen

Ein **Netzwerkunternehmen** verteilt die Aufgaben innerhalb der einzelnen Teile des Netzwerks. So kann ein Teil des Netzwerks die Buchhaltung übernehmen, ein anderer Teil kann für Beratungsleistungen zuständig sein und ein anderer übernimmt Aufgaben im Projektmanagement.

Die Verbindungen zwischen den Unternehmen bestehen damit nicht immer, sondern nur, wenn eine Aufgabenstellung das erfordert. Häufig existieren Rahmenverträge zwischen den einzelnen Unternehmen. Die Unternehmen können auch fallweise unter einem gemeinsamen Namen auftreten, sind aber rechtlich selbständig und verrechnen die Leistungen untereinander.

Die und ähnliche Organisationsformen, wie die **Clan-Organisation,** werden als Organisationsformen der Zukunft angesehen, da sie sehr flexibel sind. Sie können auf unspezifische Aufgaben schneller und besser reagieren, als große hierarchische Gebilde.

5.4.7 Darstellungsformen für die Aufbauorganisation

Zur Darstellung der Aufbauorganisation wird üblicherweise ein **Organigramm** verwendet.

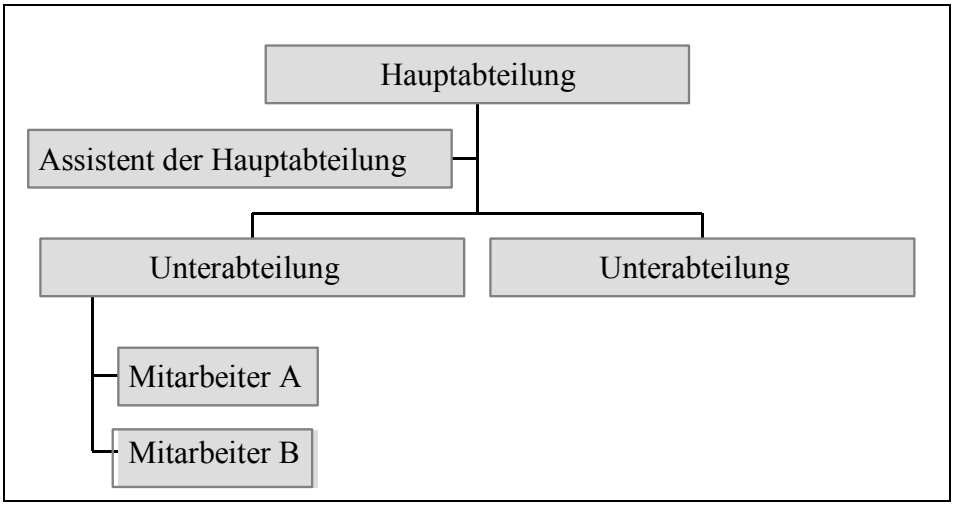


Abbildung 37 Organigramm

Eine einfache Darstellungsform zeigt die oben stehende Grafik. Die verwendeten Bezeichnungen sind selbsterklärend. Die beiden Unterabteilungen liegen auf der gleichen hierarchischen Ebene.

Eine andere ebenfalls häufig verwendete Darstellungsform für die verschiedenen Abteilungen zeigt die nachfolgende Abbildung.

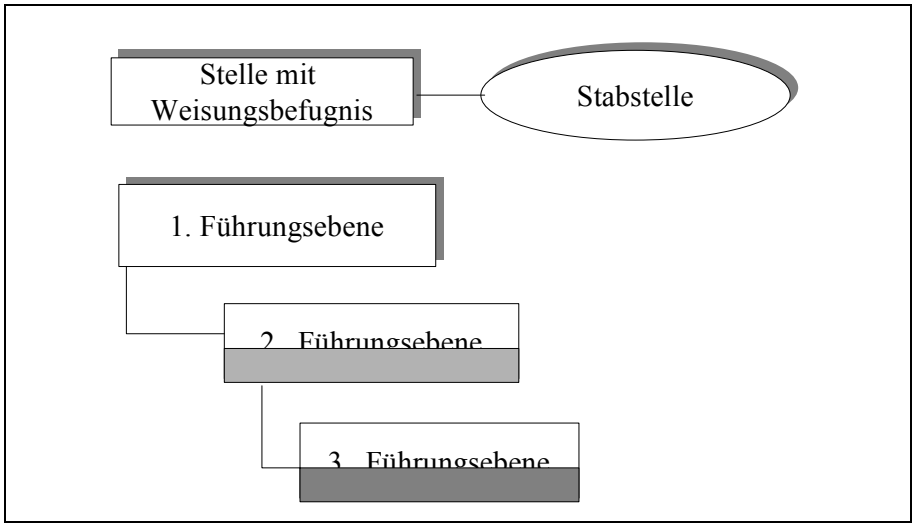


Abbildung 38 Die Symbole in einem Organigramm

Stabstellen werden hier als ovaler Kreis dargestellt. Die unterschiedlichen Führungsebenen sind an den verschiedenen Grautönen des unteren Balkens zu unterscheiden.

5.4.8 Die Abteilungen in einem Unternehmen

Abteilungen in einem Unternehmen übernehmen in diesem Unternehmen bestimmte Aufgabenstellungen. Sie haben innerhalb des Untennehmens klar bestimmte Funktionen.

Die Abteilungen eines Unternehmens können danach unterschieden werden, ob sie an dem Prozeß der Leistungserstellung direkt beteiligt sind, oder ob sie für die leis-

tungserstellenden Abteilungen Dienstleistungen erbringen und diesem dadurch die Leistungserstellung ermöglichen.

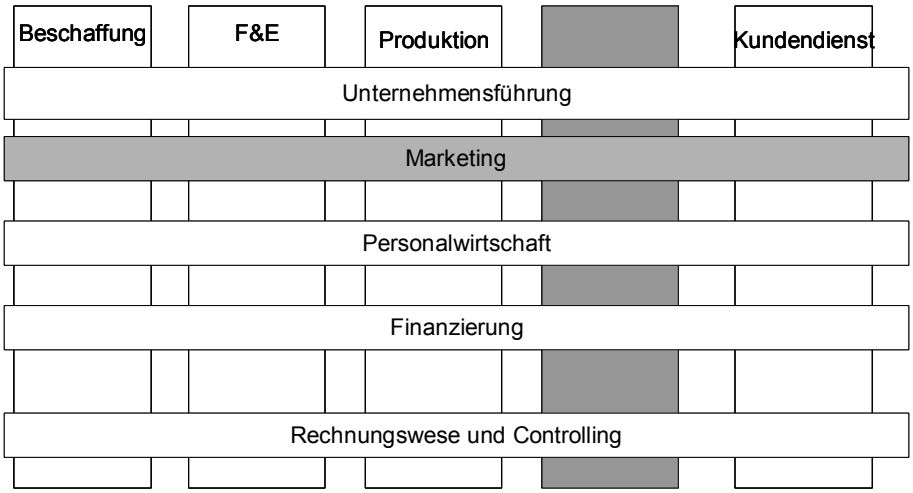


Abbildung 39 Leistungs- und Dienstleistungsabteilungen

5.4.8.1 Abteilungen und Stellen in einem Textilunternehmen

Hier finden Sie – zur Übersicht nur eine Aufzählung der Abteilungen, die in einem Textilunternehmen zu vorhanden sind.

Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und kann auch niemals vollständig sein. Ein Unternehmen ist in seinen Strukturen so individuell wie ein Mensch, oder ein Gruppe von Menschen.

Die Menschen, die ein Unternehmen führen, haben sehr unterschiedliche Vorstellungen von dem was für das Unternehmen "gut und richtig" ist. Viele der Abteilungen in einem Unternehmen sind mit anderen als den hier genannte Namen belegt.[122]

[122] Sie wissen ja – eine Putzfrau heißt in Neudeutsch "Raumpflegerin" und ein "Maler" ist ein "Farbaplikateuer". – Weiter Beispiele nach belieben.

Es scheint hier bei Unternehmen die Tendenz zu geben, dass sie dazu neigen ihre Mitarbeiter mit Titeln zu überhäufen und mit Berufsbezeichnungen, die etwas seltsam anmuten (So als Alternative dazu diese Mitarbeiter gut zu bezahlen oder ihnen angebrachte Karrierechancen zu eröffnen). Nur ein paar Beispiele: Jeder Versicherungsvertreter ist heute ein "Finanzberater" (auch wenn er nur die Versicherungen verkauft, die ihm die höchste Provision bezahlt – und damit keinesfalls berät, sondern nur einseitig beeinflusst). Jeder Filialeiter bei Aldi oder Plus ist ein Geschäftsführer – auch wenn die Geschäftsführung des Konzerns niemals auf die Idee käme mit diesem Menschen auch nur zu reden, weil er zu unwichtig für das Unternehmen ist. – Insgesamt ein sehr interessantes sprachliches Phänomen, das allerdings zu gewissen Schwierigkeiten führt, wenn sie den Versuch unternehmen, zu erkennen was eine einzelne Person in dem Unternehmen eigentlich für eine Stellung hat und was seine Aufgabe in dem Unternehmen ist.

Viele der Bezeichnungen werden synonym verwendet. Es gibt in der nachfolgenden Aufzählung also Bezeichnungen, die die gleichen Aufgabe darstellen – aber zweimal aufgeführt sind. (Beispiel: Unternehmensführung und Geschäftsführung).

In einem kleinen Unternehmen ist nur ein Teil diese Stellen zu finden. In großen Unternehmen gibt es häufig mehrere Personen, die die gleichen Stellen haben und es gibt mit Sicherheit auch noch eine Vielzahl an anderen Stellenbezeichnungen.

Chef-Etage	Produktion
Unternehmensführung	Produktionsleiter
Geschäftsführung	Produktionsingenieure
Geschäftsleitung	Meister
Vorstand (in einer Aktiengesellschaft [AG]	Vorarbeiter
Aufsichtsrat [AG][123]	Arbeiter
Prokurist[124]	Schichtführer
Personalabteilung	Zuschnitt
Personalchef	Näherei
Personalsachbearbeiter	
Betriebsarzt	Entwicklung
Kindergarten	Entwurf
	Design

[123] **Vorstand** und **Aufsichtsrat** finden sich nur in einer **Aktiengesellschaft**. Sie müssen die Unterschiede nicht unbedingt wissen – deswegen steht das hier in einer Fußnote – aber ich fühle trotzdem das Bedürfnis kurz darzustellen wie sich die Struktur einer Aktiengesellschaft zusammen setzt. Also:

Eine Aktiengesellschaft gehört den Aktionären, d.h. den Menschen, die im Besitz der Aktien eines Unternehmens sind (Also im Grunde den Menschen, die an der Börse Aktien, d.h. Unternehmensanteile kaufen und verkaufen.). Diese Aktionäre bilden die (einmal jährlich stattfindende) Aktionärsversammlung. Aus dieser Aktionärsversammlung wird der Aufsichtsrat gewählt (im allgemeinen handelt es sich um die Vertreter von Banken, weil diese die größten Aktienpakete besitzen, bzw. die meisten der Stimmrechte von den Aktionären zugesprochen bekommen). Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe den Vorstand der AG zu kontrollieren – und dafür zu sorgen, dass die Aktionäre möglichst gute Kapitalgewinne erzielen (wie gesagt, die Aktionäre sind die Eigentümer des Unternehmen). Der Vorstand besteht (im allgemeinen) aus angestellten Managern, die das Unternehmen in Auftrag der Aktionäre führen. Diese Situation gilt für alle Unternehmen deren Aktien an der Börse gehandelt werden.

[124] Ein **Prokurist** besitzt **Prokura**, d.h. er darf im Namen des Unternehmens Verträge unterschreiben. Eine Prokura muß im **Handelsregister** eingetragen werden. Damit darf dieser Prokurist im Namen des Unternehmens Verträge abschließen und Verpflichtungen für das Unternehmen eingehen. – Sie dürfen, wenn Sie keine Prokura haben, rechtlich noch nicht einmal einen Bleistift für das Unternehmen kaufen, ohne dass sie der Geschäftsführer (der hat automatisch Prokura, sobald er als Geschäftsführer im Handelsregister eingetragen ist) beauftragt. Es gilt: ein Prokurist darf formalrechtlich alles – also auch das Unternehmen verkaufen oder auflösen. Diese Abwicklung ist allerdings sehr kompliziert – so dass sie bei den meisten Unternehmen intern so geregelt ist, dass bestimmte "Leiter" eine **Zeichnungsberechtigung** bis zu einem festgesetzten Betrag haben. Wird dieser Betrag überschritten, dann müssen sie ihren Vorgesetzten fragen. Hier nur der Tipp: Unterschreiben sie nichts für ihr Unternehmen, bevor sie nicht mit ihrem Vorgesetzten abgeklärt haben, ob sie das dürfen. Lassen sie im Zweifel ihren Vorgesetzten (mit-)unterschreiben. Sonst gilt "Geschäftsführung ohne Auftrag", d.h. sie haften – und zahlen – im Zweifelsfall selber.

Betriebspsychologen	
Leiter Aus- und Weiterbildung	Einkauf
	Leiter der Beschaffung
Hausmeisterei	Beschaffungsassitenten
Reinigungsabteilung	
Werkstatt	Lager / Warenannahme
Feuerwehr	Lagerleitung
Werksschutz	Lagerarbeiter
	Wareneingangslager
Kantine	
Fertiglager	Verkauf
Verkaufsräume	Verkaufsleiter
Filialleiter	Key Account Manager
Verkaufpersonal	Vertriebsinnendienst
Dekoration	Vertriebsaußendienst
	Vertriebsassistenten
Telefonzentrale	
Buchhaltung	EDV
Bilanzbuchhalter	Systemadministratoren
Chefbuchhalter	Programmierer
Leiter Buchhaltung	EDV-Betreuer
Marketing	
Werbeabteilung	
Marktforschung	
Produktmanagement	

Abbildung 40 Stellen in einem Unternehmen

5.4.8.2 Die Aufgabenstellungen der Abteilungen in einem Unternehmen

Abteilungen übernehmen in einem Unternehmen bestimmte Aufgaben. In kleinen Unternehmen wird für die Ausführung von mehreren dieser Aufgaben nur eine Person bestimmt. Das ändert nichts daran, dass diese Aufgaben in jedem Unternehmen anfallen – auch in einem Einpersonen-Unternehmen – und damit durchgeführt werden müssen.

Die hier dargestellten Abteilungen werden in den meisten Unternehmen vorhanden sein. Auf jeden Fall sind die Aufgabenstellungen in jedem Unternehmen vorhanden.

Diese Aufgaben werden aber – wenn das Unternehmen klein ist – häufig nur von einer Person oder von dem Inhaber des Unternehmens übernommen.[125]

5.4.8.2.1 Die Buchhaltung

Die Buchhaltung ist im Grunde so etwas wie das Tagebuch des Unternehmens. Hier werden alle Ereignisse, die für das Unternehmen wirtschaftlich relevant sind, aufgezeichnet.

Eine Buchhaltung muss in jedem Unternehmen durchgeführt werden, das die folgenden Bedingungen erfüllt:[126]

- Der **Jahresumsatz** übersteigt DM 500.000,- oder
- Der **Jahresgewinn** übersteigt DM 48.000,-.

Der Jahresgewinn übersteigt üblicherweise den oben genannten Betrag, wenn ein Unternehmen wirtschaftlich Erfolg hat. Damit sind fast alle Unternehmen von dieser Buchhaltungspflicht betroffen.

Die Buchhaltung erfüllt die folgenden Aufgaben:[127]

- Feststellen von Vermögensgegenständen und Schulden
- Aufzeichnen aller Veränderungen der Vermögens- und Schuldenwerte in lückenloser sachlicher und zeitlicher Ordnung
- Ermittlung der Erfolgs des Unternehmens, d.h.
  - des Gewinns oder
  - des Verlustes durch Erfassung von allen Aufwendungen und Erträgen
- Lieferung der Basis für die Kalkulation der Preise
- Grundlage für die Berechung der Abgaben an das Finanzamt
- Beweismittel bei Rechtstreitigkeiten mit Kunden, Lieferanten, Banken, Behörden, etc.

Die Buchhaltung ist vielen gesetzlichen Vorschriften unterworfen. Diese Vorschriften verteilen sich über eine Reihen an Gesetzbüchern – was die Situation nicht gerade einfacher gestaltet.[128] Für ein allgemeines Verständnis reichen aber die **Grundsätze ordnungsgemäßer Buchhaltung** (GoB).[129]

---

[125] Die hier aufgeführten Abteilungen sind mehr oder weniger zufällig. Auch der Umfang der jeweiligen Darstellung sagt nichts über die Bedeutung der Abteilung. Die einzige Aussage, die hier abgeleitet werden kann: Diese Skript ist als lebendes Dokument zu verstehen, das von Zeit zu Zeit ergänzt wird.

[126] Vgl.: § 141 AO (Abgaben Ordnung).

[127] Vgl.: Schmolke, S. / Deitermann, M. (1999): Industrielles Rechnungswesen – IKR, S. 9.

[128] Handelsgesetzbuch (HGB): §§238 – 363 (grundlegende Vorschriften für alle Kaufleute); §§264 – 335 (spezielle Vorschriften für alle Kapitalgesellschaften); §§ 336 – 339 (Vorschriften für eingetragene Genossenschaften), Rechtsformspezifischen Vorschriften im GmbH, Aktienges., Geno-

- **Klarheit und Übersichtlichkeit**
  - Sachgerechte und überschaubare Organisation der Buchführung
  - Übersichtliche und den gesetzlichen Regelungen entsprechende Gliederung des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung [GuV]
  - Keine Verrechnung zwischen Vermögenswerten und Schulden und zwischen Aufwendungen und Erträgen. Die einzelnen Posten müssen einzeln aufgeführt werden.
- **Ordnungsgemäße Erfassung aller Geschäftsvorfälle**
  - Verbuchung der Geschäftsvorfälle:
    - fortlaufend
    - vollständig
    - richtig
    - zeitgerecht
    - sachlich geordnet
    - Kasseneinnahmen sind täglich zu verbuchen
- **Keine Buchung ohne Beleg**
- **Ordnungsgemäße Aufbewahrung der Unterlagen**
  - Zehn Jahre
    - Buchungsbelege
    - Buchungsprogramme
    - Konten
    - Bücher
    - Inventare
    - Eröffnungsbilanzen
    - Jahresabschlüsse, einschließlich Anhang und Lageberichte
  - Lagermöglichkeiten: Papier, Bildträger, Datenträger. Dabei müssen die gespeicherten Daten jederzeit über einen Bildschirm oder Ausdruck lesbar gemacht werden können.

Die Strafen für Verstöße gegen diese Vorschriften sind empfindlich. Von Seiten der Finanzbehörden besteht die Möglichkeit die Gewinne des Unternehmens zu schätzen.[130] Wer Jahresabschlüsse unrichtig oder verschleiert darlegt, wird mit Freiheit-

senschaftsges. Die steuerrechtlichen Vorschriften finden sich in der Abgabenordung (AO), dem Einkommenssteuergesetz (EstG), dem Körperschaftsgesetz (KStG), Umsatzsteuergesetz (UstG), sowie in den Durchführungsverordnungen (EstDV, KStDV, UstDV) und Richtlinien (EstR, KStR, UstR).

[129] Vgl.: Schmolke, S. / Deitermann, M. (1999): Industrielles Rechnungswesen – IKR, S. 11.

[130] Nach § 162 AO – wobei die Schätzung nur in seltenen Einzelfällen zum Vorteil des Geschätzten ausfällt.

oder Geldstrafen bestraft.[131] Im Konkursfall kann ein Straftatbestand vorliegen, der mit Freiheitsstrafen belegt wird.[132]

Wie dargestellt wurde unterliegt die Buchhaltung einer Vielzahl an rechtlichen Vorschriften, muss aber von jedem Unternehmen durchgeführt werden. Das führt dazu, dass viele kleine Unternehmen die Buchhaltung komplett von einem anderen Unternehmen durchführen lassen – zumeist einen Steuerberater – oder zumindest zeitweise die Hilfe eines Steuerberaters in Anspruch nehmen. Große Unternehmen haben meist eine eigenen Buchhaltungsabteilung.[133]

Was tut ein Buchhalter?

Er sammelt die oben erwähnten Belege – im Zweifelsfall alle Papiere auf denen €-Beträge stehen. Also auch unbezahlte Rechnungen (sowohl Eingangs- als auch Ausgangsrechnungen, etc.). Diese Belege verbucht er in den Büchern der Buchhaltung, so dass ersichtlich ist wann, wo, wofür und wie viel an Geld eingenommen oder ausgegeben wurde. Anhand dieser Buchhaltung errechnet der Bilanzbuchhalter den Gewinn des Unternehmens und ermittelt das Vermögen und die Schulden des Unternehmens.

Bei der Verbuchung werden verschiedene Bücher verwendet.

- Das **Grundbuch** (wird auch Journal genannt) enthält alle Buchungen in zeitlicher (also chronologischer) Reihenfolge. Hier werden folgende Informationen niedergelegt:
    - Datum
    - Belegnummer
    - Buchungstext
    - Kontierung (auch Buchungssatz)
    - Verbuchten Beträge

[131] Je nach schwere der Fälle (§ 331HGB und §§ 370 f. AO).

[132] § 283 Strafgesetzbuch

[133] Meine Empfehlung an Sie: Sollten Sie ein eigenes Unternehmen aufmachen, dann suchen sie sich zuerst – d.h. bevor sie anfangen mit diesem Unternehmen zu arbeiten – auch wenn es nur ein kleines ist – einen Steuerberater ihres Vertrauens und klären Sie mit ihm:

- Welche Unterlagen braucht er von Ihnen?
- Wie möchte er diese sortiert haben?
- Welche Leistung bietet er Ihnen für welchen Preis? (Die Tarife für Steuerberater sind festgelegt und damit bei allen mehr oder weniger gleich – wenn der Steuerberater reell ist.)

Es geht nicht ohne Steuerberater und die Fehler, die Sie in Ihrer Buchhaltung machen, kostet sie spätestens bei der nächsten Steuererklärung Ihr Geld. (Und machen Sie einen Bogen um "Finanzberater" in jeglicher Form. Die leben davon, dass sie Ihr Geld in die eigenen Tasche wirtschaften – haben meist – entgegen deren eigenen Aussagen, nur sehr geringe Kenntnisse und wenig an Ruf zu verlieren. Jede Bank, jeder Steuerberater, erbringt bessere Leistungen, wenn es um eine finanzielle Beratung geht – hat einen Ruf zu verlieren und hat bessere Informationen.)

- Das **Hauptbuch** enthält die **Sachkonten**. Das sind die im **Kontenplan** verzeichneten Bestands- und Ergebniskonten. Dazu gehören auch das **Eröffnungsbilanzkonto**[134], das **Gewinn- und Verlustkonto** (GuV)[135] und das **Abschlussbilanzkonto**.[136]

Der **Kontenplan** ist eine Auflistung aller Konten, die in einem Unternehmen bestehen – auf die als verbucht werden kann. Es gibt eine Reihe an standardisierten Kontenplänen, die alle für die Buchhaltung zulässig sind (Beispiele: IKR, GKR, Datev-Kontenrahmen, etc.). In der Wahl des Kontenrahmens sind Sie frei – allerdings empfiehlt es sich den Kontenrahmen zu verwenden, den auch ihr Steuerberater benutzt. Einen Auszug aus dem IKR zeigt die nachfolgende Abbildung:[137]

[134] Das Eröffnungsbilanzkonto ist quasi die Bilanz des letzten Geschäftsjahres.

[135] Mit der GuV wird der Unternehmensgewinn des gegenwärtigen Geschäftsjahres berechnet.

[136] Das Abschlussbilanzkonto entspricht der Bilanz des laufenden Geschäftsjahres.

[137] Schmolke, S. / Deitermann, M. (1999): Industrielles Rechnungswesen – IKR, Anhang

AKTIVA

rmögen

1 Finanzanlagen

10 bis 12 Frei
13 Beteiligungen
1300 Beteiligungen
14 Frei
15 Wertpapiere d. Anlagevermögens
1500 Wertpapiere d. Anlagevermögens
16 Sonstige Finanzanlagen
1600 Sonstige Finanzanlagen
17 bis 19 Frei

Fortsetzung Kontenklasse 0

0760 Verpackungsanlagen und -maschinen
0770 Sonstige Anlagen und Maschinen
0780 Reservemaschinen und -anlagenteile
0790 Geringwertige Anlagen und Maschinen
08 Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung ①
0800 Andere Anlagen
0810 Werkstätteneinrichtung
0820 Werkzeuge, Werksgeräte und Modelle, Prüf- und Messmittel
0830 Lager- u. Transporteinrichtungen
0840 Fuhrpark
0850 Sonstige Betriebsausstattung
0860 Büromaschinen, Organisationsmittel und Kommunikationsanlagen
0870 Büromöbel und sonstige Geschäftsausstattung
0880 Reserveteile für Betriebs- und Geschäftsausstattung
0890 Geringwertige Vermögensgegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung
09 Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau
0900 Geleistete Anzahlungen auf Sachanlagen
0950 Anlagen im Bau

Umlaufvermögen

2 Umlaufvermögen und aktive Rechnungsabgrenzung

Vorräte
20 Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ⑥
2000 Rohstoffe/Fertigungsmaterial
2001 Bezugskosten
2002 Nachlässe
2010 Vorprodukte/Fremdbauteile
2011 Bezugskosten
2012 Nachlässe
2020 Hilfsstoffe
2021 Bezugskosten
2022 Nachlässe
2030 Betriebsstoffe
2031 Bezugskosten
2032 Nachlässe
2070 Sonstiges Material
2071 Bezugskosten
2072 Nachlässe
21 Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen
2100 Unfertige Erzeugnisse
2190 Unfertige Leistungen
22 Fertige Erzeugnisse und Waren
2200 Fertige Erzeugnisse
2280 Waren (Handelswaren) ⑥
2281 Bezugskosten
2282 Nachlässe
23 Geleistete Anzahlungen auf Vorräte
2300 Geleistete Anzahlungen auf Vorräte

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (24–26)
24 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
2400 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
2450 Wechselforderungen aus Lieferungen und Leistungen (Besitzwechsel)
2470 Zweifelhafte Forderungen
2480 Protestwechsel
25 Frei

PAS

3 Eigenkapital und Rückstellungen

Eigenkapital
30 Eigenkapital/ Gezeichnetes Kapital
Bei Einzelkaufleuten:
3000 Eigenkapital
3001 Privatkonto
Bei Personengesellschaften:
3000 Kapital Gesellschafter A
3001 Privatkonto A
3010 Kapital Gesellschafter B
3011 Privatkonto B
3070 Kommanditkapital Gesellschafter C
3080 Kommanditkapital Gesellschafter D
Bei Kapitalgesellschaften:
3000 Gezeichnetes Kapital (Grundkapital/Stammkapital)
31 Kapitalrücklage
3100 Kapitalrücklage
32 Gewinnrücklagen
3210 Gesetzliche Rücklagen
3230 Satzungsmäßige Rücklagen
3240 Andere Gewinnrücklagen
33 Ergebnisverwendung ②
3310 Jahresergebnis des Vorjahres
3320 Ergebnisvortrag aus früheren Perioden
3340 Veränderung der Rücklagen
3350 Bilanzgewinn/Bilanzverlust
3360 Ergebnisausschüttung
3390 Ergebnisvortrag auf neue Rechnung
34 Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag
3400 Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag
35 Sonderposten mit Rücklageantei
3500 Sonderposten mit Rücklageanteil
36 Wertberichtigungen
(Bei Kapitalgesellschaften als Passivposten der Bilanz nicht mehr zulässig)

Abbildung 41 Auszug aus dem IKR

Wie wird das Verbuchen eines Beleges durchgeführt? Nehmen wir an, Sie haben für Ihr Unternehmen Stoff zu einem Preis von € 5.000,- netto gekauft und diesen Stoff in bar bezahlt. Sie haben den Stoff in ihrem Auto mitgebracht und im Lager abgegeben und für den Buchhalter eine Quittung über den entsprechenden Betrag. Was macht der Buchhalter mit diesem Beleg.

1. Der Beleg erhält eine Belegnummer z.B. ER12 (d.h. ER für eine Eingangsrechnung und 12 für die in diesem Jahr angefallene 12te Eingangsrechnung).
2. Dann bildet der Buchhalter den Buchungssatz. Das Lager erhält für € 5.000,- Stoff dazu und das Unternehmen hat € 5.000,- zuzüglich Mehrwertsteuer in

der Kasse weniger. Gleichzeitig bekommt das Vorsteuerkonto 16% von € 5.000,- gutgeschrieben.[138] Der hieraus entstehende Buchungssatz lautet

Lagerbestände Stoff DM 5.000,- **an** Kasse DM 5.800,-
Vorsteuer DM 800,-

3. Der Buchungssatz wird in das Journal eingetragen.
4. Auf dem Konto "Lagerbestände Stoff" wird auf der Aktiv-Seite[139] die Belegnummer und der Buchungsbetrag eingetragen. Auf dem Konto "Vorsteuer" wir ebenfalls die Buchungsbelegnummer und der Buchungsbetrag eingetragen.
5. Auf dem Konto "Kasse" wir auf der Passiv-Seite[140] der Betrag von DM 5.800,- und die Belegnummer eingetragen.
6. Der Beleg wird in einem Ordner abgeheftet.

Damit ist der Vorgang für den Buchhalter abgeschlossen. Er kann den nächsten Beleg verbuchen.

5.4.8.2.2 Das Personalwesen

Die primäre Aufgabenstellung der **Personalabteilung** besteht darin, dafür sorge zu tragen, dass geeignete Arbeitskräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Sie erstellt also den **Personalplan**.

"Diesem Personalplan obliegt es, den für die Zukunft zu erwartenden Personalbedarf, sowohl quantitativ als auch qualitativ, festzulegen und Vorsorge für eine dem Bedarf entsprechende Bereitstellung an Arbeitskräften zu treffen."[141]

Daraus ergibt sich für die Personalabteilung eine vielfältige Aufgabenstellung:

- Personalplanung
- Personalsbeschaffung
- Auswahl und Einstellung der Mitarbeiter
- Festlegung der Löhne und Gehälter
- Planung (und Durchführung) der Schulung / Weiterbildung der Mitarbeiter
- (Lohn- und Gehaltsabrechnung)[142]
- Entlassung von Mitarbeitern

[138] Mehrwertsteuer und Vorsteuer werden in Kapitel 6 näher erläutert.

[139] Also auf der linken Seite des Kontos.

[140] Also auf der rechten Seite des Kontos.

[141] Korndörfer, W. (1986): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 160.

[142] Wird auch Lohnbuchhaltung genannt. Hierbei handelt es sich – aus Sicht der Buchhaltung – um eine Nebenbuchhaltung.

5.4.8.2.3 Die Kostenrechnung

Die **Kostenrechnung** ergibt sich direkt aus der Buchhaltung. Die Kosten des Unternehmens werden aus der Buchhaltung übernommen und in der Kostenrechnung weiterberechnet.[143]

Die Kostenrechnung hat die Aufgaben:[144]

- Die anfallenden Kosten der Kostenstellen zu ermitteln.
- Die Kosten für die Leistungen des Unternehmens zu berechnen.
- Die (kostenorientierte) Preiskalkulation durchzuführen.

5.4.8.2.4 Das Controlling

Der Begriff des "**Controlling**" kommt aus dem Englischen. "to control" bedeutet nicht – wie häufig im deutschen falsch übersetzt "kontrollieren", sondern "lenken, steuern, regeln, überwachen, regulieren, leiten".[145] Der Controller ist damit der **Navigator** des Unternehmen, d.h. er

- ermittelt den "wahren Standort" des Unternehmens,
- errechnet die Zielabweichungen,
- schlägt Kurswechsel vor.

Er übernimmt damit aber **nicht** die Aufgabe Entscheidungen zu treffen. Die werden von der Unternehmensleitung (also dem Kapitän) getroffen. Seine Aufgabe liegt lediglich darin, Vorschläge zu machen.

Dem Controlling liegt eine **Führungskonzeption** zugrunden, die als

- Gewinnsteuerung durch Zahlen

beschrieben werden kann.[146] Das Controlling bietet Planungs- und Steuerungselemente für alle Unternehmensbereiche.

Die **Aufgaben des Controlling** liegen darin, die Unternehmensleitung bei der Abstimmung der Aktivitäten aller Bereiche des Unternehmens auf dessen Ziele zu unterstützen.

Die **Methoden des Controllings** sind leicht beschreibbar.

- Für alle Unternehmensbereiche werden Unterziele mit Leistungsanforderungen und Budgets erarbeitet.

---

[143] Häufig wird die Kostenrechnung von der Buchhaltungsabteilung mit übernommen. Es gibt damit also keine eigene Abteilung Kostenrechnung. Ebenso häufig findet die Kostenrechnung in der Controlling-Abteilung statt.

[144] Näheres zum Thema Kostenrechnung in Kapitel 6.

[145] Vgl.: BAUS, J. (1996): Controlling, S. 7

[146] ebenda.

- Die Einhaltung dieser Ziele wird mit Controllingmethoden überwacht. Abweichungen zwischen dem Soll und Ist werden angezeigt und gegebenenfalls werden Vorschläge für Gegenmaßnahmen unterbreitet.

Für die Anwendung eines Controlling-Systems müssen die folgenden **Voraussetzungen** erfüllt sein:

- Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems.
- Aufbau und Anwendung eines Informationssystems.
- Führung durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives).
- Regelmäßige Erstellung von statistischen Kennzahlen.[147]

Typische **betriebliche Datenbestände**, die im Controlling Verwendung finden, sind: [148]

- Stücklisten
  - Bedarf an Material und Vorprodukten je Einheit der Enderzeugnisse
- Einkaufsstammdaten
  - Geplante - und realisierte Einstandspreise fremdbezogener Materialien und Vorprodukte
- Arbeitspläne
  - Bearbeitungszeiten und/oder sonstige Bezugsgrößen pro Einheit der Zwischen- oder Endprodukte
- Ist-Produktionsvollzug (Betriebsdatenerfassung)
  - Daten der ablaufenden Fertigungsprozesse
  - Beispiel: Maschinenbelegung, -laufzeiten, Losgrößen, Durchlaufzeiten, etc.
- Fakturierung
  - Menge, Verkaufspreise, -konditionen, abgesetzte Produkte
- Finanz- und Betriebsbuchhaltung
  - Alle Geschäftsvorfälle zwischen Unternehmen und Umwelt
  - Die entstandenen Kosten und Erlöse nach geeigneten Gliederungsmerkmalen
- Kalkulationen
  - Kosten jeder Erzeugniseinheit

[147] Vgl.: HANS, L. / WARSCHBURGR, V. (1996): Controlling, S. 3

[148] Vgl.: HANS, L. / WARSCHBURGR, V. (1996): Controlling, S. 314

- Erlöse der Erzeugniseinheit

- Personalstammdatei
  - alle mitarbeiterbezogenen Daten
  - Qualifikationsprofil, Stellenbeschreibung, Fehlzeiten, Überstunden

Zur Durchführung des Controlling werden **Berichte** erstellt. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Übersicht über typische Controlling-Berichte.[149]

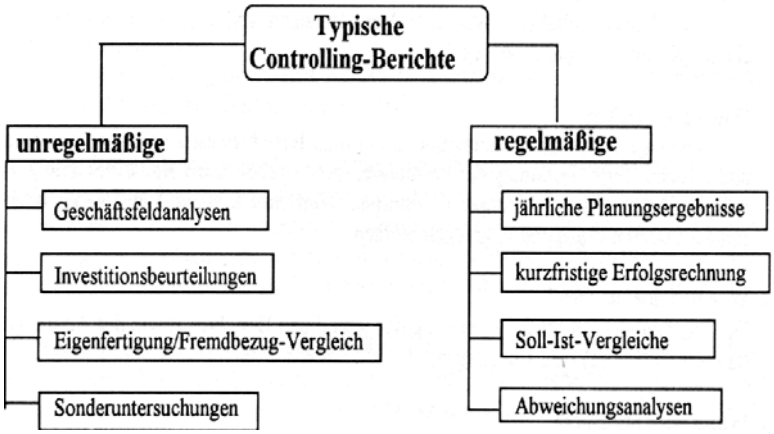


Abbildung 42 Controlling-Berichte

Zur Durchführung des Controllings müssen Budgets gebildet werden. Ein **Budget** ist ein zielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Periode vorgegeben ist. Mit der **Budgetierung** wird die Unternehmensplanung in finanzielle Wertgrößen umgesetzt. Zur Budgetierung gehört die Budgetplanung, das Erstellen von Budgetvorgaben und die Budgetüberwachung. In einem Budget werden eine Reihe von Wertgrößen verwendet:

- **Kostenbudgets:**
  - Die Gelder, die zur Zielerreichung ausgegeben werden dürfen.
  - Diese werden einer Abteilung oder einer Kostenstelle zugewiesen.
  - Untergliederung: Fixe und variable Kosten sowie in Material-, Personal-, sonstige Gemein- und Einzelkosten, Abschreibungen.

- **Umsatzbudgets:**
  - In Vertriebsbereichen, je nach Organisationsaufbau, nach Produkten, nach Regionen, nach Kundengruppen, etc.

- **Investitionsbudgets:**
  - Differenzierung nach Nutzungsdauer, Abschreibung, etc.

- **Liquiditätsplan:**
  - Einnahmen- und Ausgabenbudget

[149] Quelle: HANS, L. / WARSCHBURGR; V.(1996): Controlling, S.16

- sichert die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens

Der Budgetplan weist einzelnen Unternehmenseinheiten die Verantwortung im Rahmen eines festgelegten Budgets zu. Mit diesem Budget muss die Unternehmenseinheit die festgelegten Ziele erreichen. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Übersicht der Budgets für einzelne Unternehmensbereiche.[150]

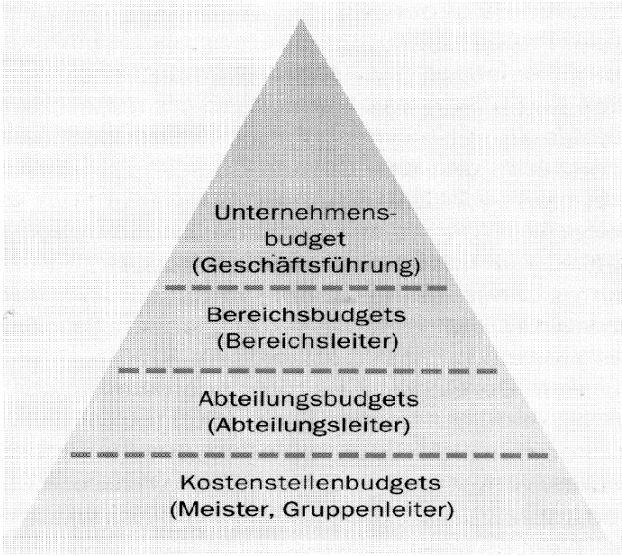


Abbildung 43 Budgetplanung in einem Unternehmen

Die Zusammenfassung der Budgets von der untersten zur obersten Ebene erfolgt entsprechend einzelner Hierarchiestufen:

- Auf der untersten Ebene: Meister oder Gruppenleiter
- Zusammenfassung der Kostenstellenbudgets ergibt die Abteilungsbudgets
- Diese zusammen addiert ergibt die Bereichsleiterbudgets
- In horizontaler Richtung werden die Budgets den einzelnen Funktionsbereichen zugewiesen.

Ein Budget wird also für jede Unternehmenseinheit einzeln gebildet. Häufig spricht man hier von Kostenstellen. Neben einem Bezug zu einer bestimmten Kostenstellen haben Budgets auch einen zeitlichen Bezug. Hierbei wird zumeist von einer Jahresplanung ausgegangen. Zum Ausgleich von saisonalen Schwankungen wird – abgeleitet aus diesen Jahresbudgets – zusätzlich ein unterjähriger Liquiditätsplan aufgestellt. Sinn dieser unterjährigen Aufteilung ist es auch, Zielabweichungen frühzeitig zu erkennen. Die Zeiten für die einzelnen Budgetpläne sind nachfolgend dargestellt.

- die Bilanzen werden meist Quartalsweise geplant.
- Umsatzplanung erfolgt als Monatsplanung, manchmal auch als Wochen- oder Tagesplanung, je nachdem wie stark die Schwankungen sind (Weihnachtsgeschäft, etc.).
- Eine Kostenplanung ist meist nur monatlich sinnvoll, da Gehälter, Mieten, Leasingraten, etc. monatlich anfallen.

[150] Quelle: BAUS, J.(1996): Controlling, S. 69

- Die Liquiditätsplanung muss, damit die Zahlungsfähigkeit gewährleistet ist, mindestens eine Monatsplanung sein. Eine längerfristige Planung empfiehlt sich hier.

5.4.8.2.5 Das Beschaffungswesen

Die Beschaffungsabteilung hat die Aufgaben des:

- Einkauf von Produktionsmitteln:
  - Garne,
  - Stoffe,
  - Maschinen,
  - Bürobedarf,
  - etc.
- Einkauf von Handelswaren:
  - Fertiger Kleidung auf Modemessen,
  - Accessoires als Nebenproduktlinien.

5.4.8.2.6 Die Lagerhaltung

Die **Lagerhaltung** übernimmt die Aufgabe, das Lager zu verwalten.[151] In einem Unternehmen existieren häufig mehrere Lager.[152]

- Eingangslager
  - Hier wird alles gelagert, was an Produkten für das Unternehmen eingekauft wird.
  - Hier ist auch die Wahrenannahme angegliedert.
  - Außerdem findet hier die Qualitätskontrolle statt.
- Fertiglager (auch Ausgangslager)
  - Hier werden alle fertigen Produkte gelagert.
  - Häufig ist hier auch der Versand angegliedert.
- Zwischenlager für Halbfertigfabrikate
  - In dieses Lager werden alle Halbfertigprodukte eingelagert, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt aus produktionstechnischen Gründen nicht weiterverarbeitet werden.

[151] Aus Buchhaltungsperspektive besteht hier auch eine Nebenbuchhaltung, die sogenannte Lagerbuchhaltung.

[152] Diese Lager müssen nicht zwangläufig in unterschiedlichen Räumen sein. Häufig gibt es in einem großen Lagerraum unterschiedlichen Bereich, die den einzelnen Lagerarten zugerechnet werden.

5.5 Unternehmensmodell

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für den Aufbau eines Textilunternehmens.

Hierbei handelt es sich um einen möglichen Unternehmensaufbau. Er wurde während der Vorlesung entwickelt. Es ist als Beispiel für den Aufbau eines Unternehmens mit ca. 50 Mitarbeitern gedacht.

Natürlich sieht jedes Unternehmen anders aus und ist entsprechend anders aufgebaut und kann auch räumlich anders organisiert sein. Diese Darstellung ist also nur als Beispiel für einen möglichen Unternehmensaufbau gedacht.

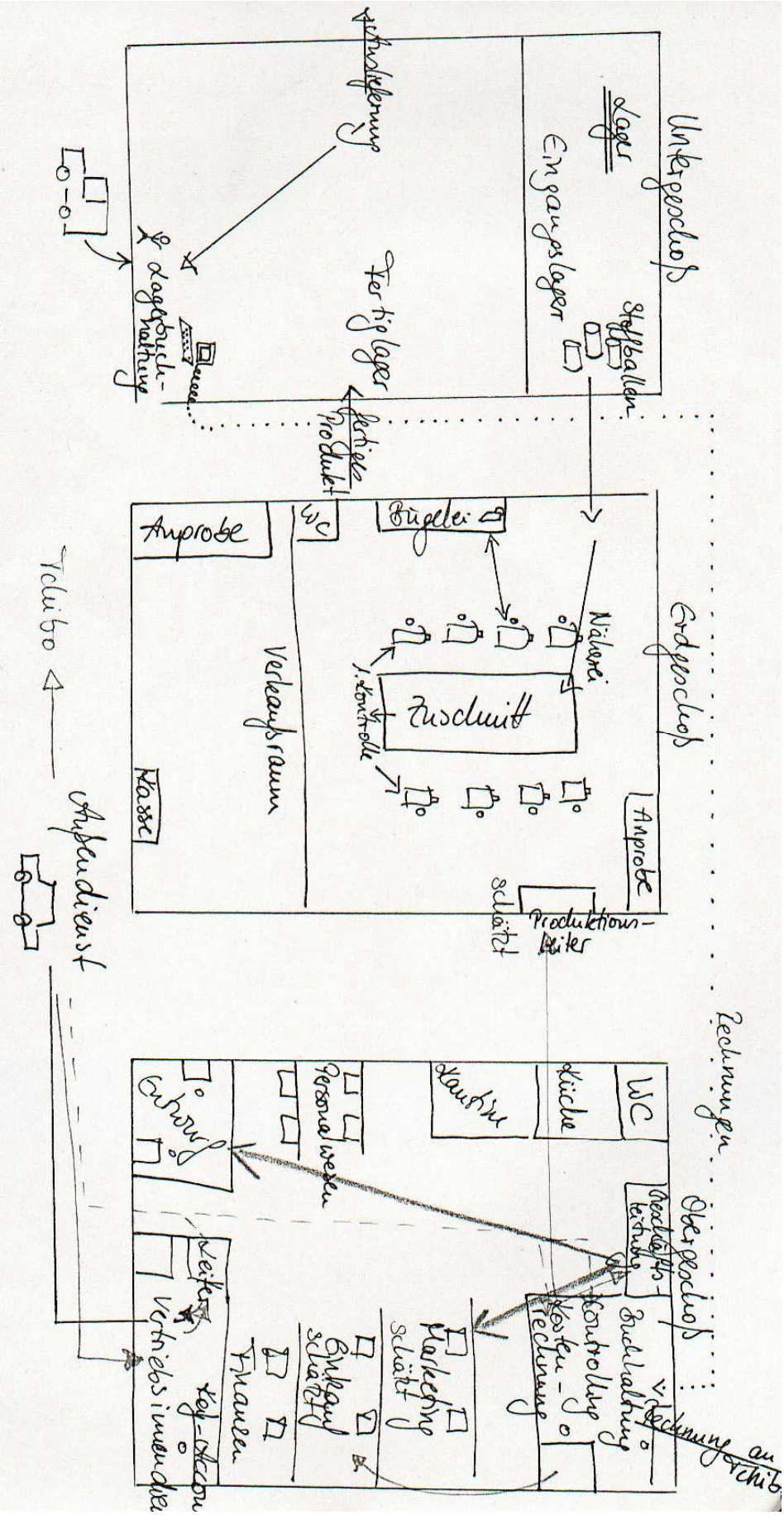


Abbildung 44 Modell eines Textilunternehmens und seiner Abteilungen

5.6 Ablauforganisation und Prozessketten in Unternehmen

Die **Ablauforganisation** beschreibt, wie die **Leistungserstellungsprozesse** des Unternehmens durchgeführt werden. Die Ablauforganisation umfasst den zweiten großen Bereich der Unternehmensorganisation.

Aufgabe der Ablauforganisation ist es, die räumliche und zeitliche Folgen des Zusammenwirkens von Menschen, Betriebsmitteln, Arbeitsgegenständen sowie Informationen zu koordinieren. Die Ablauforganisation befasst sich entsprechend mit der Planung, Gestaltung und Steuerung von Arbeitsabläufen. Sie regelt damit auch die Abläufe zwischen den einzelnen Organisationseinheiten.

Die Ablauforganisation ist der dynamische Teil der Organisation. Durch sie werden die Bewegungen von Informationen und Sachmitteln festgelegt. Unter der Ablauforganisation wird das zeitlich und räumliche Nacheinander und Nebeneinander der Arbeitsschritte zum Erreichen eines bestimmten Arbeitsergebnisses verstanden.

Mit der **Ablauforganisation** sollen die folgenden **Ziele** erreicht werden:

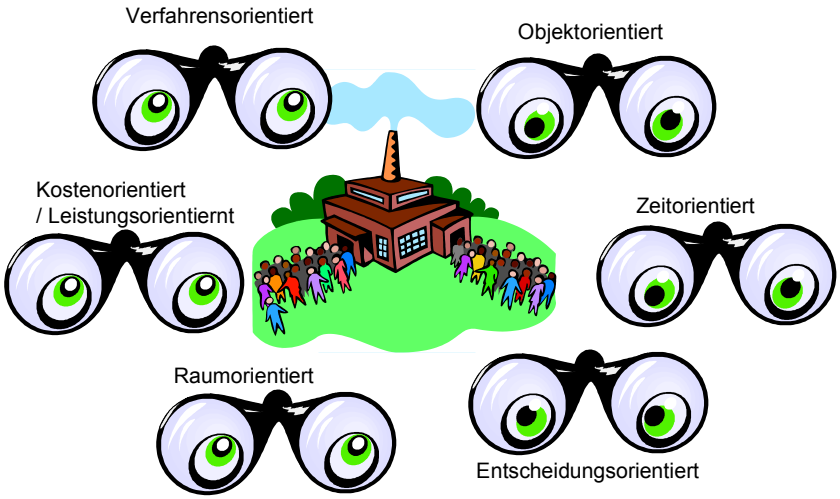
- Minimierung der Bearbeitungszeiten,
- Minimierung der Bearbeitungskosten,
- Minimierung der Durchlaufkosten und Durchlaufzeiten,
- optimale Nutzung der Kapazitäten,
- humane und ergonotmetrische Gestaltung der Arbeitsplätze.

5.6.1 Organisationsformen der Ablauforganisation

Bei der Durchführung der Ablauforganisation muss der Arbeitsablauf nach verschiedenen Aspekten geordnet werden. Hierzu gehört:

- Die Systematisierung der **Arbeitsinhalte**, bzw. der Verfahren, die bei der Leistungserstellung verwendet werden.
- Die Systematisierung der **Objekte**, die bei der Leistungserstellung bearbeitet werden.
- Die Systematisierung der **Arbeitszeiten**, d.h. die Aufteilung der Zeiten auf die jeweiligen Leistungserstellungsprozesse.
- Die Systematisierung des **Arbeitsortes**, bzw. die Raumorientierung bei der Erstellung der Leistung.
- Die Systematisierung der **Arbeitszuordnung**.

Die Ablauforganisation muss dabei verschiedene Perspektiven der Arbeitsorganisation berücksichtigen. Die Ablauforganisation berücksichtigt immer 5 verschiedene Perspektiven:



Verfahrensorientiert

Bei der Verfahrensorientierung geht es darum, die einzelnen Tätigkeiten, bzw. Verrichtungen, die bei der Leistungserstellung zu erbringen sind, genau zu spezifizieren. Im Rahmen der Aufgabenanalyse wurde die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben zerlegt. Die Ablauforganisation baut auf die Ergebnisse dieser Aufgabenanalyse auf und versucht die Verkettung der einzelnen Teilaufgaben entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens festzulegen. Die verschiedenen Methoden zur Darstellung der Arbeitsabläufe sind ein Beispiel für die verfahrensorientierte Perspektive. Diese findet sich in den Darstellungen von Arbeitsabläufen im nächsten Kapitel.

Objektorientiert

Bei der Objektorientierung wird festgelegt, welche Objekte bearbeitet werden, damit die Leistungserstellung erbracht werden kann. Hierbei wird festgelegt, welche Materialien bearbeitet werden sollen, sodass zum Schluss das gesamte Produkt als Ganzes als Marktleistung bereit gestellt werden kann. Die Stücklisten bei der Produktion einer Leistung sind ein Beispiel für die Objektorientierung.

Raumorientiert

Auch bei der Raumorientierung liegen Berührungspunkte zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation vor. Bei der Raumorientierung wird bestimmt, an welchen Orten des Unternehmens die Leistungserstellungsprozesse durchgeführt werden. Gleichzeitig wird durch die Raumorientierung ein Prozess so gesteuert, dass die Objekte, die bearbeitet werden müssen, an den jeweiligen Orten vorhanden sind, an denen die Transformationsverfahren für die Leistungserstellung angewendet werden. Die Zuteilung der Räume zu den Objekten und den Verfahren sollte so erfolgen, dass eine möglichst große Wirtschaftlichkeit gewährleistet ist.

Zeitorientiert

Bei der Festlegung der Zeitorientierung muss die Reihenfolge der einzelnen Teilaufgaben bestimmt werden. Auch hier finden die Methoden der Darstellung von Arbeitsabläufen eine Verwendung. Die Zeitorientierung ergibt sich häufig bereits aus der Aufgabenanalyse, wird aber erst in der Ablauforganisation fixiert und damit für die einzelnen Leistungserstellungsprozesse festgelegt. Im zweiten Schritt wird die Dauer der einzelnen Teilaufgaben bestimmt. Die Zeitdauer stellt einen wesentlichen Kostenfaktor dar und ist gleichzeitig für die Lieferbereitschaft des Unternehmens relevant und damit auch für die Bestellzeitpunkte der Abnehmer.

Entscheidungsorientiert

Die entscheidungsorientierten Aspekte der Ablauforganisation legen fest, welche Instanz bei in den jeweiligen Situationen berechtigt ist, Entscheidungen zu fällen und Verfahrensweisen anzuweisen.

Kosten / Leistungsorientiert

Hier wird die Effizienz der Leistungserstellung in Bezug auf die Leistung im Verhältnis zu den verursachten Kosten überprüft. Die Kosten / Leistungsüberprüfung wird häufig von dem Controlling durchgeführt. Sie kann aber auch eine Aufgabe der Produktionsabteilung sein.

5.6.2 Darstellung von Arbeitsabläufen

Es gibt eine Reihe an Methoden zur Darstellung der Arbeitsabläufe. Der Ablauf der Arbeitsanalyse beginnt mit einer Zergliederung des gesamten Arbeitsprozesses in einzelne, in sich geschlossene Arbeitseinheiten.

Diese Arbeitseinheiten werden anschließend in ihrer Reihenfolge festgelegt. Sie bekommen jeweils Objekte, Bearbeitungszeiten, Räume in denen sie verrichtet werden und Methoden der Verrichtung zugewiesen.

5.6.2.1 Flussdiagramm

Das **Flussdiagramm** dient dazu, Arbeitsabläufe in ihrer Reihenfolge darzustellen. Dabei werden bestimmte Symbole verwendet, um den Ablauf von Arbeitsprozessen darzustellen. Bedingungen werden durch Verzweigungen verdeutlicht.

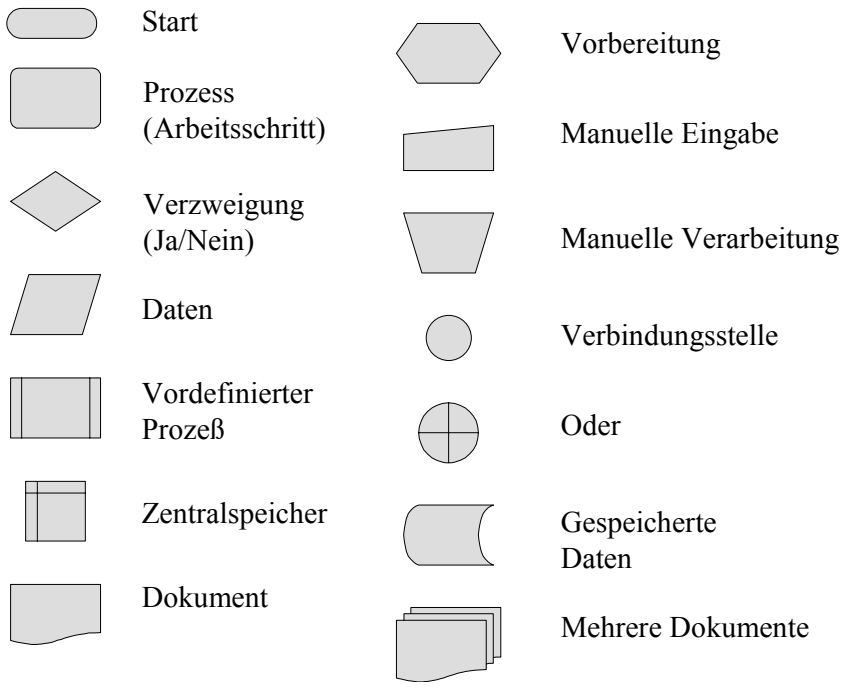


Abbildung 45 Übersicht über die Symbole des Flussdiagrames

Ein einfacher Vorgang, das Aufpumpen eines Fahrrades mit Hilfe des Flussdiagramms findet sich in der folgenden Abbildung.

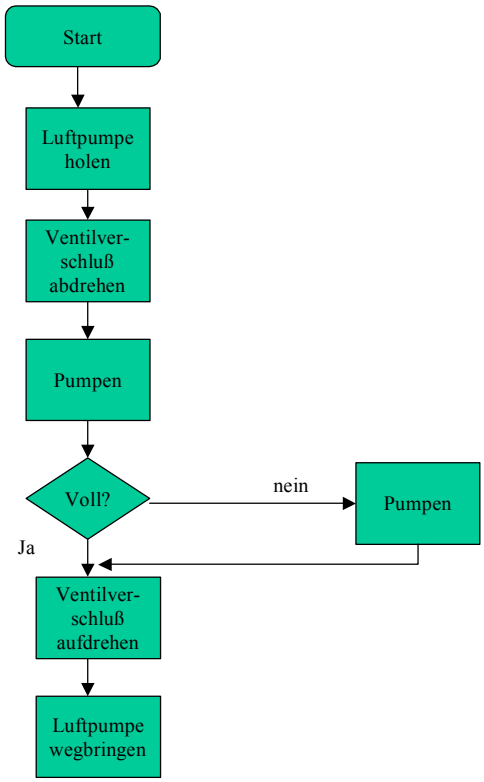


Abbildung 46 Flußdiagramm: Aufpumpen eines Fahrrades

5.6.2.2 Arbeitsablaufdiagramm

Das **Arbeitsablaufdiagramm** unterscheidet in den Spalten der Tabelle nach Verrichtungen. In den Zeilen werden die jeweiligen Arbeitsvorgänge aufgeführt. In dieser Darstellungsform sind parallele Beziehungen nicht darstellbar. Auch bedingte Verzweigungen, wie sie im Flussdiagramm zur Darstellung kommen, sind mit dem Arbeitsablaufdiagramm nicht möglich.

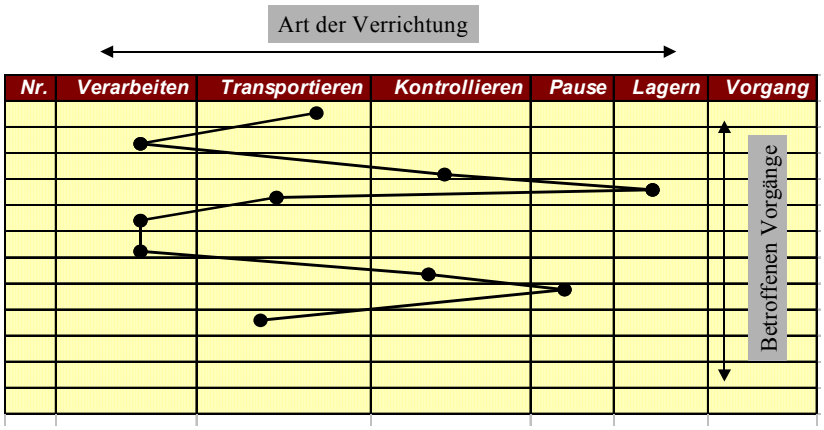


Abbildung 47 Arbeitsablaufdiagramm

5.6.2.3 Balken-(Gantt)Diagramm

Das **Balkendiagramm** wird dazu benutzt, die zeitliche Folge von Vorgängen darzustellen. Es ist ideal dafür geeignet, sowohl die Reihenfolge von Vorgängen (Aktivitäten) darzustellen, als auch deren Abhängigkeiten untereinander.

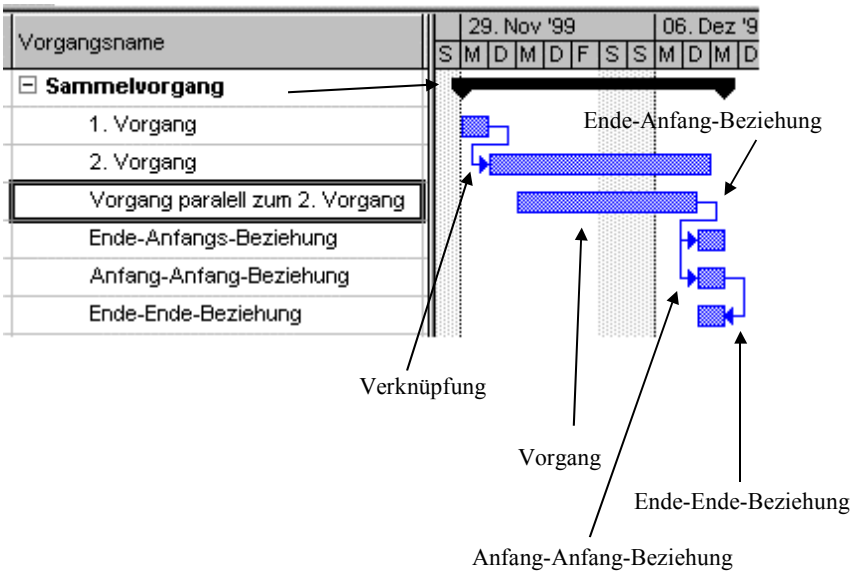


Abbildung 48 Balkendiagramm

Jeder Balken ist ein einzelner Arbeitsschritt, bzw. eine einzelne Aktivität. Die einzelnen Arbeitsabschnitte werden als **Vorgänge** bezeichnet. Die Balken geben jeweils an wie lange die Dauer des Vorgangs ist. Die verschiedenen Vorgangsarten werden unterschiedlich dargestellt.

- Der als **Sammelvorgang** gekennzeichnete Vorgang ist ein übergeordneter Arbeitsschritt, zu dem alle anderen Vorgänge gehören.
- Zwei Vorgänge, die parallel, also zeitgleich durchgeführt werden, werden untereinander dargestellt.
- Vorgänge, die nacheinander erfolgen, werden auch nacheinander abgebildet.
- Zwischen den Vorgängen können **Verknüpfungen** bestehen.
    - Zwei Vorgänge, die nacheinander abgearbeitet werden, sollen als **Ende-Anfang-Beziehung** bezeichnet werden. Das bedeutet, der eine Vorgang kann erst beginnen, wenn der andere abgeschlossen ist.
    - Vorgänge, die gleichzeitig beginnen sollen, werden als **Anfang-Anfang-Beziehung** bezeichnet.
    - Vorgänge, die gleichzeitig beendet sein sollen, tragen die Bezeichnung **Ende-Ende-Beziehung**.

Die in der oben stehenden Abbildung vorgestellte Darstellungsform ist mit dem Programm MS-Projekt erstellt worden. In der Praxis werden auch einige andere Darstellungsformen verwendet. Balkenpläne können sowohl mit PC-Unterstützung, als auch von Hand oder mit Hilfe von Magnettafeln erstellt werden.

Die Einsatzbereiche von Balkenplänen sind sehr vielseitig. Sie reichen von der Urlaubsplanung über das Projektmanagement bis zur kompletten Ablaufplanung in Unternehmen.

5.6.2.4 Netzplan

Die **Netzplantechnik** ist ein Verfahren zur Steuerung und Planung von Abläufen auf Grundlage der Graphentheorie. Eine vollständige Beschreibung der Netzplantechnik findet sich in der DIN 69 900. Hier besteht, genau wie bei den Balkenplänen, die Möglichkeit eine PC-Unterstützung bei der Erstellung von Netzplänen zu nutzen. Die Erstellung von Netzplänen ohne PC-Unterstützung ist sehr aufwendig. Ab einer Anzahl von 60-100 Vorgängen wird eine Erstellung "per Hand" meist nur noch unter größten Schwierigkeiten realisierbar.

Netzpläne dienen der grafischen Darstellung der Ablaufstruktur eines Arbeitsprozesses. Sie zeigen, genau wie das Balkendiagramm, die zeitliche und logische Aufeinanderfolge von Vorgängen.

Ein fertiger Netzplan ermöglicht einen schnellen Überblick über Arbeits- und Zeitaufwand. Außerdem machen die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Aktivitäten und der Vorgangsdauer sichtbar.

Mit einem Netzplan ist man in der Lage, Engpässe und möglichen Störungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Ein Netzplan besteht aus so genannten Vorgangsknoten, die durch Verbindungen miteinander verknüpft sind. Er wird im Allgemeinen von links nach rechts gelesen, oder von oben nach unten, um die zeitliche Abfolge der Vorgänge darzustellen.

In einem Netzplan wird jeder Vorgang durch einen Vorgangsknoten dargestellt. Ein solcher Knoten zeigt die nachfolgende Abbildung.

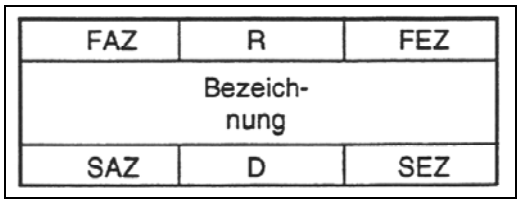


Abbildung 49 Netzplanknoten

Die Abkürzungen innerhalb der Knoten haben die folgende Bedeutung:

- FAZ = Frühester Anfangszeitpunkt, also der Zeitpunkt, an dem der Vorgang frühestens beginnen kann.
- FEZ = Frühester Endzeitpunkt, d.h. der Zeitpunkt, an dem der Vorgang frühestens beendet sein kann.
- SAZ = Spätester Anfangszeitpunkt, d.h. der Zeitpunkt an dem der Vorgang spätestens angefangen haben muss.
- SEZ = Spätester Endzeitpunkt, d.h. der Zeitpunkt zu dem der Vorgang abgeschlossen sein sollte.

- R = Ressourcen sind die Objekte und Personen, die in diesem Vorgang verwendet werden, um die notwendigen Arbeitabschnitte durchzuführen.
- D = Dauer ist der Zeitraum, der benötigt wird, um den jeweiligen Arbeitsabschnitt durchzuführen.

Zwischen den Vorgängen bestehen Beziehungen, welche die logische Abfolge der Vorgänge aufzeigen. Eine Übersicht über die Art der Verbindungen und deren Darstellungsform zeigt die nachfolgende Abbildung.

- Ende-Anfang-Beziehung (EA)
  - Ein Vorgang kann nur dann beginnen, wenn ein anderer Vorgang abgeschlossen ist
    - Beispiel: Ein Dachgeschoß kann erst dann begonnen werden, wenn die Außenmauern stehen
- Anfang-Anfang-Beziehung (AA)
  - Ein Vorgang kann erst dann beginnen, wenn sein Vorgänger begonnen hat.
  - Oder: Zwei Vorgänge laufen parallel, aber der Anfangstermin muß identisch sein
- Ende-Ende-Beziehung (EE)
  - Ein Vorgang kann erst beendet werden, wenn sein Vorgänger ebenfalls beendet ist
    - Beispiel: Die Produktion auf Lager kann erst beendet werden, wenn die Verpackungsmaschine repariert ist
- Anfang-Ende-Beziehung (AE)
  - Ein Vorgang kann erst beendet werden, wenn sein Vorgänger angefangen wurde
    - Ist im Programm möglich aber in der Realität nicht üblich. Hier wird dann eine Ende-Anfang-Beziehung genutzt

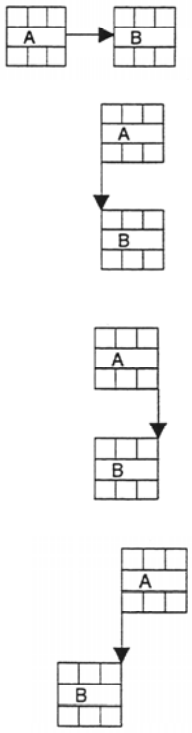


Abbildung 50 Beziehungen zwischen Netzplanknoten

Die Schritte des Vorgehens beim Erstellen eines Netzplanes sind im Folgenden aufgezeigt.

1. Schritt

- Aufzeichnen der Anordnungsbeziehungen der einzelnen Vorgänge.
- Jedem Vorgang wird eine Bezeichnung zugeordnet.

2. Schritt

- Schätzen der Zeitdauer der einzelnen Vorgänge. Diese Zeitdauer wird für jeden Vorgang einzeln, d.h. unabhängig von den anderen Vorgängen, ermittelt.
- Als Basis gelten die in der Ressourcenschätzung, d.h. die bei der Planung des Vorganges ermittelten Werte an Sachmitteln, menschlicher Arbeitskraft, etc.

3. Schritt (Vorwärtsrechnung)

Ermittlung der frühesten Anfangs- und Endzeitpunkte für jeden Vorgang.

- Der früheste Anfangszeitpunkt des Startknotens (zeitlich erster Knoten) wird gleich Null gesetzt, bzw. auf den Starttermin des Projekts gesetzt.
- Formeln:
  - FEZ = FAZ + Dauer
  - FAZ = FEZ des Vorgängers bei EA-Beziehung (Ende-Anfangs-Beziehung)

4. Schritt (Rückwärtsrechnung)

- Ermittlung der spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte für jeden Vorgang.
- Formel:
  - SAZ = SEZ - Dauer
  - SEZ = SAZ aller Nachfolger bei einer EA-Beziehung

5. Schritt (Berechnen des Gesamtpuffers)

- Der Gesamtpuffer gibt an, um wie viele Zeiteinheiten ein Vorgang verzögert werden kann, ohne das eine negative Auswirkung auf das Gesamtprojekt entsteht.
- Eine Folge von Vorgängen mit einem Gesamtpuffer von Null stellt den kritischen Weg dar.
- Formel
  - GP (Gesamtpuffer) = SAZ – FAZ

6. Schritt (Berechnen des freien Puffers)

- Gibt an, um wie viel sich ein Vorgang zeitlich verzögern kann, ohne dass ein Effekt auf einen anderen Knoten besteht.

5.6.3 Vom Kollektionsentwurf zum Versand

- Stoff- und Accessoireangebote sind Grundlagen des Kollektionsentwurfs
- Erstskizzen
- Modellentwürfe
- Zeichnen von Musterschnitten für die Kollektionserstellung
- Musternähereien erstellen die Erstmodelle
  - Auch zum Erstellen einer Vorkalkulation für
    - Einzelkosten und Fertigungslohnkosten
    - Weniger aufwendige Teile werden häufig im Ausland produziert, die aufwendigen Teile meist in Europa
- Fertiggestellte Erstkollektion = Nullserie
- Dauer für das Erstellen der gesamten Kollektion ca. 3 Monate
- Danach Präsentation auf Messen, Ausstellungen, Handelsvertretern
- Der Designer erstellt meist 150 Entwurfskizzen und reduziert diese dann auf 75 Teile. Diese Teile werden dann nach Serien geordnet.

- Es finden 3-4 Kollektionsberatungsgespräche mit Geschäftleitung, Verkäufern und häufig Weiterverkäufern statt.

Verkäufer / Handelsvertreter

- Verantwortlich für die Verkaufszahlen und die Kalkulation

6 Kosten und Gewinnermittlung / Preisberechnung

Unternehmen versuchen für ihre Leistungen einen Marktpreis zu erhalten, der zu einem maximalen Gewinn führt. Zur Bestimmung eines idealen Marktpreises bestehen grundsätzlich drei Möglichkeiten.

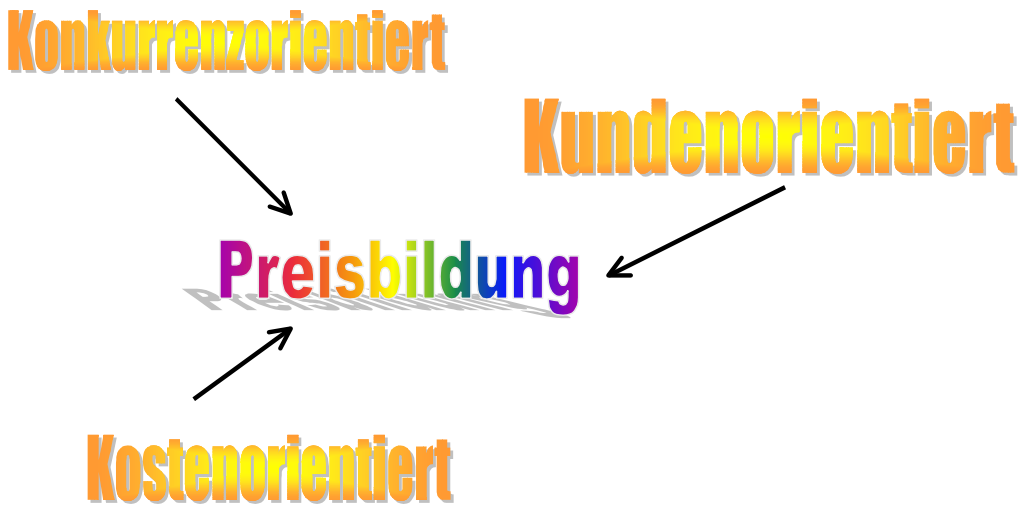


Abbildung 51 Arten der Preisbildung

- Die **Kundenorientierte Preisbildung** versucht einen Marktpreis zu bestimmen, der sich an der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager orientiert. Es wird versucht den Preis zu ermitteln, den eine bestimmte Zielgruppe für ein bestimmtes Produkt maximal bereit ist zu bezahlen. Diese Form der Preisbildung ist mit nicht unerheblichen Problemen behaftet.
  - Einerseits wird ein Nachfrager, der gefragt wird welchen Preis er für ein Produkt bezahlen möchte, im allgemeinen einen Preis angeben, der niedriger ist als der Preis, den er maximal bezahlen möchte.[153]
  - Andererseits ist die Preisbereitschaft, d.h. die Bereitschaft einen Preis für ein bestimmtes Produkt zu bezahlen, bei jedem Nachfrager unterschiedlich. Eine Situation, die sich aus den jeweiligen Präferenzen der

[153] Der Nachfrager ist ja bemüht eine Leistung zu einem möglichst niedrigen Preis zu erhalten. (Siehe Kapitel 3.1.2 Ziele von Unternehmen und von Konsumenten bei einem Austausch.

Nachfrager ergibt und abhängig ist von deren Einkommen, der jeweiligen Situation, etc.

- Es ist also mehr oder weniger unmöglich einen Preis für eine bestimmte Leistung festzusetzen, der genau der individuellen Zahlungsbereitschaft aller Nachfrager entspricht. Die Marktforschung hat hier eine Reihe an Methoden entwickelt, um trotz dieser Schwierigkeiten einen aus Kundensicht optimal angepassten Preis zu bestimmen. Dise Methoden sind gut – aber in der Anwendung schwierig. Ohne eine Ausbildung im Bereich der Marktforschung besteht nur die Möglichkeit einen Preis über Expertengespräche oder eine Kundenbefragung durchzuführen. Trotzdem ist diese Preisbestimmungsmethode die einzige, die eine marktgerechte Preisbildung ermöglicht.

- Die **Konkurrenzorientierte-Preisbildung** orientiert sich an dem Preis/Leistungsverhältnis, das von der Konkurrenz verwendet wird. Das Prinzip ist relativ einfach: Es werden Konkurrenzprodukte gesucht, die so ähnlich sind wie die eigenen Produkte. Dann werden die Konkurrenzprodukte und die eigenen Produkte in eine Rangfolge gebracht. Sind die Leistungen des eigenen Produktes besser als die Leistungen eines Konkurrenzproduktes, wird der Marktpreis des eigenen Produktes höher gesetzt als die Konkurrenzpreise. Werden die Leistungen schlechter eingesetzt, dann wird der Preis unterhalb des Konkurrenzpreises festgesetzt. Auch diese Methode ist nicht ganz unproblematisch.
  - Die meisten Nachfrager können nur in sehr geringem Umfang die Qualität einer Leistung erkennen. Für die Unternehmen, die eine konkurrenzorientierte Preisbildung durchführen, besteht dann das Problem, dass sich ihre Leistungseinschätzungen erheblich von den Leistungseinschätzungen der Nachfrager unterscheiden können.
  - Es ist häufig schwierig die eigenen Leistungen objektiv beurteilen zu können. Der Wert der eigenen Leistung wird zumeist subjektiv besser eingestuft als die Konkurrenzleistung.
  - Auch hier hat die Marktforschung eine Vielzahl an Methoden entwickelt, um eine "gute" konkurrenzorientierte Preisbildung durchführen zu können. Eine ideale Methode ist hier allerdings noch nicht entwickelt worden.

- Die dritte Preisbildungsmethode ist die **Kostenorientierte-Preisbildung**. Das Unternehmen legt zur Preisbildung die eigenen Kosten zugrunde und schlägt auf diese Kosten einen Gewinnzuschlag auf. Einerseits handelt es sich um die einfachste Form der Preisbildung, andererseits aber auch um jene Form, die mit den größten Schwierigkeiten behaftet ist.
  - Die Preisbildungsmethode berücksichtigt weder die eigenen Leistungsqualität, noch die Zahlungsfähigkeit, bzw. –bereitschaft der Nachfrager.
  - Es wird keine Relation der eigenen Leistung zu den Leistungen der Konkurrenten berücksichtigt. Es findet als keine Orientierung an der Marktsituation statt.
  - Aus Marktgesichtspunkten ist diese Form der Preisbildung die unangebrachteste. Allerdings ist es auch die am häufigsten angewende-

te.[154] Sie kann allerdings ruinöse Formen annehmen, wie sich an einer Vielzahl an Gastronomiebetrieben zeigt. Der Unternehmen stellt fest, dass er einen Gewinnrückgang zu verbuchen hat. – Zum Ausgleich dieses Gewinnrückganges erhöht er die Preise und erwartet, dass er im nächsten Jahr einen höheren Gewinn erzielt. Leider – und aus unerklärlichen Gründen - zeigt sich im nächsten Jahr ein weiterer Rückgang der Umsätze und des Gewinns.[155]

- Aus Unternehmensgesichtspunkten ist es allerdings unerlässlich diese Form der Preiskalkulation durchzuführen. Sowohl eine Nachfrageorientierte- als auch eine Konkurrenzorientierte–Preisbildung kann dazu führen, dass ein Preis so niedrig angesetzt wird, dass er unter den Selbstkosten liegt. Ein Preis, der langfristig unter den Selbstkosten liegt führt aber langfristig zum Konkurs eines Unternehmens.[156]

Keine der drei genannten Preisbildungsmethoden kann alleine zu einem optimalen Preis führen. Grundsätzlich sollten mindestens zwei dieser Preisbildungsmethoden angewandt werden. – Wobei auf eine kostenorientierte Preisbildung im allgemeinen nicht verzichtet werden kann.

Hier wird nachfolgend nur auf die kostenorientierte Preisbildung näher eingegangen.

6.1 Kostenrechnung

Die Kostenrechnungsabteilung wurde bereits dargestellt.[157] **Kosten** sind der bewertete Verzehr von

- Produktionsfaktoren und
- Dienstleistungen,
- der zur Erstellung und
- zum Absatz der
- betrieblichen Leistungen, sowie
- zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft erforderlich ist.

Kosten unterscheiden sich damit von **Aufwendungen** dadurch drei Eigenschaften:

- Güterverzehr muss vorliegen, d.h. in dem Unternehmen ist etwas verbraucht worden und etwas das bisher zu dem Unternehmen gehört ist weniger geworden.

---

[154] Viele Handelsunternehmen kalkulieren grundsätzlich nach dieser Methode. Ihr Kalkulationsschema: (Einkaufspreis + Verpackungs- und Transportkosten) * 2) + Mehrwertsteuer.

[155] Wenn Sie nicht wissen warum lesen Sie noch einmal Kapitel 3.2: Ökonomische Grundgesetze (Preise, Mengen und das Preisgleichgewicht)

[156] Kurzfristig kann ein Preis unter den Selbstkosten (bzw. mit einem Deckungsbeitrag von 0) durchaus sinnvoll sein.

[157] Siehe Kapitel: 5.4.8.2.3

- Güterverzehr muss mit Geldeinheiten bewertbar sein. Die Güter oder Leistungen, die verbraucht worden sind, hatten also einen Wert in Geldeinheiten, so dass eine Berechnung der Form: Preis * Menge der verzehrten Güter durchgeführt werden kann.
- Der Güterverzehr muss leistungsbezogen und periodengerecht sein. Er muss also bei der Leistungserstellung entstanden sein und innerhalb der Abrechnungsperiode, die betrachtet wird, angefallen sein.

Andere Formen des Güterverzehrs werden als Aufwand bezeichnet. Die Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.[158]

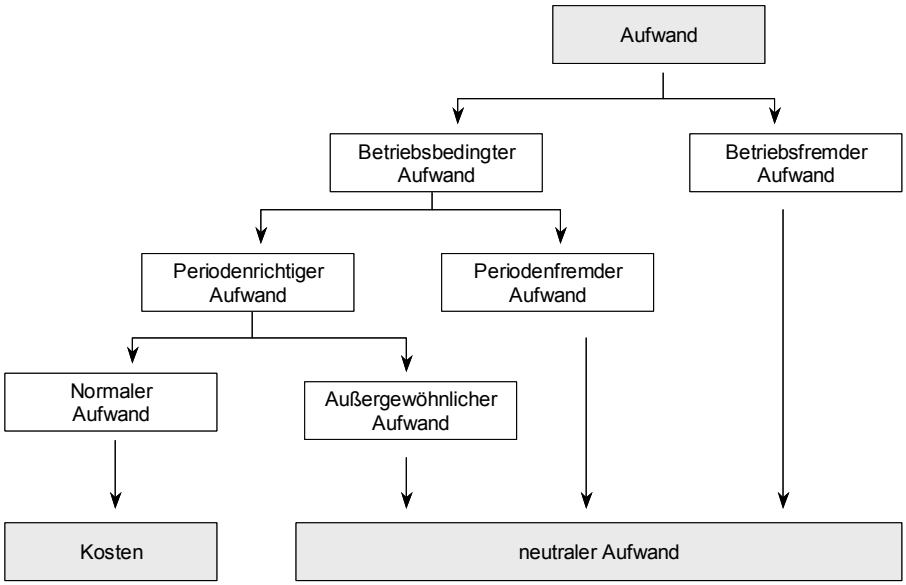


Abbildung 52 Aufwand und Kosten

Aufwendungen sind alle Formen des Wertverzehrs in einem Unternehmen.

Die erste Differenzierungsebene besteht zwischen **betriebsbedingtem Aufwand** und **betriebsfremdem Aufwand**.

Ein Aufwand ist dann betriebsbedingt, wenn er durch die Leistungserstellung eines Unternehmens entstanden ist. Eine Spende an den Naturschutzbund wird damit zum betriebsfremden Aufwand gerechnet. Die Aufwendungen für die neue Lagerhalle werden im Gegensatz dazu dem betriebsbedingten Aufwand zugerechnet – auch wenn beide Ausgaben von dem Bankkonto des Unternehmens beglichen werden.

Der betriebsbedingte Aufwand kann entweder **periodengerechter –** oder **periodenfremder Aufwand** sein. Periodengerecht ist aller Aufwand, der innerhalb von einer Periode entsteht und auch verbraucht wird. Demnach sind folgende Aufwendungen nicht den Kosten einer Periode zuzurechnen: Die Aufwendungen für die Stoffe, die bereits in der gegenwärtigen Periode gekauft und bezahlt wurden, aber erst in der Kollektion für das nächste Geschäftsjahr berücksichtigt werden. Ebenfalls nicht zu den Kosten einer Periode zählen die Aufwendungen für Garantieleistungen, z.B. weil ein Teil der Bekleidung, die in der letzten Saison

[158] Beachten Sie: In der Buchhaltung wird alles verbucht, was in einem Unternehmen an Aufwendungen entsteht. Die Kostenrechnung betrachtet aber nur die Kosten eines Unternehmens.

tungen, z.B. weil ein Teil der Bekleidung, die in der letzten Saison verkauft wurden so stark färbten, dass den Nachfragern der Schaden ersetzt werden musste.

Von den verbleibenden Aufwendungen wird zwischen **normalem** und **außergewöhnlichem Aufwand** unterschieden. Außergewöhnlich ist ein Aufwand dann, wenn er nicht im normalen Geschäftsablauf entsteht, sondern z.B. aufgrund eines Unfalls. Damit wird die Abnutzung einer Nähmaschine innerhalb einer Periode den Kosten zugerechnet. Die Lagerhalle, die abgebrannt ist, wird dem außergewöhnlichen Aufwand zugerechnet und ist damit Teil des neutralen Aufwandes.[159] Es sind damit keine Kosten entstanden.

Die Kostenrechnung beschäftigt sich nur mit den betriebsbedingten -, periodengerechten Kosten. Die anderen Aufwendungen finden in der Kostenrechnung keine Berücksichtigung.[160]

Die Kostenrechnung kann in drei Teilbereiche unterteilt werden.

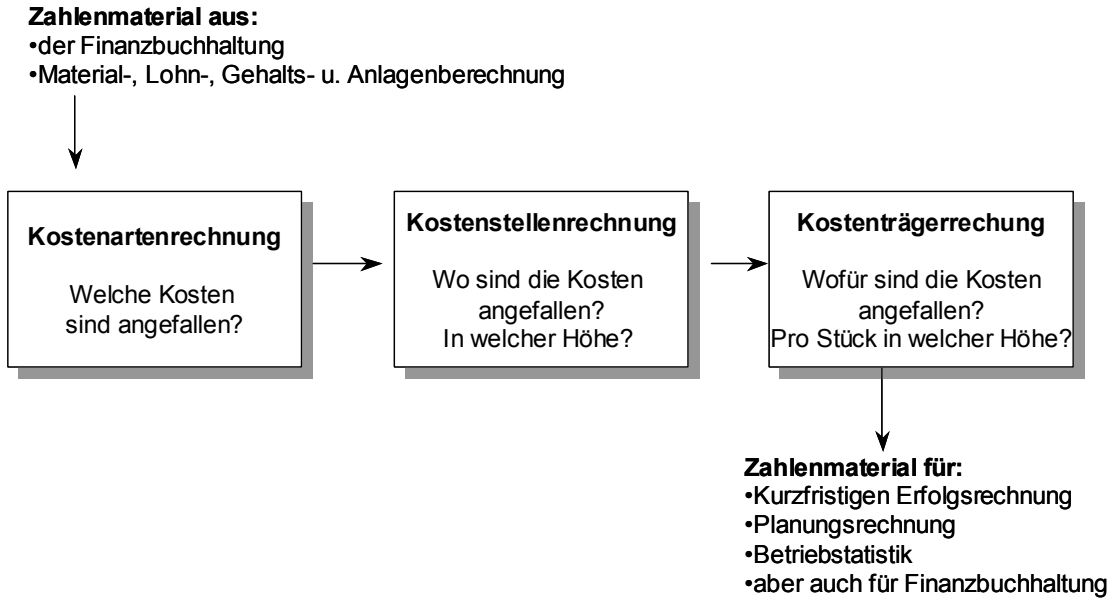


Abbildung 53 Teilbereiche der Kostenrechnung

Das Zahlenmaterial für die Kostenrechnung wird der Buchhaltung entnommen. Die **Kostenartenrechnung** stellt fest, welche Kosten im Unternehmen entstanden sind, d.h. hier werden die Kosten nach bestimmten Kostenarten unterteilt und jeweils addiert.

[159] Die Abgrenzung zwischen Aufwand und Kosten stellt die Schnittstelle zwischen der Kostenrechung und der Buchhaltung dar. Hier findet die im sogenannten Zweikreisrechnungssystem, die Abgrenzung zwischen dem neutralen Aufwand und der Betriebsergebnisrechnung statt. Das Betriebsergebnis wird in der GuV (Gewinn und Verlustrechnung) verbucht. Das neutrale Ergebnis fließt direkt in die Bilanz ein und beeinflusst hier das Eigenkapital (vgl.: Schmoltke, S. / Deitermann, M. (1999): Industrielles Rechnungswesen IKR, S. 355 ff.). Diese etwas komplizierte Rechnerei wird von der Buchhaltung oder vom Steuerberater übernommen. Ich halte es allerdings für hilfreich, wenn Sie die Begriffe verstehen, die von dem Buchhalter verwendet werden.

[160] Im Gegenzug werden allerdings einige kalkulatorische Kosten zu den Kosten, die aus der Buchhaltung herausgerechnet werden, hinzugerechnet – aber dazu später.

Die **Kostenstellenrechnung** rechnet die entstandenen Kosten den jeweiligen Kostenstellen zu. Eine Kostenstelle ist ein Ort (oder eine Person) in einem Unternehmen, bei dem Kosten anfallen.

In der **Kostenträgerrechnung** werden die Kosten des Unternehmens auf die einzelnen Leistungen, die von dem Unternehmen erstellt und verkauft werden, verteilt. Hier wird also berechnet, welche Kosten des Unternehmens auf die einzelnen Leistungen verrechnet werden müssen.

Die Kostenrechnung liefert damit das Datenmaterial für die **kurz- und langfristige Erlösrechnung**, die **Planungsrechnung**, die **Betriebsstatistik** und das **Controlling**. Sie ist aber auch die Basis für die **Preiskalkulation** und die Errechnung des Gewinns und des **Deckungsbeitrags** bei den einzelnen Unternehmensleistungen.

Im Gegensatz zu der Buchhaltung gibt es für die Kostenrechnung keine gesetzlichen Bestimmungen.[161]

6.2 Ablauf der Kostenrechnung

Zum Aufbau eines Kostenrechnungssystems wird im allgemeinen eine ganz bestimmter Ablauf eingehalten.

Im ersten Schritt werden die **Kostenarten,** die in einem Unternehmen entstehen herausgearbeitet. Das Ergebnis ist ein **Kostenartenplan,** in dem alle Kosten des Unternehmens aufgeführt sind.

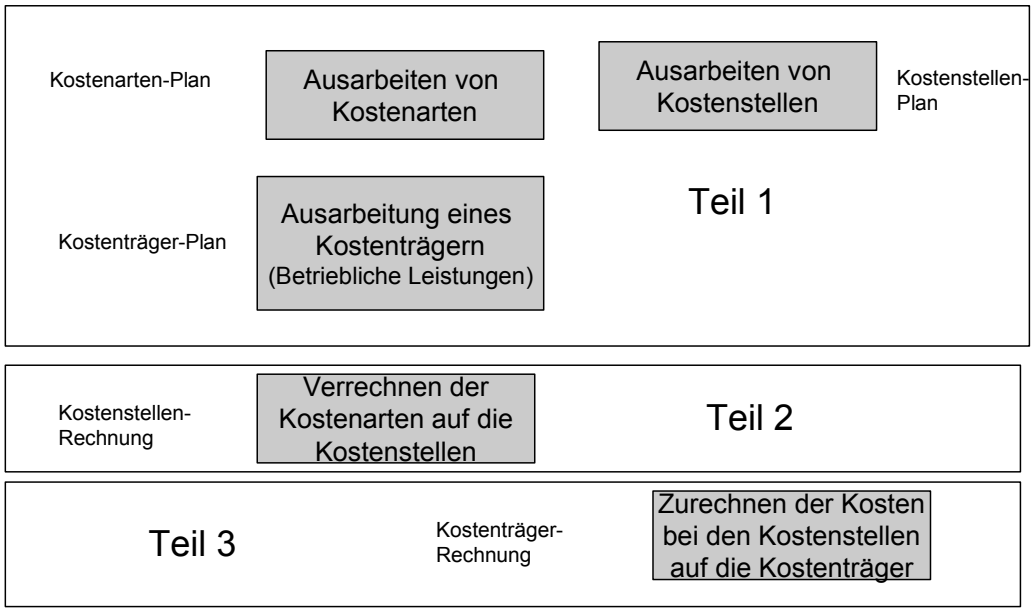


Tabelle 31 Ablauf der Kostenrechnung

Dann werden die **Kostenstellen** des Unternehmens entwickelt. Basis hierfür ist häufig das Organigramm des Unternehmens. Die einzelnen Abteilungen werden dann als Basis für die **Kostenstellenverantwortung** verwendet. Eine andere Möglichkeit liegt darin als Kostenstellen einzelne **Unternehmensprozesse** zu verwen-

[161] Für einen Überblick über die gesetzlichen Bestimmungen der Buchhaltung siehe: Kapitel 5.4.8.2.1 Die Buchhaltung.

den. In diesem Fall werden die Prozessablaufpläne für die Kostenstellenbildung zugrunde gelegt.[162] Das Ergebnis dieser Unterteilung ist der **Kostenstellenplan**. Die Kostenstellen erhalten – zur Vereinfachung der Dateneingabe – **Kostenstellennummern**.

Die **Kostenträger** sind die betrieblichen Leistungen, d.h. die Produkte, Produktlinien oder Marken des Unternehmens.

Im zweiten Schritt werden die Kostenarten auf die Kostenstellen verrechnet. Dies geschieht mit Hilfe des **Betriebsabrechnungsbogens (BAB)**. Diese Verrechnung wird als **Kostenstellenrechnung** bezeichnet.

Im dritten Schritt erfolgt eine Verrechnung der Kosten der Kostenstellen auf die Kostenträger. Auch hier kommt wieder der **Betriebsabrechnungsbogen** zur Anwendung. Die Verrechnung heißt **Kostenträgerrechnung**. Die Kostenträgerrechnung ist die Basis für die **Kalkulation**.

6.3 Kostenarten

Die Kostenarten werden nach verschiedenen Kriterien systematisiert. Die Form der Systematisierung hängt von dem Verwendungszweck ab, d.h. davon, welche Informationen in dem Unternehmen gerade benötigt werden. Kosten können also zu verschiedenen Kostenarten zugerechnet werden.

Häufig ist die Zuordnung eines bestimmten Postens zu einer Kostenart nicht ganz einfach. Die Abgrenzungen sind in der Theorie eindeutig – in der Praxis sind sie aber häufig die Basis für eine Vielzahl an Diskussionen.

6.3.1 Art der Produktionsfaktoren

- Ein Systematisierungskriterium verwendet die Art der **verbrauchten Produktionsfaktoren**.
  - **Personalkosten**
    - z.B. Löhne, Gehälter, Provisionen, sozial Abgaben, (kalkulatorischer) Unternehmerlohn
  - **Sachkosten**
    - z.B. Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Abschreibungen (Gebäude, Anlagen, Geschäftseinrichtung)
  - **Kapitalkosten**
    - Zinsen, aber auch kalkulatorische Zinsen
  - **Kosten für Dienstleistungen Dritter**
    - Transportkosten, Rechts- u. Beratungskosten, Versicherungskosten
  - **Kosten für Steuern, Gebühren, Beiträge**

[162] Diese Kostenrechnungssystem wird als **Prozesskostenrechnung** bezeichnet (Vgl.: Coenenberg, A.G. (1992): Kostenrechnung und Analyse, S. 193).

- Ein anderes Systematisierungskriterien ist die Aufteilung der **Kosten nach betrieblichen Funktionen**.[163]
    - Kosten der Beschaffung
    - Kosten der Lagerhaltung
    - Kosten der Fertigung
    - Kosten der Verwaltung
    - Kosten des Vertriebs

6.3.2 Einzel- und Gemeinkosten

Eine weitere Unterteilung der Kostenarten ist etwas schwieriger zu verstehen. Sie wird zumeist parallel zu den oben angeführten Systematisierungskriterien verwendet. Diese Differenzierung ist aber für das Verständnis der Preiskalkulation notwendig.[164]

- **Einzelkosten** - sie werden auch als direkte Kosten bezeichnet. Diese lassen sich den einzelnen betrieblichen Leistungen zurechnen, d.h. den **Kostenträgern**. Der rote Stoff, der für die Produktion einer Serie von Damenmänteln verwendet wurde, gehört damit zu den Einzelkosten, genau wie die Hirschhornknöpfe, die bei der Herstellung der bayrischen Jacken gebraucht wurden. Es sind also alle Kosten, die direkt bei der Produktion einer einzelnen Leistung anfallen.
- Die **Gemeinkosten,** auch als indirekte Kosten bezeichnet, lassen sich nur indirekt einem Kostenträger oder einem Stück zurechnen. Sie entstehen also im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und sind aber nicht einem einzelnen Produkt zurechenbar. Beispiele:
    - Heizkosten,
    - Materialgemeinkosten (Betriebsstoffe),
    - Verwaltungskosten,
    - Vertriebskosten,
    - Kommunikationskosten.
- Neben diesen beiden Kostenarten gibt es noch eine Zwischenform zwischen Einzel- und Gemeinkosten. Die Sondereinzelkosten können nicht einem bestimmten Stück, sondern nur einem Auftrag zugerechnet werden. Beispiele:
    - Sondereinzelkosten des Vertriebs,
    - Sondereinzelkosten der Fertigung,

[163] Die betrieblichen Funktionsbereiche entsprechen häufig den Abteilungen des Unternehmens (siehe hierzu Kapitel 5.4.8 Die Abteilungen in einem Unternehmen). Sie dienen damit im allgemeinen auch als Kostenstellen (siehe hierzu nachfolgendes Kapitel).

[164] Siehe hierzu Kapitel 6.3.

- Kosten für Fracht.

6.3.3 Fixe- und variable Kosten

Für die **Beak-Even-Point Rechnung** ist eine Unterteilung in **fixe- und variable Kosten** notwendig.

- **Fixe Kosten** sind alle Kosten, die in einem Unternehmen unabhängig von der Produktion, bzw. von der Ausbringungsmenge entstehen. Wenn ein Unternehmen nichts mehr produziert, gibt es immer noch Kosten die weiterhin entstehen. Dazu gehört die Miete, die Gehälter, Versicherungen, etc. Diese Kosten werden als Fixkosten bezeichnet.[165]
- Die **variablen Kosten** verändern sich mit der Ausbringungsmenge. Diese Kosten steigen, wenn mehr Produkte hergestellt werden. Ein Beispiel für variable Kosten: Wenn Sie ein T-Shirt herstellen, entstehen variable Kosten in Höhe von DM 2,- bei 10 T-Shirt entstehen variable Kosten von DM 2* 10 = DM 20,-. Ein Beispiel für fixe- und variable Kosten findet sich in der nachfolgenden Tabelle.

Fertigungsmege	Fixkosten	Var. Kosten	Ges. Kosten	Fixkosten pro Stück	Var. Kosten pro Stück	Ges. Kosten pro Stück
100	30.000,00 DM	4.000,00 DM	34.000,00 DM	300,00 DM	40,00 DM	340,00 DM
200	30.000,00 DM	8.000,00 DM	38.000,00 DM	150,00 DM	40,00 DM	190,00 DM
300	30.000,00 DM	12.000,00 DM	42.000,00 DM	100,00 DM	40,00 DM	140,00 DM
400	30.000,00 DM	16.000,00 DM	46.000,00 DM	75,00 DM	40,00 DM	115,00 DM
500	30.000,00 DM	20.000,00 DM	50.000,00 DM	60,00 DM	40,00 DM	100,00 DM

Tabelle 32 Fixe- und variable Kosten

Fixkosten sind linear und fix, d.h. sie verändern sich nicht, wenn die Produktionsmenge steigt. Die hier angenommen variablen Kosten pro Stück sind konstant, d.h. jedes Stück das produziert wird, kostet DM 40,- und erhöht damit die Gesamtkosten um DM 40,- Die Gesamtkosten sind bei einer Ausbringungsmenge von 0 genau so hoch wie die Fixkosten. Die durchschnittlichen Gesamtkosten pro Stück fallen konstant mit der Ausbringungsmenge, d.h. die durchschnittlichen Gesamtkosten pro Stück werden mit zunehmender Ausbringungsmenge niedriger.

[165] Als theoretische Modell sind fixe Kosten sehr schön. In der betrieblichen Praxis ist es häufig etwas schwierig fixe Kosten zu bestimmen. Langfristig gibt es keine fixen Kosten. Ein Unternehmen kann vollständig geschlossen werden und alle Mitarbeiter können entlassen werden, die Versicherungen werden gekündigt. Fixe Kosten sind damit immer nur unter einem bestimmten Zeitbezug vorhanden. Es ist allerdings eine gute Methode, um kurzfristig und einfach eine Stückkostenkalkulation durchführen zu können.

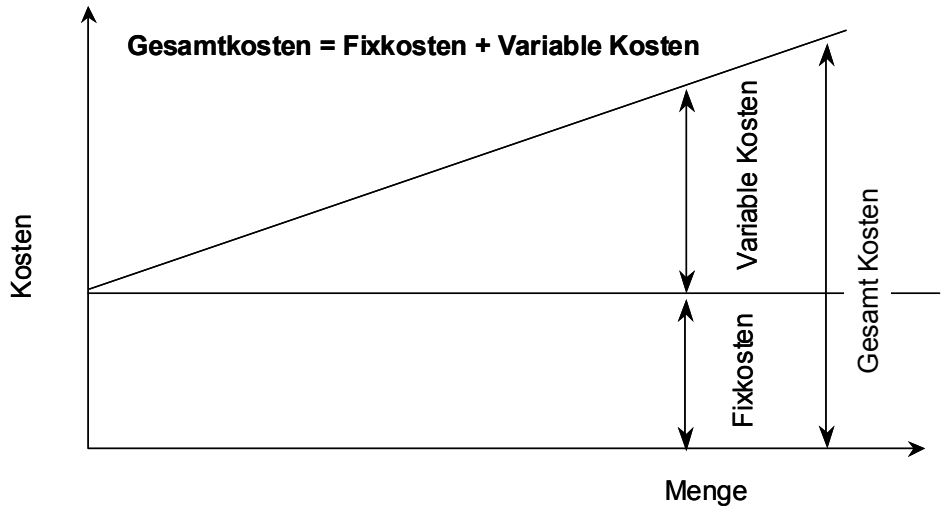


Abbildung 54 Kostenverläufe bei fixen und variablen Kosten

Grafisch dargestellt ist der Funktionsverlauf der fixen Kosten konstant und damit unabhängig von der Ausbringungsmenge. Der Verlauf der variablen Kosten ist konstant linear steigend. Die Gesamtkosten sind ebenfalls konstant linear steigend. Die durchschnittlichen Kosten pro Stück (in der Grafik nicht dargestellt) fallen und verlaufen in einer Kurve, die sich immer weiter den variablen Kosten pro Stück (also gegen DM 40,-) annähert, diese aber nicht erreicht.

Lineare variable Kosten sind in der Realität ziemlich selten. In Unternehmen sind andere Kostenverläufe wesentlich häufiger zu finden. Hier ein Beispiel für nicht lineare Kostenverläufe.

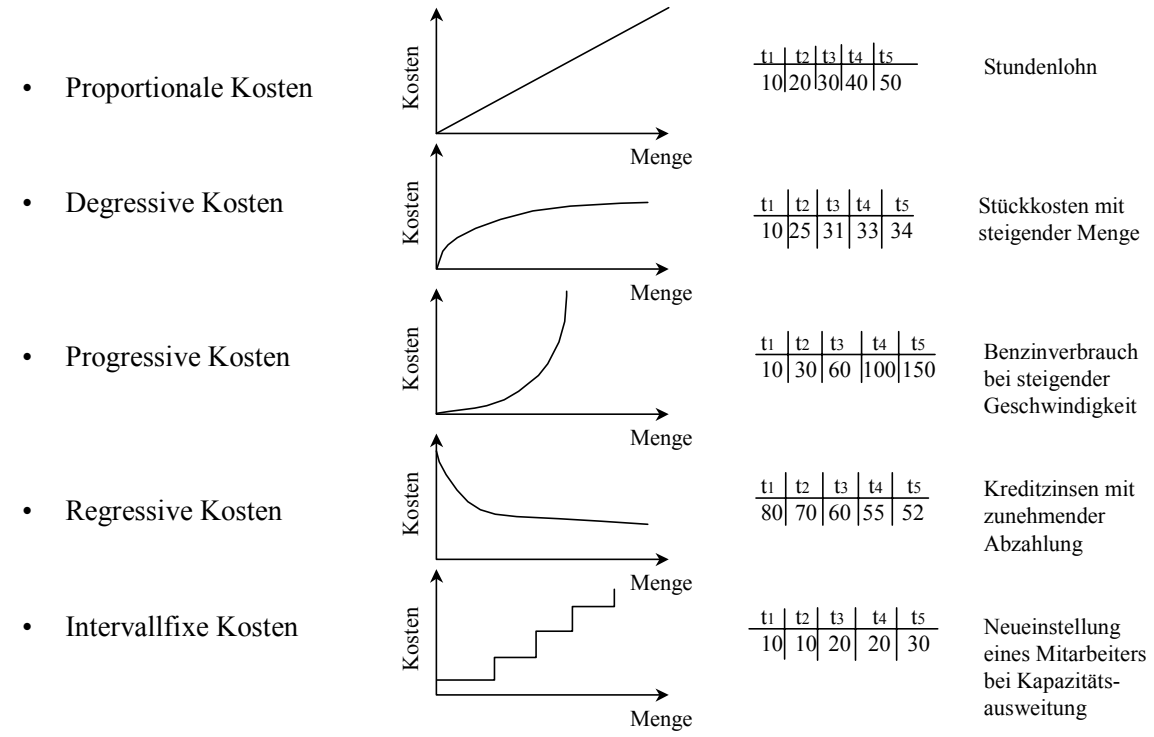


Abbildung 55 Verschieden Kostenverläufe

Aus den Tabellen ist ersichtlich, wie sich die Kosten bei steigender Verbrauchsmenge entwickeln.

- **Proportionale Kosten** steigen konstant mit der Ausbringungsmenge. Sie sind konstant linear steigend. In Ein- und Verkauf sind solche Kostenverläufe nur selten zu finden. Beim Kauf eines T-Shirt beträgt der Preis DM 25,-. Beim Kauf von 5 T-Shirts wird der Kauf vielleicht immer noch DM 25,- pro Stück betragen – aber beim Kauf von 100 T-Shirts wird der Preis pro Stück meist fallen. Damit entsteht ein degressiver Kostenverlauf.
- **Degressive Kosten** steigen zwar konstant, aber nicht linear. Die Kosten pro Stück sinken mit zunehmender Menge. Diese Situation ist beim Einkauf und Verkauf von Produkten üblich.
- **Progressive Kosten** treten meist dann auf, wenn Maschinen außergewöhnlich stark belastet werden. Dann steigt der Verbrauch. Die Kosten pro Stück werden also mit zunehmender Ausbringungsmenge immer größer.
- **Regressive Kosten** fallen gegen einen Grenzwert. Die Kosten sinken mit zunehmender Menge. Diese Situation ist relativ selten, soweit es sich um Einzelkosten handelt. Allerdings verhalten sich die Gesamtkosten bei linearen variablen Kosten genau nach diesem Kurvenverlauf.
- **Intervallfixe Kosten** erscheinen auf den ersten Blick etwas seltsam, sind aber einer der häufigsten Verläufe bei Fixkosten. Sie entstehen immer dann, wenn eine Kapazitätsgrenze vorhanden ist, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht überschritten werden kann. Beispiel: In einer Lagerhalle kann eine bestimmte Menge an Stoffen gelagert werden. Wird diese Lagermenge überschritten, dann muss eine zweite Lagerhalle gebaut werden. Die Baukosten der Lagerhalle führen zu einem Sprung der Fixkosten auf ein höheres Niveau.

6.3.3.1 Aufwandsgleiche und kalkulatorische Kosten

Zwei weitere Kostenarten sind aufwandsgleiche Kosten und kalkulatorische Kosten.

- **Aufwandsgleiche Kosten** können der Buchhaltung entnommen werden und werden in der Höhe in der Kostenrechnung berücksichtigt, mit der sie in dem Unternehmen angefallen und verbucht worden sind. Beispiele hierfür sind: Löhne, Gehälter, verbrauchtes Material.
- **Kalkulatorische Kosten** werden entweder nicht in der Buchhaltung erfasst oder sie fallen real in einer anderen Höhe an, als sie in der Finanzbuchhaltung erfasst werden. Die Kostenrechnung soll aber die tatsächlichen Kosten und die tatsächlichen Wertminderungen erfassen. Der Finanzbuchhaltung liegen häufig steuerrechtliche oder finanzpolitische Überlegungen zugrunden. Häufig wird die Verwendbarkeit der Zahlen der Finanzbuchhaltung auch gesetzlich eingeschränkt.[166]
    - Typische Beispiele für kalkulatorische Kosten sind:
        - Kalkulatorische Unternehmerlohn, der zumeist bei Personengesellschaften verwendet wird, bei denen der Unternehmer

[166] Computer müssen beispielsweise über 4 Jahre abgeschrieben werden – aber wer behält heute seine Computeranlage noch 4 Jahre. Das sind in der IT-Technik mindestens zwei Generationen. Ein Computer ist als nach 4 Jahren der PC-Steinzeit zuzurechnen.

seinen Lohn dem Gewinn entnimmt und kein Gehalt bezahlt bekommt.

- Kalkulatorische Zinsen auf das Eigenkapital
- Kalkulatorische Mieten für Gebäude, die im Besitz des Unternehmens sind
- Kalkulatorische Abschreibungen, z.B. bei PC´s.

6.3.4 Kostenarten in der Bekleidungsindustrie

In der nachfolgenden Tabelle sind die prozentualen Anteile der Kosten in der Bekleidungsindustrie dargestellt.

Kostenstruktur	Anteile in vH des Bruttoproduktionswertes, 1998		
	Textilgewerbe	Bekleidungsgewerbe	Verarbeitendes Gewerbe
Materialverbrauch	42,4	37,6	40,3
Energieverbrauch	2,5	0,5	1,7
Einsatz von Handelsware	8,1	8,5	10,4
Kosten für Lohnarbeiten	5,0	14,6	2,9
Personalkosten	24,7	19,0	22,8
Kosten für sonstige Industrie- und Handwerksdienstleistungen	1,9	0,7	2,1
Kostensteuern	0,6	0,7	3,0
Mieten und Pachten	1,7	1,7	1,6
Sonstige Kosten	8,7	11,6	10,2
Abschreibungen	3,4	1,4	3,5
Fremdkapitalzinsen	1,2	1,0	0,9

Tabelle 33 Kostenstruktur der Bekleidungsindustrie

Arbeiterstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe				Lohn- und Gehaltssumme in 1000 DM
	Geleistete Arbeiterstunden in 1000	Löhne	Gehälter	Gesamt
1992	241 318	5 458 894	3 321 231	8 780 125
1993	204 695	4 844 412	3 229 245	8 073 657
1994	182 440	4 466 685	3 023 635	7 490 320
1995[a)]	162 129	4 043 585	2 853 724	6 897 309
1996	149 723	3 810 829	2 747 938	6 558 767
1997	143 908	3 670 829	2 615 510	6 286 339
1998	141 742	3 629 381	2 598 187	6 227 568
1999	134 536	3 491 744	2 536 991	6 028 735

a) seit 1995 neue Branchensystematik

Tabelle 34 Arbeitsstunden, Löhne und Gehälter im Textilgewerbe

6.3.5 Kostenarten und Rendite im Bekleidungshandel

Umsatz, Kosten und Rendite im Facheinzelhandel mit Textilien und Bekleidung

Jahr	nominale Umsatzentwicklung in % zum Vorjahr	Gesamtkosten incl. Mwst.	erzielte Spanne	steuerl. Betriebsergbnis
		in % vom Bruttoumsatz		
1995	-4,0	50,0	52,6	2,6
1996	-1,2	49,7	53,0	3,3
1997	-2,5	49,9	52,7	2,8
1998	-1,6	50,3	53,4	3,1

Quelle: IfH, Jahresbetriebsvergleich

Tabelle 35 Unsatz, Kosten und Rendite im Facheinzelhandel mit Textilien und Bekleidung

6.3.6 Kostenstellenrechnung

Eine **Kostenstelle** ist der Ort in einem Unternehmen, in dem die Kosten entstanden sind. Alle modern geführten Unternehmen haben Kostenstellen eingerichtet. Häufig handelt es sich dabei um die Abteilungen in einem Unternehmen. Die jeweiligen Abteilungsleiter sind dann gleichzeitig die **Kostenstellenverantwortlichen**.

Beispiel:

> Herr Müller von der Abteilung Marketing bestellt die Zeitschrift W&V für seine Abteilung, damit er und seine Mitarbeiter sich über neue Werbestrategien informieren können. Die Zeitung wird nur in dieser Abteilung verwendet. Die Kosten für diese Zeitschrift wird der Abteilung Marketing zugerechnet. Herr Müller zeichnet für die Bestellung verantwortlich.
>
> Herr Meier von der Abteilung Beschaffung bestellt 10 Ballen Stoff. Die Stoffballen sind für die Produktion bestimmt. Der Produktionsleiter unterschreibt den Auftrag für die Bestellung und zeichnet damit für die Bestellung verantwortlich. Die Kosten werden der Produktion zugerechnet.

Bei den beiden Kosten, die in den Beispielen genannt wurden, ist die Zuordnung der Kosten zu einer Kostenstelle einfach. Es handelt sich um **Kostenstelleneinzelkosten,** die direkt auf eine Kostenstelle verrechnet werden können. Schwieriger wird die Situation, wenn es sich um **Kostenstellengemeinkosten** handelt.

Beispiel:

Die Mieten für das Unternehmensgebäude werden fällig. Aber in dem Unternehmen werden die Räume unterschiedlich genutzt. Die Produktion benötigt 40% der Fläche – hier arbeiten aber nur 20% der Mitarbeiter. Die Verwaltung benötigt 60% der Fläche und hier arbeiten 80% der Mitarbeiter. Frage: Welche Kostenstelle übernimmt welchen Anteil an der Miete?

Herr Schneider lässt im Winter immer die Heizung an und gleichzeitig das Fenster auf weil er frische Luft braucht. Herr Müller bevorzugt kalte Zimmer und außerdem keine Frischluft. Der eine ist Leiter des Controlling, der andere Leiter des Marketing. Die Heizkostenrechnung soll irgendwie auf diese Abteilungen verteilt werden. Die eine Abteilung hat 15 m^2 die andere Abteilunge belegt 35 m^2 . Wie werden die Heizkosten verteilt?

Für die Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen werden in Unternehmen zumeist allgemeinverbindliche **Verteilungsschlüssel** entwickelt.

6.3.6.1 Verteilungsprinzipien

Für den Aufbau von **Verteilungsschlüsseln** kommen drei Prinzipien zur Anwendung:[167]

- Das **Verursachungsprinzip** ist die dominierende Regelung in der Kostenrechnung. Es besagt, dass dem Kostenträger nur die Kosten zugerechnet werden dürfen, die von dieser Kostenstelle auch verursacht wurden.[168] Das Verursachungsprinzip ist bei den Einzelkosten sehr leicht anwendbar. Die Existenz von Gemeinkosten führt aber dazu, dass es innerhalb eines Unternehmens nicht stringent verwendet werden kann.
- Das **Durchschnittsprinzip** bedient sich der Verwendung von Schlüsseln. Damit bekommt eine Kostenstellen immer einen bestimmten Anteil der angefallenen Kosten zugerechnet.
- Das **Tragfähigkeitsprinzip** findet zumeist in der Kostenträgerrechnung seine Anwendung. Hier werden jeweils der Kostenstelle oder dem Kostenträger die Kosten zugerechnet, die am besten in der Lage ist, diese Kosten zu übernehmen. [169]

Das Verursachungsprinzip ist die logisch richtige und im Grunde das einzige kaufmännisch Akzeptable. Das Durchschnittsprinzip wird für die Verteilung der Gemeinkosten in der Praxis am häufigsten angewendet. Das Tragfähigkeitsprinzip ist eine Abwandlung des Durchschnittsprinzips. Da kein Zusammenhang zu der Kostenverursachung besteht, führt es häufig zu unternehmerischen Fehlentscheidungen.

Einige Beispiele für Verteilungsschlüssel zur Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen finden sich in der nachfolgenden Tabelle.

[167] Vgl.: Haberstock, L. (1985) Kostenrechnung 1, S. 56 ff.

[168] Das Verursachungsprinzip wird auch als "Kausalitätsprinzip" bezeichnet (ebenda).

[169] Andere Bezeichnungen hierfür "Belastbarkeitsprinzip" oder "Deckungsprinzip".

Kostenart	Umlage
Betriebsstoffauwand	direkt nach Materialentnahmeschein
Energiekosten	indirekt (KW/h, Kubikmeter)
Reparturmaterial	direkt nach Materialentnahmeschein
Freminstandhaltung	direkt nach Reparaturauftrag
Urlaubgeld	indirekt nach Gehaltsliste
Berufsgenossenschaft	indirekt nach Beschäftigtenzahl
Mieten	indirekt nach Quadradmetern
Grundsteuer	indirekt nach genutzter Fläche
kalkulatorische Zinsen	indirekt nach gebundenem Kapital

Tabelle 36 Umlageschlüssel für die Gemeinkosten auf die Kostenträger

6.3.6.2 Zeitlicher Bezug der Kostenrechnung und Voll- / Teilkostenrechnung

Bei der **Kostenstellenrechnung** sind zwei unterschiedliche Aspekte relevant. Zum einen der zeitliche Bezug des Kostenrechnungssystems. Hier wird zwischen Ist-; Plan- und Normalkostenrechnung unterschieden.

Nach der Form, in der Kosten auf Kostenstellen (und im zweiten Schritt auf Kostenträger) verteilt werden, wird zwischen der Voll- und der Teilkostenrechnung differenziert.[170]

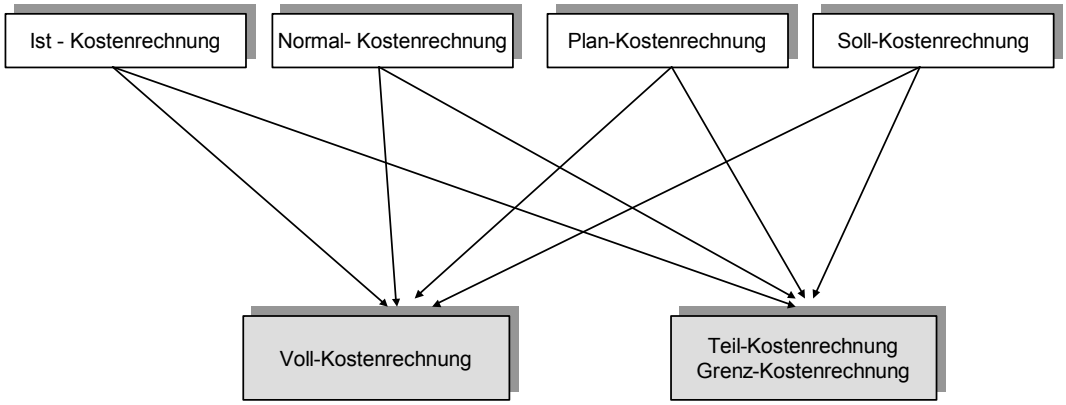


Abbildung 56 Ist-, Normal- und Plankostenrechnung und ihre Beziehung zur Voll- und Teilkostenrechnung

- In der **Ist-Kostenrechnung** werden nur die tatsächlich in einer Periode angefallenen Kosten berechnet. Zufällige Schwankungen in den Preisen und den Verbrauchsmengen wirken sich voll auf die Ergebnisse der Kostenrechnung aus. Die Ist-Kostenrechnung ist die immer in Unternehmen angewendete Form der Kostenrechnung. Sie kann – wie alle anderen Kostenrechnungssysteme auch – sowohl auf Vollkosten- als auch auf Basis der Teilkos-

[170] Vgl.: Haberstock, L. (1985) Kostenrechnung 1, S. 62 f.

ten durchgeführt werden. Die Ist-Kostenrechnung ist Gegenwarts- und Vergangenheitsbezogen, da sie nur die Kosten berücksichtigen kann, die bereits angefallen sind. Sie ist Basis für die **Nachkalkulation**.

- Die **Normal-Kostenrechnung** berücksichtigt nicht die real angefallenen Kosten, sondern die "im Normalfall anfallenden" Kosten. Hierbei handelt es sich um die Kosten, die durchschnittlich über mehrere Wirtschaftsjahre entstehen. Es handelt sich dabei um eine durchschnittliche Ist-Kostenrechnung. Die Normalkostenrechnung ist damit, genau wie die Ist-Kostenrechnung vergangenheitsbezogen. Sie berücksichtigt aber einen größeren Zeitraum der Vergangenheit. Ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der Ist- und der Normalkostenrechnung zeigt eine Tendenz in der Kostentwicklung. Die Zahl der Perioden, die zur Bildung der Normal-Kostenwerte verwendet wird, richtet sich nach der Fragestellung, die mit der Normalkostenrechnung beantwortet werden soll.
- Die **Plan-Kostenrechnung** ist, im Gegensatz zu den beiden anderen Kostenrechnungssystemen, zukunftsbezogen. Mit Hilfe der Plan-Kostenrechnung werden die zukünftig anfallenden Kosten geschätzt, d.h. geplant. Die Ausgangsdaten für die Plankostenrechnung stammen häufig der Normal-Kostenrechnung. Zur Erstellung der Plan-Kostenrechnung werden aber häufig auch neue Informationen (z.B. über Rohstoffpreisentwicklungen) hinzu genommen.
- Die **Soll-Kostenrechnung** ist der Plankostenrechnung ähnlich. Sie unterscheidet sich darin, dass sie nicht den zukünftig erwarteten Zustand (Plan) beschreibt, sondern den in der Zukunft angestrebten Zustand (Soll). Sie kann damit ganz wesentlich von der Plan-Kostenrechnung abweichen. Die Plan-Kostenrechnung beschreibt das Ziel, das bei den Kosten (für das Unternehmen oder die Abteilung, oder das Produkt) erreicht werden soll. Sie ist, genau wie die Plan-Kostenrechnung, zukunftsbezogen.

Die einzelnen Kostenrechnungssysteme werden von einem Unternehmen häufig gleichzeitig angewendet. Sie ermöglichen den Aufbau eines **Controlling** und sind Basis für einen Vergleich der einzelnen Kostenstellen untereinander und im Zeitvergleich. Auch für das **Bench-Marking** sind sie eine notwendige Voraussetzung.

Kostenstellen bekommen ein **Budget** zugewiesen, dass ihnen für einen bestimmten Zeitraum zur Durchführung ihrer Tätigkeiten von dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Dieses Budget entspricht den Plankosten der Kostenstelle. Die Plankosten (also das Budget) können dabei – je nach der erwarteten Kostenentwicklung – und in Abhängigkeit von den Aufgabenstellungen der Abteilung in der jeweiligen Periode unter oder über den Normalkosten liegen.[171] Die Ist-Kosten dienen als Vergleichsbasis. Liegen die Ist-Kosten über den Plan-Kosten, dann ist eine Nachregulierung der Unternehmensprozesse innerhalb der Kostenstelle notwendig.[172] Die Soll-Kosten zeigen – wie oben bereits dargestellt – ein angestrebte Kos-

[171] Bei einer Aufgabenausweitung und/oder erwarteten Kostensteigerungen liegen die Plan-Kosten über den Normalkosten.

[172] Oder die Plan-Kosten wurden einfach falsch eingeschätzt. Die Überprüfung wird meist von dem Controlling durchgeführt (zum Controlling siehe Kapitel 5.4.8.2.4 Das Controlling)

tenziel. Auch sie sind eine Orientierung für den Kostenstellenverantwortlichen, in welche Richtung sich die angestrebten Kosten entwickeln sollen. Sie können niedriger sein als die Plan-Kosten. Das ist aber nicht zwingend erforderlich. Es erscheint reichlich sinnlos, wenn einerseits eine Produktionsausweitung geplant ist, andererseits eine Verringerung der Kosten in der Produktion anzustreben.[173]

Voll- und Teilkostenrechnungen stellen unterschiedliche Systeme der Kostenverrechnung dar. Oben wurde bereits die Problematik bei der Verrechung der Kosten auf die Kostenstellen dargestellt.[174] Diese Problematik wird von der Teilkostenrechnung berücksichtigt.

- Bei der **Vollkostenrechnung** werden alle Kosten auf die Kostenstellen (und anschließend auf die Kostenträger) verteilt.[175] Bei der Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen kann das Verursachungsprinzip nur in geringem Maße berücksichtigt werden. Das führt häufig dazu, das einzelne Kostenstellen zu stark mit Gemeinkosten belastet werden, während andere Kostenstellen einer zu geringen Belastung ausgesetzt sind. Damit werden einigen Kostenstellen unfair behandelt.
- Diese Situation entsteht bei der **Teilkostenrechnung** nicht.[176] Bei der Teilkostenrechnung werden nur die Kosten berücksichtig, die eine Kostenstelle auch wirklich zugerechnet werden können. Die Gemeinkosten bleiben als solche in dem Betriebsabrechnungsbogen bestehen und werden nicht berücksichtigt – also nicht auf die Kostenstellen oder die Kostenträger verteilt.[177]

6.4 Kostenträgerrechung

Die **Kostenträgerrechung** wird auch als **Selbstkostenrechnung** bezeichnet. Ihre Aufgabe besteht darin, die Herstell- und Selbstkosten bei der Erstellung von absatzfähigen und innerbetrieblichen Leistungen (der Kostenträger) zu ermitteln Es geht also darum festzustellen, welche Kosten bei der Produktion von einzelnen Leistungen entstanden sind. Kostenträger sind damit nur die Leistungen eines Unternehmens, also die Produkte (oder deren Vorstufen), die auf dem Markt angeboten werden sollen.

---

[173] Immer unter der Annahme, dass die zur Produktion eingesetzte Technik dabei keinen wesentlichen Veränderungen unterworfen ist.

[174] siehe Kapitel 6.3.6.1 Verteilungsprinzipien

[175] Die Verteilung erfolgt mit Hilfe des **Betriebsabrechnungsbogens**. Die Verteilungsmethoden werden als **Kostenstellenumlageverfahren** bezeichnet. Da Sie aber wahrscheinlich nie vor die Aufgabe gestellt werden eine Kostenstellenrechnung durchzuführen, erspare ich Ihnen die zum teil mathematische etwas komplizierten Methoden.

[176] Die Teilkostenrechnung wird auch als **Grenzkostenrechnung** bezeichnet (Vgl.: Haberstock, L. (1985) Kostenrechnung 1, S. 67(. Achtung: Die Teilkostenrechung und die **Deckungsbeitragsrechnung** dürfen nicht miteinander verwechselt werden). Die Teilkostenrechnung differenziert zwischen Einzel- und Gemeinkosten. Die Deckungsbeitragsrechnung unterscheidet in Fixe- und variable Kosten. Sowohl Einzel- als auch Gemeinkosten können aber fix oder variabel sein (entgegen der in der Literatur häufig vertretenen Annahme, dass alle Fixkosten automatisch Gemeinkosten sind und alle variablen Kosten automatisch Einzelkosten).

[177] Auch bei der Teilkostenrechnung gibt es verschiedene Systeme, die die Gemeinkosten jeweils anders behandeln. (Vgl.: Coenenberg, A.G. (1992): Kostenrechung und Analyse, S. 75 ff.)

Der Zweck der Kostenträgerrechnung ist es:

- Die Grundlage der Bewertung von Halb- und Fertigerzeugnissen, sowie der selbsterstellten Anlagen, Werkzeuge, etc. für die Handels- und Steuerbilanz zu schaffen.
- Die Grundlage der Planung und Kontrolle des Periodenerfolges (Selbstkosten) zu bilden.
- Als Grundlage der preispolitischen Entscheidungen zur Kalkulation der Angebotspreise zu dienen.

Die Verfahren der Kostenträgerrechnung sind der Kostenstellenrechnung sehr ähnlich. Bei der Kostenträgerrechnung werden die anfallenden Kosten nur nicht auf die Kostenstellen, sondern auf die Kostenträger verteilt. Die Zurechnungsproblematik gilt damit analog. Auch für die Verrechnung der Kosten auf die Kostenträger wird ein Betriebsabrechnungsbogen verwendet.

Als Kostenträger gelten:

- Absatzleistungen (z.B. Kundenaufträge)
- Lagerleistungen (z.B. ohne Kundenauftrag auf Vorrat hergestellte Produkte)
- aktivierbare innerbetriebliche Leistungen (z.B. Gebäude zum Eigengebrauch, selbstentwickelte Patente).

Zu unterscheiden ist zwischen Kostenträgerzeitrechnung und Kostenträgerstückrechnung.

In der **Kostenträgerstückrechnung** werden die Herstellkosten und die Selbstkosten

- je Produkteinheit
- je Gewichtseinheit
- je Flächeneinheit
- je Leistungsstunde usw. ermittelt.

In der **Kostenträgerzeitrechnung** als einer Periodenrechnung werden die von einem Kostenträger insgesamt verursachten Herstell- und Selbstkosten ermittelt. Sie hat die Aufgabe, alle Einzel- und Gemeinkosten einer Abrechnungsperiode insgesamt und getrennt nach Kostenträgern zu erfassen.

Die Kostenträgerzeitrechnung nutzt das sogenannte Kostenträgerblatt (BAB II). Dies entspricht dem Kalkulationsschema der Gesamtkostenrechnung, differenziert nach einzelnen Kostenträgern und erweitert um die Nettoumsatzerlöse. Mit dem BAB II errechnet man in der Nachkalkulation das Betriebsergebnis für jeden Kostenträger.

- Es gilt: Nettoumsatzerlös je Kostenträger ./. Selbstkosten je Kostenträger = Betriebsergebnis je Kostenträger

Gleichfalls kann man aus dem BAB II die Wirtschaftlichkeit je Kostenträger ermitteln. Formel:

- (Nettoumsatzerlöse je Kostenträger) / (Selbstkosten je Kostenträger)

6.5 Kalkulation

Die **Kalkulation** wird auch als Kostenträgerstückrechnung bezeichnet. Sie wird in der Literatur häufig als Bestandteil der Kostenträgerrechnung verstanden.[178] Es gibt eine Vielzahl an Kalkulationsverfahren. Eine Übersicht über diese gibt die nachstehende Abbildung.

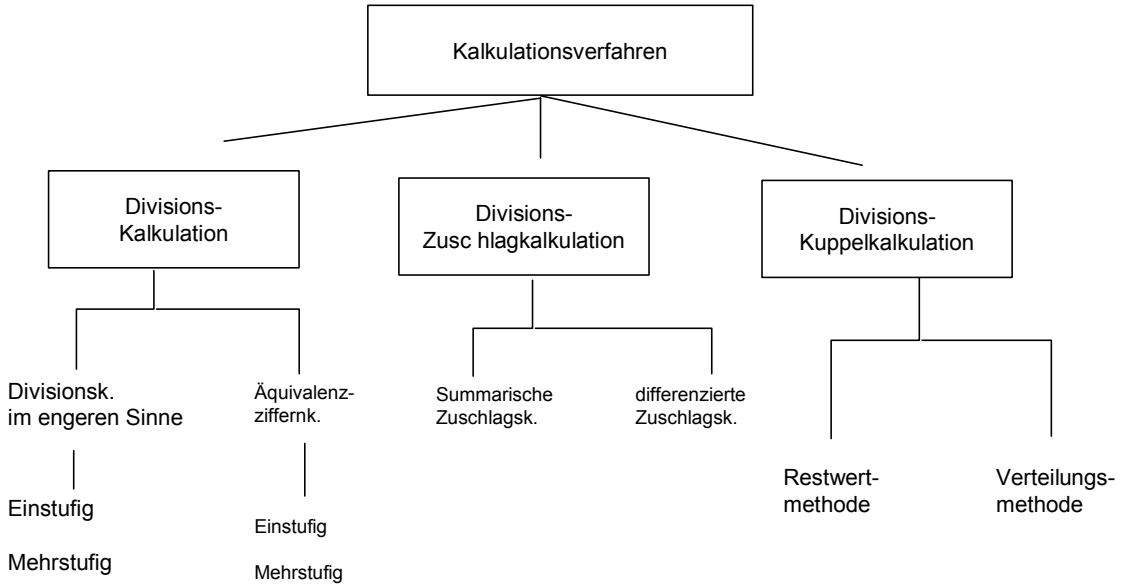


Abbildung 57 Systematik der Kalkulationsverfahren

Welches Kalkulationsverfahren zur Anwendung kommt, ist wesentlich von der verwendeten Produktionstechnik abhängig.

[178] In Ihrer beruflichen Praxis werden sie selten mit der Kostenstellen und Kostenträgerrechnung in Berührung kommen. Die Aufgabe, ein Produkt zu kalkulieren, kann aber durchaus zu Ihren Aufgaben gehören.

Massenfertigung eines einheitlichen Produkts	Ein- und mehrstufige Divisionskalkulation
Sortenfertigung	Ein- und mehrstufige Äquivalenzziffernkalkulation
Einzel- und Serienfertigung mehrere verschiedene Produktarte	Zuschlagkalkulationen
Kuppelproduktion (mehrere gleichzeitig und zwangsläufig anfallende Produkte)	Kuppelkalkulation

Abbildung 58 Zusammenhang zwischen den Kalkulations- und Fertigungsverfahren

In einem Textilunternehmen kommt seltener die Massenfertigung eines einheitlichen Produktes zu tragen. Üblicherweise wird hier eine Sortenfertigung oder eine Einzel- oder Serienfertigung mehrer verschiedener Produktarten betrieben. Auch im Handel findet die Zuschlagskalkulation am häufigsten ein Anwendungsfeld. Dementsprechend wird hier nur die Zuschlagskalkulation etwas genauer dargestellt.

6.5.1 Die Zuschlagkalkulation

Bei der **Zuschlagskalkulation** werden auf die Einzelkosten die Gemeinkosten (meist in Form von bestimmten Prozentwerten) zugeschlagen. Die Zuschlagskalkulation wird im allgemeinen auf Basis der Vollkostenrechung durchgeführt.

Eine Zuschlagkalkulation ist nur dann durchführbar, wenn:

- Einzelkosten für die zu kalkulierenden Produkte bekannt sind.
- Die Gemeinkostenzuschläge von der Kostenrechnung berechnet wurden.[179]

Das Berechnungsschema für die Zuschlagkalkulation ist recht einfach.

[179] Da ich davon ausgehe, dass Sie die Gemeinkostenzuschlägen nicht selber berechnen müssen, ist die Kostenrechnungsabteilung für Sie auch die Quelle für die entsprechenden Zuschlagsätze.

	Einzelmaterialkosten
+	Materialgemeinkosten
=	**Materialkosten**
+	Fertigungslöhne
+	Fertigungsgemeinkosten
+	Fertigungssonderkosten
=	**Herstellkosten**
+	Vertriebskosten
+	Verwaltungskosten
=	**Selbstkosten**

Abbildung 59 Berechnung der Selbstkosten in einem Produktionsbetrieb, ausgehend von den Einzelkosten

Die Material-, Fertigungs-, Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten sind meist Prozentwerte, die auf die jeweiligen Einzelkosten aufgeschlagen werden. Es kann sich aber auch um Multiplikationsfaktoren handeln. Diese Multiplikationsfaktoren entsprechen dann einem prozentualen Aufschlag.

Für den Handelsbetrieb werden die Selbstkosten in einer Rückwärtsrechnung ermittelt. Der Warenpreis muss um einige Posten reduziert werden (Mehrwertsteuer und Rabatte).

	Warenpreis
-	Mehrwertsteuer
-	Rabatte, Skonto
=	**Einkaufspreis**
+	Bezugskosten
+	Zölle und Abgaben
+	Sonstige direke Beschaffungskosten
=	**Einstandwert**
+	Lagerkosten
+	Vertriebs- und Verwaltungskosten
=	**Selbstkosten**

Abbildung 60 Berechnung der Selbstkosten in einem Handelsunternehmen, ausgehend von den Einkaufspreisen

Auf den so ermittelten Einkaufspreis werden die Bezugskosten, Zölle, etc. zugerechnet. Das Ergebnis sind die Selbstkosten.

6.6 Deckungsbeitragsrechnung

Die **Deckungsbeitragsrechnung** verfolgt einen anderen theoretischen Ansatz und basiert auf anderen Überlegungen als die eben vorgestellte Kalkulation auf Vollkostenbasis.

Die Deckungsbeitragsrechnung differenziert zwischen fixen - und variablen Kosten.[180] Sie geht von folgender Überlegung aus:

1. Die fixen Kosten bestehen in einem Unternehmen, egal ob das Unternehmen produziert oder nicht.
2. Wenn die fixen Kosten für das Unternehmen unabänderbar sind, dann sind sie bei der Entscheidung über die Preiskalkulation letztendlich irrelevant.[181]
3. Ein Auftrag ist immer dann positiv für das Unternehmen, wenn der erzielte Preis höher ist als die variablen Kosten. – Wie gesagt, die fixen Kosten müssen ja sowieso bezahlt werden.
4. Die fixen Kosten sind sowieso unabhängig von der Produktion vorhanden. Sie bestehen, egal ob produziert wird oder nicht und können damit auch nicht einem bestimmten Auftrag zugerechnet werden. Eine Zurechnung der fixen Kosten auf einen bestimmten Auftrag steht damit im Wiederspruch zu dem Verursachungsprinzip.[182]
5. Die Differenz zwischen dem Preis[183] und den variablen Kosten ist der Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht. – Daher der Ausdruck Deckungsbeitragsrechnung.
6. Für das Unternehmen ist lediglich relevant, ob ein Auftrag einen Deckungsbeitrag erwirtschaftet.

Die Überlegungen, die der Deckungsbeitragsrechnung zugrunde liegen, sind ausgesprochen logisch und in ihrer Einfachheit brillant. – Aber: ein Unternehmen, das ausschließlich versucht, seine variablen Kosten gedeckt zu bekommen, wird früher oder später in Konkurs gehen, da es langfristig nicht in der Lage sein wird, die Fixkosten zu bezahlen. Langfristig muss jedes Unternehmen bestrebt sein seine Gesamtkosten zu decken (und natürlich zusätzlich einen Gewinn zu erzielen).

In einer Krisensituation empfiehlt es sich aber auch einen Auftrag anzunehmen, der unter den nach der Vollkostenkalkulation errechneten Selbstkosten liegt, soweit der Preis höher ist als die variablen Kosten. Wenn die Produktion nicht ausgelastet ist entsteht durch jede Mark Deckungsbeitrag eine Verringerung der Fixkosten und damit eine Verlustminimierung.[184]

---

[180] Siehe Kapitel 6.3.3 Fixe- und variable Kosten

[181] Das bedeutet nicht, das die fixen Kosten langfristig unberücksichtigt bleiben. Nur bei der Frage ob ein Auftrag für das Unternehmen positiv ist oder nicht fallen die fixen Kosten nicht ins Gewicht.

[182] Zum Verursachungsprinzip siehe Kapitel 6.3.6.1.

[183] Achtung: Preis bezeichnet hier den Ladenpreis abzüglich Mehrwertsteuer, Skonti, Rabatte und anderer ertragsmindernde Einflussfaktoren. Es geht hier also um das Geld, das von dem Unternehmen real für seine Produkte erzielt wird und nicht den reinen Umsatz.

[184] Langfristig kann kein Unternehmen diese Situation durchhalten.

Für die Deckungsbeitragsrechnung besteht allerdings auch ein Verfahren der Zuschlagkalkulation. Die Methode ist denkbar einfach. Auf die variablen Kosten eines Auftrages wird ein Zuschlagssatz zur Deckung der Fixkosten aufgeschlagen. Dadurch ergeben sich die Selbstkosten auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung.

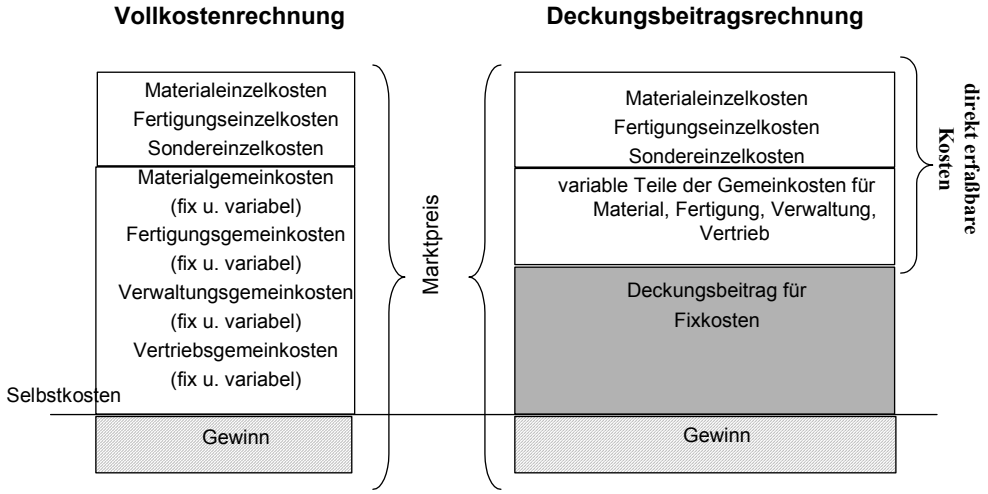


Abbildung 61 Marktpreisbildung auf Basis der Zuschlagskalkulation für Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung

Diese Methode ist häufig einfacher durchführbar, als eine Preiskalkulation auf Vollkostenbasis, da die variablen Einzelkosten bei den meisten Produktionen relativ leicht zu ermitteln sind.[185]

6.6.1 Break-even-Point Rechnung

Die Break-even-Point Rechnung ist eine Berechnungsart der **Gewinnschwelle**, die auf der Deckungsbeitragsrechnung basiert. Auch sie geht von fixen und variablen Kosten aus. Die Berechung ist – ausgehend von einer linearen Kostenfunktion – sehr einfach.[186]

Mit Hilfe der Break-even-Point Rechnung kann sehr schnell abgeschätzt werden ab welcher Produktionsmenge ein Gewinn erzielt wird.

Die Überlegungen zur Break-even-Point Rechnung:

1. Voraussetzung: Die variablen Kosten sind geringer als der Preis
2. Bei der Leistungserstellung entstehen fixe und variable Kosten
3. Es gibt einen Punkt bei dem der Ertrag = Kosten ist. Ist die Produktionsmenge größer als diese Menge, dann entsteht ein Deckungsbeitrag.
4. Der Ertrag errechnet sich als Preis * Menge (E=p*x).

[185] Der Zuschlagssatz für den Deckungsbeitrag ist wiederum bei der Kostenrechnung oder dem Controlling zu erfragen.

[186] Zur Problematik von linearen Kostenfunktionen siehe Kapitel 6.3.3.

5. Die Gesamtkosten = Fixkosten + (variable Kosten pro Stück * Menge). In Formelschreibweise: ($K_{ges} = K_{fix}+K_{var}*x$)
6. Die Berechnung ist dann ein Gleichungssystem mit einer Unbekannten und relativ leicht zu lösen.

- Berechnung:
  - $E = K$
  - $p*x = K_{fix}+K_{var}*x \quad | - K_{var}*x$
  - $p*x - K_{var}*x = K_{fix}$
  - $X* (p- K_{var}) = K_{fix}$

$$x = \frac{K_{fix}}{p - K_{\text{var}}}$$

Eine grafische Lösung der Berechnung ist auf der unten stehenden Abbildung dargestellt.

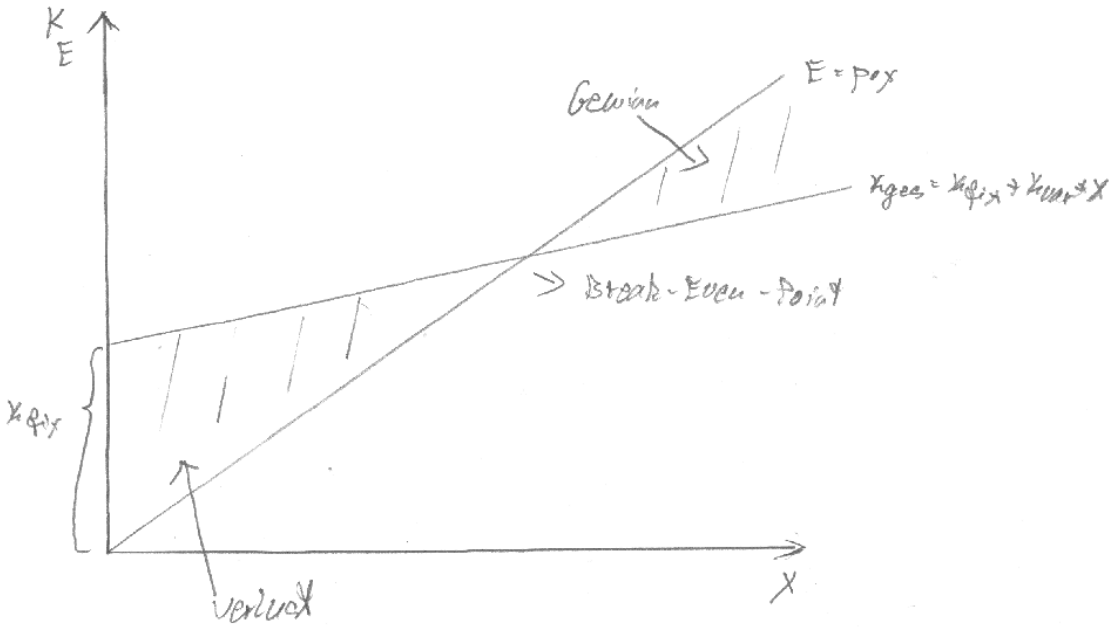


Abbildung 62 Grafische Lösung der Berechnung für den Break-even-Point

Unterhalb des Bereiches der Gewinnschwelle – d.h. bei geringeren verkauften Stückzahlen, macht das Unternehmen Verlust. Wird die Gewinnschwelle überschritten, entsteht mit jedem zusätzlichen abgesetzten Stück ein Gewinn.

Die Break-even-Point Rechnung ist für eine Überschlagskalkulation sehr gut geeignet. Sie ist ideal um die Existenz einer Gewinnchance zu erkennen. Sie ist allerdings nicht geeignet um langfristige Gewinnchancen abzuschätzen. Auch bei komplizierten Produktionsprozessen erbringt diese Form der Gewinnschwellenberechnung häufig falsche Ergebnisse.

Gegen eine Anwendung dieser Rechnung spricht, dass

- nur ein möglicher Marktpreis berücksichtigt wird.
- Veränderungen im Zeitverlauf unberücksichtigt bleiben.
- Nur von einer linearen Kostenfunktion ausgegangen wird.

7 Das Marketing der Bekleidungsindustrie und der Bekleidungshersteller

Die Marketing Abteilung wird zu den Hauptabteilungen eines Unternehmens gerechnet.[187] Sie ist in den meisten Organisationen entsprechend auch als Abteilung zu finden, wobei die Marketing Abteilung innerhalb von Unternehmen nur den Teilbereich der Kommunikationspolitik übernimmt, während die anderen Teilbereich des Marketing: Produktpolitik, Preis- und Konditionenpolitik und Distribitutionspolitik über andere Organisationseinheiten des Unternehmens verteilt sind.

Es besteht also nicht immer eine Übereinstimmung zwischen dem was die Marketing-Abteilung in einem Unternehmen tut und dem was hier als Marketing dargestellt ist. Der hier verwendete Begriff des Marketing bezieht sich auf Marketing als ein Instrument der Unternehmensführung, mit dem Ziel alle Aktivitäten des Unternehmens auf dem Markt auszurichten.

7.1 Formen der Kommunikationspolitik

Kommunikationspolitik umfasst alle Bereiche des Unternehmens, die sich mit der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Umwelt des Unternehmens beschäftigen. Hierzu gehört sowohl die direkte und indirekte Kommunikation mit den Kunden das Unternehmens als auch die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und anderen Teilen der Bevölkerung.

7.1.1 Event-Marketing

Ist eine der neueren Formen der Unternehmeskommunikation. Der Deutsche Kommunikationsverband (BDW) versteht unter einem Event ein inszeniertes Ereignis, bei dem durch erlebnisorientierte fimen- oder produktbezogene Veranstaltungen emotionale und physische Reize angeboten werden um einen Aktivierungsprozess bei den Teilnehmern auszulösen. Neben dem eigentlichen Event werden zu der Durchführung eines Event-Marketings auch die Aufgaben der Planung und Organisation des jeweiligen Events gerechnet. Somit ist Eventmarketing die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Events innerhalb der Kommuniaktionsinstrumente: Werbung, Verkaufsförderung, Public Relation und interner Kommunikation.

Es gibt zwei Arten von Events:

[187] siehe hierzu auch: Kapitel 1.2 Die Fachbereiche der BWL.

- Bei aktiven Events werden die Teilnehmer am Geschehen teil und sind häufig selber Akteure. Ein Beispiel für solche Events sind Karaoke Veranstaltungen, wie z.B. "Bitburger sucht den Superstar".
- Auf einem passiven Event haben die Teilnehmer keine besondere Rolle. Ihre Funktion liegt lediglich in Betrachten des Events. Ein Beispiel hierfür ist die Konzerttour der Roling Stones die von VW gesponsert wurde.

Events sind Aktionen mit einem zielgruppenorientierten Erlebnischarakter. Die Zielgruppe des Unternehmens bekommt als ein einmaliges und positives Erlebnis, das dann mit dem Markennahmen verbunden wird. Für die Teilnehmer entsteht so ein psychologischer Zusatznutzen. Dieser wird dann von der Zielgruppe mit dem Produkt verbunden. Das Produkt stellt sich – in der Wahrnehmung der Zielgruppe – neben die Erlebniswelt des Events. Das Image des Produktes wird gehoben. Es entsteht ein enge Verbindung zwischen Event, Produkt. Diese Kombination fördert die Kundenbindung.

Mit Event werden immer nur eine ziemlich kleine Gruppe von Menschen erreicht. Andererseits können Events meist mit niedrigen Kosten realisiert werden, als eine Massenwerbung. Andererseits ist die Wirkung eines Events auf die Teilnehmer zumeist wesentlich größer als die Wirkung einer Massenwerbung. Events erreichen damit bei Wenigen viel, während die Massenwerbung bei vielen wenig erreicht.

Die Zielgruppen von Events können Mitarbeiter, Lieferanten, (potentielle) Kunden, an dem Unternehmen interessierte oder die Öffentlichkeit sein. Beispielsweise tritt die Deutsche Telekom bei der Deutschen Tourenwagen Meisterschaft (DTM) als Hauptsponsor auf. Einerseits werden als so genannte VIP´s besonders wichtige Kunden als Gäste auf die DTM eingeladen – incl. Hotels und Boxenkarten. Andererseits wird für die bereite Öffentlichkeit mit flankierenden Werbemaßnahmen das Sponsoring der DTM breitflächig kommuniziert.

Adidas hat mit der Durchführung von Sport Events seit 1991 einen erfolgreichen Imagewechsel bei der jungen Zielgruppe erreicht. Eine Marktanalyse in diesen Jahren erbrachte das die Marke von Jugendlichen als konservativ, langweilig und nicht trendig bewertet wurde. Adidas hatte zwar seine Bekanntheit als einer der führenden Sportmarken nicht verloren aber die Jugendlichen bevorzugten amerikanische Marken, die den angestrebten Livestyle repräsentierten.

Durch strategisch platzierte Sport-Events erfolgte eine Verjüngung der Marke, die innerhalb von 3 Jahren die angestrebte Imagekorrektur bewirkte. Die Strategie wurde bis heute erfolgreich weitergeführt.

Kernpunkte der Strategie war die Idee Jugendliche mit marktspezifischen Events zur Interaktion zu motivieren. Die künstlichen Erlebniswelten, die in der Werbung geschaffen werden sollten durch zielgruppenspezifische Realerlebnisse unterstützt werden. Dabei tritt Adidas als Partner der Zielgruppe auf, egal ob es sich um einen Vereinssport, Individualsport oder nicht sportbezogene Events handelt. Teile des integrierten Gesamtkonzeptes das zwischen 1992 und 1998 genutzt wurde waren:

- Originals,

- Der Trend zur Retro-Schuhmode aus den 70ern, der mit der Rap- und Hip-Hop-Bewegung aus den USA kam und bei dem die Jugend nach den Originalen, dem Ursprünglichen suchten.

- Predator Cup,
  - Es handelte sich um Fußball-Nachwuchsturniere, die vor dem Hintergrund der Fußball WM 1994 durchgeführt wurden. Durch diese Veranstaltungen sollten die teilweise verkrusteten Strukturen des organisierten Fußballs aufgebrochen und den Jugendlichen mehr Spass am Fussball vermittelt werden.
- DFB-adidas Cup,
  - Hierbei handelt es sich um die Fortführung des Predator Cup seit 1995 durch adidas. Teilnehmer zwischen dem 6ten und 18ten Lebensjahr zeigen ihr Können unter Teilnahme bekannter Bundesligaspieler auf dem Vereinsgelände bekannter Bundesligavereine. Gleichzeitig vermitteln die Profis ihre Erfahrung in Workshops an die Teilnehmer.
- adidas Aventure Callenge,
  - Hier treten mehr als 300 Teilnehmer in einem sportlichen Wettbewerb in verschiedenen Disziplinen gegen einander an. Beispiele für die Disziplinen sind: Mountainbiking, Trailrunning oder Hydrospeed. Den Teilnehmer werden für zwei Tage Fun- und Extremsport geboten in Kombination mit einem Showprogramm und Mitmachaktionen für die Teilnehmer.
- adidas Streetball Challenge
  - Die Kernzielgruppe liegt bei den 12 bis 20jährigen. Adidas soll bei ihnen als authentische Urban Culture-Marke verankert werden. Streetball wird als Basketball pur und in seiner ursprünglichen Form dargestellt. Steetball – drei gegen drei gespielt, ohne ein umfassendes Regelwerk und mit wenigen zwängen verbunden – wurde in den 50er Jahren in den Amerikanischen Slums populär. Das adidas Strettball Konzept verbindet die Elemente der gegenwärtigen Jugendkultur wie Sport, Mode, Musik und Markenimage mit Street Ball. Die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen durch Infobroschüren, Flyer, Poster, etc. sind auf die Zielgruppe zugeschnitten. Seit 1993 werden regelmäßig Turnierserien in den Großstätten Deutschlands durchgeführt. Diese Streetballevents werden durch TV-Spots begleitet und damit an ein breiteres Publikum kommuniziert.

Literaturverzeichnis

Korndörfer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1886
Wöhe: Einführung in die allgemeine BWL
Reckford, J. (1999): Der Markt für Textilien und Bekleidung, in: Hermann, A.: Modemarketing
Plinke, W. (1995): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb
PORTER, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile
Alderson, W. / Martin, M.W. (1965): Toward a formal Theory of Transactions and Transvections, in: Journal of Marketing Research, Vol. 2 Mai 1995
Reckfort, J. (1999): Der Markt für Textilien und Bekleidung – Strukturen, Entwicklungen, Trends, in: Herrmanns, A. / Schmitt, W. / Wissmeier, W.-K.: Handbuch Mode-Marketing, S. 228 ff.
Koch, Bertram (2000): Branchenbezogenes Management – Fachwirt für die Messe-, Tagungs- und Kongresswirtschaft, Herausgeben von der DIHT-Gesellschaft für berufliche Weiterbildung
Schmolke, S. / Deitermann, M. (1999): Industrielles Rechnungswesen – IKR
BAUS, J. (1996): Controlling
HANS, L. / WARSCHBURGR; V. (1996): Controlling
Coenenberg, A.G. (1992): Kostenrechnung und Analyse
Haberstock, L. (1985) Kostenrechnung 1

Schlagwortverzeichnis

Ablauforganisation 114
Abteilung 82
Abteilungen 97
Agrarwirtschaft 58
Aktiengesellschaft 99
Altersaufbau 14
Alterspyramide 15
Arbeit 58
Arbeitnehmer 88
Arbeitsablaufdiagramm 118
Arbeitsabläufe 116
Arbeitsleistung 59
Arbeitsmarkt 10
Aufbaugestaltung 83
Aufbauorganisation 81
Aufgabenanalyse 81
Aufgabensynthese 81
Aufgabenumwelt 9
Aufsichtsrat 99
Aufwendungen 125
Auslandfertigung 33
Auslandsumsatzes 67
außergewöhnlicher Aufwand 127
Austausch 39
Austauschbegriff 40
Austauschbeziehungen 11
Autonomieprinzip 4
Balkendiagramm 118
Bankbetriebslehre 6
Beak-Even-Point Rechnung 131
Bedürfnisse 2
Bekleidungsausgaben 26
Bekleidungshandel **7**
Bekleidungshersteller **6**
Bekleidungsindustrie **7**
Beleg 105
Belege 103
Bench-Marking **138**
Berichte 109
Beschaffungsabteilung 111
Beschaffungswesen **5**
Betriebe 3
betrieblichen Funktionen 130
Betriebsabrechnungsbogen 129
betriebsbedingter Aufwand 126
betriebsfremder Aufwand 126
Betriebsmittel 59, 60
Betriebsstatistik 128
Betriebswirtschaftslehre 1, 2
Bevölkerung 29
Bevölkerungsentwicklung 15
Bevölkerungszahlen **13**
Boden 58
Break-even-Point Rechnung 145
Buchhaltung **5**, 101
Budget 109, **138**
Budgetierung 109
BWL 1
Clan-Organisation 96
Controlling **5**, 107, 128, **138**

Datenbestände 108
Deckungsbeitrag 128
Deckungsbeitragsrechnung **144**, 145
Dienstleistungen 37
Dienstleistungsgesellschaft 58
dispositiven Faktoren 59
Divisionalorganisation 93
Durchschnittsprinzip 136
Eigenkapitalgeber 9
Eingangslager 111
Einkommensunterschied 24
Einlinienorganisation 89
Einpersonenhaushalte 19
Einzelkosten 130
Elementarfaktoren 59
Endproduktes 61
Erlösrechnung 128
Eröffnungsbilanzkonto 104
Ersatzbedarf 21
Erwerbslosen 13
Erwerbspersonen 13
Erwerbstätigen 13
Erwerbswirtschaftliches Prinzip 4
Exportquote 67
Fahrzeugen 22
Fasergarne 65
Fertigerzeugnisses 61
Fertiglager 111
Filamentgarne 65
Finanzierung **4**
Fixe Kosten 131
Flussdiagramm 116
Frei Güter 2
Fremdkapitalgeber 9
Führungskonzeption 107
Führungsstil 86, 87
Gate Keeper Funktion 73
Gattungsschuld 52
Gegenleistung 39
Gemeinkosten 130
generelle Umwelt 10
Geschäftsvorfälle 102
Gespinstverarbeitung 65
Gewinn- und Verlustkonto 104
Gewinnmaximierer 42
Gewinnschwelle 145
Gleichgewichtspreis 44
Gliederung nach Funktionsbereichen 83
Gliederung nach Produkten 84
Grundbuch 103
Grundsätze ordnungsgemäßer Buchhaltung 101
Güterknappheit 2
Gütern 37
Gütertypen 2
Güterverzehr 125
Handelsmarketing 6
Handelsregister 99
Hierarchie 88
hierarchischen Struktur 85
horizontale Struktur 82
Idealwissenschaften 1
Industriebetriebslehre 6
Instanz 82
Instanzenaufbau 85
Institution 79
Interaktionssystem 79
Intergrated Manufactoring 80
Investitionsbudgets 109
Ist-Kostenrechnung 137

Juristische Personen 46
Kalkulation 108, 129, **141**
Kapital 58
Kapitalgeber 9
Kapitalkosten 129
Käufer 40
Käufermarkt 38
Kaufvertrag 50
Kinderzahl 17
Kommunikation 88
Kommunikationsweg 90
Kompetenz 86
Kompetenzüberschneidungen 86
Konfektionsstufe 65
Konkurrenz 9
Konkurrenzorientierte-Preisbildung 124
Konsumenten 29
Kontenplan 104
Kosten 125
Kosten für Dienstleistungen Dritter 129
Kostenarten 128
Kostenartenplan 128
Kostenartenrechnung 127
Kostenbudgets 109
Kostenorientierte-Preisbildung .. 124
Kostenrechnung ..... 107 *Siehe*
Kostenstelle 135
Kostenstellen 110, 128
Kostenstellennummer 129
Kostenstellenplan 129
Kostenstellenrechnung 128, **137**
Kostenstellenverantwortlichen .. 135
Kostenstellenverantwortung 128
Kostenträgerrechnung 128, 129
Kostenträgerrechung **139**
Kostenträgerstückrechnung **140**
Kostenträgerzeitrechnung **140**
Kreditgeber 9
Kundenorientierte Preisbildung 123
Lagerhaltung **5**, 111
langlebigen Konsumgütern 20
Leistung 39
Leistungserstellungsprozesse .. 114
Leitungsspanne 86, 87
Lieferanten 10
Linienorganisation 90
Liquiditätsplan 109
Logistik **5**
Lohnfertigung 33
Makro-Umwelt 9
Marketing **4**
Markt 37
Marktformen 38
Marktforschung 124
Marktpreis 123
Matrixorganisation 94
Maximalprinzip 3
Mehrlinienorganisation 90
Mikroumwelt 9
Minderung 52
Minimalprinzip 3
Mode-Marketing 6
Nachfrager 9
Nachkalkulation 138
Natürliche Personen 46
Naturwissenschaften 1
Netzpläne 120
Netzplantechnik 120
Netzwerkorganisation 95
Netzwerkunternehmen 96

normaler Aufwand 127
Normal-Kostenrechnung **138**
Nutzenmaximierer 42
Organigramm 96
Organisation 79
periodenfremder Aufwand 126
periodengerechter Aufwand 126
Personalabteilung 106
Personalkosten 129
Personalplan 106
Personalstammdatei 109
Personalwesen **5**
Plan-Kostenrechnung **138**
Planung 80
Planungsrechnung 128
Planwirtschaft 43
planwirtschaftlichen System 4
Preisbildungsmethode 124
Preiskalkulation 128
Primäre Aktivitäten 60
Privatrecht 45
Produktion **5**
Produktionsfaktoren 58, 129
Produktionsindex 32
Produktionszahlen 32
Projektorganisation 95
Projektteams 95
Prokura 99
Prokurist 99
Rationalitätsprinzip 3
Realwissenschaften 1
Recht **5**
Rechtsfähigkeit 46
Rechtsgeschäfte 49
Rechtsmängel 50
Rechtssubjekte 45
reinen Marktwirtschaft **11**
Sachen 46
Sachkonten 104
Sachkosten 129
Sachmängel 50
Sammelvorgang 119
Schadensersatz wegen Nichterfüllung 52
Schadensverantwortung 46
Schrumpfungsprozeß 67
Schuldfähigkeit 46
Selbstkosten 125
Selbstkostenrechnung **139**
Soll-Kostenrechnung **138**
soziale Marktwirtschaft **11**
soziale Systeme 80
Sozialwissenschaften 1
spezielle Betriebwirtschaftslehre .. **6**
Spinnstoffaubereitung 64
Spinnstoffverarbeitung 65
Stablinien-Organisation 91
Stabstellen 97
Standardisierung 88
Stelle 82
Stellen 99
Stellenbeschreibung 83
Stellenbezeichnungen 99
Stellenbildung 82
Struktur 80
Stückkostenkalkulation 131
System 80
Tauschparteien 11
Teilkostenrechnung **139**
Textilbranche 31
textilen Kette 62
Textilhersteller **6**

Textilindustrie **7**, 66
Textilunternehmen 69, 98
Textilwirtschaft 63
Tragfähigkeitsprinzip 136
Transvectionsprozeß 61
Umsatzbudgets 109
Umwelt 8
Unternehmensorganisation ... **6**, 114
Unternehmensprozesse 128
unterstützenden Aktivitäten 60
Verkäufer 40
Verkäufermärkten 38
Versicherungsbetriebslehre 6
Verteilungsschlüssel 136
Verteilungsschlüsseln 136
vertikale Struktur 82
Verursachungsprinzip 136
Volkswirtschaftslehre 1
Vollkostenrechnung **139**
Vorgänge 119
Vorprodukte 61
Vorstand 99
Wandlung 51
Werkstoffe 59
Wertkette 60
Willenserklärungen 47
Wirtschaft 1
Wirtschaftskreislauf 29
Wirtschaftsmathematik 2
Wirtschaftssystem 11
Wirtschaftswissenschaften 1
Wirtschaftszweig 30
Wohlstand 20
zentralen Verteilungswirtschaft .. **11**
zugesicherte Eigenschaft 50
Zuschlagskalkulation **142**
Zwischenlager 111