

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre

Bearbeitet von
Prof. Klaus Olfert, Horst-Joachim Rahn, Oliver Zschenderlein

8., verbesserte und aktualisierte Auflage 2013. Buch. 602 S. Kartoniert
ISBN 978 3 470 45608 9

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Abmahnung	<i>Beckerle (2012); Eichhorn/Steinmann (2004); Kleinebrink (2003); Olfert (2012a + d + g)</i>	007						
<p>Die Abmahnung ist eine Rüge des Arbeitnehmers [⇨ 056] durch den Arbeitgeber [⇨ 055]. Er weist den Arbeitnehmer [⇨ 056] auf Verletzungen des Arbeitsvertrages [⇨ 081] hin und fordert von ihm für die Zukunft ein vertragsgemäßes Verhalten. Gründe für eine Abmahnung können z. B. sein:</p> <table border="1" data-bbox="217 296 966 387"> <tr> <td>▶ Alkoholenuss während der Arbeitszeit trotz Alkoholverbotes</td> <td>▶ Ungenügende Leistungen</td> </tr> <tr> <td>▶ Arbeitsverweigerung</td> <td>▶ Unzulässige politische Betätigung im Unternehmen [⇨ 904]</td> </tr> <tr> <td>▶ Störung des Betriebsfriedens</td> <td>▶ Wiederholte Unpünktlichkeit</td> </tr> </table> <p>Eine Abmahnung kann mündlich oder schriftlich erfolgen. Nicht nur aus Beweisgründen empfiehlt es sich, sie schriftlich vorzunehmen, sondern auch weil eine möglicherweise darauf folgende ordentliche verhaltensbedingte Kündigung [⇨ 540] i. d. R. nur dann rechtswirksam ist, wenn ihr eine schriftliche Abmahnung vorausging. Dabei sind als inhaltliche Anforderungen zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentationsfunktion: Das pflichtwidrige Verhalten ist unter Angabe des Datums festzustellen, ggfs. einschließlich der Uhrzeit und der Aufzeichnung entsprechender Beweismittel, z. B. unter Angabe von Urkunden und Zeugen. • Hinweisfunktion: Der Arbeitnehmer ist darauf hinzuweisen, dass sein Verhalten eine arbeitsrechtliche Pflichtverletzung darstellt und ist aufzufordern, sich in Zukunft vertragsgemäß zu verhalten. • Warnfunktion: Dem Arbeitnehmer sind für den Fall erneuter, gleichartiger Pflichtverletzungen von dem Arbeitgeber Sanktionen anzudrohen, z. B. Versetzung oder eventuelle Kündigung. <p>Die Abmahnung ist in die Personalakte [⇨ 679] aufzunehmen, die bei der Personalabteilung [⇨ 678] geführt wird. Ebenfalls dort sollten als Beweismittel etwaige Stellungnahmen von Vorgesetzten und/oder Arbeitskollegen dokumentiert werden.</p>			▶ Alkoholenuss während der Arbeitszeit trotz Alkoholverbotes	▶ Ungenügende Leistungen	▶ Arbeitsverweigerung	▶ Unzulässige politische Betätigung im Unternehmen [⇨ 904]	▶ Störung des Betriebsfriedens	▶ Wiederholte Unpünktlichkeit
▶ Alkoholenuss während der Arbeitszeit trotz Alkoholverbotes	▶ Ungenügende Leistungen							
▶ Arbeitsverweigerung	▶ Unzulässige politische Betätigung im Unternehmen [⇨ 904]							
▶ Störung des Betriebsfriedens	▶ Wiederholte Unpünktlichkeit							

Absatz	<i>Kotler/Keller/Bliemel (2007); Meffert (2012); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002); Weis (2012)</i>	008
<p>Der Absatz umfasst in der Betriebswirtschaftslehre [⇨ 149] alle Aktivitäten des Unternehmens [⇨ 904], die darauf gerichtet sind, den Abnehmern die betrieblichen Leistungen zuzuleiten. Er bildet die letzte Phase des güterwirtschaftlichen Prozesses [⇨ 778] und umfasst nicht nur den Verkauf als Ergebnis der Absatzaktivitäten, sondern auch davor und danach liegende Tätigkeiten. Es sind zu unterscheiden:</p> <div data-bbox="275 1090 717 1289"> <pre> graph LR A[Absatz] --- B[Absatzwege [⇨ 012], [⇨ 013]] A --- C[Absatzplan [⇨ 011]] A --- D[Absatzmittler [⇨ 009]] A --- E[Absatzorgane [⇨ 010]] </pre> </div> <p>Der Absatz kann in mehrfacher Weise abgegrenzt werden, und zwar zum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz, der die in Geldeinheiten bewertete abgesetzte Menge von Gütern darstellt. Vielfach wird Absatz aber auch in der Praxis mit dem Umsatz als geldbezogener Kennzahl [⇨ 480] gleichgesetzt. • Vertrieb, der mitunter als die technische Seite der Leistungsverwertung angesehen wird bzw. die Steuerung [⇨ 862] der Außendienstorganisation zur Aufgabe hat. In der Praxis werden die Begriffe Absatz und Vertrieb aber auch synonym verwendet. • Marketing [⇨ 585], das die moderne Form des Absatzes darstellt. Es ist Ausdruck eines marktorientierten, unternehmerischen Denkens und Handelns, mit dem aufgrund der im Verlaufe der 60er-Jahre gewandelten Marktverhältnisse eine andere Politik der Leistungsverwertung verbunden wurde. 		

Controllerbericht, Arten	<i>Küpper (2008); Rahn (2012); Reichmann (2011); Schröder (2003); Ziegenbein (2006 + 2012)</i>	205
---------------------------------	--	------------

Der Controllerbericht kann nach verschiedenen Kriterien klassifiziert werden. Zu ihnen zählen beispielsweise:

- Die **Regelmäßigkeit der Erstellung**, wonach zu nennen sind:

Standardbericht	Mit ihm werden regelmäßig und nach einem Schema einem meist gleichbleibenden Empfängerkreis bestimmte Informationen [⇒ 419] übermittelt, z. B. die Ergebnisse monatlicher Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Bestandsrechnungen, Kostenstellenübersichten, wie z. B. der Betriebsabrechnungsbogen [⇒ 139] [⇒ 140].
Abweichungsbericht	Ihn erhält der jeweilige Bereichsleiter, wenn das betriebliche Geschehen in seinem Bereich bestimmte Toleranzgrenzen über- bzw. unterschreitet, so z. B. wenn der Leiter des Marketingbereiches sein Budget [⇒ 191] überzogen hat.
Bedarfsbericht	Er wird fallweise und im Auftrag [⇒ 097] von Führungskräften [⇒ 338] der Unternehmensbereiche erstellt, z. B. wenn das Informationsmaterial des Standard- bzw. des Abweichungsberichtes nicht ausreichend ist.

- Die **Führungsebene** [⇒ 335], nach der sich unterscheiden lassen:

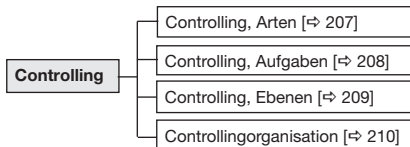
Strategischer Bericht	Er informiert über langfristig wirkende Sachverhalte, die dem Auffinden, Aufbau und Bewahren von Erfolgspotenzialen dienen. Damit dient er dazu, die strategische Planung [⇒ 715] bzw. Kontrolle [⇒ 500] zu unterstützen.
Taktischer Bericht	Er soll mittelfristig bedeutsame Sachverhalte darlegen, z. B. die Budgetierung [⇒ 193] für mehrere Geschäftsjahre oder die Ergebnisse der Budgetkontrolle [⇒ 196].
Operativer Bericht	Er gibt über kurzfristig bedeutende Sachverhalte Auskunft, z. B. über monatliche Umsatz-, Kosten- und Ergebnisbudgets [⇒ 192] und informiert auch über Frühwarnindikatoren [⇒ 332] und deren Berücksichtigung bei der Unternehmenspolitik.

Controlling	<i>Horváth (2011); Küpper (2008); Preißner (2010); Weber u. a. (2011); Ziegenbein (2012)</i>	206
--------------------	--	------------

Das Controlling verbindet den Koordinationsprozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung. Es vollzieht nicht das unmittelbare Unternehmensgeschehen, sondern soll die einzelnen Unternehmensbereiche bei ihrer Arbeit [⇒ 054] unterstützen. Es ist den Bereichen des Unternehmens [⇒ 904] **parallele-** bzw. **übergelagert**. Im Rahmen des Controlling lassen sich unterscheiden:

- Der **Prozess** der Planung [⇒ 713], Steuerung [⇒ 862], Information [⇒ 419] und Kontrolle [⇒ 500]
- Die **Instanzen** des Controlling, z. B. Unternehmensleitung, Gesamtcontroller, Bereichscontroller, Gruppencontroller, Ausschuss.

Elemente des Controlling sind:



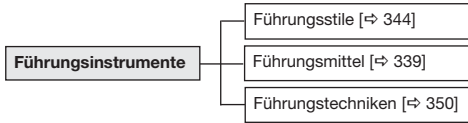
Im Rahmen des Controlling werden unterschiedliche **Instrumente** eingesetzt, z. B.:

- Planungsinstrumente**, z. B. die Plankostenrechnung [⇒ 712]
- Informationsinstrumente**, z. B. die Berichte für die Bereiche
- Kontrollinstrumente**, z. B. die Unternehmensanalyse [⇒ 908] und Umfeldanalyse [⇒ 891]
- Steuerungsinstrumente**, z. B. die Budgets [⇒ 191] und Kennzahlen [⇒ 480].

Das Controlling hat in den letzten Jahren immer größere Bedeutung in den Unternehmen erlangt, da erkannt wurde, dass es der langfristigen Existenzsicherung der Unternehmen förderlich ist.

Führungsinstrument	<i>Becker (2002); Drumm (2008); Olfert/Rahn (2013); Rahn (2008); Weibler (2004a + b + 2012)</i>	337
---------------------------	---	------------

Das Führungsinstrument ist Ausdruck des **Führungs-Mix**, das auf einen vom Vorgesetzten und Mitarbeiter [⇒ 638] gemeinsam zu erzielenden Erfolg [⇒ 276] ausgerichtet ist. Es ist ein Einsatzfaktor beim Mitarbeiter, der auf einen bestimmten Führungserfolg abzielt.



Souveräne Vorgesetzte kombinieren die Führungsinstrumente so, dass die Mitarbeiter eigene Ziele [⇒ 991] durch ihren persönlichen Einsatz für die Ziele des Unternehmens [⇒ 904] optimal realisieren können. Die Kombination der Führungsinstrumente kann bei den Mitarbeitern aber auch weniger erfolgreich sein. Die **Problematik** liegt für die Führungskraft in der richtigen situationsbezogenen Kombination des Führungs-Mix, die in der Praxis nicht einfach zu handhaben ist. Dafür gibt es z. B. folgende Begründungen:

- Aufgrund der **Vielzahl** von Möglichkeiten ist eine eindeutige Zuordnung der Führungsinstrumente zu bestimmten Verhaltensweisen charakterlich verschiedener Mitarbeiter bzw. zu abweichenden Situationen nur unter Schwierigkeiten möglich.
- Da das **Verhalten** [⇒ 927] der Mitarbeiter im voraus oft nicht »berechnet« werden kann, ist das Führungs-Mix nicht ohne weiteres optimierbar. Deshalb ist für jeden Vorgesetzten bei der Führung [⇒ 333] auch Improvisation [⇒ 413] nötig.
- Die **Identifikation** der Mitarbeiter mit den Zielen [⇒ 991] des Unternehmens ist mitunter nicht zu erreichen, obwohl die Führungskräfte [⇒ 338] das Führungs-Mix optimal einsetzen.

Führungskraft	<i>Knöll u. a. (2006); Olfert/Pischulti (2013); Oechsler (2011); Olfert/Rahn (2013); Rahn (2012)</i>	338
----------------------	--	------------

Die Führungskraft ist ein Vorgesetzter, der die Aufgabe hat, die ihm unterstellten Mitarbeiter [⇒ 638] so zu beeinflussen, dass sie erfolgreich arbeiten. Sie zeichnet sich aus durch:

- **Persönlichkeit** [⇒ 711] die für den Führungserfolg bedeutsam ist
- **Autorität** [⇒ 114] als wesentliche Legitimationsgrundlage der Führung [⇒ 333]
- **Leistungsbereitschaft**, z. B. Engagement, innere Motivation [⇒ 644], Leistungswille, Initiative.

Nach dem jeweiligen **Verhaltenstyp** werden unterschieden:

Strenge Führungskräfte	Sie haben eine Neigung zu autoritärem Führungsverhalten und erwarten, dass ihnen überall Respekt entgegengebracht wird.
Sachliche Führungskräfte	Sie führen vorrangig mit Richtlinien, Rundschreiben, Dienstanweisungen und Vorschriften. Formalismus und Bürokratie sind nicht selten.
Muntere Führungskräfte	Sie verstehen es, ihre Mitarbeiter anzuspornen und mitzureißen. Oft aber mögen sie kein übertriebenes Gleichmaß und sind schlechte Zuhörer.
Kritische Führungskräfte	Sie prüfen mit einem gewissen Misstrauen alle Vorgänge auf Verbesserungsmöglichkeiten. Anderen halten sie gerne einen Spiegel vor, sind aber vielfach selbst kritikanfällig.
Ehrgeizige Führungskräfte	Sie betonen die Anforderungen des Leistungssystems mehr als die des menschlichen Bereichs. Fehler werden bestraft. Stress wird durch Dominanz und Machteinsatz bekämpft.
Humane Führungskräfte	Sie haben Verständnis für ihre Mitarbeiter und neigen zu kooperativem Führungsverhalten. Dabei verstehen sie es zu ermutigen. Auseinandersetzungen gehen sie aus dem Wege.
Hektische Führungskräfte	Sie stehen ständig unter Termindruck und Anspannung, haben wenig Zeit für die Probleme ihrer Mitarbeiter, setzen sich aber voll für das Unternehmen [⇒ 904] ein.
Souveräne Führungskräfte	Sie haben keine Probleme mit der Führung und besitzen die Fähigkeit zur präzisen Analyse, erkennen schnell das Machbare und verfügen über Überzeugungskraft bzw. Autorität [⇒ 114].

Führungsmittel	<i>Olfert (2012a); Olfert/Pischulti (2013); Olfert/Rahn (2013); Rahn (2008 + 2012)</i>	339
<p>Führungsmittel sind Führungsinstrumente [⇨ 337], die das Führungsverhalten einer Führungskraft [⇨ 338] zeigen und unmittelbar eingesetzt werden, um das Personal zum Führungserfolg zu bringen. Dazu zählen:</p>		
Information	Der Information [⇨ 419] dienen Weisungen [⇨ 956], Werkzeitschriften, Rundschreiben, Aushänge, Plakate, Berichte, Handzettel, Merkblätter, persönliche Briefe.	
Kommunikation	Zur Kommunikation [⇨ 486] gehören Gespräche [⇨ 371], Besprechungen [⇨ 134] und Konferenzen [⇨ 491], die sich nach der Anzahl der Beteiligten unterscheiden.	
Kooperation	Sie erfolgt durch Einbeziehung der Mitarbeiter [⇨ 638] in eine Projektgruppe [⇨ 769], durch verstärkte Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und den Mitarbeitern.	
Partizipation	Dazu zählen z. B. Delegation [⇨ 228] und Mitbestimmung [⇨ 639] als Möglichkeit, Mitarbeiter an Entscheidungen [⇨ 267] teilhaben zu lassen. Es wird Verantwortung [⇨ 919] übertragen.	
Beurteilung	Die Leistung der Mitarbeiter wird anhand bestimmter Kriterien bewertet. Häufig wird ein Beurteilungsbogen verwendet. Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitern besprochen.	
Entwicklung	Dazu zählen Ausbildung [⇨ 105], Fortbildung [⇨ 321] und Umschulung [⇨ 899] der Mitarbeiter.	
Status	Durch Vergabe eines Titels, Dienstwagen, reservierten Parkplatz, Reisen erster Klasse, Berechtigung im Casino zu essen, Mitgliedschaft im exklusiven Betriebsclub.	
Arbeit	Es geschieht die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsbedingungen [⇨ 058], des Arbeitsvertrages [⇨ 081], der Arbeitszeit [⇨ 085].	
Kritik	Sie kann positive Kritik (Lob), negative Kritik (Tadel), Verweis, Abmahnung, Vorwürfe, Sanktionen, Strafen, Verwarnungen sein. Vor allem die Anerkennung ist ein wichtiges Führungsmittel.	
Entgelt	Es werden Anreize [⇨ 048] über den Lohn (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn) bzw. eine Erfolgsbeteiligung [⇨ 277] gewährt.	
Motivation	Sie erfolgt durch Anreize, z. B. Ermunterungsanreize, Arbeitsanreize, Verwirklichungsanreize, Aufstiegsanreize, Entwicklungsanreize, Entgeltsanreize, Statusanreize.	

Führungsmodell	<i>Berthel/Becker (2010); Drumm (2008); Hentze u. a. (2005); Rahn (2012); Weibler (2004b)</i>	340
<p>Das Führungsmodell ist ein umfassendes Konzept, das Informationen [⇨ 419] darüber enthält, wie die Führung [⇨ 333] erfolgen soll. Es gibt:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Das Weg-Ziel-Modell von <i>Evans/House</i>, das die Ziele [⇨ 991] und Wege zur Erreichung eines effektiven Führungsverhaltens herausstellt. Die Führungskraft [⇨ 338] soll die Mitarbeiter [⇨ 638] z. B. in Abhängigkeit von der Zielerreichung belohnen. • Das Kontingenzmodell von <i>Fiedler</i>, das bestimmte Führungsstile [⇨ 344] mit Situationskomponenten in Verbindung bringt: Macht [⇨ 577] des Führers, Strukturierung der Aufgabe, Führer-Mitarbeiter-Beziehung. Je nach Situation ist personen- oder aufgabenorientiert zu führen. • Das Harzburger Modell von <i>Höhn</i>, das als Führung im Mitarbeiterverhältnis mit Delegation [⇨ 228] von Verantwortung [⇨ 919] entwickelt wurde. Merkmale sind vor allem Führungs- und Handlungsverantwortung, Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle, Stellenbeschreibungen [⇨ 854]. • Das Motivationsmodell von <i>Neuberger</i>, das die Führungskraft und den Geführten gegenüberstellt. Danach konkretisieren sich die Wirkungen von Führung stets im Verhalten [⇨ 927] des Geführten. Diese Erkenntnis ist für die Führungsforschung [⇨ 336] von richtungsweisender Bedeutung. • Das Ordnungsmodell von <i>Reber</i>, das Führereigenschaften, Führungsstil, Reaktion des Geführten, Führungseffizienz und Umwelt [⇨ 902] in Zusammenhang bringt. Kriterien der Effizienz [⇨ 249] sind die Ziele der Organisation [⇨ 660] und des Führers sowie die Erwartungen der Gruppe [⇨ 394]. • Das St.-Galler-Führungsmodell von <i>Ulrich</i>, das ein durch Regelkreise [⇨ 811] vernetztes Informations-Entscheidungssystem mit kybernetischen Elementen ist. Merkmale sind das Unternehmensleitbild, das Unternehmenskonzept und die Konzeptrealisierung. 		

Menschentypologie	<i>Crisand/Rahn (2010a); Jung (2009); Rahn (2012); Scholz (2000); Zimbardo/Gerrig (2008)</i>	633
--------------------------	--	------------

Die Menschentypologie ist eine standardisierte **Ordnung der Charakterstrukturen** von Individuen. Es sind z. B. zu unterscheiden:

- **Unterschiedliche Konstitutionsstypen** nach *Kretschmer* und *Huth*:

Gefühlsmensch	Bei ihm als »zyklothymem Typ« wechseln die Gefühle zwischen heiterer und trauriger Stimmung. Er ist gutmütig, aber auch unbeständig und wenig konzentriert.
Tatmensch	Er ist ein »visköser Typ« und hat einen starken Bewegungs- und Betätigungsdrang. Dieser Typ ist zäh, ausdauernd. Er kann aber auch engstirnig und pedantisch sein.
Verstandesmensch	Bei ihm als »schizothymem Typ« finden sich Abstraktionsfähigkeit und folgerichtiges Denken, aber auch ein starker »Ich«-Bezug oder eine tiefe Ernsthaftigkeit.

- **Verschiedene Temperamentstypen** nach *Hippokrates*:

Sanguiniker	Er ist ein heiterer Typ und ein Lebenskünstler, aber nicht immer verlässlich.
Choleriker	Er ist stark reizbar und erschütterungsfähig, hat aber auch einen guten Kern.
Phlegmatiker	Er ist durch Ruhe und Beständigkeit geprägt, kann aber auch schwerfällig sein.
Melancholiker	Er ist schwermütig bzw. trübsinnig, aber oft beharrlich und zuverlässig.

- **Unterschiedliche Richtungstypen** nach *C. G. Jung*:

Extravertierter Typ	Dieser Mensch ist nach außen gekehrt. Von dort erhält er seine Antriebe zur Aktivität. Er knüpft rasch an Beziehungen an und wagt sich unbekümmert in schwierige Situationen.
Introvertierter Typ	Er ist nach innen gekehrt und durch zurückhaltendes Wesen gekennzeichnet. Er strebt nach werthafter Vertiefung und misst der Außenwelt sekundären Wert zu.

Messe	<i>Bernard u. a. (2010); Kreuter (2007); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002); Weis (2012 + 2013)</i>	634
--------------	--	------------

Die Messe ist eine zeitlich begrenzte, organisierte **Marktveranstaltung** für Wirtschaftsgüter und Informationen [⇒ 419], die Anbietern und Nachfragern die Gelegenheit bietet, in unmittelbarem Kontakt zu treten. Sie unterscheidet sich von der **Ausstellung**, ihre Abgrenzung ist jedoch fließend. Messen lassen sich unterscheiden nach:

- **Ausstrahlungsgebieten**, z. B. regionale, nationale, internationale Messen
- **Angebotsbreite**, z. B. Fachmessen (eine Branche), Universalmessungen
- **Produkten** [⇒ 735], z. B. Konsumgüter-, Gebrauchsgüter-, Investitionsgütermessen
- **Funktionen**, z. B. Verkaufsmessen, Informationsmessen
- **Dauer**, z. B. ständige Messe oder nur zu bestimmten Zeitpunkten
- **Standort** [⇒ 850], z. B. feste oder wechselnde Messen
- **Branchen**, z. B. Industrie-, Handels- Dienstleistungs-, Landwirtschafts-, Gewerbemesse.

Zwecke der Messe können z. B. sein:

- Unter Verkaufsgesichtspunkten dient sie der Ergänzung der Absatzorganisation
- Für neue Unternehmen [⇒ 904] ist sie eine erste Stufe der Markterschließung
- Auf neuen Märkten [⇒ 593] dient sie der Kontaktabahnung zu Absatzmittlern [⇒ 009]
- Im Allgemeinen dient sie der Pflege und Festigung von Präferenzen.

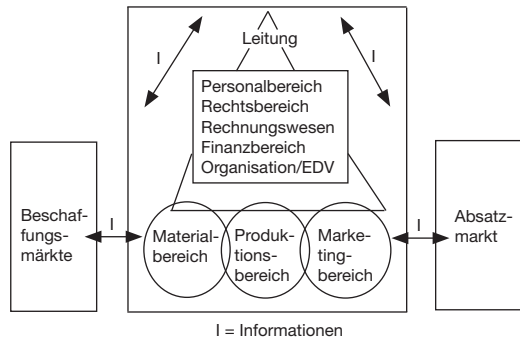
Als **wichtige Messen** in Deutschland gelten z. B. die Hannover Messe, die Internationale Frankfurter Messe, die Leipziger Frühjahrsmesse und Herbstmesse, die Internationale Lederwarenmesse in Offenbach, die Internationale Modemesse (IGEDO) in Düsseldorf, die Internationale Spielwarenmesse in Nürnberg, die Internationale Möbelmesse in Köln, die Buchmesse in Frankfurt/Main.

Der Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA) in Köln berät die Interessenten und koordiniert Messen.

Der informationelle Prozess bezeichnet den Ablauf im Unternehmen [⇔ 904], der durch den Informationsfluss geprägt ist. Er ist als Geschäfts- und Unterstützungsprozess eng mit dem güterwirtschaftlichen [⇔ 778] und dem finanzwirtschaftlichen Prozess [⇔ 777] verbunden. Informationen [⇔ 419] werden als Daten [⇔ 215] von und an Organisationseinheiten [⇔ 664] gegeben. Sie können sein:

• **Interne Informationen, die fließen:**

- ▶ Von der Unternehmensleitung zum Material-, Produktions-, Marketing- oder Verwaltungsbereich und umgekehrt.
- ▶ Von diesen Unternehmensbereichen zur Unternehmensleitung hin.
- ▶ Zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, z. B. zwischen dem Personalbereich und dem Finanzbereich.
- ▶ Zwischen dem Verwaltungsbereich und dem Material-, Produktions- und Marketingbereich.



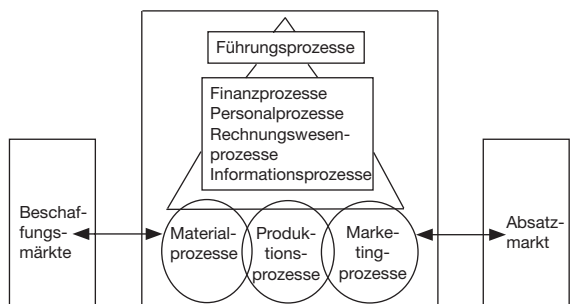
• **Externe Informationen, die fließen:**

- ▶ Vom Unternehmen zum Beschaffungsmarkt und umgekehrt, z. B. Informationen vom Gütermarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt und Informationsmarkt.
- ▶ Vom Unternehmen zum Absatzmarkt und umgekehrt, z. B. Informationen aus der Marktforschung [⇔ 595], als Daten der Marktanalyse bzw. Marktbeobachtung.

Der Prozessansatz ist ein aktuell diskutiertes Konzept der Betriebswirtschaftslehre [⇔ 149]. Er stellt die **Unternehmensprozesse** als Führungsprozesse [⇔ 342] [⇔ 343] und Geschäftsprozesse [⇔ 365] dar. Sie zeichnen sich durch komplexe Phasen aus, die im Unternehmen [⇔ 904] selbst sowie zwischen dem Unternehmen und seinen Beschaffungsmärkten bzw. dem Absatzmarkt verlaufen, wie die Abbildung zeigt.

In den letzten Jahren hat die **Prozessorganisation** [⇔ 783] bzw. das **Prozessmanagement** in Theorie und Praxis große Aufmerksamkeit erfahren. Sie werden auch als **Business Process Engineering** bzw. **Business Process Reengineering** bezeichnet.

Das **Reengineering** ist Ausdruck des fundamentalen Überdenkens aller Betriebswirtschaftsprozesse. Dabei wird als einzelner **Prozess** [⇔ 776] eine Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Vorgänge verstanden, die einen definierten Beginn, definierte Elemente und ein definiertes Ende hat.



Das **Hauptziel** des Prozessansatzes besteht darin, die oben genannten Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen, um damit zu qualitativ besseren und kostengünstigeren Ergebnisse zu gelangen. Der Prozessansatz verfolgt als revolutionäres Konzept betriebswirtschaftliche Quantensprünge, die sich in der Praxis allerdings nicht in jedem Falle realisieren lassen.

Vertrag	<i>Junker/Kamanabrou (2010); Langenfeld (2010); Medicus (2010a); Palandt (2011)</i>	939
<p>Der Vertrag ist ein Rechtsgeschäft [⇒ 808], das i. d. R. durch zwei auf denselben Rechtserfolg gerichtete Willenserklärungen [⇒ 969] der Beteiligten zu Stande kommt. Er stellt das bedeutendste Instrument zur Verwirklichung der Vertragsfreiheit dar (Art. 2 GG). Als Formen gibt es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Öffentlich-rechtlichen Verträge, z. B. Staatsverträge, Gebietsänderungsverträge zwischen Gemeinden, z. B. §§ 54-62 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG). ▶ Privatrechtliche Verträge, z. B. schuldrechtliche Verträge (z. B. Kauf- bzw. Mietvertrag), dingliche Verträge (z. B. Einigung bei Übereignung eines Grundstücks), familienrechtliche Verträge (z. B. Ehevertrag), erbrechtliche Verträge, z. B. Erbvertrag. <p>Voraussetzungen der Vertragswirksamkeit im Privatrecht sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Einigung der Vertragsparteien, d. h. übereinstimmende Willenserklärungen hinsichtlich der wesentlichen Vertragsbestandteile, z. B. durch Antrag bzw. Annahme. ▶ Die Geschäftsfähigkeit [⇒ 363] der Vertragsparteien als zu Grunde liegende Fähigkeit, Willenserklärungen abzugeben und entgegenzunehmen. ▶ Die Beachtung von Formvorschriften, d. h. Einhaltung spezieller Bestimmungen, z. B. die notarielle Beurkundung beim Kauf eines Grundstücks (§ 128 BGB). <p>Im Rahmen des Vertragsrechts sind außerdem die Nichtigkeit [⇒ 648], die Anfechtung [⇒ 036] und die Willensmängel als Irrtum (§ 119 BGB), arglistige Täuschung (§ 123 BGB) und widerrechtliche Drohung (§ 123 BGB) zu beachten. Auch darf ein Vertrag nicht gegen ein gesetzliches Verbot (§ 134 BGB) sowie nicht gegen die guten Sitten (§ 138 BGB) verstoßen.</p> <p>Nach dem Abschluss von Verträgen können Leistungsstörungen [⇒ 552] eintreten, welche die Durchführung des Vertrags beeinträchtigen, z. B. Unmöglichkeit (§§ 280, 283, 284 BGB) oder Verzug (§ 293 ff. BGB). Darüber hinaus können fehlerhafte Leistungen (z. B. Pflichtverletzung) gegeben sein, für die der Verkäufer die Regeln der Gewährleistung [⇒ 372] zu beachten hat.</p>		

Vertrieb	<i>Herndl (2010); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002); Pufahl (2012); Winkelmann (2012)</i>	940
<p>Der Vertrieb ist die technische Seite der Leistungsverwertung im Marketing [⇒ 585]. In der betrieblichen Praxis werden die Begriffe Absatz [⇒ 008] und Vertrieb aber auch synonym verwendet. Zu den Aufgaben des Vertriebs gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Pflege der Vertriebskontakte als jener Beziehungen, die zwischen dem Hersteller eines Produktes [⇒ 735] und den Verbrauchern bzw. Verwendern bestehen. • Die Vertriebsorganisation [⇒ 941], d. h. die Strukturierung der direkten und indirekten Vertriebswege zwischen Hersteller und Verbrauchern bzw. Verwendern. • Der Versand [⇒ 938] als Bereitstellung, Verladung und Auslieferung von Fertigerzeugnissen der Hersteller an Verbraucher bzw. Verwender dieser Produkte. • Die Absatzlogistik, d. h. jener Teil der Logistik [⇒ 573], der die Probleme des außerbetrieblichen Transports der Erzeugnisse zu den Verbrauchern bzw. Verwendern betrifft. • Die Vertriebssteuerung, indem nach der Planung des Vertrieberfolgs mit Zielvorgaben und Zielkontrolle vertriebsbezogene Steuerungsmaßnahmen erfolgen. <p>Hinsichtlich möglicher Vertriebsvereinbarungen sind zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Vertriebskooperation, welche die freiwillige Vereinigung von mindestens zwei Unternehmen zur Zusammenarbeit hinsichtlich ihrer Vertriebsaktivitäten umfasst, z. B. um die Vertriebseffizienz durch Export- bzw. Messsegemeinschaften zu steigern. • Die Vertriebsbindung, die vertraglich abgesicherte Beschränkungen des Vertriebs von Waren umfasst. Hier verpflichtet der Hersteller die Abnehmer seiner Erzeugnisse, diese nur an bestimmte Kundenkreise bzw. in bestimmten Absatzgebieten zu verkaufen. Hier kann die Handlungsfreiheit der gebundenen Vertragspartner erheblich beschnitten werden (Beurteilung nach §§ 14 ff. GWB). 		

Vertriebsorganisation	<i>Fink (2006); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002); Weis (2012); Winkelmann (2010)</i>	941
<p>Die Vertriebsorganisation umfasst die effektive Strukturierung des inneren und äußeren Vertriebs [⇒ 940] von Unternehmen [⇒ 904]. Sie gehört zur Marketingorganisation [⇒ 590].</p> <p>Als Formen der Vertriebsorganisation sind nach ihrer Richtung zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Innere Vertriebsorganisation, die auf eine zweckmäßige Gliederung und Zuordnung der internen Aufgaben des Vertriebs ausgerichtet ist. • Die Äußere Vertriebsorganisation, welche der akquisitorischen und physischen Distribution durch die Absatzorgane nach außen betrifft, z. B. folgende Vertriebswege: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Der direkte Vertrieb des Herstellers zum Verbraucher/Verwender, z. B. durch die Geschäftsleitung, Reisende bzw. durch Handelsvertreter, Kommissionäre und Makler. ▶ Der indirekte Vertrieb des Herstellers über den Handel zum Verbraucher/Verwender, z. B. durch den Einzelhandel [⇒ 261] bzw. Großhandel [⇒ 385]. <p>Als Vertriebssysteme sind z. B. zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das System des Alleinvertriebs, d. h. ein Hersteller vertreibt sein Absatzprogramm in einem festgelegten Gebiet an bestimmte Abnehmer, die sich verpflichten, die Ware nur von diesem Hersteller abzunehmen und an bestimmte Kunden in diesem Gebiet zu verkaufen, z. B. PC-Händler bzw. Vertrieb von Zeitschriften/Zeitungen. • Das System des Franchising [⇒ 326], bei dem ein Franchise-Geber einen Händler als Franchise-Nehmer vertraglich langfristig bindet, indem er diesem gegen Entgelt das Recht einräumt, unter Verwendung seines Namens bzw. unter Nutzung seines Organisationssystems bestimmte Waren/Dienstleistungen am Markt anzubieten, z. B. Coca-Cola, Nordsee, Mc Donalds. <p>Zur Regelung der betrieblichen Vertriebsorganisation dient das Vertriebsrecht (Absatz von Waren und Dienstleistungen).</p>		

Verwendungsnachweis	<i>Bichler/Krohn u. a. (2010); Ebel (2009 + 2013); Oeldorf/Olfert (2013a + b); Wannenwetsch (2009)</i>	942								
<p>Der Verwendungsnachweis beschreibt, in welchen Erzeugnissen einzelne Bestandteile enthalten sind. Er gliedert die Erzeugnisse synthetisch, im Gegensatz zu der Stückliste [⇒ 871]. Der Verwendungsnachweis dient der Ermittlung des Materialbedarfes [⇒ 603] durch synthetische Bedarfsauflösung [⇒ 604] und kann folgende Informationen [⇒ 419] enthalten:</p> <table border="1" data-bbox="126 1090 1072 1289"> <tr> <td data-bbox="126 1090 258 1142">Basisdaten</td> <td data-bbox="258 1090 1072 1142">Sachnummer des Materials [⇒ 602], Benennung des Materials, Maßeinheit des Materials, Charakterschlüssel des Materials, Beschaffungsschlüssel des Materials.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="126 1142 258 1194">Technische Daten</td> <td data-bbox="258 1142 1072 1194">Teileklassifikation des Materials, Gewicht je Einheit des Materials, Konstruktionsabteilung, Konstrukteur.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="126 1194 258 1246">Materialwirtschaftsdaten</td> <td data-bbox="258 1194 1072 1246">Lagerort des Materials, ABC-Schlüssel des Materials, Preiseinheit des Materials, Lieferant des Materials.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="126 1246 258 1289">Rechnungswesendaten</td> <td data-bbox="258 1246 1072 1289">Verrechnungswert des Materials, Materialkonto, Kalkulationsschlüssel des Materials, Kostenträger [⇒ 525], Durchschnittspreis des Materials.</td> </tr> </table> <p>Die Arten der Verwendungsnachweises entsprechen den Stücklisten. Es sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengenverwendungsnachweise, die auf den Ausweis der Produktionsstruktur verzichten und lediglich die mengenmäßige Verwendung zeigen. • Strukturverwendungsnachweise weisen die gesamte Struktur der Verwendung in dem Erzeugnis oder – bei Mehrfachverwendungsteilen – in den Erzeugnissen aus. • Baukastenverwendungsnachweise stellen nur dar, in welche übergeordnete Komponente ein bestimmter Bestandteil eingeht. Sie beziehen sich ausschließlich auf eine Ebene. <p>In der Praxis werden die Verwendungsnachweise weniger häufig als Stücklisten verwendet. Ihre Erstellung erfolgt heute üblicherweise mithilfe der EDV.</p>			Basisdaten	Sachnummer des Materials [⇒ 602], Benennung des Materials, Maßeinheit des Materials, Charakterschlüssel des Materials, Beschaffungsschlüssel des Materials.	Technische Daten	Teileklassifikation des Materials, Gewicht je Einheit des Materials, Konstruktionsabteilung, Konstrukteur.	Materialwirtschaftsdaten	Lagerort des Materials, ABC-Schlüssel des Materials, Preiseinheit des Materials, Lieferant des Materials.	Rechnungswesendaten	Verrechnungswert des Materials, Materialkonto, Kalkulationsschlüssel des Materials, Kostenträger [⇒ 525], Durchschnittspreis des Materials.
Basisdaten	Sachnummer des Materials [⇒ 602], Benennung des Materials, Maßeinheit des Materials, Charakterschlüssel des Materials, Beschaffungsschlüssel des Materials.									
Technische Daten	Teileklassifikation des Materials, Gewicht je Einheit des Materials, Konstruktionsabteilung, Konstrukteur.									
Materialwirtschaftsdaten	Lagerort des Materials, ABC-Schlüssel des Materials, Preiseinheit des Materials, Lieferant des Materials.									
Rechnungswesendaten	Verrechnungswert des Materials, Materialkonto, Kalkulationsschlüssel des Materials, Kostenträger [⇒ 525], Durchschnittspreis des Materials.									