



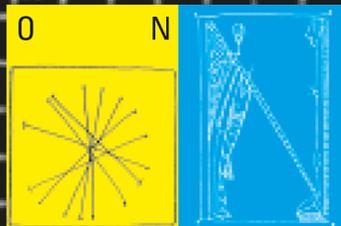
# Lexikon der Betriebswirtschaft

## Managementkompetenz von A bis Z

Jean-Paul Thommen

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

**EX**  
**IK**



**VERSUS**



” Mit über 3500 Stichwörtern bietet dieses Lexikon kompaktes Managementwissen und deckt sein Fachgebiet gut und gleichmässig ab. Theoretisch fundiert, aktuell, praxisbezogen, klar ge-

**Thommen · Lexikon der Betriebswirtschaft** geschrieben und mit

vielen übersichtlichen Abbildungen aufgelockert hilft es, die wichtigsten Begriffe, Konzepte und Instrumente der Betriebswirtschaft zu verstehen und anzuwenden.

Zentrale Begriffe aus Volkswirtschaft, Börse, Informationsmanagement und Recht vermitteln zudem Grundwissen aus angrenzenden Gebieten.

Dieses Lexikon lädt ein nachzuschlagen, was man schon lange wissen wollte – oder ganz einfach zum Schmökern, um Neues zu entdecken.

Es ist nicht nur ein wertvoller Begleiter für Studierende, sondern auch ein fundiertes und umfassendes Nachschlagewerk für Führungskräfte sowie für unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeitende.“

«Durch den ausgeprägten Praxisbezug ist das Buch ein ausgezeichnetes Nachschlagewerk – Pflichtlektüre für alle an BWL Interessierten!» CASH

ISBN 978-3-03909-050-1



9 783039 090501



B I S



VERSUS

# **Lexikon der Betriebswirtschaft**

## **Managementkompetenz von A bis Z**

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

4., überarbeitete und erweiterte Auflage

*mit Beiträgen von*  
Prof. Dr. Rudolf Ergenzinger  
Dr. Guido Fischer  
Prof. Dr. Markus Gmür  
Dr. Martin Hofacker  
Holger Regber, Dipl.-Ing.-Päd.  
Dr. Aldo Schellenberg  
Prof. Dr. Tilman Slembeck

*Versus · Zürich*

*Mitarbeitende bei früheren Auflagen:*

lic. oec. publ. Marcel Fäh, lic. oec. Felix Fremerey,  
Dr. Martin Hanselmann, lic. oec. publ. Judith Henzmann,  
lic. oec. publ. Stephan Rothmund, Dr. Marco Rüstmann,  
lic. oec. publ. Oliver Wasem

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2008 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild und Illustrationen:* Michael Wyss · Zürich  
*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-050-1 (Print)

ISBN 978-3-03909-814-9 (E-Book)

## Vorwort des Autors

Bei dieser 4. Auflage bin ich einigen Personen zu grossem Dank verpflichtet, die wiederum die inhaltliche Überarbeitung und Ergänzung einzelner Themengebiete übernommen haben. Es sind dies (in alphabetischer Reihenfolge): Rudolf Ergenzinger (Marketing und Personal), Guido Fischer (Ökologie), Markus Gmür (Personal), Martin Hofacker (Finance), Holger Regber (Produktion und Logistik), Aldo Schellenberg (Rechnungswesen) und Tilman Slembeck (Volkswirtschaftslehre). Dem Team des Versus Verlags – insbesondere Judith Henzmann und Anja Lanz – danke ich nicht nur für die Umsetzung dieses anspruchsvollen Projekts, sondern auch für die wertvollen inhaltlichen Hinweise.

Ein grosser Dank geht an den Künstler Michael Wyss für die gelungene Umschlagsgestaltung sowie die künstlerische Bereicherung des Textes.

Ein solches Lexikon hätte wohl nie herausgegeben werden können ohne den berühmten «Mut zur Lücke»! Deshalb möchte ich zum Schluss – auch im Namen des Verlags – alle LeserInnen auffordern, uns die aus ihrer Sicht noch fehlenden Stichwörter zu nennen.

Zürich, im August 2008

Jean-Paul Thommen

## Zu diesem Lexikon

Dieses Lexikon will sowohl Führungskräften als auch Studierenden Zugang zum modernen Wissen einer praxisorientierten Betriebswirtschaftslehre vermitteln. Es soll den BenutzerInnen ermöglichen, ihre  $\triangleright$  Managementkompetenzen zu erhöhen. Diese Kompetenzen sind im umfassenden Sinne zu verstehen. Es geht nicht nur um die Fachkompetenzen in den verschiedenen unternehmerischen Funktionen wie z.B. Marketing, Finanz- oder Personalmanagement, sondern genauso um die heute besonders wichtigen Sozialkompetenzen (z.B. Coaching, Teamarbeit) und Methodenkompetenzen (z.B. Projektmanagement, Balanced Scorecard). Darüber hinaus muss eine Führungskraft auch die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge und Einflussfaktoren kennen, d.h. über Systemkompetenzen verfügen.

Die über 3500 Stichwörter helfen, Fachartikel und -literatur sowie den Wirtschaftsteil von Tageszeitungen besser zu verstehen und in der täglichen Arbeit ein kompetenter Gesprächspartner zu sein. Der rasante Wandel in der Wirtschaft hat auch in der Betriebswirtschaftslehre seine Spuren hinterlassen und zu vielen neuen Konzepten und Instrumenten geführt, um diesen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Es ist deshalb ein grosses Anliegen dieses Lexikons, nicht nur das Standardwissen, sondern auch Begriffe und Konzepte aus neueren Gebieten (z.B. Risikomanagement, Corporate Governance, lernende Organisation, systemisches Management) vorzustellen. Spezielles Gewicht wurde auch auf die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Stichwörtern gelegt. Deshalb findet man häufig am Schluss des Stichworttextes Verweise auf andere Stichwörter, die angrenzende Inhalte behandeln.





**5-A-Ansatz**

▷ Fünf-S-Ansatz

**A3-Report**

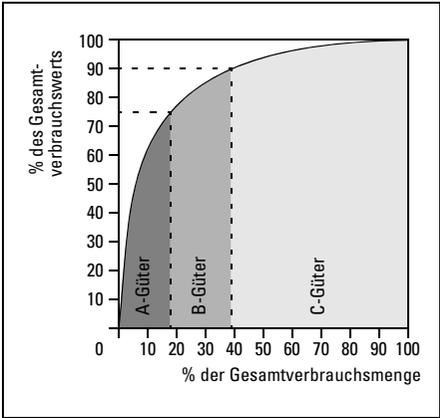
Der A3-Report ist eine bei Toyota angewandte Methode, die entscheidungsrelevanten Sachverhalte so weit zu verdichten, dass sie auf einem A3-Blatt dargestellt werden können. Dabei ist die Gliederung standardisiert: Problembeschreibung, Ursachenfindung, Massnahmen/Ideen, Termine/Kosten. Mit dem A3-Blatt wird es zum einen möglich, das Problem, dessen Ursachen und mögliche Lösungsvarianten mit einem Blick zu erfassen. Zum anderen zwingt es den Erstellenden, das Problem durchzudenken, damit es auf die einfachstmögliche Weise dargestellt werden kann.

**Abbruchoption**

▷ Realoption

**ABC-Analyse**

Die ABC-Analyse ist ein Instrument, um bestimmte Untersuchungsobjekte in drei Klassen einzuteilen und somit Prioritäten setzen zu können. Eingesetzt wird sie



▲ Abb. 1 ABC-Analyse

hauptsächlich in der Materialwirtschaft, um die wichtigsten Materialarten (A-Güter) oder Lieferanten (A-Lieferanten) zu bestimmen.

Die ABC-Analyse geht von der Annahme aus, dass innerhalb der Vielzahl der betrachteten Objekte nur ein kleiner Teil besonders wichtig ist. Als Entscheidungskriterien dienen Kosten, Einkaufspreise, Umsatz oder eine andere Wertgrösse, je nach verfolgtem Ziel der Analyse. Um z.B. die Möglichkeiten für Kosteneinsparungen beim Materialeinkauf zu evaluieren, werden alle Güter in drei Klassen eingeteilt:

- **A-Güter:** 70 bis 80% des Gesamtverbrauchswerts, 10 bis 20% der gesamten Verbrauchsmenge.

- **B-Güter:** 10 bis 20% des Gesamtverbrauchswerts, 20 bis 30% der gesamten Verbrauchsmenge.

- **C-Güter:** 5 bis 10% des Gesamtverbrauchswerts, 60 bis 70% der gesamten Verbrauchsmenge.

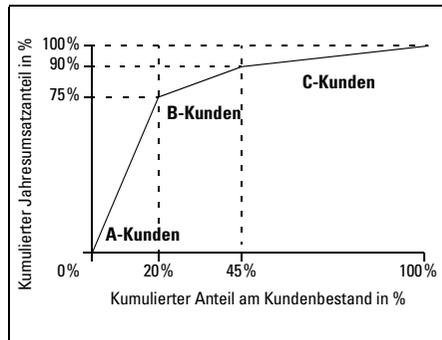
Diese Einteilung lässt sich grafisch mit der *Lorenzkurve* darstellen (◀ Abb. 1). Bei der relativ geringen Anzahl von A-Gütern führen z.B. günstigere Einkaufspreise zu grösseren Kosteneinsparungen als bei den C-Gütern, sodass den A-Gütern erste Priorität bei Preisverhandlungen oder Verbesserungsmassnahmen eingeräumt werden sollte. Durch eine Verknüpfung der ABC-Analyse mit der ▷ XYZ-Analyse können zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden (▷ Just-in-Time-Konzept, ▷ Lagerhaltung).

In der betrieblichen Praxis hat die ABC-Analyse immer dann ein breites Anwendungsspektrum, wenn Prioritäten bestimmt werden müssen. Dies ist z.B. der Fall bei der Analyse des Absatzprogramms zur Reduktion der Variantenvielfalt, der Analyse der Kundenstruktur (▷ ABC-Kunden-

analyse), der Analyse von unternehmerischen ▷ Prozessen zur Kosteneinsparung oder der Analyse von Fehlerhäufigkeiten zur Initialisierung von Verbesserungsprojekten (▷ Qualitätsmanagement).

### ABC-Kundenanalyse

Die ABC-Kundenanalyse ist eine Methode zur Kundenklassifikation bzw. zur Bewertung der Kundenstruktur. Mit Hilfe der *Lorenzkurve* werden Kunden nach ihrem Beitrag zum Umsatz oder Deckungsbeitrag in die drei Gruppen A, B und C klassifiziert. Dabei ist eine Einteilung üblich, bei der A-Kunden 80%, B-Kunden 15% und C-Kunden 5% des Umsatzes erwirtschaften. Die Einteilung der Gruppen erfolgt unternehmensspezifisch. ▶ Abb. 2 zeigt eine umsatzbezogene Analyse der Kundenstruktur.



▲ Abb. 2 ABC-Analyse einer Kundenstruktur (umsatzbezogen)

### ABC/XYZ-Methode

▷ Ökobilanz

### Abgangsgespräch

Mit ausscheidenden Mitarbeitenden wird ein Abgangsgespräch (*Austrittsgespräch*) durchgeführt, um Informationen über das Unternehmen zu erhalten und die Gründe für die Kündigung zu erfahren. Oftmals

| Arbeitsablauf   |  | Inhalt            |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
|-----------------|--|-------------------|------------|-----------|------------|--------------------|------------------|---------------------------|---------|---------|--------|-------------|---------|-------------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
|                 |  | Abteilung/Bereich |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| Aufgenommen von |  | Geprüft von       |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| am              |  | am                |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| Lfd. Nr.        | Ablaufstufen                                   | Verrichtung       |            |           |            | beteiligte Stellen |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
|                 |  | Objektbearbeitung | Inspektion | Transport | Stillstand | Planungsabteilung  | Fertigungsleiter | Lager für Einsatzmaterial | Einkauf | Sägerei | Hobeln | Schleiferei | Montage | Lackiererei | Trockenraum | Beschlaganbringung | Kontrolle | Absatzlager |
| 1               | Fertigungsauftrag                              |                   |            |           |            | 1                  |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| 2               | Auftragsbearbeitung durch den Fertigungsleiter | x                 |            |           |            |                    | 2                |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| 3               | Materialbereitstellung                         |                   |            | x         |            |                    |                  | 3                         |         |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| 4               | Einkauf der Beschläge                          | x                 |            |           |            |                    |                  |                           | 4       |         |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| 5               | Zuschnitt der Rohteile                         | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         | 5       |        |             |         |             |             |                    |           |             |
| 6               | Hobeln der Rohteile                            | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         |         | 6      |             |         |             |             |                    |           |             |
| 7               | Schleifen und Vorbereiten zum Lackieren        | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        | 7           |         |             |             |                    |           |             |
| 8               | Montage  | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             | 8       |             |             |                    |           |             |
| 9               | Lackieren des Rahmens                          | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         | 9           |             |                    |           |             |
| 10              | Trocknen                                       |                   |            |           | x          |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             | 10          |                    |           |             |
| 11              | Eingang der bestellten Beschläge               |                   |            | x         |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             | 11                 |           |             |
| 12              | Beschläge anbringen                            | x                 |            |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             | 12                 |           |             |
| 13              | Kontrolle                                      |                   | x          |           |            |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    | 13        |             |
| 14              | Lagerung                                       |                   |            |           | x          |                    |                  |                           |         |         |        |             |         |             |             |                    |           | 14          |

▲ Abb. 3 Beispiel einer Ablaufkarte (Küpper 1981, S. 63)

wird in einem solchen Gespräch offene Kritik am Führungsstil oder an der Organisation geäußert, da der Mitarbeitende keine persönlichen Nachteile mehr befürchten muss.

▷ Mitarbeitergespräch

**Ablauf**

Syn. für ▷ Prozess

**Ablaufkarte**

Die Ablaufkarte (*Arbeitsablauf-* oder *Laufkarte*) ist ein organisatorisches Hilfsmittel

zur Arbeitsplanung im Fertigungs- und Montagebereich, um den Arbeitsablauf transparent zu machen (▲ Abb. 3). Sie ist eine spezielle Form des ▷ Ablaufplans.

Die Ablaufkarte enthält Informationen über die verschiedenen Arbeitsgänge (Ablaufstufen), die Art der Verrichtung (Objektbearbeitung, Inspektion, Transport, Stillstand) sowie die an der betrachteten Arbeit beteiligten ▷ Stellen.

Der Vorteil von Ablaufkarten liegt in der leichten Verständlichkeit, die vom betroffenen Mitarbeitenden keine besonderen

Kenntnisse erfordert. Sie sind v.a. bei  
▷ Serien- und ▷ Sortenfertigung nützlich,  
wo sie als sog. *Auftragslaufkarten* die Auf-  
träge bis zur Fertigstellung begleiten. Bei  
komplexen und stark verzweigten ▷ Pro-  
zessen sind Ablaufkarten weniger geeignet.

### Ablauforganisation

Die Ablauforganisation (▷ Organisation)  
legt die Reihenfolge von zusammengehö-  
rigen Tätigkeiten unter Berücksichtigung  
von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen  
fest. Während die ▷ Aufbauorganisation  
die Verteilung von Aufgaben, Kompe-  
tenzen und Verantwortung an ▷ Stellen  
betrachtet, besteht das Ziel der Ablauf-  
organisation in der Koordination der ver-  
schiedenen Stellen. Während früher häufig  
von der Aufbauorganisation ausgegangen  
wurde, steht heute vermehrt die Ablauf-  
organisation im Vordergrund. So gliedert  
z. B. das ▷ Business Reengineering die Ge-  
samt Aufgabe in ▷ Kernprozesse, die eine  
Abfolge von zusammengehörigen Tätig-  
keiten umfassen und auf die Schaffung  
eines Kundennutzens ausgerichtet sind.

Die Ablauforganisation bedient sich ver-  
schiedener Instrumente, mit denen die Ab-  
läufe visualisiert und kommuniziert wer-  
den können, z. B. ▷ Datenflussdiagramme  
(Flow-Diagramme), ▷ Netzpläne, ▷ Bal-  
kendiagramme, ▷ Ablaufpläne oder ▷ Ab-  
laufkarten. Um ideale Abläufe zu finden,  
werden Zeitmessungen durchgeführt, Do-  
kumentenflüsse abgebildet sowie Auf-  
gaben und Qualifikationen der Mitarbei-  
tenden analysiert (▷ Aufgabenanalyse,  
▷ Arbeitsanalyse). Durch Computer-Un-  
terstützung (Workflow-Programme) ist  
eine dynamische Simulation von Abläufen  
möglich, mit der Engpässe und Zeitver-  
zögerungen entdeckt werden können. Da  
nur eine Abstimmung zwischen den tech-  
nischen Anforderungen und den Mitarbei-

terqualifikationen zu idealen Abläufen  
führt, werden heutzutage Abläufe selten  
von zentralen (Stabs-)Stellen analysiert  
und vorgegeben, sondern im Rahmen von  
Verbesserungsprojekten gemeinsam mit  
den Betroffenen festgelegt. Dadurch soll  
das Know-how der Mitarbeitenden genutzt  
und eine leichtere Umsetzung neuer Ab-  
läufe erreicht werden (▷ Reorganisation).  
Ablauforganisatorische Regelungen finden  
sich in allen Unternehmensbereichen. Es  
stellt sich aber die Frage, wie detailliert und  
genau diese Regeln sein sollen. Bei der  
Massenproduktion (▷ Massenfertigung)  
steht die Ablauforganisation deshalb stär-  
ker im Vordergrund als bei kundenorien-  
tierter ▷ Einzelfertigung, wo die Vielzahl  
der Varianten keine starren Abläufe zu-  
lässt. Die Ablauforganisation ist als ein In-  
strument anzusehen, mit dem Kostenein-  
sparungen und kürzere Durchlaufzeiten  
verwirklicht werden können  
(▷ Simultaneous Engineering).

### Ablaufplan

Der Ablaufplan ist ein Instrument der Ab-  
lauforganisation. Er zeigt, welche Stellen  
in welcher Reihenfolge bei der Erfüllung  
einer bestimmten Aufgabe beteiligt sind  
(► Abb. 4).

### Ablaufplanung

Die Ablaufplanung ist Teil der Produk-  
tionsplanung und -steuerung (▷ PPS-Sys-  
teme) eines industriellen Unternehmens.  
Sie erstellt zeitlich und mengenmässig ge-  
nau festgelegte Arbeits- oder Fertigungs-  
aufträge für alle Stellen innerhalb der Pro-  
duktion.

Ziel der Ablaufplanung ist es, bei einer  
maximalen Kapazitätsauslastung (▷ Kapa-  
zität) die vorgegebenen Termine einzuhal-  
ten und die ▷ Durchlaufzeit der Fer-  
tigungsaufträge zu minimieren. Da aber

| Stellen |    |    |   |   | Arbeitsablauf: Betriebsmaterial IST |   |   |
|---------|----|----|---|---|-------------------------------------|---|---|
| Dir     | Pr | Ei | V | A | Nr.                                 | Aufgaben, Tätigkeiten   | Bemerkungen                                   |
|         |    |    |   |   | 1                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wöchentliche Bestandeskontrolle</li> <li>■ Festlegung der zu bestellenden Artikel und Mengen</li> <li>■ Ausstellung einer Bedarfsanforderung</li> </ul>  | Lieferantenkartei beim Einkauf                |
|         |    |    |   |   | 2                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergänzt Bedarfsanforderung mit Preisen, Lieferbedingungen</li> <li>■ Eintrag der Kostenstellen-Nummer</li> <li>■ Schreiben der Bestellung</li> </ul>   | Produktion                                    |
|         |    |    |   |   | 3                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrolle der Bestellung, Unterschrift</li> <li>■ Eintrag der bestellten Menge in Lagerkartei</li> <li>■ Weiterleitung an Administration</li> </ul>  | Lagerkartei könnte vom Einkauf geführt werden |
|         |    |    |   |   | 4                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kenntnisnahme und Kontrolle</li> <li>■ Versand, Verteilung der Bestellkopien</li> </ul>  | Weshalb nicht Einkauf?                        |
|         |    |    |   |   | 5                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eingang der Auftragsbestätigung</li> <li>■ Kenntnisnahme, Weiterleitung</li> </ul>   |   |
|         |    |    |   |   | 6                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrolle der Daten</li> <li>■ Eintragung der Liefertermine</li> <li>■ Meldung an Produktion</li> </ul>  |   |
|         |    |    |   |   | 7                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontrolle der Daten</li> <li>■ Eintragung der Liefertermine</li> </ul>   | Doppelspurigkeit!                             |
|         |    |    |   |   | 8                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eingang der Ware</li> <li>■ Überprüfung der gelieferten Ware mit Auftragsbestätigung</li> <li>■ Ausstellen Wareneingangsschein</li> <li>■ Eintragung in Lagerkartei</li> <li>■ Weiterleitung der Kopien</li> </ul> |   |

▲ Abb. 4 Beispiel Ablaufplan (Nauer 1993, S. 211)

eine hohe Auslastung der Kapazitäten besonders bei der > Werkstattfertigung zu längeren Durchlaufzeiten führt, spricht man in diesem Zusammenhang vom > Dilemma der Ablaufplanung. Die Ablaufplanung ist Aufgabe der > Arbeitsvorbereitung (AVOR).

**Above-the-Line**

Unter Above-the-Line versteht man die klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik wie Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und persönlicher Verkauf. Das Gegenteil ist > Below-the-Line.

**ABS**

Abk. für (1) > Asset-Backed Securities und (2) > Ausserbetriebliche Beschäftigungs-Servicezentren

**Absatz**

Der Begriff Absatz hat zwei Bedeutungen: (1) Man bezeichnet damit die Schlussphase des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses (> Wertkette). Häufiger spricht man in diesem Fall aber von > Distribution oder Vertrieb. (2) Er bezeichnet den mengenmässigen Umsatz, seltener den wertmässigen Umsatz (*Erlös*) eines Unternehmens.

**Absatzförderung**

Syn. für > Verkaufsförderung

**Absatzform**

Syn. für ▷ Absatzorgan

**Absatzhelfer**

Absatzhelfer unterstützen den Absatzprozess, ohne ein kommerzielles Interesse am Verkauf zu haben. Sie werden zwar nicht vom Hersteller damit beauftragt, fördern jedoch den Absatz durch ihr Image und ihre Vorbildfunktion (z.B. Film- oder Popstars, deren Mode Jugendliche beeinflusst) oder durch ihre Sachkenntnis (Experten; z.B. Ärzte, die den gesundheitlichen Nutzen des Velofahrens betonen und damit den Fahrradabsatz fördern).

Im Gegensatz zu den Absatzhelfern stehen die beauftragten und bezahlten ▷ Absatzmittler als Glieder innerhalb des indirekten Absatzes.

**Absatzkanal**

Syn. für ▷ Absatzmethode

**Absatzmarkt**

Unter dem Absatzmarkt versteht man die Gesamtheit der bestehenden und potenziellen Abnehmer, auf die sich ein Unternehmen mit seinen ▷ Marketinginstrumenten ausrichtet. Um den Absatzmarkt zu beurteilen, stehen folgende Größen zur Verfügung: (1) Mit der ▷ Marktkapazität wird das maximal mögliche Absatzvolumen eines Guts gemessen. (2) Wird die Kaufkraft der potenziellen Kunden berücksichtigt, erhält man das ▷ Marktpotenzial. (3) Das ▷ Marktvolumen umfasst die tatsächlich abgesetzte Absatzmenge aller Anbieter. Die Differenz zum Marktpotenzial zeigt die Wachstumschancen für ein Produkt. (4) Der ▷ Marktanteil schliesslich ist der prozentuale Anteil des Unternehmensumsatzes am Marktvolumen.

Bei einer Analyse des Absatzmarkts ist zwischen quantitativen (z.B. Marktvolumen oder Marktanteil) und qualitativen Marktdaten (z.B. Kundenstruktur oder Kaufmotive) zu unterscheiden (► Abb. 5).

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Quantitative Marktdaten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktvolumen</li> <li>■ Stellung des Marktes im Markt-lebenszyklus</li> <li>■ Marktsättigung</li> <li>■ Marktwachstum (mengenmässig, in % pro Jahr)</li> <li>■ Marktanteile</li> <li>■ Stabilität des Bedarfs</li> </ul> |
| <b>Qualitative Marktdaten</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenstruktur</li> <li>■ Bedürfnisstruktur der Kunden</li> <li>■ Kaufmotive</li> <li>■ Kaufprozesse/Informationsverhalten</li> <li>■ Marktmacht der Kunden</li> </ul>   |

▲ Abb. 5 Checkliste zur Analyse des Absatzmarkts (Pümpin 1992, S. 196)

**Absatzmethode**

Die Absatzmethode (*Absatzkanal, Distributionskanal, Vertriebskanal* oder *-weg*) ist die Art und Weise, wie die abzusetzenden Güter vom Hersteller an den Konsumenten vertrieben werden (▷ Distribution). Die Absatzmethode beinhaltet insbesondere die Entscheidungen, ob die Distribution über den direkten oder indirekten ▷ Absatzweg erfolgen soll, wer welche Aufgaben im Absatzkanal übernimmt und welche ▷ Absatzorgane daran beteiligt sind.

**Absatzmittler**

Absatzmittler sind rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Personen oder Institutionen, die in den indirekten ▷ Absatzweg zwischen Hersteller und Konsument eingeschaltet werden. Hierzu zählen z.B. Geschäfte des ▷ Gross- und ▷ Einzelhandels. Für die Übernahme der Verkaufs- und Transportaufgaben (▷ Distribution) werden sie im Gegensatz zu den ▷ Absatzhelfern vom Hersteller beauftragt und bezahlt.

## Absatzorgan

Die Absatzorgane (*Absatzform, Verkaufs- oder Vertriebsorgan*) übernehmen die Überführung des Produkts vom Produzenten zum Konsumenten (Vertrieb, ▷ Distribution). Diese Funktion kann von unternehmenseigenen (internen) oder von unternehmensfremden (externen) Organen wahrgenommen werden und über mehrere Stufen verteilt sein (▷ Absatzweg). In Frage kommen die eigene Verkaufsabteilung, Mitglieder der Geschäftsleitung, ▷ Reisende, ▷ Verkaufsniederlassungen, ▷ Handelsvertreter (Agenten), ▷ Kommissionäre oder ▷ Makler sowie der ▷ Gross- und ▷ Einzelhandel. Zusammen mit dem ▷ Absatzweg bilden die Absatzorgane die ▷ Absatzmethode.

## Absatzplanung

Unter Absatzplanung versteht man entweder (1) die Planung der zukünftigen Absatzmengen oder -werte (▷ Absatzprognose) oder (2) die *Marketingplanung*, d.h. insbesondere die Planung der ▷ Marketingziele und der ▷ Marketinginstrumente.

## Absatzpolitik

Veraltet für ▷ Marketing

## Absatzprognose

Als Teil der ▷ Marktforschung macht die Absatzprognose Aussagen über die zukünftige Entwicklung von Absatzmengen und Umsatzwerten. Sie dient im Wesentlichen drei Zwecken:

1. Erkennen von Differenzen zwischen Umsatzziel und zu erwartendem Umsatz bei Verfolgung der bisherigen Strategien. Die Prognose dient dem Aufdecken von Ziellücken (▷ Gap-Analyse).
2. Beurteilung der Wirkungen alternativer Marketinginstrumente, z.B. Preisänderun-

gen, Einführung neuer Produkte. Beurteilt wird, welche Umsatzziele in einer kommenden Periode unter Berücksichtigung externer Gegebenheiten und eigener Massnahmen erreicht werden können.

3. Ermittlung von Vorgaben für die mengenmässige Disposition der notwendigen Ressourcen, insbesondere in den dem Absatz vorgelagerten Bereichen (Fertiglager, Produktion und Einkauf).

Zur Erstellung von Absatzprognosen stehen verschiedene ▷ Absatzprognosemethoden zur Verfügung.

## Absatzprognosemethode

Um zukünftige Absatzmengen zu schätzen (▷ Absatzprognose), können zwei Verfahren eingesetzt werden:

1. Bei *qualitativen* oder *heuristischen Methoden* wird der zukünftige Umsatz durch die Geschäftsleitung oder Vertreter im Aussendienst, durch Befragung von Händlern oder der Endverbraucher geschätzt.
2. *Quantitative Methoden* beruhen auf statistisch-mathematischen Verfahren (z.B. Mittelwertbildung, ▷ exponentielle Glättung, Regressionsanalyse, Diskriminanzanalyse).

## Absatzprogramm

Das Absatzprogramm eines Industrieunternehmens (*Sortiment* beim Handelsunternehmen) umfasst sämtliche Produkte, die es auf dem Markt anbietet. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der ▷ Programmtiefe (*Sortimentstiefe*) und der ▷ Programmbreite (*Sortimentsbreite*), mit denen jeweils unterschiedliche Ziele verfolgt werden.

## Absatzweg

Der Absatzweg zeigt, wie ein Produkt vom Hersteller zum Käufer gelangt. Zu unter-

scheiden sind der *direkte* und der *indirekte Absatzweg*. (1) Beim *direkten Absatz* (*Direktabsatz, Direktverkauf, Direktvertrieb*) verkauft der Hersteller seine Produkte selbst und übernimmt auch den Transport zum Kunden. Es besteht ein enger Kundenkontakt, sodass Kundenbedürfnisse leicht erfasst und befriedigt werden können. (2) Beim indirekten Weg werden Drittfirmen (▷ Absatzmittler) beauftragt, welche die Distributionsfunktionen übernehmen.

Für den *direkten Absatz* sprechen der direkte Kontakt zum Kunden mit direkter Ansprache und Werbemöglichkeit, die Unabhängigkeit von Absatzmittlern, ein kleiner Kundenkreis, erklärungsbedürftige Produkte und das schnelle Erkennen von Marktänderungen. Auf der anderen Seite sprechen folgende Vorteile für den *indirekten Absatz*: Investitionen zum Aufbau eines Distributionsnetzes sind unnötig; die beschränkte Anzahl von Kunden erlaubt eine Spezialisierung, da keine Komplementärprodukte angeboten werden müssen.

Der direkte Absatz kommt v.a. im Grossanlagenbau oder beim Versandhandel vor, der indirekte Absatz v.a. im Konsumgütergeschäft, wo die Kunden praktisch völlig anonym bleiben.

▷ Distribution

## Abschlagsspanne

▷ Handelsspanne

## Abschöpfungsstrategie

Die Abschöpfungsstrategie (*Skimming Pricing*) ist eine Form der Preisgestaltung. Es handelt sich um eine flexible Preisfestsetzung, indem der Preis eines Produkts sukzessive gesenkt wird. In der Einführungsphase (hohe Stückkosten und niedrige Absatzmengen) eines neuen Produkts wird ein relativ hoher Preis angesetzt, der

mit zunehmender Erschliessung des Markts und aufkommendem Konkurrenzdruck sukzessive gesenkt wird. Diese Strategie ist dann sinnvoll, wenn genügend Konsumenten bereit sind, für ein neues Produkt einen hohen Preis zu bezahlen (Abschöpfung der ▷ Konsumentenrente). Diese Bereitschaft ist grösser, wenn ein Produkt rasch veraltet (kurzer ▷ Produktlebenszyklus), wenn es keinen Vergleichsmassstab gibt, um den Wert oder Nutzen eines Produkts zu messen, oder wenn Produktions- oder Vertriebskapazitäten beschränkt sind und nur langsam ausgebaut werden können.

## Abschreibung

Abschreibungen widerspiegeln den Nutzenverzehr (Wertminderung) von Werten des ▷ Anlagevermögens und dient damit der Verteilung des gesamten ▷ Abschreibungsvolumens eines ▷ Vermögenswerts (▷ Anschaffungskosten, ▷ Herstellungskosten) über dessen geschätzte ▷ Nutzungsdauer. Es kann sich dabei sowohl um regelmässige (planmässige, ordentliche) als auch um fallweise (ausserplanmässige, ausserordentliche) Entwertungen handeln. *Hauptinflussfaktoren* auf Abschreibungen sind (1) technische Abnutzung (Verschleiss, Verderb), (2) Entwertung durch technische Entwicklung, (3) Bedarfsverschiebungen auf dem Absatzmarkt, (4) Fristablauf, Heimfall von Patenten, Lizenzen, Baurechten usw., (5) Gewinnausweisabsichten (Verteilungspolitik) des Unternehmens.

Betriebswirtschaftlich können drei *Funktionen* von Abschreibungen unterschieden werden: (1) Feststellung des Werts von Vermögensteilen in der ▷ Finanzbuchhaltung zu einem bestimmten Zeitpunkt (*statischer Aspekt*). Wertverminderungen schlagen sich als Aufwendungen in der

▷ Erfolgsrechnung nieder und beeinflussen damit den ▷ Gewinn bzw. ▷ Verlust. (2) Ermittlung der ▷ Herstellungs- und ▷ Selbstkosten der erzeugten Produkte und damit des tatsächlichen Erfolgs einer bestimmten Periode (*dynamischer Aspekt*). (3) Sicherstellung der Wiederbeschaffungsmöglichkeiten einer Anlage im Umfang der kumulierten Abschreibungsgegenwerte (*Finanzierungs- oder Substanzerhaltungseffekt*). Der Rückfluss der Abschreibungsgegenwerte über die Umsatzerlöse ermöglicht die Substanzerhaltung des Unternehmens. Die Verbuchung von Abschreibungen kann auf zwei Arten erfolgen:

1. *Direkte* Abschreibungen verkleinern das abzuschreibende Aktivum direkt um den Abschreibungsbetrag.

2. *Indirekte* Abschreibungen erfolgen über das Hilfskonto «Wertberichtigungen». Es handelt sich um ein «Minus-Aktivkonto», das unmittelbar mit dem zugehörigen Hauptkonto verknüpft ist. Das Hauptkonto zeigt somit jederzeit den ursprünglich investierten Gesamtbetrag des Aktivums, das entsprechende Wertberichtigungskonto die Summe der kumulierten Abschreibungen. Um den Informationsgehalt zu verbessern, wird das Wertberichtigungskonto in der Bilanz unmittelbar nach dem Hauptkonto aufgeführt und von diesem in Abzug gebracht. Damit sind Anschaffungskosten, kumulierte Abschreibungen und Buchwert der aufgeführten Anlagen in der Bilanz ersichtlich.

Zur Bestimmung der Höhe der Abschreibungen stehen verschiedene ▷ Abschreibungsverfahren zur Verfügung. Die wirtschaftlich bedingte Wertverminderung wird aufgrund von Risikoüberlegungen und zur Bildung von ▷ stillen Reserven in der Finanzbuchhaltung oftmals höher als unbedingt notwendig angesetzt. Deshalb

werden durch die Steuergesetzgebung Höchstgrenzen vorgegeben. Dadurch sollen die Gewinnsteuereinnahmen des Staats gesichert werden, die sich sonst durch zu hohe Abschreibungen und somit einen zu tiefen Gewinn vermindern würden.

Bei den veröffentlichten Bilanzen, die auf Basis der handelsrechtlichen Buchführungsvorschriften erstellt werden (▷ Bilanz), versuchen viele Unternehmen, den ausgewiesenen Gewinn durch überhöhte ▷ Wertberichtigungen (z. B. Abschreibungen, Delkredere, Rückstellungen) zu verkleinern. Damit soll die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit verschleiert und Konkurrenten der Einblick ins Unternehmen erschwert werden. Genauso können auf diese Weise Forderungen nach höheren Gewinnausschüttungen an die Aktionäre oder andere Eigentümer zurückgewiesen werden. Im Handelsrecht existieren aber keine bindenden Vorschriften über die maximale Höhe von Wertberichtigungen, um die Transparenz der veröffentlichten Geschäftsabschlüsse sicherzustellen (Art. 669 OR).

Die Höhe der Abschreibungen verändert zwar den rechnerischen Jahresgewinn und dadurch den Steueraufwand, nicht jedoch die ▷ Liquidität und den ▷ Cash Flow. Dies ist auch ein Grund, weshalb der Cash Flow als Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Ertragskraft eines Unternehmens in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat.

### Abschreibungsverfahren

Das Abschreibungsverfahren ist eine Methode, um die jährlichen Abschreibungsbeträge zu berechnen. Grundsätzlich können die ▷ Abschreibungen nach drei Prinzipien berechnet werden:

1. Abschreibungen nach der *Zeit* werden aufgrund der voraussichtlichen Nutzungs-

dauer der  $\triangleright$  Betriebsmittel berechnet. Der Abschreibungsbetrag ist daher unabhängig vom Umfang der erstellten Leistung. Allerdings kann durch die Wahl eines entsprechenden Abschreibungsverfahrens der effektive Verlauf des Wertverzehr über die gesamte Abschreibungsperiode berücksichtigt werden:

- Bei der *linearen* Abschreibung werden die  $\triangleright$  Anschaffungs- oder  $\triangleright$  Herstellungskosten gleichmässig über die angenommene Nutzungsdauer (z.B. Anzahl Jahre) verteilt, wodurch sich jährlich gleich bleibende Abschreibungsbeträge ergeben.

- Bei der *degressiven* Abschreibung werden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten mittels sinkender jährlicher Abschreibungsbeträge auf die geschätzte Nutzungsdauer verteilt. Deshalb ist die Abschreibung im ersten Jahr der gesamten Nutzungsdauer am grössten, im letzten am kleinsten.

2. Bei der Abschreibung nach der *Leistungsabgabe* ergeben sich die Abschreibungsbeträge aufgrund der effektiven Inanspruchnahme der Betriebsmittel, d.h. aufgrund der in einer Abrechnungsperiode mit dem abzuschreibenden Investitionsgut produzierten Leistung (z.B. Stückzahl, gefahrene Kilometer). Dadurch ergeben sich jährlich schwankende Abschreibungsbeträge. Diese verhalten sich proportional zur Ausbringungsmenge pro Abrechnungsperiode und sind somit direkt abhängig vom Beschäftigungsgrad.

3. Wirtschaftsgüter mit einem geringen Wert können im Anschaffungsjahr vollständig abgeschrieben werden (*Sofortabschreibung*), auch wenn sie über mehrere Jahre hinweg genutzt werden (z.B. Taschenrechner, Bürostuhl).

## Abschreibungsvolumen

Unter dem Abschreibungsvolumen werden die  $\triangleright$  Anschaffungs- oder  $\triangleright$  Herstellungskosten eines  $\triangleright$  Vermögenswerts verstanden oder ein anderer Betrag, der an Stelle der Anschaffungs- oder Herstellungskosten im Abschluss angesetzt worden ist, abzüglich seines  $\triangleright$  Restwerts.

## Abschwung

$\triangleright$  Konjunktur

## Absentismus

Syn. für  $\triangleright$  Fehlzeiten

## Absorptionsfusion

Bei einer Absorptionsfusion als einer Form der  $\triangleright$  Fusion (Art. 3 Abs. 1 FusG) wird das übernommene Unternehmen vollständig in die übernehmende Firma integriert.

## Abstimmungskollegialität

$\triangleright$  Kollegialprinzip

## Abteilung

Eine Abteilung ist eine organisatorische Einheit und umfasst mehrere  $\triangleright$  Stellen, die eine gemeinsame Aufgabe (z.B. Herstellung eines Produkts) oder direkt zusammenhängende Aufgaben (z.B. verschiedene Marketingaufgaben) erfüllen und einer gemeinsamen Leitung ( $\triangleright$  Instanz) unterstehen.

## Abtretung

Syn. für  $\triangleright$  Zession

## ABV

Abk. für  $\triangleright$  Aktionärsbindungsvertrag

## Abweichungsanalyse

Bei der Abweichungsanalyse werden Ist-Werte mit Soll-Werten verglichen (*Soll-Ist-Vergleich*). Im strategischen Bereich ist

in diesem Zusammenhang die  $\triangleright$  Gap-Analyse zu erwähnen.

In der  $\triangleright$  Betriebsbuchhaltung ist die Abweichungsanalyse ein weit verbreitetes Instrument zur Kostenkontrolle.

### Abwertung

Bei einer Abwertung der eigenen Währung sinkt deren Wert gegenüber ausländischen Währungen, d.h. man erhält für eine konstante Menge einheimischer Währung weniger ausländische Währung ( $\triangleright$  Wechselkurs). Abwertungen entstehen durch unterschiedliche Entwicklungen der in- und ausländischen Wirtschaft. So führen i.d.R. Aussenhandelsdefizite, d.h. steigende Importe bzw. sinkende Exporte ( $\triangleright$  Zahlungsbilanz), zu einem Abwertungsdruck. Rezessive Tendenzen der Wirtschaft, aber auch Ungleichgewichte auf dem  $\triangleright$  Geldmarkt und  $\triangleright$  Kapitalmarkt, wie hohe Inflationsrate oder stark wachsende Staatsverschuldung, können zu Abwertungen führen.

Eine  $\triangleright$  Notenbank kann versuchen, aufgrund ihrer Zins- und Währungspolitik kurzfristig eine Abwertung zu verhindern oder auch zu beschleunigen. Eine Abwertung erscheint kurzfristig als erstrebenswert, um die Exportchancen zu verbessern ( $\triangleright$  Terms of Trade). Da sich jedoch gleichzeitig die Importe verteuern, wird die Inflation angeheizt. Sie verhindert auch einen u. U. notwendigen  $\triangleright$  Strukturwandel, wodurch sich die langfristigen wirtschaftlichen Chancen verschlechtern können.

$\triangleright$  Aufwertung

### Abzinsung

Syn. für  $\triangleright$  Diskontierung

### Abzinsungsfaktor

Der Abzinsungsfaktor  $v_t$  (*Diskontierungsfaktor*) ist derjenige Faktor, mit dem eine

in der Zukunft anfallende Ein- oder Auszahlung auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst bzw. diskontiert ( $\triangleright$  Diskontierung) werden kann. Er lautet:

$$v_t = \frac{1}{(1+i)^t}$$

i Diskontierungszinssatz  
t Zeitindex

### Abzinsungssummenfaktor

Der Abzinsungssummenfaktor  $a_n$  ist die Summe der Abzinsungsfaktoren über n Jahre und dient der Ermittlung des  $\triangleright$  Barwerts  $Z_0$  gleich hoher zukünftiger Zahlungsbeträge Z über n Jahre:

$$a_n = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$$

n Anzahl Perioden (Jahre)  
i Diskontierungszinssatz

Der Abzinsungssummenfaktor wird auch  $\triangleright$  Barwertfaktor, *Kapitalisierungsfaktor* oder *Rentenbarwertfaktor* genannt.

### AC

Abk. für  $\triangleright$  Assessment Center

### ACD

Abk. für Automatic Call Distribution  
 $\triangleright$  Call Center

### Activity-Based Costing

Engl. für  $\triangleright$  Prozesskostenrechnung

### Added Value

Engl. für  $\triangleright$  Wertschöpfung

### Additiver Umweltschutz

$\triangleright$  Vorsorgeprinzip

### Ad-hoc-Publizität

Als Ad-hoc-Publizität wird im Kotierungsreglement (KR) der Schweizer Börse die Pflicht eines Emittenten von Wertpapieren zur Veröffentlichung kursrelevanter, unternehmensinterner Tatsachen, die in seiner Geschäftstätigkeit aufgetreten sind und nicht öffentlich bekannt sind (Art. 72 KR). Als kursrelevant gelten neue Tatsachen, die grosse Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben und deshalb zu einem erheblichen Steigen oder Sinken der Börsenkurse führen könnten.

Die Ad-hoc-Publizität soll einerseits die Effizienz des Kapitalmarktes erhöhen (Erhöhung der Markttransparenz, Beseitigen von Informationsasymmetrien) und andererseits  $\triangleright$  Insider-Geschäfte verhindern.

### Ad-hoc-Umfrage

Die Ad-hoc-Umfrage ist eine massgeschneiderte Befragung, die für eine ganz bestimmte Problemstellung konzipiert wurde. Sowohl die Formulierung der Fragen als auch die Auswertung der Antworten ist auf den individuellen Untersuchungszweck ausgerichtet. Ihr Vorteil liegt in der grossen Genauigkeit und Problembezogenheit, ihr Nachteil in den hohen Kosten.

### ADL

Abk. für  $\triangleright$  Advance-Decline-Linie

### Adlatus Schweiz

$\triangleright$  Seniorexperten

### Administration

Als Administration werden vereinfacht alle kaufmännischen Aufgaben in einem Unternehmen bezeichnet. Sie gilt häufig als Sammelbegriff für Rechnungswesen, (Personal-)Verwaltung, EDV und weitere

beratende Stabsstellen, die nur indirekt zur Wertschöpfung beitragen ( $\triangleright$  Wertkette). Im Gegensatz zur Produktion bezeichnet man die hier entstehenden Kosten als Overhead ( $\triangleright$  Gemeinkosten), da sie i. d. R. den einzelnen Produkten nicht direkt zugeordnet werden können.

### Administrativer Organisationsansatz

Der Franzose *Henri Fayol*, wichtigster Vertreter des administrativen Organisationsansatzes, ging von der Hypothese aus, dass eine optimale Organisation dann erreicht ist, wenn übersichtliche und eindeutige Beziehungen zwischen ihren Elementen bestehen. In den Vordergrund rückte er deshalb die beiden folgenden Grundprinzipien: (1) Prinzip der Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfangs ( $\triangleright$  Einliniensystem): Jeder Organisationsteilnehmer soll nur von einem einzigen Vorgesetzten Anweisungen erhalten. (2) Prinzip der optimalen  $\triangleright$  Kontrollspanne: Keinem Vorgesetzten sollen mehr Mitarbeitende unterstellt sein, als er selbst überwachen kann. Die organisatorische Konsequenz dieser zwei Prinzipien führt zum Einliniensystem.

### Administrierter Preis

Unter administriertem Preis versteht man Preise, die vom Staat verordnet werden und nicht aufgrund der Nachfrage und des Angebotes des Marktes zustande kommen. Man findet sie v. a. bei Dienstleistungen wie Strom, Wasser, öffentlichem Verkehr oder teilweise bei der Briefpost.

### Adopter kategorien

Im Rahmen der  $\triangleright$  Diffusionsforschung unterscheidet man je nach Dauer der Übernahme von Innovationen fünf unterschiedliche Adopterklassen (Käufer): Innovatoren, frühe Übernehmer, frühe Mehrheit,

späte Mehrheit und Nachzügler. Diese unterscheiden sich durch verschiedene Merkmale wie Risikobereitschaft, Ausbildung, Alter, Status, Einkommen, Bildung, Informationsverhalten usw. Aus Sicht des Marketings gilt es bei Lancierung neuer Produkte zuerst die Innovatoren und die frühen Übernehmer mittels Kommunikationsmassnahmen zu überzeugen.

### Adoptionsprozess

Im Rahmen der Ausbreitung neuer Produkte beschreibt der Adoptionsprozess den Übernahmeprozess einer Innovation bzw. die Phase der ersten Wahrnehmung einer Innovation bis zur Annahme bzw. Ablehnung des neuen Produkts (▷ Diffusionsforschung). Er ist dem Kaufentscheidungsprozess ähnlich und unterteilt sich in die Phasen Wahrnehmung (Awareness), Interesse (Interest), Evaluation, Versuch/Probieren (Trial), Adoption (verstanden als Übernahme, Kauf und Wiederholungskauf) und Bestätigung (Confirmation; positive Erfahrungen mit dem Produkt). Aus Sicht des Marketings spielt dabei im Rahmen des Übernahme- bzw. Kaufentscheidungsprozesses die Kommunikation eine bedeutende Rolle, denn die potenziellen Käufer müssen das neue Angebot erst einmal wahrnehmen. Auf jeder der genannten Stufen kann es zur Ablehnung kommen; bei Annahme erfolgt ein Kauf bzw. Wiederholungskäufe.

### Advance-Decline-Linie (ADL)

Die Advance-Decline-Linie (ADL) ist ein Instrument der technischen ▷ Aktienanalyse. Sie bezeichnet den Graphen, welcher alle im Markt befindlichen Wertpapiere längs der Zeitachse anhand von Advance-Decline-Zahlen abbildet. Diese Zahlen errechnen sich täglich aus der Differenz zwischen der Anzahl der Aktien, welche

gegenüber dem Vortag Kursgewinne verbuchen konnten, und der Anzahl Aktien mit Kursverlusten gegenüber dem Vortag. Wenn es mehr Gewinner als Verlierer gibt, ist diese Zahl positiv, ansonsten negativ. Die ADL wird i. d. R. dazu eingesetzt, Indizes mit dem breiten Markt zu vergleichen. Wenn sich die ADL in gleicher Richtung wie z. B. der Swiss Market Index (SMI) bewegt, kann von einer Fortsetzung dieses Markttrends ausgegangen werden.

### Adverse Selektion

Adverse Selektion heisst negative Auswahl. Sie tritt auf, wenn es dem Auftragnehmer im Rahmen eines Auftragsverhältnisses (▷ Principal Agent Theory) aufgrund mangelnder Informationen nicht möglich ist, das Risiko eines Vertragsabschlusses richtig zu kalkulieren.

Folge ist, dass die betroffenen Auftragnehmer die sog. schlechten Risiken anziehen und damit eine negative Auswahl treffen. Als Beispiel für das Auftreten von adverser Selektion kann der *Versicherungsmarkt* genannt werden.

### After-Sales-Services

After-Sales-Services als Teil des Kundendienstes bzw. -service sollen den Einsatz der gekauften Leistungen bzw. deren Nutzung wie auch Entsorgung erleichtern. Beispiele: technische Beratung und Unterstützung, Wartungsdienste, Ersatzteilsupport, Lieferservice, kostenlose Schulungen und Weiterbildungen, Kundenmagazine, Newsletter, Up-Dates für Software, Umtauschservice.

### AG

Abk. für ▷ Aktiengesellschaft

**AGB**

Abk. für ▷ Allgemeine Geschäftsbedingungen

**Agent**

- ▷ Handelsvertreter
- ▷ Principal Agent Theory

**Agio**

Unter einem Agio (*Aufgeld*) versteht man die Differenz zwischen dem Emissionspreis und dem Nennwert eines Wertpapiers. Ein Agio tritt sowohl bei Ausgabe von neuen Aktien als auch bei Emissionen von festverzinslichen Wertpapieren auf, wobei bei letzteren auch eine Emission unter pari (▷ Disagio) möglich ist.

Ein Käufer neu ausgegebener Aktien kauft sich mit dem Agio in das über das Aktienkapital hinausgehende Eigenkapital des Unternehmens ein. Ein Agio muss deshalb v.a. bei Aktiengesellschaften mit grossen offenen oder stillen ▷ Reserven bezahlt werden. Bei börsenkotierten Gesellschaften wird es zusätzlich durch den aktuellen Aktienkurs beeinflusst.

Gemäss Art. 671 Abs. 2 OR kann das *Emissionsagio* nach Deckung der Emissionskosten wie folgt verwendet werden: (1) Zuweisung zur gesetzlichen Reserve, (2) freiwillige zusätzliche Abschreibungen, (3) betriebliche Wohlfahrtszwecke. In der Praxis wird das Agio meist ohne Abzug der Emissionskosten den Reserven zugeführt und dient damit der Stärkung der Eigenkapitalbasis. Diese Tatsache ist insofern von Bedeutung, als auf diese Weise eine ▷ Kapitalverwässerung vermieden oder zumindest gemindert werden kann.

**A-Güter**

- ▷ ABC-Analyse

**AHV**

Abk. für ▷ Alters- und Hinterlassenenversicherung

**AIDA-Ansatz**

Bei der Gestaltung eines ▷ Werbekonzepts ist zu berücksichtigen, dass der potenzielle Käufer verschiedene Phasen durchläuft. Je nach Phase sind deshalb die einzelnen Elemente des Werbekonzepts unterschiedlich zu gestalten, da ihnen verschiedene Funktionen zukommen bzw. sie unterschiedliche Wirkungen haben. Das bekannteste Wirkungsmodell ist der AIDA-Ansatz, bei dem der Umworbene der Reihe nach folgende Phasen durchläuft: (1) Attention (Aufmerksamkeit), (2) Interest (Interesse), (3) Desire (Wunsch), (4) Action (Kauf).

**AIO-Ansatz**

- ▷ Lebensstil

**Akkordfähigkeit**

- ▷ Akkordlohn

**Akkordlohn**

Der Akkordlohn ist ein unmittelbarer Leistungslohn, der – im Gegensatz zum ▷ Zeitlohn – aufgrund der erbrachten (mengenmässigen) Leistung berechnet wird. Voraussetzungen sind *Akkordfähigkeit* und *Akkordreife*. Eine Arbeit ist akkordfähig, wenn ihr Ablauf im Voraus bekannt ist, sich ständig wiederholt und die dafür aufgewandte Zeit sowie das daraus resultierende Ergebnis gemessen werden können. Akkordreif ist eine Arbeit, wenn sie von einem geeigneten Mitarbeitenden nach einer bestimmten Einarbeitungszeit beherrscht wird und keine störenden Einflüsse (z.B. wenn eine neue Maschine noch nicht richtig eingestellt ist) mehr auf-

treten. Sobald sich Änderungen im Produktionsprozess oder im Produktionsverfahren (z. B. aufgrund neuer Technologien) ergeben, müssen Akkordfähigkeit und -reife überprüft werden.

Der Akkordlohn wird entweder als ▷ Geldakkord (Stückakkord) oder als ▷ Zeitakkord berechnet.

### Akkordreife

▷ Akkordlohn

### Akkordrichtsatz

Der Akkordrichtsatz ist der Grundlohn beim ▷ Akkordlohn. Er entspricht dem Verdienst eines Mitarbeitenden im Akkord für eine Zeiteinheit (vielfach Stunde) bei normaler Leistung. Eingeschlossen ist der *Akkordzuschlag*, der den Mitarbeitenden dafür entschädigt, dass Arbeitsintensität und Beanspruchung beim Akkordlohn grösser sind als beim Zeitlohn.

Um den Lohn eines Mitarbeitenden im Akkord berechnen zu können, muss in einem ersten Schritt festgestellt werden, wie viele Stücke pro Stunde bei einer ▷ Normalleistung produziert werden können oder wie viel Zeit für die Herstellung eines Stückes bei Normalleistung benötigt wird. Ist die Normalleistung bekannt, so bestehen zwei Möglichkeiten der Berechnung:

- Beim *Geldakkord* wird dem Mitarbeitenden für jedes hergestellte Stück ein bestimmter Geldbetrag vergütet.

- Beim *Zeitakkord* wird dem Mitarbeitenden für jedes hergestellte Stück eine bestimmte Zeit gutgeschrieben. Bezahlt wird diese gutgeschriebene Zeit. Arbeitet er schneller als die Vorgabezeit, erhöht sich sein Verdienst gegenüber dem Zeitlohn.

Der Akkordlohn ist zwar leistungsgerecht, birgt jedoch die Gefahr einer Überforderung des Arbeitnehmers in sich. Die Betonung der Mengenleistung kann ausser-

dem zu einer Zunahme von Fehlern führen und die Qualität negativ beeinflussen.

### Akkordzuschlag

▷ Akkordrichtsatz

### Akkreditiv

Mit dem Akkreditiv wird im Aussenhandel das Risiko der Zahlungsunfähigkeit eines Kunden abgesichert. Beteiligt sind zwei Geschäftspartner (Exporteur und Importeur) und deren Banken. Es beruht auf dem Prinzip, dass der Lieferant (Exporteur) aufgrund von Dokumenten bezahlt wird, die von den beteiligten Banken überprüft werden. Die Zahlung erfolgt damit im Voraus, bevor der Kunde (Importeur) die gelieferte Ware überprüft und akzeptiert hat. Im Vergleich zu einer reinen Vorauszahlung ist beim Akkreditiv die Sicherheit für beide Parteien wesentlich grösser.

Das Akkreditiv verpflichtet den Exporteur zur Lieferung von Waren und von bestimmten Dokumenten (Verschiffungsnachweis [▷ Konnossement], Luftfrachtbrief, Ursprungszeugnis, Transport- und Versicherungspapiere, Lagerscheine usw.). Die beauftragten Banken sind zur Prüfung der Dokumente und zur Zahlung des Rechnungsbetrags verpflichtet, sofern die Dokumente den Vereinbarungen entsprechen. Der Warenstrom wird somit durch einen parallel laufenden Dokumentenfluss ergänzt, der die erbrachten Leistungen nachweist und die Zahlungen auslöst.

Der Importeur erhält die Dokumente, mit denen er die Waren in Empfang nehmen kann, erst nach Bezahlung des Rechnungsbetrags. Er hat keine Möglichkeit, die Ware vor Bezahlung zu prüfen oder zu übernehmen, sodass er sich mit dem Akkreditiv nicht gegen Qualitätsmängel absichern kann. Da der Importeur jedoch Art und Inhalt der Dokumente bestimmt,

kann er sich vor vertragswidrigen Lieferungen weit gehend schützen.

Dem Akkreditiv kommt eine hohe Bedeutung in der Finanzierung von Aussenhandelsgeschäften zu, insbesondere dann, wenn zwischen den Geschäftspartnern noch keine längere Beziehung besteht.

### Akquisition

Der Begriff Akquisition hat zwei Bedeutungen:

- Erstens versteht man unter Akquisition die *Übernahme (Take-over)* eines Unternehmens durch eine Kapitalbeteiligung, die i. d. R. 50% des Aktienkapitals übersteigt. Damit geht die wirtschaftliche Selbstständigkeit des übernommenen Unternehmens verloren. Rechtlich spricht man von einer  $\triangleright$  Absorptionsfusion. Solche Akquisitionen dienen sowohl zur Expansion in angestammten Märkten als auch zur  $\triangleright$  Diversifikation in neue Produkte und Märkte. Hauptziele der Akquisition sind Zeitgewinn, Kostenersparnisse sowie die Erlangung von Know-how beim Aufbau einer neuen Wettbewerbsposition oder bei einem Markteintritt. Akquisitionen eignen sich zum Ausbau der Kerngeschäfte, während  $\triangleright$  strategische Allianzen bei der Erschliessung neuer Geschäftsbereiche zu bevorzugen sind. Falls die Übernahme offen und im Einverständnis mit dem Management des zu übernehmenden Unternehmens geschieht, spricht man von einer freundlichen (*Friendly Take-over*), andernfalls von einer unfreundlichen Übernahme (*Unfriendly Take-over*).

- Die zweite Bedeutung der Akquisition beinhaltet das Gewinnen neuer Kundenbeziehungen oder neuer Kundenaufträge (*Kundenakquisition*).

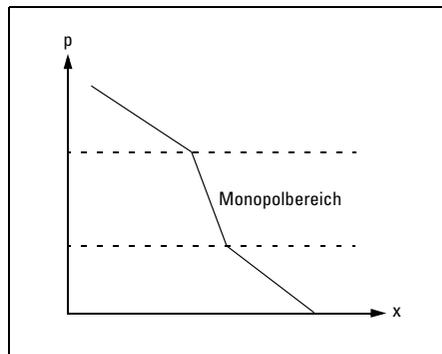
### Akquisitorische Distribution

$\triangleright$  Distribution

### Akquisitorisches Potenzial

Akquisitorisches Potenzial bedeutet, dass es dem Unternehmen mit Hilfe der Produktgestaltung und dem Einsatz weiterer Marketingmassnahmen gelingt, bei den Konsumenten Präferenzen für das eigene Angebot zu schaffen. Je grösser die Präferenzen sind, desto grösser ist auch der preispolitische Spielraum, innerhalb dessen das Unternehmen den Preis erhöhen kann, ohne Gefahr zu laufen, einen wesentlichen Nachfragerückgang in Kauf nehmen zu müssen.

Es besteht somit ein autonomer Bereich, innerhalb dessen ein Unternehmen (ähnlich einem Monopolisten) Konsumenten an sich zu binden vermag ( $\blacktriangleright$  Abb. 6).



▲ Abb. 6 Akquisitorisches Potenzial

### Aktie

Die Aktie ist ein  $\triangleright$  Wertpapier, das einen Anteil am  $\triangleright$  Aktienkapital der  $\triangleright$  Aktiengesellschaft verkörpert und dem Inhaber (*Aktionär*) Mitgliedschafts- und Vermögensrechte gibt. Der Betrag, auf den die Aktie lautet, ist der Nennwert. Der Mindestnennwert beträgt in der Schweiz 1 Rappen (in Deutschland 1 Euro). Der Nennwert allein lässt jedoch keinen Schluss auf den effektiven Wert (Marktwert) einer Aktie zu, weist aber den Anteil

aus, mit dem der Aktionär am gesamten Aktienkapital und somit am gesamten Vermögen einer Aktiengesellschaft beteiligt ist.

Zu den *Mitgliedschaftsrechten* zählen die Rechte auf Teilnahme an der  $\triangleright$  Generalversammlung (Art. 689 OR), auf Kontrolle (Art. 696 OR), auf Auskunft (Art. 697 OR) und auf Einleitung einer Sonderprüfung (Art. 697a und 697b OR). Mit einer Aktie sind die *Vermögensrechte* auf den Gewinn ( $\triangleright$  Dividende) und den Liquidationsanteil (Art. 660 OR) sowie auf das  $\triangleright$  Bezugsrecht (Art. 652 OR) verbunden.

Nach schweizerischem Recht können in Bezug auf die mit einer Aktie verbundenen Rechte drei *Aktienarten* ( $\triangleright$  Stamm-,  $\triangleright$  Vorzugs- und  $\triangleright$  Stimmrechtsaktien) unterschieden werden. Nach der Art der Übertragung unterscheidet man zwischen  $\triangleright$  Inhaberaktien, die rechtlich gesehen ein echtes  $\triangleright$  Inhaberpapier darstellen, und  $\triangleright$  Namenaktien, bei denen es sich in rechtlicher Terminologie um  $\triangleright$  Orderpapiere handelt.

## Aktienanalyse

Ziel einer Aktienanalyse ist es, Aussagen über die aktuellen Kurse und über zukünftige Kursentwicklungen zu erhalten. Allgemein wird zwischen fundamentaler und technischer Aktienanalyse unterschieden.

1. Die *fundamentale* Aktienanalyse versucht, möglichst genau den tatsächlichen Wert einer Aktie zu ermitteln ( $\triangleright$  innerer Wert), indem alle verfügbaren Informationen über die Ertragskraft des Unternehmens, über seine Kapital- und Vermögensstruktur, über allgemeine volkswirtschaftliche Entwicklungen sowie Branchentrends herangezogen werden. Aber auch Informationen über potenzielle Aktienkäufer werden ausgewertet, z.B. die Anlagepolitik von Pensionskassen und Anlagefonds oder das Sparverhalten privater Anleger. Die

fundamentale Analyse geht davon aus, dass der Preis einer Aktie alle zukünftigen Erträge aus Gewinnausschüttung und Liquidationserlös widerspiegelt (Cash-Flow-Analyse). Da jedoch weder die Gewinnentwicklung noch der  $\triangleright$  Substanzwert eines Unternehmens von aussen ohne weiteres ersichtlich sind, behilft man sich mit der Analyse von  $\triangleright$  Kennzahlen und vergleicht diese mit Branchendurchschnitten oder Vergangenheitswerten. Dazu zählen z.B. die Ermittlung des  $\triangleright$  Kurs-Gewinn-Verhältnisses, der Dividendenrentabilität, der Cash Flow Ratio, des Gewinns pro Aktie. Neben dem unvermeidlichen Informationsdefizit besteht eine weitere Schwäche der fundamentalen Aktienanalyse darin, dass externe Schocks (Krisen) oder psychologische Aspekte (Spekulation) nicht berücksichtigt werden können.

2. Um den Schwächen der fundamentalen Analyse zu begegnen, wird oft die *technische* Analyse (*Chart-Analyse*) herangezogen, die auf den Börsenkursen der Vergangenheit beruht. Diese Analyse unterstellt, dass die vorliegenden Kurse alle relevanten (fundamentalen) Informationen bereits enthalten. Die Darstellung in Liniendiagrammen (Charts) ermöglicht die Ableitung von Trendaussagen und Prognosen. Dahinter steht die Idee, dass die Aktienkursentwicklung gewissen Zyklen folgt, welche sich im Laufe der Zeit wiederholen. Die Analysten bedienen sich verschiedener Verfahren, mit deren Hilfe *Trends*, bestimmte typische *Formationen* oder Unterstützungslinien im Chart gekennzeichnet werden. Die Aussagekraft der technischen Aktienanalyse ist in der Praxis umstritten. Empirische Untersuchungen haben nämlich gezeigt, dass der Kurs einer Aktie zufällig um deren inneren Wert schwankt, ohne einem bestimmten Trend zu folgen (*Random-Walk-Hypo-*

*these*). Da die Informationseffizienz auf den Kapitalmärkten nie vollständig gegeben ist, kann der innere Wert von den Marktteilnehmern nicht genau bestimmt werden. Die Uneinigkeit des Publikums führt deshalb zu (zufälligen) Abweichungen zwischen dem inneren Wert und dem tatsächlich beobachtbaren Kurs der Aktie, was aufgrund von Vergangenheitsdaten nicht voraussehbar ist.

Trotz Schwächen haben beide Analyse-richtungen ihre Berechtigung und kommen idealerweise kombiniert zur Anwendung. Die fundamentale Aktienanalyse wird für die mittel- und langfristige Prognose und die grundsätzliche Entscheidung, ob eine Aktie überhaupt kaufenswert ist oder nicht, eingesetzt. Die technische Analyse wird als kurzfristige Ergänzung und zur Ermittlung des Kauf- bzw. Verkaufszeitpunkts eingesetzt (Timing). Ihr Vorteil liegt darin, dass sie herrschende Hausse- oder Baisse-Trends, die sich oft in der Massenpsychologie begründen, berücksichtigt («die Hausse nährt die Hausse»), für die in der fundamentalen Analyse kein Platz ist.

## Aktienart

▷ Aktie

## Aktien-Beta

Syn. für ▷ Beta-Faktor

## Aktienbuch

Im Aktienbuch einer ▷ Aktiengesellschaft werden alle Eigentümer von ▷ Namenaktien mit Namen und Adresse aufgeführt (Art. 686 Abs. 1 OR), sodass das Unternehmen jederzeit weiss, wie sich der Kreis seiner Namenaktionäre zusammensetzt. Sollen unerwünschte Aktionäre von der Ausübung ihrer Mitgliedschaftsrechte ausgeschlossen werden, so kann dies durch

die Ausgabe vinkulierter Namenaktien geschehen. Ein Ausschluss von der Eintragung ins Aktienbuch ohne Angabe von Gründen ist jedoch unzulässig (Art. 985 OR).

## Aktien, eigene

▷ Aktienrückkauf

## Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft (AG) ist eine Gesellschaft mit eigener ▷ Firma, deren ▷ Aktienkapital in Teilsommen (▷ Aktien) zerlegt ist und für deren Verbindlichkeiten nur das Gesellschaftsvermögen haftet. Die Aktionäre sind nur zu den statutarischen Leistungen verpflichtet und haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft nicht persönlich.

Neben der ▷ Generalversammlung schreibt das Gesetz zwei weitere Organe vor: den ▷ Verwaltungsrat und die ▷ Revisionsstelle. Im Weiteren verlangt Art. 621 OR bei der Gründung ein Aktienkapital von mindestens 100 000 Franken. Eine AG kann durch eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen gegründet werden (Art. 625 OR). Eine AG kann auch für nichtwirtschaftliche Zwecke gegründet werden (Art. 620 Abs. 3 OR).

In der Praxis unterscheidet man folgende Arten von Aktiengesellschaften: ▷ Publikumsaktiengesellschaften, ▷ Kleinaktiengesellschaften und ▷ Einmannaktiengesellschaften.

## Aktienindex

Ein Aktienindex gibt Auskunft über die Kursentwicklung an einer Börse. Unterschieden werden Indices für den Gesamtmarkt (*Börsenindex*) und für eine Branche (*Branchenindex*). Indices setzen sich aus einer bestimmten Anzahl von Wertpapieren zusammen, deren ▷ Börsenkapitalisierung

oftmals einen Grossteil des Börsenwerts aller kotierten Gesellschaften ausmacht. Es handelt sich um einen Durchschnittswert, wobei die einzelnen Werte anhand ihrer Börsenkapitalisierung gewichtet werden. Aktienindices beziehen sich stets auf eine Basis, die für ein bestimmtes Jahr festgelegt wird, z.B. 1972 = 100. Kurssteigerungen bzw. -verluste drücken sich durch Addition oder Subtraktion sog. Basispunkte aus. Aktienindices bilden häufig die Grundlage für derivative Finanzinstrumente (▷ Derivate). Veränderungen von Aktienindices haben eine hohe psychologische Bedeutung für die internationalen Aktienmärkte. Beispiele für Aktienindices sind der ▷ Swiss Market Index (SMI), der ▷ Swiss Performance Index (SPI), der ▷ Deutsche Aktienindex (DAX), der ▷ Dow Jones Index, der ▷ Standard & Poor's 500 Index und der ▷ Hang Seng Index.

### Aktienkapital

Das Aktienkapital einer ▷ Aktiengesellschaft entspricht den Kapitaleinlagen, welche die Aktionäre getätigt (einbezahltes Aktienkapital) oder zu tätigen versprochen (nicht einbezahltes Aktienkapital) haben. Es ist eine feste Grösse, die nur unter Einhaltung der strengen gesetzlichen Vorschriften über die ▷ Kapitalerhöhung bzw. die Kapitalherabsetzung verändert werden kann (Art. 652b ff. OR; Art. 732 ff. OR). Das Aktienkapital stellt keinen effektiven Vermögenswert dar und lässt demnach keine Schlüsse über den Umfang, die Zusammensetzung oder die Änderung des tatsächlich vorhandenen Vermögens zu. Das Reinvermögen einer Aktiengesellschaft ergibt sich vielmehr als Saldo zwischen den ▷ Aktiven und dem ▷ Fremdkapital der Aktiengesellschaft. Das Aktienkapital ist Teil des ▷ Eigenkapitals, das

sich aus dem Aktienkapital, den offenen und stillen ▷ Reserven sowie dem ▷ Gewinn- bzw. Verlustvortrag zusammensetzt. Es entspricht der Idee der Aktiengesellschaft, dass das Aktienkapital durch den Aktionär nicht gekündigt werden kann und somit dem Unternehmen dauernd zur Verfügung steht. Im Gesetz finden sich dazu verschiedene Vorschriften. Die wichtigsten sind:

- Das Aktienkapital einer Aktiengesellschaft muss mindestens Fr. 100 000 betragen (Art. 621 OR).
- Mindestens 20% des Aktienkapitals müssen bis zur konstituierenden ▷ Generalversammlung einbezahlt sein, im Minimum aber Fr. 50 000 (Art. 632 OR).
- Bei der Gründung der Aktiengesellschaft muss das Aktienkapital vollständig gezeichnet sein (Art. 629 OR).
- Die Einzahlungs- oder ▷ Liberierungspflicht kann durch Bareinlage oder durch Sacheinlagen, sog. *Apports*, erfolgen.
- Das Aktienkapital ist in einzelne Anteile aufgeteilt (▷ Aktien), deren Nennwert (Nominalwert) mindestens 1 Rappen beträgt (Art. 622 OR).

### Aktienkapitalerhöhung

▷ Kapitalerhöhung

### Aktienrückkauf

Grundsätzlich ist es Unternehmen erlaubt, *eigene* ▷ Aktien, ▷ Partizipationsscheine oder andere Beteiligungspapiere zu erwerben.

Die möglichen Gründe, dies zu tun, sind vielfältig: So können diese Beteiligungspapiere der kurzfristigen Geldanlage dienen oder bewusst zum Zweck der Kurspflege an der ▷ Börse gekauft werden. Durch den Rückkauf eigener Aktien können auch die ▷ Kapitalstruktur sowie die ▷ Kapitalkosten optimiert und zugleich

▷ liquide Mittel an die Aktionäre ausbezahlt werden. Im Zusammenhang mit bedingten ▷ Kapitalerhöhungen oder ▷ Optionsanleihen und ▷ Wandelanleihen muss das Unternehmen zudem in der Lage sein, eigene Aktien auf «Abruf» bereitzuhalten. Der Besitz eigener Beteiligungspapiere stellt jedoch ein Risiko dar: Gerät ein Unternehmen nämlich in finanzielle Schwierigkeiten (▷ Illiquidität, ▷ Überschuldung) sinkt der Marktwert dieser ▷ Wertpapiere sehr rasch. Damit verschlechtert sich aber die finanzielle Situation zusätzlich, weil sich ein Teil des ▷ Vermögens als nicht mehr werthaltig erweist. Deshalb wird der Erwerb eigener Beteiligungspapiere gesetzlich eingeschränkt.

Für die Schweiz gilt, dass eine Gesellschaft eigene Aktien oder Partizipations-scheine nur dann erwerben darf, wenn frei verfügbare ▷ Reserven in der Höhe des Anschaffungswerts (▷ Anschaffungskostenmethode) der zu kaufenden Beteiligungspapiere vorhanden sind. Ausserdem darf der gesamte ▷ Nennwert dieser Beteiligungspapiere 10% des Aktien- und des Partizipationskapitals nicht übersteigen (Art. 659 OR in Verbindung mit Art. 656b OR). Die Gesellschaft hat für die eigenen Beteiligungspapiere einen dem Anschaffungswert entsprechenden Betrag als «Reserve für eigene Aktien» (▷ Reserven) auszuscheiden.

Nach IFRS müssen die Beteiligungspapiere, welche sich im Besitz der Gesellschaft befinden, in der ▷ Bilanz vom ▷ Eigenkapital subtrahiert werden. Dies entspricht der ▷ wirtschaftlichen Betrachtungsweise des Sachverhalts.

## Aktiensplit

Bei einem Aktiensplit wird der Aktienbestand eines Unternehmens in eine grössere Anzahl Aktien aufgeteilt. Es handelt

sich dabei um eine Kapitalmassnahme, indem Aktien mit hohem Kursniveau optisch günstiger werden und somit für mehr Investoren zugänglich sind. Für den Aktionär verändert sich an seinem Anteil an der Aktiengesellschaft nichts. Er erhält jedoch eine grössere Anzahl von Aktien als vor dem Split. Die Höhe des Eigenkapitals wird durch diese Massnahme ebenfalls nicht verändert. Ein Aktiensplit muss von der Generalversammlung genehmigt werden.

## Aktionär

▷ Aktie

## Aktionärsbindungsvertrag (ABV)

Aktionärsbindungsverträge (*ABV*) sind Verträge unter Aktionären, welche die Ausübung von Aktionärsrechten regeln. Typischerweise werden in ABV die gemeinsame Ausübung des Stimmrechts oder die gegenseitigen Kauf- oder Verkaufsrechte vereinbart.

ABV wirken nur unter den beteiligten Aktionären, nicht jedoch gegenüber der Gesellschaft selbst. Wenn ein Aktionär also z.B. an der ▷ Generalversammlung gegen den ABV verstösst, indem er seine Stimmabgabe nicht mit derjenigen der anderen Vertragspartei abstimmt, ist seine Stimme gegenüber der Gesellschaft trotzdem gültig.

In der Praxis wird die Einhaltung der ABV i. d. R. durch die Festlegung hoher Konventionalstrafen für Vertragsverstösse sichergestellt.

## Aktionärsdarlehen

Das Aktionärsdarlehen stellt einen Sonderfall des ▷ Darlehens dar. Bei Familien- oder Konzerngesellschaften stellen die Aktionäre der Gesellschaft häufig zusätzliche Mittel in Form von festverzinslichen Darlehen oder Kontokorrentvorschüssen

zur Verfügung, wodurch das  $\triangleright$  Fremdkapital die Funktion des  $\triangleright$  Eigenkapitals übernimmt. Häufig wird dabei den Aktionären ein höherer Zins vergütet, als das Unternehmen bei einem entsprechenden Darlehen einer Bank bezahlen müsste. Man spricht in diesen Fällen auch von *verdecktem Eigenkapital* sowie verdeckter Gewinnausschüttung. Letztere wird von den Steuerbehörden als steuerbarer Gewinnanteil behandelt.

### Aktiven

Als Aktiven (Aktiva) werden die mit Geld bewerteten Vermögensteile eines Unternehmens bezeichnet. Sie dienen dazu, künftigen Nutzen zu stiften, ohne dass Gegenleistungen des Unternehmens erbracht werden müssten. Der Nutzen kann in Form von Geld (z. B. Zahlungen von Debitoren, Rückzahlungen von Darlehen), von Sachleistungen (z. B. Güterlieferungen im Umfang der Anzahlung an einen Lieferanten) oder von Dienstleistungen (z. B. Wohnrecht aufgrund vorausbezahlter Miete, Produktionsleistung von Maschinen) erfolgen. Die Aktiven stehen innerhalb der  $\triangleright$  Bilanzen  $\triangleright$  Passiven gegenüber. Während die Passiven aufzeigen, wer dem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellt bzw. wer welche Ansprüche auf das Vermögen des Unternehmens hat, zeigen die Aktiven, wie die Summe der verfügbaren Mittel (Kapital) angelegt bzw. in  $\triangleright$  Vermögenswerte investiert wurde.

Die Aktivseite der Bilanz wird nach der Zweckbestimmung (Aufgabe) der einzelnen Bilanzposten in  $\triangleright$  Umlauf- und  $\triangleright$  Anlagevermögen gegliedert. In der Schweiz ist das «Liquiditätsprinzip» stark verbreitet: In den Aktiven erscheinen bei der Darstellung der Bilanz zuerst das Geld und dann die übrigen Posten in der Reihenfolge ihrer «Geldnähe».

In der Schweiz dürfen die Aktiven des Umlaufvermögens höchstens zu den  $\triangleright$  Anschaffungs- bzw.  $\triangleright$  Herstellungskosten oder zum tieferen Marktpreis am Bilanzstichtag bilanziert werden (Art. 666 OR). Positionen des Anlagevermögens dürfen höchstens zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich notwendige Abschreibungen bewertet werden (Art. 665 OR).

Wertschriften des Umlaufvermögens mit Kurswert dürfen zum Durchschnittskurs des letzten Monats vor dem Bilanzstichtag bewertet werden (Art. 667 OR).

### Akzeleratorprinzip

In der makroökonomischen Theorie besagt das Akzeleratorprinzip in seiner einfachsten Form, dass Änderungen der  $\triangleright$  Nachfrage zu überproportionalen Änderungen der  $\triangleright$  Investitionen einer Volkswirtschaft führen, wenn die Veränderungen der Investitionen von der Veränderungsrate der Nachfrage abhängt. Steigt die Nachfrage z. B. in jeder Periode um 10, so betragen die Nettoinvestitionen 20 bei einem Akzelerator von 2. Steigt die Nachfrage in einer Periode nur um 6, betragen die Nettoinvestitionen bei konstantem Akzelerator in dieser Periode 12. Damit haben die Nettoinvestitionen gegenüber vorher abgenommen, obwohl die gesamtwirtschaftliche Nachfrage weiter gestiegen ist. Weil die Investitionen ihrerseits eine wichtige Komponente der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage sind, ergibt sich aus dem Akzeleratorprinzip, dass sich Schwankungen der Nachfrage (zuerst v. a. des  $\triangleright$  Konsums) in selbstverstärkender Weise auf die  $\triangleright$  Konjunktur auswirken können. Der Akzeleratoreffekt verstärkt (zusammen mit dem  $\triangleright$  Multiplikatoreffekt) bestehende Tendenzen zum Auf- oder Abschwung der Konjunktur. So kann bereits ein Rückgang

des Konsumzuwachses durch einen überproportionalen Rückgang der Investitionen zu einem Abschwung führen. Das Akzeleratorprinzip ist eine wichtige Hypothese des Keynesianismus (▷ Schulen ökonomischen Denkens).

## Akzept

▷ Akzeptkredit

### Akzeptkredit

Der Akzeptkredit ist dadurch gekennzeichnet, dass der Kunde (Kreditnehmer) einen ▷ Wechsel auf den Namen seiner Bank ziehen kann (*Akzept*). Die Bank verpflichtet sich damit, dem legitimierten Wechselinhaber den Betrag bei Fälligkeit auszuliefern. Bezogener ist somit die Bank des Kunden, Aussteller der Kunde selbst. Die Bank legt eine Akzeptlimite fest, die darüber bestimmt, bis zu welchem Betrag sie auf sie selbst gezogene Wechsel akzeptiert. Der Kreditnehmer verpflichtet sich, den Wechselbetrag spätestens auf den Verfalltag bereitzustellen. Die Bank muss keine flüssigen Mittel zur Verfügung stellen, solange der Kunde seine Pflichten erfüllt. Man spricht deshalb auch von einem Verpflichtungskredit im Gegensatz zu einem Geldkredit. Die Bank stellt ihren guten Namen zur Verfügung, weshalb sie den Akzeptkredit nur erstklassigen Kunden gewährt. Der Akzeptkredit spielt in der Praxis als Finanzierungsinstrument nur noch im internationalen Handel eine Rolle. In diesem Fall wird er *Rembourskredit* genannt und eingesetzt, wenn ein Exporteur die Kreditwürdigkeit eines ihm nicht oder nur ungenügend bekannten Importeurs nicht beurteilen kann. In diesem Fall übernimmt eine international angesehene Bank mit ihrem Akzept die Wechselverpflichtung für ihren Kunden (Importeur).

### Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (*AGB*) ergänzen Verträge zwischen Geschäftspartnern um grundsätzliche Rechts- und Verfahrensfragen. Sie müssen vom jeweiligen Vertragspartner ausdrücklich akzeptiert werden und sind integraler Bestandteil des Vertrags. Unter Kaufleuten können AGB auch stillschweigend gelten (*Usancen*). Allgemeine Geschäftsbedingungen müssen klar formuliert sein und dürfen nicht zur Übervorteilung einer Vertragspartei führen.

### Allgemeine Reserve

▷ Reserven

### Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen

▷ General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)  
▷ World Trade Organization (WTO)

### Allmählichkeitsschäden

Im Gegensatz zu ▷ Störfällen liegt das Risiko bei Allmählichkeitsschäden (*schleichende Schäden*) darin, dass gleichartige Ereignisse von jeweils geringer Bedeutung nach und nach zu grossen Umweltschäden führen und dementsprechende Schutzmassnahmen erforderlich machen. Beispiel: schleichende Zerstörung der Ozonschicht in der Stratosphäre durch FCKW (Fluorchlorkohlenwasserstoffe), die z.B. aus Kühlaggregaten entweichen.

### Allokation von Ressourcen

▷ Ressourcenallokation

### Alternativ zulässige Methode

▷ IFRS

## Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV)

Die Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) ist eine staatliche Sozialversicherung, die das Risiko eines durch das Alter bedingten Einkommensrückgangs oder Einkommensausfalls (z.B. Tod des Versorgers einer Familie) deckt. Sie ist für alle Erwerbs- und Nichterwerbstätigen obligatorisch. Finanziert wird diese Versicherung zu 80% über Lohnprozente, die von Arbeitnehmer und Arbeitgeber je zur Hälfte getragen werden, und zu 20% vom Bund und den Kantonen. Die Finanzierung der AHV basiert auf dem Umlageverfahren (▷ Generationenvertrag), d.h. die Renten des laufenden Jahres werden durch die Erwerbstätigen finanziert. Personen, die über das ordentliche Pensionierungsalter hinaus arbeiten, sind verpflichtet, weiterhin Beiträge zu zahlen. Es werden Mindest- und Höchstrenten festgesetzt, die periodisch der Inflation und der Reallohnsteigerung angepasst werden. Mit der Anpassung an die Inflation wird die Erhaltung der Kaufkraft der Renten angestrebt, während die Anpassung an die Lohnentwicklung als Weitergabe der Produktivitätssteigerung der Erwerbstätigen an die Generation der Pensionierten verstanden werden kann. Die AHV entspricht der 1. Säule im ▷ Drei-Säulen-Konzept. Sie wird laufend den gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst. Mit der 10. AHV-Revision (1997 in Kraft getreten) wurden folgende Neuerungen eingeführt: (1) Erhöhung des Rentenalters der Frauen (von 62 auf 64 Jahre), (2) Renten-Splitting statt Ehepaar-Renten (Ehefrau und Ehemann erhalten je eine eigene Rente, zusammen höchstens 150% der maximalen Einzelrente), (3) Erziehungs- und Betreuungsgutschriften, die dem AHV-Konto derjenigen Personen angerechnet werden, die Kinder bis zu 16 Jahren oder

pflegebedürftige Personen betreuen, (4) Möglichkeit zum Vorbezug der Rente um 2 Jahre mit Rentenkürzung, (5) Witwenrente für Väter, (6) Beitragspflicht für alle (auch nichterwerbstätige Witwen und nichterwerbstätige Ehepartner).

## Altersvorsorge

Die Altersvorsorge in der Schweiz beruht auf drei Säulen (▷ Drei-Säulen-Konzept): AHV/IV (1. Säule), ▷ berufliche (2. Säule) und ▷ private Vorsorge (3. Säule). Das Ziel der Altersvorsorge ist die Sicherung des Einkommens nach dem gesetzlichen Pensionierungsalter. Die AHV-Rente soll den Existenzbedarf decken; zusammen mit der Rente aus der beruflichen Vorsorge sollten 60% des zuletzt erzielten Lohns erreicht werden. Die Beiträge der 3. Säule sollen den Rentnern ermöglichen, den gewohnten Lebensstandard weiterzuführen.

## ALV

Abk. für ▷ Arbeitslosenversicherung

## Ambulanter Handel

Der ambulante Handel ist eine immer seltener anzutreffende Einzelhandelsform. Früher mehrheitlich durch Hausierer ausgeübt, ist diese Form heute am Aussterben. Ein Beispiel aus der heutigen Zeit ist der Strassen- bzw. Markthandel.

## Amerikanische Option

Amerikanische ▷ Optionen beinhalten das Recht (aber nicht die Pflicht), innerhalb einer festgelegten Optionsfrist vom bzw. an den Verkäufer (Stillhalter) eine bestimmte Menge eines definierten Guts zu einem vereinbarten Preis zu kaufen bzw. zu verkaufen. Im Gegensatz zu ▷ europäischen Optionen können amerikanische während der ganzen Laufzeit ausgeübt werden. Aufgrund dieses zusätzlichen

Rechts ist der Wert amerikanischer stets höher als derjenige europäischer Optionen.

### Amortisation

1. Amortisation nennt man die Rückzahlung oder Tilgung eines geschuldeten Betrags nach einem im Voraus festgelegten Tilgungsplan. Bei vielen mit einem Grundpfand gesicherten Schulden ist eine Amortisation bis zu einem bestimmten Prozentsatz des hinterlegten Pfands üblich (erste Hypothek ca. 60%). Bei  $\triangleright$  Anleiheobligationen wird, falls eine entsprechende Tilgung vorgesehen ist, diese in den Anleihebedingungen festgehalten.

2. Veraltetes Synonym für  $\triangleright$  Abschreibung.

### Amortisationsrechnung

Syn. für  $\triangleright$  Pay-back-Methode

### Amortisationszeit

$\triangleright$  Pay-back-Methode

### Anderskosten

$\triangleright$  Kalkulatorische Kosten  
 $\triangleright$  Kosten

### Andersleistungen

$\triangleright$  Kalkulatorische Leistungen  
 $\triangleright$  Leistung

### Andler'sche Losgrösse

Syn. für  $\triangleright$  Losgrösse, optimale

### Andon (Andontafel)

Der Andon bzw. die Andontafel ist eine optische Anzeige (entweder direkt über einem Arbeitsplatz oder über einer ganzen Bearbeitungslinie), die den aktuellen Stand der Produktion wiedergibt. Sie beinhaltet Soll- und Ist-Stückzahl, Trendausagen, Soll-Ist-Vergleich, Uhrzeit, aktuelle Störungen, benötigte Hilfe und generelle

Informationen. Damit wird es den Führungskräften in der Produktion möglich, den aktuellen Stand sehr schnell zu erkennen und bei auftretenden Problemen sofort Hilfe zu leisten.

$\triangleright$  Visuelles Management

### Anforderungsbereitschaftsgrad

$\triangleright$  Lieferbereitschaftsgrad

### Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil setzt die Höhe einzelner Anforderungen für einen bestimmten Arbeitsplatz ( $\triangleright$  Stelle) fest. Es ermöglicht die Stellenbesetzung ( $\triangleright$  Personalbeschaffung) sowie einen Vergleich zwischen den für den Arbeitsplatz notwendigen Anforderungen und den Fähigkeiten des Stelleninhabers. Dadurch wird es möglich, sowohl den Stelleninhaber zu qualifizieren als auch die Stelle in Bezug auf die Lohnhöhe zu beurteilen ( $\triangleright$  Personalbeurteilung,  $\triangleright$  Arbeitsbewertung).

Eine Differenz zwischen gestellter Aufgabe (Anforderungen) und erbrachter Leistung führt zu einer  $\triangleright$  Unter- bzw.  $\triangleright$  Überforderung. Beide wirken sich negativ auf die Leistungsbereitschaft ( $\triangleright$  Leistungsverhalten) und  $\triangleright$  Motivation aus.

### Angebot

Der Begriff Angebot tritt in unterschiedlicher Bedeutung auf:

1. *Volkswirtschaftlich* wird unter Angebot eine Menge von ökonomischen Gütern ( $\triangleright$  Güter, ökonomische) verstanden, die auf einem  $\triangleright$  Markt zu einem Zeitpunkt gekauft oder getauscht werden kann. Die Höhe des Angebots richtet sich auf einem freien Markt ohne staatliche Regulierung und ohne Zugangsbarrieren ( $\triangleright$  Marktformen) nach dem erzielbaren  $\triangleright$  Preis. Bei hohem Preis werden tendenziell die Produktionsmengen und -kapazitäten ausge-

weitet, und es kommen weitere Anbieter (Produzenten) auf den Markt, sodass das Angebot steigt.

2. *Betriebswirtschaftlich* wird als Angebot das  $\triangleright$  Sortiment eines Unternehmens bezeichnet, das es auf verschiedenen Märkten zum Verkauf anbietet.

3. Ein Angebot, das ein Unternehmen aufgrund einer Anfrage erteilt, wird (in der Schweiz) als  $\triangleright$  Offerte bezeichnet.

### Angebotsbearbeitung

Syn. für  $\triangleright$  Offertbearbeitung

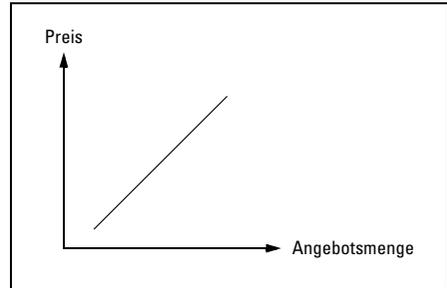
### Angebotsfunktion

$\triangleright$  Angebotskurve

### Angebotskurve

Die Angebotskurve stellt den Zusammenhang zwischen dem Preis und der angebotenen Menge eines Guts grafisch dar. In einem freien Markt ist die Angebotskurve – mathematisch ausgedrückt – eine *steigende* Funktion des Preises ( $\blacktriangleright$  Abb. 7). Je flacher die Kurve verläuft, desto schneller reagieren die Anbieter auf höhere Preise mit steigenden Mengen (hohe  $\triangleright$  Elastizität).

In der *Mikroökonomie* ( $\triangleright$  mikroökonomische Theorie) beschreibt die Angebotskurve nur den Markt eines einzelnen Guts, während bei *makroökonomischer* Betrachtung ( $\triangleright$  makroökonomische Theorie) die Angebotskurven für alle Güter einer Volkswirtschaft aggregiert werden. Sogenannte gesamtwirtschaftliche *Angebotsfunktionen* ( $\triangleright$  Gütermarkt) dienen im Rahmen von volkswirtschaftlichen Modellen als Grundlage für Entscheidungen von Regierung und  $\triangleright$  Notenbank hinsichtlich der Erreichung volkswirtschaftlicher Ziele ( $\triangleright$  Ziele, gesamtwirtschaftliche). Sie haben eine hohe Relevanz für politische Entscheidungen in Bezug auf Geldmengenwachstum, Vollbeschäftigung und Zinsen.



▲ Abb. 7 Angebotskurve

### Angebotsmonopol

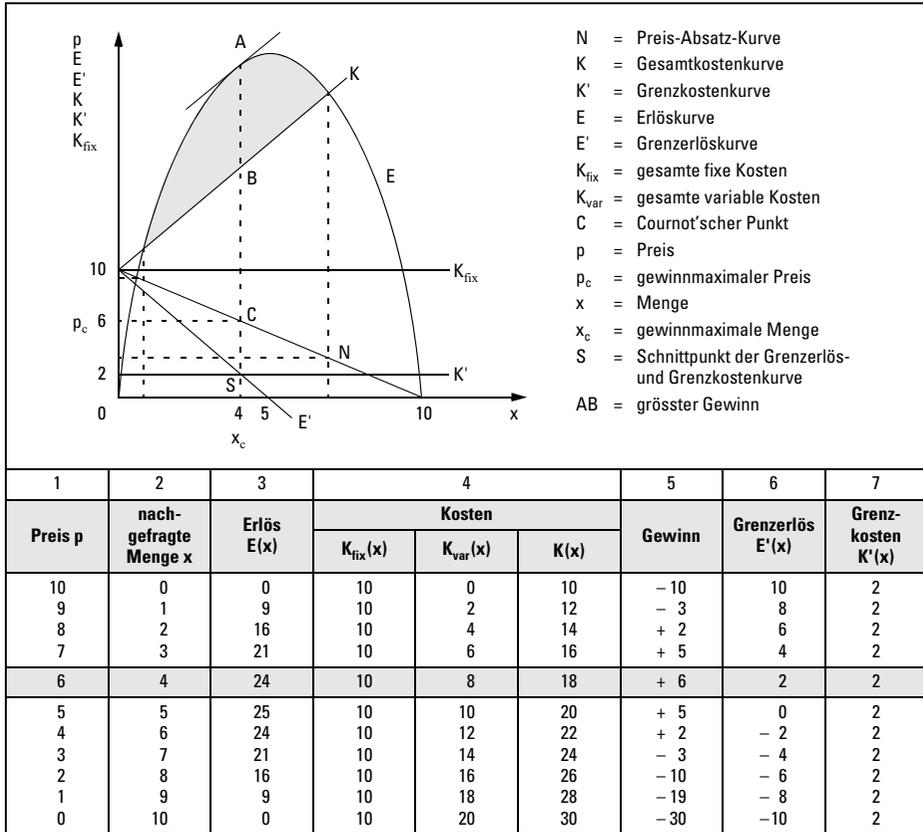
Das Angebotsmonopol ist durch eine linear fallende Preis-Absatz-Funktion charakterisiert, wie im oberen Teil von  $\blacktriangleright$  Abb. 8 dargestellt. Das Modell unterstellt, dass die Nachfrage- und die Kostenfunktion dem Monopolisten bekannt sind und dass keine finanziellen oder kapazitätsmässigen Restriktionen vorliegen. Versucht der Monopolist seinen Gewinn  $G$  zu maximieren, so ist der optimale Preis dann bestimmt, wenn die Differenz zwischen Umsatzerlös  $E$  und Kosten  $K$  am grössten ist:

$$G(x) = E(x) - K(x) \rightarrow \max!$$

Diese Funktion hat dort ihr Maximum, wo die erste Ableitung nach  $x$  gleich null ist und die zweite in diesem Punkt einen negativen Wert annimmt:

$$E'(x) - K'(x) = 0 \rightarrow E'(x) = K'(x)$$

Der gewinnmaximale Preis liegt somit dort, wo der Grenzsatz gleich den Grenzkosten ist. Der Monopolist wird seinen Preis solange verändern, bis entweder der zusätzliche Erlös nicht von den zusätzlichen Kosten des Mehrumsatzes oder der verminderte Umsatz noch nicht von den eingesparten Kosten dieses Minderumsatzes kompensiert worden ist.



▲ Abb. 8 Beispiel zur Bestimmung des Cournot-Punkts (nach Meffert u. a. 2008, S. 534)

Ist der gewinnmaximale Preis auf diese Weise bestimmt worden, sind gleichzeitig die gewinnmaximale Absatzmenge und der maximale Gesamtgewinn bekannt (←Abb. 8). Nach Cournot, der diese Zusammenhänge 1838 erstmals analytisch dargestellt und veröffentlicht hat, wird diese gewinnmaximale Situation des Monopols auch *Cournot-Optimum* genannt.

**Anhang (zur Jahresrechnung)**

Der Anhang ist der dritte obligatorische Bestandteil der ▸ Jahresrechnung (Art.

662 Abs. 2 OR). Er beinhaltet Informationen über die angewandten Grundsätze der Rechnungslegung sowie Detailangaben zu wichtigen Positionen der ▸ Bilanz und ▸ Erfolgsrechnung.

Der vom Gesetzgeber vorgeschriebene Mindestinhalt des Anhangs findet sich in Art. 663b OR und enthält insbesondere folgende Angaben:

1. Gesamtbetrag der Bürgschaften, Garantieverpflichtungen und Pfandbestellungen zugunsten Dritter;

2. Gesamtbetrag der zur Sicherung eigener Verpflichtungen verpfändeten oder abgetretenen Aktiven sowie der Aktiven unter Eigentumsvorbehalt;
  3. Gesamtbetrag der nichtbilanzierten Leasingverbindlichkeiten;
  4. Brandversicherungswerte der Sachanlagen;
  5. Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen;
  6. Beträge, Zinssätze und Fälligkeiten der von der Gesellschaft ausgegebenen Anleiheobligationen;
  7. Beteiligungen, die für die Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft wesentlich sind;
  8. Gesamtbetrag der aufgelösten Wiederbeschaffungsreserven und der darüber hinausgehenden  $\triangleright$  stillen Reserven, soweit dieser den Gesamtbetrag der neu gebildeten derartigen  $\triangleright$  Reserven übersteigt, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird;
  9. Angaben über Gegenstand und Betrag von Aufwertungen;
  10. Angaben über Erwerb, Veräusserung und Anzahl der von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien, einschliesslich ihrer Aktien, die eine andere Gesellschaft hält, an der sie mehrheitlich beteiligt ist; anzugeben sind ebenfalls die Bedingungen, zu denen die Gesellschaft die eigenen Aktien erworben oder veräussert hat;
  11. Betrag der genehmigten und der bedingten  $\triangleright$  Kapitalerhöhung.
  12. Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung ( $\triangleright$  Risikobeurteilung, gesetzliche);
  13. allenfalls die Gründe, die zum vorzeitigen Rücktritt der Revisionsstelle geführt haben.
- Börsenkotierte Gesellschaften haben zudem weitere Angaben über Vergütungen und andere finanzielle Leistungen an Mit-

glieder des Verwaltungsrates und/oder der Geschäftsleitung zu machen (Art. 663<sup>bis</sup> OR).

### Anlagendeckungsgrade

Die Anlagendeckungsgrade beschreiben, inwiefern das  $\triangleright$  Anlagevermögen durch  $\triangleright$  Eigenkapital bzw. langfristiges  $\triangleright$  Fremdkapital finanziert ist. Es können drei verschiedene Stufen unterschieden werden:

- Anlagendeckungsgrad 1:  

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$$
Richtwert: 90–120%
  - Anlagendeckungsgrad 2:  

$$\frac{\text{EK} + \text{langfristiges FK}}{\text{AV}} \cdot 100$$
Richtwert: 120–160%
  - Anlagendeckungsgrad 3:  

$$\frac{\text{EK} + \text{langfristiges FK}}{\text{AV} + \text{eiserne Bestände des UV}} \cdot 100$$
- EK Eigenkapital  
AV Anlagevermögen  
FK Fremdkapital  
UV Umlaufvermögen

Mit Hilfe der Anlagendeckungsgrade kann geprüft werden, inwiefern ein Unternehmen den Grundsatz der *Fristenkongruenz* oder *Fristenparallelität* in der Finanzierung erfüllt. Dieser besagt, dass die erwartete Überlassungsdauer des Fremdkapitals und die Bindungsdauer des damit finanzierten Vermögens übereinstimmen müssen. Weil zudem das Anlagevermögen im Vergleich zum  $\triangleright$  Umlaufvermögen ein höheres unternehmerisches Risiko beinhaltet, sollte die Finanzierung primär mit Risikokapital, also Eigenkapital, erfolgen. Reicht dieses nicht aus, so sollte zumindest langfristig zur Verfügung stehendes Fremd-

kapital vorhanden sein. Die in den Formeln aufgeführten Richtwerte sind nicht allgemein gültig, sondern sollten jeweils den individuellen Unternehmensumständen angepasst werden.

▷ Goldene Bilanzregel

### Anlagefonds

Ein Anlagefonds (*Investment-Fonds, Fund*) ist eine spezielle Form des Vermögens, das von einer Vielzahl von Personen zusammengetragen wurde, um gemeinsam eine Anlagestrategie zu verfolgen, die dem Einzelnen aus Kostengründen oder mangels Know-how verwehrt ist. Verwaltet wird das Fondsvermögen von einem professionellen Fondsmanager. Je nach Anlageobjekt unterscheidet man zwischen Immobilien-, Aktien-, Renten- oder gemischten Fonds. Genauere Regelungen finden sich im Bundesgesetz über den Anlagefonds (AGF).

Die einzelnen Anteile sind in Form von Wertpapieren (Fondsanteile) verbrieft und meist an den Börsen handelbar. Ihr Preis berechnet sich anhand des Fondsvermögens, und nicht aufgrund von Angebot und Nachfrage. Offene Fonds geben ständig Anteile aus oder nehmen diese zurück, wodurch sich das Fondsvermögen ständig verändert. Geschlossene Fonds geben nur so lange Anteile aus, bis das angestrebte Fondsvermögen erreicht ist. Diese Form kommt v.a. bei langfristig orientierten Immobilienfonds vor.

Die am Fondsvermögen beteiligten Investoren partizipieren am Ergebnis der getätigten Anlagen in Form von Ausschüttungen oder – falls diese nicht erfolgen (thesaurierende Fonds) – in Form von Preiserhöhungen der Fondsanteile.

### Anlageintensität

▷ Investitionsverhältnis

### Anlagenbewirtschaftung

▷ Facility Management

### Anlagevermögen

Das Anlagevermögen ist neben dem Umlaufvermögen Teil des Gesamtvermögens eines Unternehmens (▷ Bilanz, ▷ Aktiven). Es besteht aus Vermögenswerten, die dem Unternehmen zur dauernden oder mehrmaligen Nutzung dienen. Diese Vermögenswerte werden entweder gar nicht (Grundstücke) oder nur langsam (Gebäude, Maschinen, ▷ Patente) zur Erstellung der Betriebsleistung verbraucht und gehen nur indirekt über ▷ Abschreibungen in das Leistungsergebnis (Produkt, Dienstleistung) ein.

Da die Zugehörigkeit eines Vermögenswertes zum Umlauf- oder zum Anlagevermögen allein vom Verwendungszweck abhängt, sind die Grenzen zwischen Anlage- und Umlaufvermögen oft fließend (z.B. bei den Wertschriften).

In Theorie und Praxis unterscheidet man häufig zwischen materiellem, finanziellem und immateriellem Anlagevermögen. Während das *materielle Anlagevermögen* die mobilen und immobilien Sachanlagen umfasst (Fahrzeuge, Einrichtungen, Maschinen, Gebäude usw.), beinhaltet das *finanzielle Anlagevermögen* Werte wie langfristige ▷ Darlehen an Dritte oder ▷ Beteiligungen. Als Beteiligungen gelten stimmberechtigte Anteile an anderen Unternehmen von mindestens 20%.

Das *immaterielle Anlagevermögen* beinhaltet neben dem ▷ Goodwill v.a. Rechte, die nicht in ▷ Wertpapieren oder anderer Form konkretisiert werden können, sondern primär auf Eintragungen beruhen (z.B. ▷ Lizenzen, Patente).

### Anlegerverhalten, antizyklisches

▷ Antizyklisches Anlegerverhalten

## Anleihe

Syn. für ▷ Anleiheobligation

### Anleiheobligation

Die Anleiheobligation (*Bond*, *Obligationenanleihe*), die im täglichen Sprachgebrauch häufig als ▷ *Obligation* oder als *Anleihe* bezeichnet wird, ist eine als ▷ Wertpapier ausgestaltete Teilschuldverschreibung. Rechtlich gesehen besteht sie aus einer Schuldurkunde über einen bestimmten ▷ Nennwert und dem Couponsbogen, der die jährlichen Zinsansprüche verbrieft.

Der Investor hat Anspruch auf Zinszahlungen und die Rückzahlung des Nominalbetrags. Die Höhe des Zinssatzes ist abhängig von der ▷ Bonität des Schuldners, der Laufzeit der Obligation und den Kapitalmarktverhältnissen im Zeitpunkt der Ausgabe einer Anleiheobligation. Die Laufzeiten bewegen sich i. d. R. zwischen 5 und 12 Jahren, wobei auch deutlich längere – sogar unbeschränkte – Laufzeiten zu finden sind. Wird eine bestehende, aber auslaufende Anleihe in eine neue umgewandelt, so spricht man von einer ▷ Konversion.

Zur Berechnung der jährlichen Rentabilität ist neben dem Zinscoupon auch der Kurswert, der vom allgemeinen Zinsniveau und der Bonität des Schuldners abhängt, zu berücksichtigen. Die Rentabilität lässt sich überschlagsmässig aus der laufenden Verzinsung und der Differenz zwischen Kurswert und Rückzahlungswert berechnen:

Rentabilität einer Anleiheobligation

$$= \frac{z}{KW} \cdot 100 + \frac{(RZW - KW)}{n \cdot KW} \cdot 100$$

z      Nominalzins  
n      Laufzeit  
KW    Kurswert  
RZW   Rückzahlungswert

Eine spezielle Form der Rentabilität einer Anleiheobligation ist die ▷ Yield to Maturity, die aus den vertraglich vereinbarten Anleihe rückflüssen und dem heutigen Marktpreis ermittelte effektive Verzinsung. Der Nennwert (Stückelung) einer Obligation beläuft sich im Normalfall auf 5000 oder 100 000 Franken. Die Anleiheobligation kann je nach Marktsituation und Interessen des Schuldners verschieden ausgestaltet werden. Die häufigsten Formen sind die «gewöhnliche Anleihe» mit jährlichen Zinszahlungen (engl. ▷ Straight Bond), die Wandelobligation (▷ Wandelanleihe), die das Recht auf einen Tausch in Aktien beinhaltet, die ▷ Optionsanleihe, die das separat handelbare Recht auf einen Bezug von Aktien beinhaltet und der ▷ Zero-Bond, der keine laufenden Zinszahlungen vorsieht und deshalb abgezinst (▷ Diskontierung) ausgegeben wird. *Floating-Rate-Anleihen* stellen eine spezielle Form der Anleiheobligation dar, bei der eine variable Verzinsung vorliegt, die anhand eines Referenzzinssatzes (z. B. ▷ Libor) für den jeweiligen Zinstermin neu festgesetzt wird.

▷ Emission

### Annuität

Die Annuität ist ein jährlich gleich bleibender Betrag, der sich aus einem Kapitalrückzahlungsanteil und einem Zinsanteil zusammensetzt. Verwendet wird die Annuität bei der Rückzahlung eines Bankdarlehens und bei der ▷ Investitionsrechnung (▷ Annuitätenmethode).

Im Fall des Bankdarlehens bezahlt der Kreditnehmer einen jährlich gleich bleibenden Betrag, der sowohl Zinsen auf das ▷ Darlehen als auch einen Tilgungsanteil beinhaltet. Im Laufe der Zeit wächst der Tilgungsanteil, während der Zinsanteil aufgrund der sinkenden Darlehensschuld abnimmt. Im Rahmen der Investitionsrech-

nung bedeutet die Annuität den jährlich gleich bleibenden Einzahlungsüberschuss, der aus einer Investition resultiert. Die Annuität lässt sich anhand folgender Formel berechnen:

$$A = K \cdot \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1}$$

A Annuität  
 K Investitions- oder Kapitalbetrag  
 i Zinssatz  
 n Anzahl Jahre (Nutzungs- oder Tilgungsdauer)

**Annuitätenmethode**

Die Annuitätenmethode ist eine Investitionsrechnung, die den jährlich gleich bleibenden Einzahlungsüberschuss einer Investition unter Berücksichtigung von Zins und Zinseszins ermittelt. Als dynamische Methode berücksichtigt sie die zeitlich unterschiedlich anfallenden Ein- und Auszahlungen.

Die Annuitätenmethode stellt eine Modifikation der Kapitalwertmethode dar. Während bei der Kapitalwertmethode der Kapitalwert die Einzahlungen und Auszahlungen über sämtliche Perioden der Investitionsdauer wiedergibt, wandelt die Annuitätenmethode diesen Kapitalwert in gleich grosse jährliche Einzahlungsüberschüsse (= Annuität) um. Damit wird eine Periodisierung des Kapitalwerts auf die gesamte Investitionsdauer unter Verrechnung von Zinseszinsen erreicht:

$$K_0 = \sum_{t=1}^n A \frac{1}{(1+i)^t}$$

$$= A \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = A a_{\overline{n}|i}$$

A Annuität  
 K<sub>0</sub> Kapitalwert  
 t Zeitindex

n Nutzungsdauer  
 Die Berechnung der Annuität erfolgt in zwei Schritten. Zuerst wird der Kapitalwert K<sub>0</sub> berechnet:

$$K_0 = \sum_{t=1}^n \frac{g_t}{(1+i)^t} + \frac{L_n}{(1+i)^n} - I_0$$

g Einzahlungsüberschüsse  
 L<sub>n</sub> Liquidationswert  
 I Investitionsbetrag

Anschliessend wird der Kapitalwert K<sub>0</sub> mit dem Wiedergewinnungsfaktor multipliziert:

$$A = \frac{1}{a_{\overline{n}|i}} K_0$$

Der Wiedergewinnungsfaktor stellt nichts anderes als den Kehrwert des Barwertfaktors a <sub>$\overline{n}|i$</sub>  dar.

Ein Investitionsprojekt erweist sich dann als vorteilhaft, wenn seine Annuität > 0 ist. Aus mehreren alternativen Projekten wird jenes mit der grössten Annuität gewählt.

Bei einem schwankenden Einzahlungsüberschuss oder beim Vergleich zweier Investitionsprojekte mit unterschiedlicher Nutzungsdauer ist die einfachere Kapitalwertmethode vorzuziehen.

**Anordnung**

Unter Anordnung (*Aufgabenübertragung*) versteht man die Übertragung von Aufgaben auf Mitarbeitende zur Lösung einer konkreten Problemstellung. Die Anordnung ist eine Führungsfunktion (neben Planung, Entscheidung und Kontrolle) und somit Teil des Führungsprozesses (Zürcher Ansatz). Im Gegensatz zur Delegation (generelle Aufgabenübertragung) steht bei der Anordnung eine einzelne Aufgabe mit einem kurzfristigen Zeithorizont im Vordergrund (fallweise Aufgabenübertragung). Genauso wie bei

der Delegation gilt aber auch hier das Kongruenzprinzip, nach dem ▷ Aufgabe, ▷ Kompetenz und ▷ Verantwortung gleichermaßen übertragen werden müssen.

Die Anordnung entspricht eher einem autoritären ▷ Führungsstil, da sie stärker auf dem Prinzip von Befehl und Gehorsam basiert als auf Überzeugung und ▷ Partizipation. Anordnungen sind jedoch auch in einem partizipativen Führungsstil sinnvoll, um relativ unwichtige Aufgaben schnell zu übertragen. Hierbei müssen vier Grundsätze beachtet werden:

1. *Klarheit*: Anordnungen müssen für den Anordnungsempfänger eindeutig sein.
2. *Vollständigkeit*: Anordnungen sind so gehalten, dass keine Rückfragen und Ergänzungen notwendig sind.
3. *Angemessenheit*: Anordnungen sollten auf den jeweiligen Anordnungsempfänger ausgerichtet sein und dürfen diesen weder über- noch unterfordern.
4. *Begründbarkeit*: Anordnungen müssen begründbar sein, was aber nicht bedeutet, dass jede Anordnung begründet werden muss.

### Anordnungsweg

- ▷ Kommunikationsweg

### Anrechtshandel

Als Anrechtshandel bezeichnet man den Handel mit ▷ Bezugsrechten bei einer ▷ Kapitalerhöhung. Der Anrechtshandel findet während der *Bezugsfrist* statt und ist auf die Zeitspanne begrenzt, während der bei einer Kapitalerhöhung oder bei der erstmaligen Aktiengabe (▷ Emission) die neuen Aktien bezogen werden können.

### Anreiz-Beitrags-Theorie

Die auf den Arbeiten von *Barnard* und *Cyert/March* aufbauende Anreiz-Beitrags-Theorie geht davon aus, dass sämtliche Or-

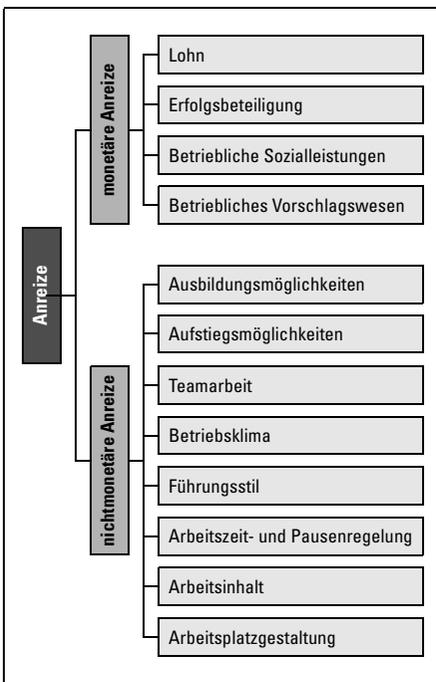
ganisationsteilnehmer selbstständige Entscheidungsträger sind, die ihre Entscheidungen aufgrund ihrer persönlichen Ziele treffen. Der einzelne Mitarbeitende wägt dabei den Nutzen der vom Unternehmen angebotenen ▷ Anreize mit dem Wert seiner eigenen Beiträge ab. Aus der daraus resultierenden subjektiv empfundenen Nutzendifferenz ergibt sich seine Entscheidung. Da dieses Anreiz-Beitrags-Modell sowohl für potenzielle (externe) Organisationsmitglieder als auch für gegenwärtige (interne) Mitarbeitende gilt, ergeben sich folgende Entscheidungstatbestände: (1) Eintritt in das Unternehmen (Teilnahmeentscheidung), (2) Auflösung des Arbeitsverhältnisses (Austrittsentscheidung) und (3) Leistungsbeitrag zur Erreichung der Organisationsziele und somit rollenkonformes Verhalten (Verhaltensentscheidung).

Die Hauptthesen der Anreiz-Beitrags-Theorie lassen sich wie folgt zusammenfassen: (1) Eine Organisation ist meistens ein System von Personen, die in wechselseitiger Abhängigkeit handeln. (2) Alle Organisationsteilnehmer und alle Gruppen empfangen von der Organisation Anreize, die sowohl monetärer als auch nichtmonetärer Natur sind (z.B. Lohn, Aufstiegsmöglichkeiten), und leisten dafür gewisse Beiträge (z.B. Arbeitsleistungen, kooperatives Arbeitsverhalten). (3) Die Belegschaftsmitglieder halten ihr Arbeitsverhältnis nur so lange aufrecht, wie die gewährten Anreize den geleisteten Beiträgen entsprechen oder sie übersteigen. (4) Die Organisation befindet sich in einem Gleichgewichtszustand, wenn aufgrund der Beiträge den Arbeitnehmern so viele Anreize gewährt werden, dass sie ihr Arbeitsverhältnis fortsetzen.

## Anreize

Anreize (*Incentives*) sind Massnahmen, die eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden (▷ Motivation) bewirken (sollen). Anreize lassen den betroffenen Mitarbeitenden immer die Wahl, sich für oder gegen eine Mehrleistung oder einen höheren Einsatz zu entscheiden. Die Mehrleistung erfolgt auf freiwilliger Basis und steht damit im Gegensatz zur Pflichterfüllung im Rahmen von Ziel- oder Budgetvorgaben.

Materielle (monetäre) Anreize lassen sich objektiv messen, während immaterielle (nichtmonetäre) Anreize nur schwer messbar sind und von jedem einzelnen unterschiedlich bewertet werden (► Abb. 9). Die Wirkung von Anreizen lässt sich i. d. R. nur schwer vorhersehen. Es sind deshalb unter-



▲ Abb. 9 Anreizarten

schiedliche und variable Anreize anzubieten (▷ Anreizsystem).

Zudem wird zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen unterschieden (▷ extrinsische und ▷ intrinsische Motivation).

## Anreizsystem

Unter dem Anreizsystem eines Unternehmens versteht man die Auswahl und Kombination verschiedener ▷ Anreize zur Motivierung der Arbeitnehmer. Das Anreizsystem hilft, (1) die Entscheidung eines potenziellen Mitarbeitenden zum Eintritt in das Unternehmen zu beeinflussen, (2) die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen und (3) die Austrittsentscheidung zu verhindern sowie (4) die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Bei der Gestaltung des Anreizsystems kann das Unternehmen auf verschiedene ▷ Motivationstheorien zurückgreifen (▷ Bedürfnispyramide, ▷ Zwei-Faktoren-Theorie, ▷ Gleichgewichtstheorie), welche die Zusammenhänge zwischen den ▷ Motiven und dem Verhalten der Mitarbeitenden aufzeigen.

## Anrufungsweg

▷ Kommunikationsweg

## Anschaffungskosten

Anschaffungskosten (*Einstandswert, Anschaffungswert*) sind die Kosten, die der Beschaffung von Fertigerzeugnissen und Materialien unmittelbar zugerechnet werden können. Die Anschaffungskosten ergeben sich aus Kaufpreis zuzüglich direkten *Bezugskosten* abzüglich Rabatte, Skonti und Mehrwertsteuer:

$$\begin{aligned}
 & \text{Kaufpreis} \\
 + & \text{ direkte Bezugskosten (Transport, Zoll,} \\
 & \text{ Versicherung, Montage usw.)} \\
 - & \text{ Rabatte, Skonti und Mehrwertsteuer} \\
 = & \text{ Anschaffungskosten}
 \end{aligned}$$

In der Umgangssprache verwendet man den Begriff Anschaffungskosten hauptsächlich für Anlagen und Maschinen, während bei Handelswaren und Halbfabrikaten i. d. R. vom Einstandswert gesprochen wird. Für  $\triangleright$  Werkstoffe verwendet man häufig den Begriff  $\triangleright$  Beschaffungskosten. Werden hingegen  $\triangleright$  Investitionsgüter beschafft, zählen auch die Kosten der Inbetriebnahme zu den Anschaffungskosten. Bei Finanzinvestitionen (Beteiligung an anderen Unternehmen) entspricht der Kaufpreis den Anschaffungskosten.

### Anschaffungskostenmethode

Die Anschaffungskostenmethode ist eine Bilanzierungsmethode, bei welcher die  $\triangleright$  Beteiligungen in der  $\triangleright$  Bilanz zu  $\triangleright$  Anschaffungskosten angesetzt werden. Die  $\triangleright$  Erfolgsrechnung zeigt Erträge aus dem Anteilsbesitz nur so weit, wie der Anteilseigner Ausschüttungen aus den seit dem Zeitpunkt des Anteilserwerbs erwirtschafteten Periodenergebnissen des Beteiligungsunternehmens erhält.

- $\triangleright$  Equity-Methode

### Anschaffungs- und Herstellungskosten von Vorräten

- $\triangleright$  Vorräte

### Anschaffungswert

- $\triangleright$  Anschaffungskostenmethode

### Anschlussfähigkeit

Unter Anschlussfähigkeit versteht man eine Eigenschaft von Wirklichkeitsbeschreibungen. Anschlussfähig sind solche Wirklichkeitsbeschreibungen, die von den anderen Mitgliedern einer Kommunikationsgesellschaft als möglich bzw. als sinnvoll akzeptiert werden. Dies ist meistens dann der Fall, wenn diese Beschreibungen in das Weltbild und das Denken der relevan-

ten Gemeinschaft passen. Die Anschlussfähigkeit ist ein wichtiges Relevanzkriterium für  $\triangleright$  Wirklichkeitskonstruktionen neben  $\triangleright$  Viabilität und  $\triangleright$  Ziieldienlichkeit.

### Ansoff-Matrix

- $\triangleright$  Produkt-Markt-Strategien

### Ansprüche Dritter

Syn. für  $\triangleright$  Minderheitsanteil

### Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen (*Stakeholders, Interessengruppen*) sind alle internen und externen Personengruppen ( $\triangleright$  Umwelt des Unternehmens), die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind. Gemäss Stakeholder-Ansatz wird ihnen – zusätzlich zu den Eigentümern (Shareholders) – das Recht zugesprochen, ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen. Eine erfolgreiche Unternehmensführung muss die Interessen aller Anspruchsgruppen bei ihren Entscheidungen berücksichtigen ( $\triangleright$  Social Responsiveness,  $\triangleright$  Glaubwürdigkeit).  $\blacktriangleright$  Abb. 10 zeigt die internen und externen Anspruchsgruppen sowie deren Ansprüche und Erwartungen an das Unternehmen.

### Anstellung

Syn. für Einstellung eines Mitarbeitenden

- $\triangleright$  Personalbeschaffung

### Antizipative Aktiven

Antizipative Aktiven sind Teil der  $\triangleright$  transitorischen Aktiven und umfassen Leistungen, welche zwar bereits erbracht worden sind, die daraus entstandene Geldforderung wurde jedoch noch nicht als  $\triangleright$  Ertrag erfasst (z. B. ist ein Kundenauftrag bereits erledigt, jedoch noch nicht in Rechnung gestellt).

| Anspruchsgruppen         |  | Interessen (Ziele)   |
|--------------------------|--|--|
| Interne Anspruchsgruppen | <b>1. Eigentümer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapitaleigentümer</li> <li>■ Eigentümer-Unternehmer</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen/Gewinn</li> <li>■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des investierten Kapitals</li> <li>■ Selbstständigkeit/Entscheidungsautonomie</li> <li>■ Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>■ Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, Arbeit = Lebensinhalt</li> </ul>   |
|                          | <b>2. Management (Manager-Unternehmer)</b>   |  |
|                          | <b>3. Mitarbeitende</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einkommen (Arbeitsplatz)</li> <li>■ soziale Sicherheit</li> <li>■ sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten</li> <li>■ zwischenmenschliche Kontakte (Gruppenzugehörigkeit)</li> <li>■ Status, Anerkennung, Prestige (ego-needs)</li> </ul>   |
| Externe Anspruchsgruppen | <b>4. Fremdkapitalgeber</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ sichere Kapitalanlage</li> <li>■ befriedigende Verzinsung</li> <li>■ Vermögenszuwachs</li> </ul>  |
|                          | <b>5. Lieferanten</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ stabile Liefermöglichkeiten</li> <li>■ günstige Konditionen</li> <li>■ Zahlungsfähigkeit der Abnehmer</li> </ul>  |
|                          | <b>6. Kunden</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu günstigen Preisen</li> <li>■ Service, günstige Konditionen usw.</li> </ul>  |
|                          | <b>7. Konkurrenz</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz</li> <li>■ Kooperation auf branchenpolitischer Ebene</li> </ul>  |
|                          | <b>8. Staat und Gesellschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ lokale und nationale Behörden</li> <li>■ ausländische und internationale Organisationen</li> <li>■ Verbände und Interessenslobbies aller Art</li> <li>■ politische Parteien</li> <li>■ Bürgerinitiativen</li> <li>■ allgemeine Öffentlichkeit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steuern</li> <li>■ Sicherung der Arbeitsplätze</li> <li>■ Sozialleistungen</li> <li>■ positive Beiträge an die Infrastruktur</li> <li>■ Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen</li> <li>■ Teilnahme an der politischen Willensbildung</li> <li>■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche und Bildungsinstitutionen</li> <li>■ Erhaltung einer lebenswerten Umwelt</li> </ul> |

▲ Abb. 10 Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen (nach Ulrich/Fluri 1995, S. 79)

**Antizipative Lagerhaltung**

▷ Lagerhaltung

meinen Markttrend und somit auch gegen die allgemeine Marktmeinung getätigt.

**Antizipative Passiven**

Antizipative Passiven sind Teil der ▷ transitorischen Passiven und umfassen Leistungen, welche zwar bereits bezogen wurden, für die der Leistungserbringer aber noch keine Forderung gestellt hat (z.B. wurden im Dezember Neujahrskarten bezogen, die Rechnung des Lieferanten ist am Abschlussstag aber noch ausstehend).

**Antizyklisches Anlegerverhalten**

Beim antizyklischen Handel werden Kauf- und Verkaufsgeschäfte gegen den allge-

**Anwendungs-Software**

Anwendungs-Software unterstützt den Computer-Benützer bei der Lösung spezifischer fachlicher Probleme. Das Spektrum reicht von der Finanzbuchhaltung über die Textverarbeitung bis zur computerunterstützten Steuerung von Produktionsprozessen. Während früher viele Unternehmen ihre Anwendungs-Software selber entwickelten, kommt heute zunehmend *Standard-Software* zum Einsatz. Standard-Software ist Anwendungs-Software, die für den Einsatz in vielen Unternehmen für

gleichartige Aufgabenstellungen entwickelt wird und im Rahmen der Einführung an die besonderen Verhältnisse eines Unternehmens angepasst wird.

### Anzahlung

Anzahlungen können entweder Vorauszahlungen von Kunden (▷ Kundenkredit) oder Vorauszahlungen an Lieferanten sein, bevor eine Leistung vollständig oder auch nur teilweise erfolgt. Anzahlungen sind v. a. im Anlagen- und Maschinenbau sowie in der Bauwirtschaft üblich, um die Fortschritte der Leistungserstellung zu finanzieren. Anzahlungen werden jedoch auch verlangt, um sich gegen das Bonitätsrisiko des Schuldners abzusichern.

### Application Service Provider (ASP)

▷ Application Services

### Application Services

Application Services sind neuartige Informatik-Dienstleistungen, die u. a. im E-Business (▷ Electronic Business), elektronischem Zahlungsverkehr, für die operative Datenverarbeitung und alle Unterstützungsprozesse eines Unternehmens verwendet werden. Sie ermöglichen einen flexiblen und globalen Zugriff auf Geschäftsapplikationen mit einer Vielfalt von Geräten (PC, Handheld, Tablet-PC, Mobile). Application Services, die auf Internet-Technologien aufbauen werden als *Web Services* bezeichnet, daneben kommen aber auch andere Techniken des Fernzugriffs auf entfernte Rechner zum Einsatz.

Die Funktionalität einer Geschäftsapplikation wird dabei auf zentral betriebenen Servern konzentriert, der Client dient ausschliesslich der Interaktion mit dem Benutzer. Der auf offenen Standards beruhende Application Server, ein typisches

Beispiel von ▷ Middleware, stellt eine Palette von Services zur Verfügung, die den kontrollierten Zugriff auf Transaktions- und Unterstützungssysteme sowie Datenbanksysteme eines Unternehmens unter Einhaltung hoher Ansprüche der Betriebssicherheit ermöglichen. Durch die Standardisierung und gute Skalierbarkeit kann der Betrieb an einen *Application Service Provider* übertragen werden, einen Anbieter von zentralen Server-Dienstleistungen. Meist werden ganze Server-Farmen betrieben.

Die Vorteile von Application Services sind die hohe Sicherheit im Betrieb und auf der Seite des Anwenders sowie die geringen Unterhaltskosten. Sämtliche vorhandenen Transaktions- und Unterstützungssysteme in einem Unternehmen können über eine einheitliche Architektur zentral betrieben, dem Benutzer aber weltweit zur Verfügung gestellt werden. Die Einführung von Application Services in einem Unternehmen als strategische Architektur stellt ein Bestreben der ▷ *Enterprise Application Integration (EAI)* dar.

### Apport

▷ Aktienkapital

### APT

Abk. für ▷ Arbitrage-Pricing-Theorie

### Arbeitgeberorganisation

Arbeitgeberorganisationen (*Arbeitgeberverbände*) sind Interessenvereinigungen der Unternehmen oder der Selbstständigerwerbenden zur Durchsetzung wirtschaftlicher und sozialer Interessen ihrer Mitglieder. Sie sind Vertragspartner der ▷ Gewerkschaften bei ▷ Gesamtarbeitsverträgen (Tarifverträgen). Zu den grössten und einflussreichsten Dachverbänden der Arbeitgeberorganisationen zählen *Econo-*

*miesuisse* (entstanden aus dem Zusammenschluss des *Schweizerischen Handels- und Industrievereins* mit der *wf, Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft*), der *Schweizerische Gewerbeverband*, der *Schweizerische Arbeitgeberverband* und der *Schweizerische Bauernverband*.

### **Arbeitgeberverband**

Syn. für ▷ Arbeitgeberorganisation

### **Arbeitnehmerorganisation**

Syn. für ▷ Gewerkschaft

### **Arbeitnehmerüberlassung**

▷ Personal-Leasing

### **Arbeitnehmersverband**

Syn. für ▷ Gewerkschaft

### **Arbeitsablaufkarte**

Syn. für ▷ Ablaufkarte

### **Arbeitsanalyse**

Die Arbeitsanalyse ist eine Methode bei der Gestaltung der ▷ Ablauforganisation bzw. eine Grundlage für das ▷ Personalmanagement.

■ Bei der Arbeitsanalyse im Rahmen der *Ablauforganisation* steht der zeitliche Aspekt der Aufgabenerledigung im Vordergrund (dynamische Betrachtung). Ziel ist es, einzelne Tätigkeiten in zeitlicher Hinsicht zu untersuchen und schliesslich unter Berücksichtigung von Personen, Sachmitteln und Raum miteinander zu kombinieren (▷ Arbeitssynthese). Notwendig ist diese Analyse v.a. im Produktionsbereich, wo standardisierte Abläufe vorherrschen und die menschliche Arbeit auf die Taktfrequenzen maschineller Betriebsmittel abzustimmen ist. Allerdings verzichtet man heutzutage weitgehend auf detaillier-

te Zeitvorgaben und räumt den Mitarbeitenden eine höhere Autonomie und Arbeitsvielfalt ein.

■ Im Rahmen des *Personalmanagements* dient die Arbeitsanalyse als Grundlage für die Ermittlung des qualitativen ▷ Personalbedarfs und der ▷ Arbeitsbewertung. Sie dient v.a. zur Festlegung der Anforderungsarten sowie deren Umfang.

Die Arbeitsanalyse – beruhend auf Bewegungs- und Zeitstudien – ist v.a. ein Instrument des ▷ Scientific Management, um eine maximale Produktivität mit einer weitgehenden Spezialisierung zu erreichen. Sie hat im Rahmen des ▷ Simultaneous Engineering und des ▷ Business Reengineering aber aktuelle Bedeutung erlangt.

### **Arbeitsangebot**

Das Arbeitsangebot der Arbeitnehmer richtet sich nach dem am ▷ Arbeitsmarkt bei gegebener Qualifikation zu erzielenden ▷ Reallohn im Verhältnis zur Freizeitpräferenz des Arbeitnehmers. Dies bedeutet, dass er abwägen muss zwischen den Konsum- und Sparmöglichkeiten, die sich einerseits aus Arbeitseinkommen ergeben und andererseits aus dem arbeitsbedingten Verlust an Freizeit. Vereinfachend kann davon ausgegangen werden, dass die angebotene Menge an Arbeit mit steigendem Reallohn zunimmt; dies gilt insbesondere für nicht vollzeitlich Beschäftigte. Das heisst, dass die Arbeitsangebotskurve analog zur ▷ Angebotskurve in anderen Märkten eine positive Steigung hat. Allerdings kann es bei hohem Lohnniveau auch sein, dass wegen einer steigenden Präferenz für Freizeit weitere Realloohnerhöhungen zu einer Verringerung des Arbeitsangebots führen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn nicht nur der Reallohn, sondern das effektiv verfügbare ▷ Einkommen, welches sich nach Abzug von Steuern und

Sozialabgaben ergibt, betrachtet wird. Aufgrund der Steuerprogression sind Realloohnerhöhungen bei hohem Lohnniveau nicht attraktiv, sodass mehr Freizeit nachgefragt und weniger Arbeit angeboten wird.

Bei sinkendem Reallohn ist das Angebot nach unten häufig inflexibel, d.h. die Arbeitnehmer sind nicht bereit, für einen beliebig tiefen Lohn zu arbeiten. Mindestlöhne sind denn auch Gegenstand vieler tariflicher Vereinbarungen der Sozialpartner. Die Starrheit der Löhne nach unten ist als ein möglicher Grund für  $\triangleright$  Arbeitslosigkeit zu sehen. Diese Inflexibilität kann im Sozialstaat zudem durch Arbeitslosenversicherungen unterstützt werden, die ein wichtiges Instrument zur Absicherung des Lebensstandards sind, es aber auch ermöglichen, ab einem bestimmten Mindestlohniveau gänzlich auf ein Arbeitsangebot zu verzichten.

### Arbeitsbedingungen

Unter den Arbeitsbedingungen versteht man die allgemeinen Rahmenbedingungen zur Erledigung betrieblicher Aufgaben. Arbeitsbedingungen können durch Massnahmen in Bezug auf Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Führungsstil, Arbeitszeit und Pausengestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsplatztechnologie, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit beeinflusst werden. Die Arbeitsbedingungen üben einen starken Einfluss auf die  $\triangleright$  Motivation, die Leistung, das Engagement und das  $\triangleright$  Betriebsklima aus. Schlechte Arbeitsbedingungen können zu Leistungsminderung, Krankheit sowie psychischen wie physischen Störungen führen.

- $\triangleright$  Anreize
- $\triangleright$  Anreizsystem
- $\triangleright$  Arbeitsplatzgestaltung

### Arbeitsbewertung

Mit der Arbeitsbewertung (*Arbeitsplatzbewertung*) werden die Anforderungen eines Arbeitsplatzes im Verhältnis zu anderen Arbeitsplätzen im gleichen Unternehmen unter Verwendung eines einheitlichen Massstabes ermittelt und bewertet. Sie dient als Grundlage zur Festlegung der Lohnsätze ( $\triangleright$  Lohnsatzdifferenzierung).

Die Arbeitsbewertung umfasst zwei Schritte:

1. In der *qualitativen Analyse* werden alle Anforderungen eines Arbeitsplatzes erfasst ( $\triangleright$  Arbeitsanalyse). Dies erfolgt entweder (a) summarisch, indem die Anforderungen eines Arbeitsplatzes global als Ganzes erfasst werden, oder (b) analytisch, indem jeder Arbeitsplatz in kleine Bewertungseinheiten aufgeteilt wird.

2. In der *quantitativen Analyse* werden die gefundenen Anforderungen bewertet, um den Arbeitswert zu ermitteln. Bei der (a) *Reihung* werden alle zu beurteilenden Arbeiten nach ihrem Schwierigkeits- oder Anforderungsgrad in eine Reihenfolge gebracht, sodass an der Spitze der Rangliste die Arbeit mit den höchsten Anforderungen, diejenige mit den tiefsten Anforderungen am Ende steht. Bei der (b) *Stufung* werden die gefundenen Anforderungen einer Skala zugeordnet. Dies erlaubt, auch inhaltlich unterschiedliche Arbeiten (z.B. produktive und administrative Arbeiten) dem gleichen Skalenwert zuzuweisen.

Aus der Kombination dieser beiden Kriterien und den sich daraus ergebenden Prinzipien (summarisch und analytisch auf der einen, Reihung und Stufung auf der anderen Seite) lassen sich vier Verfahren der Arbeitsbewertung ableiten: das  $\triangleright$  Rangfolgeverfahren, das  $\triangleright$  Lohngruppenverfahren, das  $\triangleright$  Rangreihenverfahren und das  $\triangleright$  Stufenwertzahlverfahren ( $\blacktriangleright$  Abb. 11).

|                                |                                   |                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Bewertungs-<br/>vorgang</b> | <b>summarisch</b>                 | <b>analytisch</b>                    |
| <b>Quantifizierung</b>         |                                   |                                      |
| <b>Reihung</b>                 | <b>Rangfolge-<br/>verfahren</b>   | <b>Rangreihen-<br/>verfahren</b>     |
| <b>Stufung</b>                 | <b>Lohngruppen-<br/>verfahren</b> | <b>Stufenwertzahl-<br/>verfahren</b> |

▲ Abb. 11 Verfahren der Arbeitsbewertung

Da es im Rahmen der Arbeitsbewertung um die Bewertung einer Vielzahl von Tätigkeiten geht, bieten die analytischen Methoden einen genaueren Massstab für die Einstufungen. Sie sind durch eine grössere Objektivität gekennzeichnet, da sich deren Ergebnisse jederzeit und von jedermann nachvollziehen und überprüfen lassen.

Die Arbeitsbewertung abstrahiert von der Person des tatsächlichen Stelleninhabers und von dessen erbrachter Leistung. Grundlage bildet die  $\triangleright$  Normalleistung eines fiktiven Stelleninhabers und der Grundsatz, dass höhere Anforderungen zu einem höheren Lohn führen. Allerdings wird für die Lohnsatzbestimmung meist noch eine leistungsabhängige Komponente hinzugezogen ( $\triangleright$  Lohngerechtigkeit). Die Ergebnisse der Arbeitsbewertung werden auch zur Bestimmung des  $\triangleright$  Personalbedarfs, zur Besetzung von offenen Stellen und zur Arbeitsgestaltung verwendet.

### Arbeitsfrieden

- $\triangleright$  Friedensabkommen
- $\triangleright$  Friedenspflicht

### Arbeitskosten

Die Arbeitskosten (*Lohnkosten*) setzen sich aus dem Stundenlohn und den Lohnnebenkosten (gesetzliche, vertragliche, betriebliche und freiwillige Sozialleistungen) zusammen. Die Arbeitskosten stellen im

internationalen Standortwettbewerb, insbesondere in der verarbeitenden Industrie, einen wesentlichen Einflussfaktor dar. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, die Arbeitskosten nicht isoliert, sondern jeweils im Zusammenhang mit der  $\triangleright$  Produktivität zu betrachten. So rechtfertigen z.B. hohe Arbeitsproduktivitäten relativ hohe Arbeitskosten.

### Arbeitslosenquote

Die Arbeitslosenquote ist eine offizielle Statistik des Staatssekretariats für Wirtschaft ( $\triangleright$  Seco), welche die Verhältnisse am Arbeitsmarkt widerspiegelt. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis der beim Arbeitsamt gemeldeten und arbeitssuchenden Personen in Beziehung zur gesamten Erwerbsbevölkerung:

$$\text{Arbeitslosenquote} = \frac{\text{Arbeitslose}}{\text{Erwerbsbevölkerung}}$$

Die Erwerbsbevölkerung umfasst alle Personen, die entweder erwerbstätig sind oder bereit sind, eine Tätigkeit aufzunehmen. Erfasst wird sie durch die sich alle 10 Jahre wiederholende Volkszählung (zuletzt 2000). Durch die Erfassungssystematik gibt die Arbeitslosenquote nicht den tatsächlichen Stand der Arbeitslosigkeit wieder, da die nicht gemeldeten Erwerbslosen nicht erfasst sowie jährliche Schwankungen bei der Erwerbsbevölkerung unberücksichtigt bleiben. Genauere Daten liefert die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), die seit 1991 jährlich vom Bundesamt für Statistik (BFS) durchgeführt wird und eine bessere internationale Vergleichbarkeit ermöglicht.

### Arbeitslosenversicherung (ALV)

Die Arbeitslosenversicherung (ALV) ist seit 1976 eine für alle Arbeitnehmer obligatorische Versicherung zur Erhaltung der Existenzgrundlage bei Verlust des Arbeitsplatzes. Gelingt es einem Arbeitnehmer nach der Kündigung eines Arbeitsverhältnisses nicht, eine neue Erwerbstätigkeit zu finden, so erhält er nach Ablauf der Karenzfrist Arbeitslosengelder, damit seine Existenz ungefährdet bleibt.

Die ALV wird über Beiträge der Arbeitgeber und Arbeitnehmer finanziert. Die Höhe des Taggelds richtet sich nach dem zuletzt erhaltenen Lohn. Die Dauer, während der Taggelder bezogen werden können, ist begrenzt. Nach Ablauf dieser Frist erfolgt die Aussteuerung.

### Arbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit liegt vor, wenn eine erwerbsfähige Person erfolglos nach Arbeit sucht, obwohl sie bereit wäre, zu den herrschenden Arbeitsmarktbedingungen eine Stelle anzunehmen. Erfasst wird die Arbeitslosigkeit über die  $\triangleright$  Arbeitslosenquote, die jedoch aufgrund ihrer Erfassungssystematik nur einen Teil der tatsächlich Arbeitslosen erfasst. Nicht erfasst werden (1) Erwerbslose, bei denen die zeitlich befristete Arbeitslosenunterstützung abgelaufen ist, (2) Personen, die sich ins Privatleben zurückgezogen haben, z. B. Hausfrauen, (3) Personen, die sich vorübergehend weiterbilden oder umschulen, (4) frühzeitig pensionierte Arbeitnehmer und (5) Personen, die sich nicht registrieren lassen wollen.

Arbeitslosigkeit entsteht durch ein Ungleichgewicht zwischen  $\triangleright$  Arbeitsangebot und  $\triangleright$  Arbeitsnachfrage, was verschiedene Ursachen haben kann. Einfluss haben das Bevölkerungswachstum, insbesondere die Entwicklung der erwerbsfähigen Personen

(Altersaufbau, Erwerbsquote), die Produktivitätsentwicklung, die Entwicklung der Rohstoffpreise, das Wirtschaftswachstum und der Zustrom von Ausländern. Das durch diese Faktoren ausgelöste Marktungleichgewicht wird auch als *konjunkturelle* Arbeitslosigkeit bezeichnet. In einem funktionierenden Markt sollte diese über den Preis der Arbeit, d. h. über die Lohnsätze, ausgeglichen werden. Aufgrund staatlicher Eingriffe und gewerkschaftlicher Aktivitäten herrscht hier jedoch in den meisten Ländern nicht genügend Flexibilität, sodass die  $\triangleright$  Reallöhne nicht schnell genug sinken, um ein Überangebot an Arbeit auszugleichen.

Zu diesem Marktungleichgewicht treten relativ konstante Ursachen, die zu *natürlicher* Arbeitslosigkeit führen (*Socketarbeitslosigkeit*). Diese ergibt sich aufgrund der fortwährenden Freisetzung von Arbeitskräften in einer dynamischen Wirtschaft. Die Arbeitssuchenden finden oft nicht sofort eine neue Stelle und müssen sich requalifizieren. Die natürliche Arbeitslosigkeit resultiert aus einem ständigen  $\triangleright$  Strukturwandel und ist Zeichen einer anpassungsfähigen Wirtschaft. Zur natürlichen Arbeitslosigkeit gehört auch die *friktionelle* Arbeitslosigkeit (Fluktuationsarbeitslosigkeit), die durch ungenügende Transparenz auf dem Arbeitsmarkt entsteht, weil beim Arbeitsplatzwechsel zwischen der Aufgabe des alten und dem Antreten des neuen Arbeitsplatzes Zeit vergeht.

Die *strukturelle* Arbeitslosigkeit ist ein Problem mangelnder Flexibilität und Mobilität von Arbeitskräften ( $\triangleright$  Globalisierung,  $\triangleright$  Rationalisierung). Sie entsteht, wenn Produktionsanlagen veralten, keine Investitionen in Wachstumsbranchen erfolgen oder wenn Arbeitnehmer ungern die Stelle oder gar die Branche wechseln.

Eine weitere Form der Arbeitslosigkeit ist die *saisonale* Arbeitslosigkeit, die bei jährlich schwankender Arbeitsnachfrage auftritt, z.B. Wettereinflüsse im Baugewerbe oder im Tourismus.

### Arbeitsmarkt

Auf dem Arbeitsmarkt bieten die privaten Haushalte den  $\triangleright$  Produktionsfaktor menschliche Arbeit an ( $\triangleright$  Arbeitsangebot), und die Unternehmen fragen diesen nach ( $\triangleright$  Arbeitsnachfrage). Analog zu den übrigen  $\triangleright$  Märkten bildet sich bei freier Interaktion der Marktteilnehmer ein *Gleichgewicht*, bei dem  $\triangleright$  Vollbeschäftigung herrscht. Bei diesem Gleichgewicht findet jeder Arbeitssuchende zum aktuellen  $\triangleright$  Reallohn einen Arbeitsplatz, und jeder Unternehmer findet Mitarbeitende, die bereit sind, zu diesem Lohn zu arbeiten. Arbeitsmarktgleichgewichte führen zu  $\triangleright$  Arbeitslosigkeit.

### Arbeitsnachfrage

Die Arbeitsnachfrage ( $\triangleright$  Arbeitsmarkt) der Unternehmen richtet sich nach dem Verhältnis zwischen  $\triangleright$  Reallohn und dem *Grenzprodukt der Arbeit*. Letzteres entspricht dem zusätzlichen Umsatz oder Ertrag, der sich durch zusätzliche Arbeit (z.B. durch Einstellen eines zusätzlichen Mitarbeitenden) erzielen lässt. Solange der Reallohn unter dem zusätzlich erzielbaren Umsatz oder Ertrag aus zusätzlichem Arbeitseinsatz liegt, lohnt sich eine Erhöhung der Arbeitsnachfrage, sofern die zusätzlich erstellten Produkte absetzbar sind. Da das Grenzprodukt der Arbeit bei konstantem Einsatz der übrigen  $\triangleright$  Produktionsfaktoren mit steigendem Arbeitseinsatz sinkt (abnehmender  $\triangleright$  Grenzertrag bzw.  $\triangleright$  Grenznutzen), wird ein Unternehmen zusätzliche Arbeit nur dann nachfragen, wenn der Reallohn sinkt. Dies bedeutet, dass die

Arbeitsnachfragekurve analog zur  $\triangleright$  Nachfragekurve in anderen Märkten eine negative Steigung hat.

Da in modernen Industriegesellschaften technischer Fortschritt und zunehmender Kapitaleinsatz (in Form von Maschinen, Computern usw.) die Arbeitsproduktivität erhöhen, wird die Arbeitsnachfragekurve nach rechts verschoben, was bei konstantem Arbeitseinsatz Reallohnerhöhungen möglich macht.

### Arbeitsplan

Syn. für  $\triangleright$  Werkstattpapier

### Arbeitsplanung

$\triangleright$  Arbeitsvorbereitung

### Arbeitsplatz

Unter einem Arbeitsplatz ist der konkrete Ort und Raum der Aufgabenerfüllung für einen Mitarbeitenden zu verstehen. Er wird oft synonym zum Begriff Arbeitsstelle ( $\triangleright$  Stelle) verwendet, obwohl damit im organisatorischen Sinn ein abstrakter Aufgabenkomplex für einen oder mehrere gedachte Aufgabenträger gemeint ist.

### Arbeitsplatzabbau

Syn. für  $\triangleright$  Personalabbau

### Arbeitsplatzbewertung

Syn. für  $\triangleright$  Arbeitsbewertung

### Arbeitsplatzgestaltung

Mit der Arbeitsplatzgestaltung sollen für die Mitarbeitenden optimale Bedingungen geschaffen werden, um die geforderte Leistung zu erbringen, indem die Arbeit und die  $\triangleright$  Arbeitsbedingungen an den Mitarbeitenden angepasst werden (Ergonomie). Die Arbeitsplatzgestaltung umfasst folgende Bereiche:

1. *Arbeitsabläufe*: optimale zeitliche und räumliche Reihenfolge der einzelnen Arbeitsvorgänge.
2. *Arbeitsmittel*: optimale Gestaltung der benötigten Arbeitsinstrumente wie Maschinen, Werkzeuge, Arbeitstische und -stühle.
3. *Raumgestaltung*: optimale räumliche Voraussetzungen.
4. *Allgemeine Arbeitsumfeldgestaltung*: Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der Licht-, Temperatur- und Lärmverhältnisse sowie Schadstoffe.
5. *Arbeitssicherheit*: Vermeidung von Arbeitsunfällen durch Aufklärung und Schulung (der Mitarbeitenden), Massnahmen zum Schutz vor Gefahren.

### Arbeitsplatzspezialisierung

- ▷ Spezialisierung

### Arbeitsplatzwechsel

- Syn. für ▷ Job Rotation

### Arbeitsproduktivität

1. Betriebswirtschaftlich ist die Arbeitsproduktivität (▷ Produktivität) eine Kennzahl für die menschliche Arbeitsleistung. Sie wird pro Mitarbeitenden oder pro Arbeitsstunde berechnet (z.B. Umsatz pro Mitarbeitenden, Stückzahl pro Stunde).
2. Volkswirtschaftlich wird die Arbeitsproduktivität als das Verhältnis zwischen dem Gesamt-Output einer Volkswirtschaft und dem gesamten Arbeitseinsatz in Stunden definiert. Mit Hilfe dieser Kennzahl und ihrer jährlichen Veränderungsrate lassen sich Schlüsse auf die Entwicklung des materiellen Wohlstands eines Landes ziehen.

### Arbeitsqualität

Die Arbeitsqualität ist abhängig von der Kompetenz (▷ Managementkompetenz) und der Motivation der Mitarbeitenden sowie der zur Verfügung stehenden Infrastruktur (▷ Arbeitsplatzgestaltung, ▷ Arbeitsbedingungen, Arbeitsinstrumente usw.).

### Arbeitssteuerung

- ▷ Arbeitsvorbereitung

### Arbeitssynthese

In der Arbeitssynthese (als Teil der ▷ Ablauforganisation) werden die aus der ▷ Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Person oder Sachmittel), des Raums und der Zeit zu Arbeitsgängen zusammengefügt. Es werden drei Stufen unterschieden:

1. Bei der *personalen Arbeitssynthese* (Arbeitsverteilung) werden einzelne Arbeitsteile zu einem Arbeitsgang kombiniert und einem Mitarbeitenden übertragen.
2. Die *temporale Synthese* (Arbeitsvereinigung) befasst sich mit der Festlegung und Abstimmung der Arbeitsgänge in zeitlicher Hinsicht.
3. Die *lokale Arbeitssynthese* (Raumgestaltung) befasst sich mit der zweckmässigen Anordnung und Ausstattung der Arbeitsplätze.

### Arbeitsteilung

Die Arbeitsteilung befasst sich mit der Frage, wie die Gesamtaufgabe in einem Unternehmen auf verschiedene ▷ Stellen bzw. Personen aufgeteilt werden kann. Die ▷ Stellenbildung kann nach verschiedenen Kriterien wie z.B. Verrichtung, Objekt oder Region vorgenommen werden. Die Arbeitsteilung ist neben der ▷ Koordination das zentrale Problem im Rahmen der

▷ Organisation. Es stellt sich immer dann, wenn mehrere Personen an einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind. Werden gleichartige Tätigkeiten zu einer Stelle zusammengefasst bzw. einer Person zugewiesen, so spricht man von einer ▷ Spezialisierung. Umgangssprachlich werden die beiden Begriffe Arbeitsteilung und Spezialisierung oft synonym verwendet.

### Arbeitsvertrag

Der Arbeitsvertrag regelt das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Nach Art. 319 OR verpflichtet sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers, und dieser zur Entrichtung eines Lohns, der nach Zeitabschnitten (▷ Zeitlohn) oder nach der geleisteten Arbeit (▷ Akkordlohn) bemessen wird. Als Arbeitsvertrag gilt auch der Vertrag, durch den sich ein Arbeitnehmer zur regelmässigen Teilzeitarbeit im Dienst des Arbeitgebers verpflichtet.

Das Gesetz (Art. 319–362 OR) unterteilt die Ausführungen zum Arbeitsvertrag in die vier Abschnitte (1) Einzelarbeitsvertrag, (2) besondere Einzelarbeitsverträge, (3) Gesamtarbeitsvertrag und Normalarbeitsvertrag sowie (4) zwingende Vorschriften.

Im 4. Abschnitt über die zwingenden Vorschriften ist festgelegt, bei welchen Artikeln zum Arbeitsvertrag es sich um absolut zwingende, halb zwingende oder dispositive Bestimmungen handelt, wobei durchaus auch Unabänderlichkeiten zuungunsten des Arbeitnehmers vorkommen können.

### Arbeitsvorbereitung (AVOR)

Die Arbeitsvorbereitung (AVOR) ist eine Teilaufgabe innerhalb der industriellen Produktion und ▷ Auftragsabwicklung. Sie umfasst die gesamte Planung und Überwachung der ▷ Fertigung und ▷ Montage, um die Produktionskapazitäten optimal auszulasten und die vorgegebenen Termine einzuhalten (*Arbeitsplanung*). Dazu gehören verschiedene lang- und kurzfristige Aufgaben: (1) Bereitstellung der *technischen Kapazitäten und Mitarbeitenden*, (2) Bestimmung der *technischen Produktionsprozesse*, (3) Bestimmung der *Fertigungsmaterialien*, (4) Planung des *Produktionsprogramms*, (5) Planung des *Materialbedarfs*, (6) *Kapazitätsplanung*, (7) *Terminplanung*, (8) Bestimmung der *Losgrösse*, (9) Erstellung von *Fertigungsaufträgen*, (10) *Arbeitsverteilung* und (11) *Fertigungsüberwachung* (Betriebsdatenerfassung [BDE]).

Die Aufgaben der Arbeitsvorbereitung werden oft in einer eigenen Abteilung oder Stelle zusammengefasst. Dabei werden die einzelnen Aufgaben noch in *Arbeitsplanung* (*Fertigungsplanung*, ▷ PPS-Systeme) und *Arbeitssteuerung* (*Fertigungssteuerung*, *Produktionssteuerung*) gegliedert.

Der AVOR kommt bei der Auftragsabwicklung eine besondere Stellung zu. Vor allem die Bemühungen zur Durchlaufzeitverkürzung im Rahmen des ▷ Simultaneous Engineerings und zur Lagerreduktion (▷ Just-in-Time-Konzept) erhöhen den Koordinationsaufwand der simultan und sequentiell ablaufenden Tätigkeiten bei der Auftragsabwicklung.

In der betrieblichen Praxis hängt die Bedeutung der AVOR insbesondere davon ab, ob die Fertigungsaufträge eher zentral (▷ Material Requirements Planning, Manufacturing Resources Planning [▷ Ma-

nagement Resources Planning], ▷ Fortschrittszahlenkonzept) oder eher dezentral ausgelöst werden (▷ Kanban, ▷ belastungsorientierte Auftragsfreigabe).

### Arbeitswissenschaft

Die Arbeitswissenschaft – als eine interdisziplinäre Wissenschaft – ist die Lehre von der menschlichen Arbeit, ihren Bedingungen, Voraussetzungen und Auswirkungen auf das Verhalten der Menschen. Der wesentlichste Einfluss auf das Verhalten der Menschen ist die Entwicklung der ▷ Technik. Insbesondere geht es der Arbeitswissenschaft um die menschengerechte Beeinflussung des Systems Mensch–Arbeit nach wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Zu den Hauptbereichen der angewandten Arbeitswissenschaft gehören die Arbeitsphysiologie, -psychologie, -soziologie, -pädagogik, -wirtschaft, -medizin und die Anthropometrie.

### Arbeitszeit

Gemäss Verordnung 1 (Art. 30, Abs.1) zum Arbeitsgesetz gilt als Arbeitszeit «die Zeit, während der sich der Arbeitnehmer zur Verfügung des Arbeitgebers zu halten hat; der Weg zu und von der Arbeit gilt nicht als Arbeitszeit.»

Die *Höchstarbeitszeit* ist gesetzlich festgelegt (Art. 9, Abs.1 des Arbeitsgesetzes). Es besteht aber eine grosse Zahl von Sonderbestimmungen. Beliebte Formen der Ausgestaltung der Arbeitszeit sind die ▷ flexible und die ▷ gleitende Arbeitszeit.

### Arbeitszeitflexibilisierung

Unter Arbeitszeitflexibilisierung versteht man eine differenzierte Regelung der Arbeitszeit, die durch die Gestaltung der Lage (*Chronologie*) und der Dauer (*Chronometrie*) der Arbeitszeit – in Überein-

stimmung mit wirtschaftlichen, technologischen, sozialen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – die Optimierung des individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Gesamtnutzens aus der Arbeit zum Ziel hat. Durch eine solche Regelung wird eine starre und einheitliche Gestaltung der Arbeitszeit vermieden, und es können die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern berücksichtigt werden.

Unter das Stichwort Arbeitszeitflexibilisierung fallen z.B. ▷ gleitende Arbeitszeiten, Überstunden, *gleitende* und *flexible Pensionierung*, zeitlich begrenzte Freistellungen von der Arbeit (▷ Sabbatical), Halbtagesarbeit (▷ Teilzeitarbeit), ▷ Job Sharing.

### Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeitgestaltung (*Arbeitszeitregelung*) ist eine Aufgabe bei der Planung des ▷ Personaleinsatzes im Unternehmen und umfasst alle Fragen in Bezug auf die ▷ Arbeitszeit. Besondere Regelungen betreffen die Festlegung des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes (▷ gleitende Arbeitszeit), die ▷ Teilzeitarbeit oder das ▷ Job Sharing, Regelungen über ▷ Schicht- und ▷ Nachtarbeit sowie Pausenregelungen.

### Arbeitszeitreduktion

Syn. für ▷ Arbeitszeitverkürzung

### Arbeitszeitregelung

Syn. für ▷ Arbeitszeitgestaltung

### Arbeitszeitverkürzung

Unter Arbeitszeitverkürzung (*Arbeitszeitreduktion*) als Mittel zur ▷ Personalfreistellung versteht man eine Reduktion der vertraglich festgelegten Arbeitszeit, die i.d.R. mit finanziellen Einbussen für die Arbeitnehmer verbunden ist. Eine Arbeits-

zeitverkürzung lässt sich durch ▷ Kurzarbeit, ▷ Teilzeitarbeit oder Abbau von Überstunden erreichen.

### Arbeitszeugnis

Der Inhalt von Arbeitszeugnissen und der Anspruch auf ein solches Zeugnis sind rechtlich geregelt: Gemäss Art. 330a Abs. 1 OR haben die Arbeitnehmer das Recht, jederzeit vom Arbeitgeber ein Zeugnis zu verlangen, das sich über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses sowie über ihre Leistungen und ihr Verhalten ausspricht.

### Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist erreicht, wenn die Erwartungen des Mitarbeitenden erfüllt oder übertroffen werden. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, tritt Unzufriedenheit ein.

Das Ausmass der erlebten Zufriedenheit ist abhängig vom persönlichen Anspruchsniveau. Dieses variiert mit der Verarbeitung der Erfahrungen in der Vergangenheit. Eine Befriedigung der Bedürfnisse führt tendenziell zu einer Erhöhung, die Frustration der Erwartungen zu einer Herabsetzung des Anspruchsniveaus.

Die Arbeitszufriedenheit gilt als wichtiges soziales Ziel, das mit organisatorischen Massnahmen zu fördern ist. Vielfach wird davon ausgegangen, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit auch zu höheren Leistungen führe. Eine derart starke Mittel-Zweck-Beziehung kann jedoch empirisch nicht eindeutig nachgewiesen werden. Ebenso ist der umgekehrte Zusammenhang denkbar, dass Leistung zu mehr Zufriedenheit führt. Arbeitszufriedenheit kann daher nicht als einzige oder wichtigste Motivation zur Leistung betrachtet werden.

Das Ziel Arbeitszufriedenheit bleibt aufgrund der hohen Korrelation zur Lebens-

zufriedenheit und zur psychischen und physischen Gesundheit (Stress) erstrebenswert. Positive Einflussfaktoren (*Motivatoren*) sind: Akzeptanz bei Kollegen, mitarbeiterorientierter Führungsstil, befriedigende Aufgabe, gute ▷ Arbeitsbedingungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

- ▷ Motivationstheorien
- ▷ Zwei-Faktoren-Theorie

### Arbitrage

Unter Arbitrage versteht man die Ausnutzung von Preisunterschieden für dasselbe Gut aufgrund räumlich oder zeitlich getrennter Märkte. Da die Angebots- und Nachfragesituation zur gleichen Zeit nicht auf allen Teilmärkten identisch ist, ergeben sich (zumindest kurzfristig) Arbitragemöglichkeiten. Dabei wird gleichzeitig gekauft und verkauft, ohne allerdings einen längerfristigen Besitz anzustreben (▷ Spekulation). Das Arbitragegeschäft ist deshalb risikolos; es setzt jedoch einen besseren Überblick und mehr Informationen über die Märkte voraus, als es die lokalen Akteure haben. Arbitrage tritt v.a. beim Handel mit Aktien, Obligationen, ▷ Derivaten, Termingeldern (Zinsarbitrage), Devisen oder Gold auf. Die Ausnutzung von Arbitragemöglichkeiten führt zu einem einheitlichen Preis für homogene Güter, was aus volkswirtschaftlicher Sicht durchaus wünschenswert ist.

Moderne Informationssysteme ermöglichen sehr schnell durchführbare Arbitragen mit hohen Gewinnen. Für die Marktteilnehmer, hauptsächlich Banken und institutionelle Anleger, lohnt sich das Arbitragegeschäft allerdings nur dann, wenn die erwirtschafteten Gewinne die Kosten für die Informationsbeschaffung und die Kauf- und Verkaufsgebühren decken.

### Arbitrage-Pricing-Theorie (APT)

Die Arbitrage-Pricing-Theorie (APT) zeigt die Beziehungen zwischen Risiko und Rentabilität auf und ist eine Weiterentwicklung des  $\triangleright$  Capital Asset Pricing Model (CAPM), versucht aber, die Schwachstellen des CAPM zu eliminieren. Sie basiert auf dem Grundgedanken, dass sich die Rentabilität einer risikobehafteten Anlage aus der Rentabilität für eine risikolose Anlage sowie einer Anzahl von allgemein wirkenden Einflussfaktoren mit entsprechenden Risikoprämien zusammensetzt. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zum CAPM, bei dem die Risikokomponente durch einen einzigen Einflussfaktor, den sog.  $\triangleright$  Beta-Faktor ( $\beta$ ) dargestellt wird.

### Argumentationswert

$\triangleright$  Unternehmensbewertung

### Artefakte

$\triangleright$  Unternehmenskultur

### Artikel

Mit Artikel bezeichnet man (1) eine Zusammenfassung von Sorten, die einheitliche Merkmale bezüglich Farbe, Form, Grösse und Menge aufweisen, (2) das kleinste Element eines Sortiments.

### ASP

Abk. für Application Service Provider  
 $\triangleright$  Application Services

### Assessment Center

Das Assessment Center (AC) ist ein Beurteilungsverfahren, um die Eignung und das Entwicklungspotenzial von Bewerbern zu ermitteln. Seine Besonderheit liegt darin, dass mehrere Bewerber und mehrere Beurteiler (Linienvorgesetzte, Psychologen, Mitarbeitende der Personalabteilung) gleichzeitig daran teilnehmen. Ausserdem

werden mehrere Beurteilungsverfahren (Interviews, Fallstudien,  $\triangleright$  Postkorbübungen, führerlose Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspiele u. a.) miteinander kombiniert. Ein intensives Assessment Center kann 2 bis 3 Tage dauern. Es ermöglicht den Teilnehmern auch eine Beurteilung der Anforderungen, die an sie gestellt werden.

Das Assessment Center gewinnt im Rahmen der Personalauswahl sowie als Instrument der  $\triangleright$  Personalentwicklung immer mehr an Bedeutung und beschränkt sich nicht mehr auf die Auswahl von Führungskräften. Empirische Untersuchungen belegen eine äusserst hohe  $\triangleright$  Validität der Ergebnisse von Assessment Centers, die die hohen Kosten der Durchführung rechtfertigen.

### Asset-Backed Securities (ABS)

Wörtlich steht «Asset-Backed Securities» (ABS) für «durch Aktiva gedeckte Wertpapiere». Eine Anleihe, die durch gebündelte Vermögenswerte gesichert ist, wird Asset-Backed Security genannt. Bei den Vermögenswerten zur Besicherung kann es sich z.B. um Kreditportfolios von Banken oder um Kundenguthaben von Automobilfirmen oder Kreditkarteninstituten handeln. Das Finanzinstrument Asset-Backed Securities wird von den Unternehmen zumeist genutzt, um Forderungen aus dem Unternehmen auszugliedern und Liquidität zu beschaffen. Die Übertragung der Vermögenswerte erfolgt auf eine Zweckgesellschaft ( $\triangleright$  Special Purpose Vehicle), die wiederum die Asset-Backed Securities begibt.

### Asset Stripping

Bei einem Asset Stripping werden nach einer Unternehmensübernahme ( $\triangleright$  Akquisition) bestimmte (Vermögens-)Teile des

übernommenen Unternehmens sofort wieder verkauft. Dies ermöglicht einerseits eine Finanzierung des Kaufpreises für die Unternehmensübernahme, und andererseits schafft sich das Unternehmen einen finanziellen Spielraum, um sich auf das zukünftige Kerngeschäft zu konzentrieren. Möglich ist dieser Vorgang v.a. bei unterbewerteten Unternehmen, die an der Börse kotiert sind. In diesem Fall ist der ▷ Break-up Value höher als der Börsenwert des Unternehmens.

### Asset Swap

▷ Swap

### Assoziiertes Unternehmen

Als assoziiertes Unternehmen bezeichnet man im Rahmen der ▷ Konzernrechnung eine ▷ Beteiligung, auf welche das Unternehmen ▷ massgeblichen Einfluss ausüben kann und welche weder eine ▷ Tochtergesellschaft noch ein ▷ Joint Venture des Unternehmens ist.

▷ Equity-Methode

▷ Konzernrechnung

### At-the-Money

Mit At-the-Money wird eine ▷ Option bezeichnet, deren ▷ Ausübungspreis gleich hoch ist wie der Kassakurs des Basiswerts.

### Audit Committee

Das Audit Committee (*Priifungs-ausschuss*) ist ein Führungsinstrument zur Überwachung der Geschäftstätigkeiten, -strukturen und -prozesse in Ergänzung zur ▷ internen und ▷ externen ▷ Revision. Es unterstützt den Verwaltungsrat in der Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion und ist damit ein wichtiges Instrument der ▷ Corporate Governance. Insbesondere hat das Audit Committee folgende Aufgaben:

- Überwachung der finanziellen Berichterstattung auf der Grundlage der Rechnungslegungsvorschriften,
- Sicherung und Weiterentwicklung eines funktionsfähigen internen Kontrollsystems,
- Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie unternehmensinterner Weisungen,
- Auswahl und Beurteilung des Leiters der internen Revision und Beurteilung des Wirtschaftsprüfungsunternehmens der externen Revision,
- Koordination der internen und externen Revision,
- Beurteilung von Kosten und Nutzen von internen Kontrollen sowie der internen und externen Revision,
- Überwachung und Beurteilung des Risikomanagements (▷ Risikomanagement);
- Formulierung von Anträgen an den Verwaltungsrat zur Verbesserung der Finanzkontrolle und des Risikomanagements,
- Förderung eines Kontrollbewusstseins (Kontrollkultur) sowie einer sorgfältigen und ethisch korrekten Erledigung von Arbeiten.

Das Audit Committee setzt sich (bei der Aktiengesellschaft) i. d. R. aus Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, die keine Geschäftsführungsfunktion innehaben.

### Auditing

Unter Auditing versteht man die Prüfung von Daten und Vorgängen durch unabhängige Personen, die keinen Bezug zu diesen Daten und Vorgängen haben. Der Begriff des Auditing findet sich v.a. bei der Prüfung von Qualitätssystemen durch Kunden oder durch unabhängige Zertifizierungsstellen (▷ ISO-Zertifizierung, ▷ Öko-Audit).

## Auditorenstelle

- Syn. für ▷ Zertifizierungsstelle
- ▷ ISO 9000
- ▷ ISO-Zertifizierung

## Aufbauorganisation

Unter der Aufbauorganisation versteht man die Verteilung von ▷ Aufgaben auf ▷ Stellen. Die Aufbauorganisation regelt neben der Aufgabenverteilung (▷ Zentralisation) die Verteilung der Weisungsbefugnisse (Kompetenzverteilung) und die offiziellen Kommunikationswege (▷ Dienstweg). Sie bildet zusammen mit der ▷ Ablauforganisation die ▷ Organisation eines Unternehmens.

Bei der Bildung einer Aufbauorganisation stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- (1) Nach welchen Kriterien kann die Gesamtaufgabe gegliedert und in Teilaufgaben zerlegt werden (▷ Aufgabenanalyse)?
  - (2) Nach welchen Kriterien können die Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen (Stellen) zusammengefasst und strukturiert werden (▷ Aufgabensynthese, ▷ Stellenbildung)?
  - (3) Nach welchen Kriterien können die einzelnen Stellen in Beziehung zueinander gesetzt werden (▷ Leitungsprinzip)?
- Die Kombination dieser Kriterien führt zu verschiedenen ▷ Organisationsformen in der betrieblichen Praxis. Besonders häufig sind die funktionale (Gliederung nach Verrichtungen bzw. Funktionen), divisionale (Gliederung nach Objekten, Sparten) und die regionale Gliederung. Werden zwei dieser Kriterien miteinander kombiniert, erhält man eine ▷ Matrixorganisation.

Die Aufbauorganisation wird in der Praxis häufig mit ▷ Organigrammen dargestellt (und oft mit diesen gleichgesetzt). Diese geben jedoch lediglich einen groben Überblick über die Struktur, die Weisungsbefugnisse und die Aufgabenverteilung.

## Aufgabe

Unter einer Aufgabe ist das Erbringen einer bestimmten Leistung zu verstehen. Die Aufgabe besteht aus einer oder mehreren Tätigkeiten, die sich aus einem übergeordneten Ziel ableiten. Sie lässt sich v. a. anhand zweier Merkmale beschreiben:

- *Verrichtungen* (Tätigkeiten, Funktionen, Aktivitäten), die zur Erfüllung einer Aufgabe zu vollziehen sind (z.B. Verkaufen, Schreiben, Bohren).

- *Objekt*, an dem oder in Bezug auf das eine Tätigkeit ausgeübt wird (z.B. Produkte, Materialarten, Kundengruppen, Baugruppen, Teile).

Um eine Aufgabe detailliert zu beschreiben, können jedoch weitere Merkmale herangezogen werden:

- *Sachmittel* bzw. Betriebsmittel, die zur Durchführung einer Aufgabe erforderlich sind (z.B. Anlagen).

- *Ort*, an dem eine Aufgabe erfüllt wird. Zu unterscheiden ist zwischen geografischen (z.B. Absatzgebiete, Produktionsstätten) und innerbetrieblichen Standorten (Anordnung der Betriebsmittel).

- *Stufe* des Führungsprozesses, wobei zwischen Leitungs- und Ausführungsaufgaben unterschieden werden kann.

- *Phase* des Führungsprozesses, wobei vier Phasen unterschieden werden: Planung, Entscheidung, Anordnung, Kontrolle.

- *Zweckbeziehung*, wobei zwischen Primäraufgaben, die dem unmittelbaren Betriebszweck (z.B. Produktion) dienen, und sekundären oder Verwaltungsaufgaben (z.B. Rechnungswesen) unterschieden wird.

- *Zeit*, die zur Erledigung einer Aufgabe notwendig ist, oder der Zeitpunkt, zu dem die Aufgabe erledigt werden soll.

- *Person*, der die Aufgabe übertragen wird. Gleichartige und sich wiederholende Aufgaben sind Grundlage der ▷ Organisation.

Während bei der ▷ Aufbauorganisation gleichartige Aufgaben zu ▷ Stellen zusammengefasst werden (statische Betrachtung), steht bei der ▷ Ablauforganisation die zeitliche Abfolge verschiedener Aufgaben im Vordergrund (dynamische Betrachtung).

### **Aufgabenanalyse**

Die Aufgabenanalyse ist der erste Schritt bei der Gestaltung der ▷ Aufbauorganisation. In dieser Analyse wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens so lange in einzelne *Teilaufgaben (Elementaraufgaben)* gegliedert, bis diese nicht weiter zerlegbar sind oder in der anschliessenden ▷ Aufgabensynthese ohnehin wieder zusammengefasst werden müssten und deshalb eine weitere Zerlegung nicht sinnvoll wäre.

### **Aufgabenbereicherung**

Syn. für ▷ Job Enrichment

### **Aufgabenbild**

Das Aufgabenbild präzisiert als Teil der ▷ Stellenbeschreibung die einzelnen Aufgaben und Befugnisse des Stelleninhabers.

### **Aufgabenerweiterung**

Syn. für ▷ Job Enlargement

### **Aufgabensynthese**

Bei der Aufgabensynthese als zweitem Schritt der ▷ Aufbauorganisation werden die in der ▷ Aufgabenanalyse gewonnenen *Teilaufgaben (Elementaraufgaben)* zu zweckmässigen Aufgabenkomplexen zusammengefasst, die auf eine ▷ Stelle (mit einem oder mehreren Aufgabenträgern) übertragen werden können. Zur Bildung dieser Aufgabenkomplexe dienen die Kriterien der ▷ Stellenbildung (z.B. Verrichtung, Objekt, Region).

### **Aufgabenübertragung**

Syn. für ▷ Anordnung

### **Aufgeld**

Syn. für ▷ Agio

### **Aufschlagsspanne**

▷ Handelsspanne

### **Aufschwung**

▷ Konjunktur

### **Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat ist ein Gremium der deutschen ▷ Aktiengesellschaft, das genauso wie der schweizerische ▷ Verwaltungsrat von den Aktionären gewählt wird. Im Gegensatz zum Verwaltungsrat hat der Aufsichtsrat jedoch die Aufgabe der Überwachung der Geschäftsleitung; er nimmt nicht an der Geschäftsführung teil. In grossen Unternehmen müssen auch Mitglieder des nichtleitenden Personals vertreten sein.

### **Auftrag**

Unter einem Auftrag wird die vertragliche Abmachung zwischen einem Kunden und einem Unternehmen verstanden, eine bestimmte Dienst- oder Sachleistung innerhalb eines vereinbarten Zeitraums zu erbringen. Mit seinem Auftrag spezifiziert der Kunde seine Vorstellung hinsichtlich Kosten und Qualität der zu erbringenden Leistung. Grösseren Aufträgen geht i. d. R. eine ▷ Offerte voran.

Alle noch nicht abgewickelten Aufträge ergänzen den ▷ Auftragsbestand eines Unternehmens. Dieser wird dann im Rahmen der ▷ Auftragsabwicklung unter Beachtung der ▷ Kapazitäten abgebaut.

▷ Bestellung

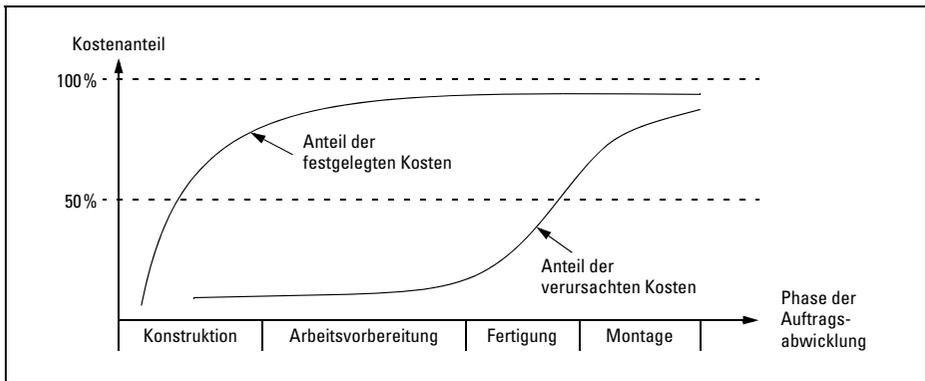
**Auftragsabwicklung**

Die Auftragsabwicklung bezeichnet den innerbetrieblichen Prozess zwischen Auftragseingang und Auslieferung des fertigen Produkts. Die Auftragsabwicklung erfordert die Zusammenarbeit aller an der Leistungserstellung beteiligten Teilbereiche, insbesondere  $\triangleright$  Konstruktion,  $\triangleright$  Arbeitsvorbereitung,  $\triangleright$  Fertigung und  $\triangleright$  Montage. Bei der Gestaltung von Auftragsabwicklungsprozessen versucht ein Unternehmen, die  $\triangleright$  Durchlaufzeit und die  $\triangleright$  Kosten des Auftrags zu minimieren sowie die geforderten Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dabei ist zu beachten, dass Kostenfestlegung (wo wird bestimmt, welche Kosten anfallen?) und Kostenverursachung (wo fallen die Kosten effektiv an?) im Auftragsabwicklungsprozess auseinander fallen ( $\blacktriangleright$  Abb. 12). Die Konsequenz ist eine stärkere Betonung der Entwicklung und Konstruktion bei der Suche nach Rationalisierungspotenzialen, weil in diesem Bereich bis zu 80% der Produktionskosten festgelegt werden. Der Auftragsabwicklungsprozess als zentrale Aufgabe eines industriellen Unternehmens hat im Rahmen des sich verschärfenden Wettbewerbs und der gestiegenen

Kundenanforderungen (kleinere Losgrößen, grosse Variantenvielfalt) an Bedeutung gewonnen und zu einem Reorganisationsbedarf in diesem Bereich geführt. Entsprechende Massnahmen werden in der Praxis auch unter den Stichworten  $\triangleright$  Computer-Integrated Manufacturing (CIM),  $\triangleright$  Simultaneous Engineering,  $\triangleright$  Business Reengineering und  $\triangleright$  Total Quality Management (TQM) diskutiert. Besonderes Augenmerk wird auf die Überwindung von Schnittstellenproblemen (datentechnischer oder interpersoneller Art) zwischen den verschiedenen Abteilungen gelegt.

**Auftragsbestand**

Unter dem Auftragsbestand wird die Summe aller vorhandenen, noch nicht in die Auftragsabwicklung eingegangenen Aufträge eines Unternehmens verstanden. Die Höhe des Auftragsbestands (gemessen in Arbeitswochen bzw. -monaten oder in Geldwerten) gibt Auskunft über die zukünftig zu erwartenden Umsätze eines Unternehmens oder Branche. Volkswirtschaftlich gelten geringe Auftragsbestände als Signal für eine schwächer werdende  $\triangleright$  Konjunktur ( $\triangleright$  Frühwarnindikator).



▲ Abb. 12 Kostenfestlegung und Kostenverursachung in der Auftragsabwicklung (Eversheim 1989, S. 5)

### Auftragsbezogene Fertigung

Bei der auftragsbezogenen oder *auftragsorientierten Fertigung (Auftragsfertigung)* entspricht die Produktionsmenge genau den vorliegenden Bestellungen bzw. Kundenaufträgen. Die Absatzmenge stimmt in ihrer zeitlichen Verteilung genau mit der Produktionsmenge überein (Synchronisation), sodass keine Lager gebildet werden müssen. Ein Vorteil ist auch die bestmögliche Berücksichtigung von Kundenwünschen. Nachteilig ist jedoch, dass sich die Kapazitäten entweder am Maximalbedarf ausrichten müssen, sodass die Gefahr von Leerkapazitäten entsteht, oder dass sich bei steigendem Auftragsvolumen die Lieferzeiten verlängern.

Um von den Vorteilen der auftragsbezogenen Fertigung zu profitieren, müssen die entsprechenden Marktbedingungen vorhanden sein. Tendenziell gilt, dass bei hoher Variabilität und hoher Komplexität der Produkte am ehesten eine auftragsbezogene Fertigung möglich ist. Andernfalls beruht die Produktionsmenge eher auf Absatzprognosen mit entsprechender Lagerbildung (*vorratsbezogene Fertigung*). In der Praxis findet sich eine rein auftragsbezogene Fertigung selten. Oft wird sie mit einer nicht auf einen bestimmten Kunden bezogenen ▷ Serienfertigung auf vorgelagerten Fertigungsstufen kombiniert (▷ Gemischtfertigung).

### Auftragsempfang

▷ Einliniensystem

### Auftragserteilung

▷ Offerte  
▷ Einliniensystem

### Auftragsfertigung

Syn. für ▷ Auftragsbezogene Fertigung

### Auftragsfreigabe

Die Auftragsfreigabe ist eine Entscheidung der jeweils verantwortlichen Stelle im Rahmen eines Prozesses zur Durchführung eines Folgeschritts. Auftragsfreigaben sind v.a. in der Produktion anzutreffen, womit der Übergang von der Planungs- und Konstruktionsphase eines Produkts zur Herstellung in der ▷ Fertigung bezeichnet wird. Die Auftragsfreigabe erfolgt ebenso bei der Ausführung des Produktionsprogramms im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung (▷ PPS-Systeme). Eine besondere Form der Auftragsfreigabe ist die ▷ belastungsorientierte Auftragsfreigabe.

### Auftragsfreigabe, belastungsorientierte

▷ Belastungsorientierte Auftragsfreigabe

### Auftragslaufkarte

▷ Ablaufkarte

### Auftragsorientierte Fertigung

Syn. für ▷ Auftragsbezogene Fertigung

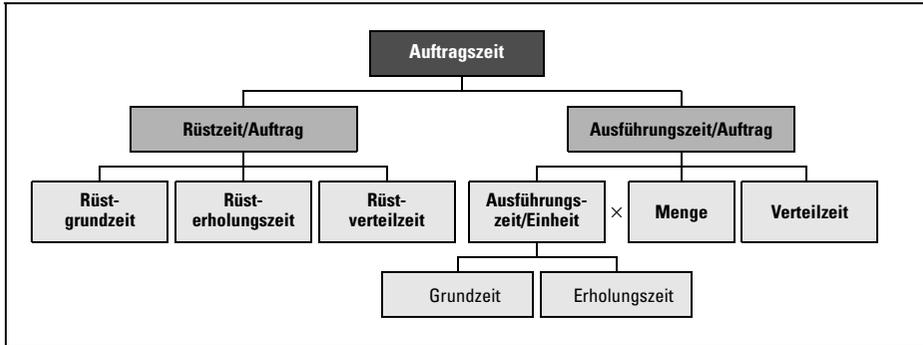
### Auftragsplanung

▷ Offertbearbeitung

### Auftragszeit

Unter Auftragszeit versteht man die Zeit, die nötig ist, um ein ▷ Teil oder eine ▷ Baugruppe physisch herzustellen. Hierfür müssen Maschinen oder Arbeitsmittel bereitgestellt oder eingerichtet werden (▷ *Rüstzeit*) und das Teil muss bearbeitet werden (*Ausführungszeit*) (► Abb. 13).

Die Ausführungszeit ist – im Gegensatz zur Rüstzeit – direkt mengenabhängig. Sind Ausführungszeit und Rüstzeit sowie die Anzahl herzustellender Stücke bekannt, so kann der gesamte Zeitaufwand für ein Teil berechnet werden. Diese Informationen



▲ Abb. 13 Gliederung der Auftragszeit

bilden zusammen mit den  $\triangleright$  Stücklisten die Grundlage für die Berechnung der Start- und Endtermine eines ganzen Auftrags oder der einzelnen Arbeitsgänge ( $\triangleright$  Netzplantechnik,  $\triangleright$  Durchlaufzeit).

### Aufwand

Der Aufwand (*Aufwendung*) bezeichnet den wertmässigen Verzehr an Gütern und Dienstleistungen während einer Periode. Einerseits umfasst der Aufwand den Wert des Inputs in den Leistungserstellungsprozess (z.B. Löhne, Material, Zinsen), andererseits aber auch den Verbrauch an  $\triangleright$  Vermögenswerten (z.B. Kursverlust auf Wertschriften, Verkauf einer Maschine unter ihrem  $\triangleright$  Buchwert, Wertverlust einer Maschine durch Nutzung) während einer Periode. Der Aufwand wird in der  $\triangleright$  Erfolgsrechnung und damit in der  $\triangleright$  Finanzbuchhaltung ausgewiesen. Im Gegensatz zu den  $\triangleright$  Auszahlungen umfasst der Aufwand auch liquiditätsneutrale Vorgänge (z.B. Abschreibungen, Bildung von Rückstellungen). Der Aufwand kann wie folgt unterteilt werden ( $\blacktriangleright$  Abb. 108 auf Seite 370):

- *Betriebliche Aufwendungen (Zweckaufwand)* sind betriebstypisch und wiederkehrend. Sie stammen aus der angestammten Geschäftstätigkeit des Unternehmens.

- *Nichtbetriebliche (betriebsfremde) Aufwendungen* sind wiederkehrend, aber nicht betriebstypisch. Sie entstehen häufig aus der Nutzung nichtbetrieblicher Vermögenswerte oder durch die Veräusserung von  $\triangleright$  Anlagevermögen.

- *Ausserordentliche Aufwendungen* sind nicht wiederkehrend, da sie aufgrund eines ausserordentlichen Ereignisses auftreten.

### Aufwendung

Syn. für  $\triangleright$  Aufwand

### Aufwertung

Von Aufwertung der eigenen Währung spricht man, wenn deren Wert gegenüber ausländischen Währungen steigt, d.h. wenn man für eine konstante Menge einheimischer Währung einen höheren Betrag an ausländischer Währung erhält ( $\triangleright$  Wechselkurs).

Als Konsequenz einer Aufwertung ergeben sich die umgekehrten Effekte einer  $\triangleright$  Abwertung. Da die Güter für ausländische Käufer teurer werden, verschlechtern sich die Wettbewerbschancen der Exportindustrie ( $\triangleright$  Terms of Trade). Auf der anderen Seite verbilligen sich die Importe.

## Aufwertungsreserve

- ▷ Reserven

## Ausbildung

- ▷ Personalausbildung

## Ausbuchen

Im Rechnungswesen spricht man von Ausbuchen, wenn ein ▷ Vermögenswert oder eine Verbindlichkeit (▷ Fremdkapital) vollständig oder teilweise aus der ▷ Bilanz eines Unternehmens herausgenommen wird.

## Ausfallzeiten

- Syn. für ▷ Fehlzeiten

## Ausführungszeit

- ▷ Auftragszeit

## Ausgabekurs

Unter dem Ausgabekurs (*Ausgabepreis*, *Emissionskurs*, *Emissionspreis*) versteht man den Preis, den man für eine neue ▷ Aktie im Lauf einer ▷ Kapitalerhöhung oder einer erstmaligen Börsenzulassung (▷ Going Public) bezahlen muss. Auch im Rahmen der ▷ Emission einer ▷ Anleiheobligation spricht man vom Ausgabekurs. Bei einer *Aktienemission* kommt der Festlegung des Ausgabekurses eine besonders grosse Bedeutung zu. Neben der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften sind folgende Einflussfaktoren zu beachten:

- *Aufnahmebereitschaft des Markts*: In einer Börsen-Hausse (▷ Hausse) kann der Emissionskurs relativ hoch angesetzt werden, ohne dass dadurch ein Kursdruck auf die Aktien zustande käme.
- *Bilanzwert je Aktie*: Je näher der Ausgabekurs beim Bilanzkurs (= gesamtes Eigenkapital dividiert durch die Anzahl

ausgegebener Aktien) liegt, desto kleiner ist die ▷ Kapitalverwässerung.

- *Stille Reserven*: Bei Vorliegen grosser ▷ stiller Reserven ist ein Ausgabekurs über dem Bilanzkurs gerechtfertigt.

■ *Börsenkurs*: Primär hat sich der Ausgabekurs nach dem Börsenkurs auszurichten. Je höher dieser über dem Nennwert liegt, desto grösser kann das ▷ Agio gewählt werden.

■ *Ertragswert*: Je grösser der ▷ Ertragswert eines Unternehmens, desto höher kann der Ausgabekurs gewählt werden.

■ *Rentabilität*: Der Ausgabekurs sollte so gewählt werden, dass der Aktionär auf dem neuen Kapital eine angemessene ▷ Rentabilität erzielt. Ist dies nicht der Fall, werden die Kapitalgeber (zumindest langfristig) alternative Anlagemöglichkeiten suchen.

■ *Dividendenpolitik*: Aus psychologischen Gründen wird – v.a. in der Schweiz – der Ausgabekurs so festgesetzt, dass dadurch der Dividendensatz nicht angepasst werden muss.

■ *Steuern*: Auch steuerliche Überlegungen können eine Rolle spielen, muss doch der Agio-Erlös in einigen Kantonen (z.B. Glarus, Solothurn) als Ertrag versteuert werden.

Im Rahmen der *Emission einer Anleiheobligation* legt man den Ausgabekurs normalerweise in Prozenten des Nennwerts einer ▷ Obligation fest. Dabei bestehen folgende Möglichkeiten:

- *al pari*, d.h. zu 100% des Nennwerts,
  - *unter pari*, d.h. tiefer als der Nennwert,
  - *über pari*, d.h. höher als der Nennwert.
- Dieser Festlegung kommt insofern grosse Bedeutung zu, als damit der effektive Zinssatz, mit welchem das eingesetzte Kapital verzinst wird, berechnet werden kann.

**Ausgaben**

Als Ausgaben bezeichnet man alle Abnahmen der  $\triangleright$  liquiden Mittel während einer Betrachtungsperiode. Im Gegensatz zu den  $\triangleright$  Auszahlungen werden bei den Ausgaben Gutschriften ( $\triangleright$  Debitoren) und Verpflichtungen ( $\triangleright$  Kreditoren) aus dem Verkaufumsatz einbezogen. Beispiele: Kauf von Handelswaren oder Rohstoffen gegen Rechnung, Bildung kurzfristiger Rückstellungen für ausstehende Schadenersatzansprüche Dritter, Rückzahlung eines Darlehens.

$\triangleright$  Auszahlungen

**Ausgaben-Umlageverfahren**

$\triangleright$  Generationenvertrag

**Ausgabepreis**

Syn. für  $\triangleright$  Ausgabekurs

**Ausgleichsgesetz der Planung**

Das Ausgleichsgesetz der  $\triangleright$  Planung bedeutet, dass sich die Gesamtplanung zwar kurzfristig auf den jeweiligen Engpassbereich (z.B. Finanzbereich) ausrichten muss ( $\triangleright$  Dominanz des Minimumsektors), dass aber langfristig dieser Bereich auf das Niveau der anderen Bereiche angehoben werden muss.

**Auslastungsgrad**

Syn. für  $\triangleright$  Beschäftigungsgrad

**Ausschlussprinzip**

Das Ausschlussprinzip besagt, dass alle jene vom Nutzen (z.B. durch Konsum) eines ökonomischen Guts ( $\triangleright$  Güter, ökonomische) ausgeschlossen werden können, die kein Entgelt für diese Nutzung entrichten. Bei privaten Gütern und bei  $\triangleright$  Club-Gütern ist das Ausschlussprinzip definitionsgemäss anwendbar, während dies bei rein  $\triangleright$  öffentlichen Gütern nicht

der Fall ist. So kann z.B. jemand, der nicht bereit ist, für den Kauf eines Autos (privates Gut) oder die Benutzung eines Golfplatzes (Club-Gut) ein entsprechendes Entgelt zu entrichten, vom Nutzen ausgeschlossen werden. Jemand, der aber Steuerzahlungen verweigert, kann kaum von der Nutzung äusserer oder innerer Sicherheit des Staats (öffentliches Gut) ausgeschlossen werden. Die Anwendbarkeit des Ausschlussprinzips hängt letztlich vom Aufwand ab, der zu seiner Durchsetzung betrieben wird. So ist z.B. fraglich, ob das Ausschlussprinzip auf die Benutzung öffentlicher Strassen angewandt werden soll (z.B. Strassenbenutzungsgebühren für Tunnels oder Autobahnen) oder ob die Kosten aus allgemeinen Staatsmitteln bestritten werden sollen. Bei rein  $\triangleright$  freien Gütern ist die Anwendung des Ausschlussprinzips nicht nötig, da diese «frei», d.h. unbeschränkt zur Verfügung stehen und auch keine  $\triangleright$  Konkurrenz im Konsum besteht.

**Ausschuss**

Der Begriff Ausschuss wird in zwei unterschiedlichen Bedeutungen verwendet:

1. In der Organisation und Führung sind Ausschüsse Organe, die aus Führungskräften (häufig des Top-Managements) gebildet werden (z.B. geschäftsleitender Ausschuss).
2. In der Produktionstheorie versteht man unter Ausschuss fehlerhafte Zwischen- und Endprodukte, die nicht mehr weiter verwendet werden können. Aus Zeit- und Kostengründen ist die Senkung der Ausschussquoten ein wichtiges Ziel zur Verbesserung der Produktionsprozesse.

**Aussendienstmitarbeiter**

Syn. für  $\triangleright$  Handelsreisender

## Aussenfinanzierung

Bei der Aussenfinanzierung stammt das Kapital – im Gegensatz zur  $\triangleright$  Innenfinanzierung – von ausserhalb des Unternehmens stehenden Personen oder Institutionen. Für ein Unternehmen stehen folgende Formen der Aussenfinanzierung zur Auswahl:

- Wird das Kapital nur für eine bestimmte Dauer zur Nutzung überlassen, liegt eine  $\triangleright$  *Kreditfinanzierung* vor.
- Wird das Kapital durch die Eigentümer als Beteiligungskapital zur Verfügung gestellt, so handelt es sich um eine  $\triangleright$  *Beteiligungsfinanzierung*.
- Werden hingegen Vermögenswerte veräussert, so handelt es sich um eine reine *Vermögensverflüssigung* ohne Auswirkung auf das Kapital eines Unternehmens.

## Aussenhandel

Als Aussenhandel werden die wirtschaftlichen Beziehungen zum Ausland bezeichnet. Die gesamten Importe und Exporte werden in der  $\triangleright$  Zahlungsbilanz erfasst und in Warenverkehr (Handelsbilanz) und Dienstleistungen unterteilt. Ein hoher Aussenhandel weist auf eine hohe wirtschaftliche Verflechtung und Abhängigkeit vom Ausland hin. In der Schweiz beträgt der Anteil der Exporte am Bruttoinlandprodukt ca. 35%, während die Importe einen Anteil von ca. 30% ausmachen.

## Aussenhandelsbilanz

$\triangleright$  Zahlungsbilanz

## Aussenhandelsgleichgewicht

Von einem Aussenhandelsgleichgewicht (*aussenwirtschaftliches Gleichgewicht*) wird gesprochen, wenn der Saldo der Ertragsbilanz ausgeglichen ist. In diesem Fall entsprechen sich die Importe und die Exporte von Waren und Dienstleistungen

sowie die Arbeits- und Kapitaleinkommen. In der Schweiz liegt meist ein positiver Saldo der Ertragsbilanz vor, wobei der häufig negative Saldo beim Warenverkehr durch positive Salden der Dienstleistungsbilanz (v.a. Versicherungen und Banken) und der Kapitaleinkommensbilanz ausgeglichen wird ( $\triangleright$  Zahlungsbilanz).

Die Erreichung eines Aussenhandelsgleichgewichts wäre zur Verminderung internationaler Verschuldung binnen- und weltwirtschaftlich notwendig. Eine negative Ertragsbilanz führt langfristig zu einer Abnahme der Währungsreserven und birgt die Gefahr von  $\triangleright$  Abwertungen.

## Aussenrevision

Syn. für  $\triangleright$  Externe Revision

## Aussenwirtschaft

Die Aussenwirtschaft ist derjenige Teil der Volkswirtschaft, der sich aus dem grenzüberschreitenden Handel mit Gütern und Dienstleistungen sowie durch Transfers ergibt ( $\triangleright$  Aussenhandel).

## Aussenwirtschaftliches Gleichgewicht

Syn. für  $\triangleright$  Aussenhandelsgleichgewicht

## Aussenwirtschaftstheorie

Die Aussenwirtschaftstheorie sucht nach den Ursachen und Verteilungswirkungen des internationalen Handels. Ihr Aussagegehalt ist jedoch umstritten. Gemäss grundlegenden Ergebnissen sollte sich international das Prinzip des  $\triangleright$  Freihandels durchsetzen, um die Weltwirtschaft und den Wohlstand aller Länder zu fördern. Die Errichtung zahlreicher Handelshemmnisse zwischen den führenden Handelsblöcken stellt diese Forderung jedoch stark in Frage.

### **Ausserbetriebliche Beschäftigungs-Servicezentren (ABS)**

Bei ausserbetrieblichen Beschäftigungs-Servicezentren (*ABS*) werden Heimarbeitsplätze ausserhalb des Unternehmens eingerichtet, indem ein dezentralisierter Arbeitsplatz mit entsprechender Arbeitsumgebung geschaffen wird. Weder der Arbeitsablauf noch die Kommunikation mit dem Betrieb dürfen aber darunter leiden, ansonsten solche Arbeitsplätze ineffizient sind. Vor allem bei Computer-Firmen sind ABS oft anzutreffen (z. B. bei IBM).

### **Aussperrung**

Die Aussperrung ist eine Gegenmassnahme (Kampfmassnahme) der Arbeitgeber bei Streiks. Dabei wird den am Streik teilnehmenden Arbeitnehmern oder sogar der ganzen Belegschaft die Rückkehr an ihre Arbeitsplätze verwehrt.

### **Ausstellung**

▷ Messe

### **Austauschverhältnis, reales**

Syn. für ▷ Terms of Trade

### **Austrittsgespräch**

Syn. für ▷ Abganginterview

### **Ausübungspreis**

Der Ausübungspreis (*Basispreis, Bezugspreis, Exercise Price, Strike Price*) ist derjenige Preis, zu welchem der ▷ Basiswert bei Ausübung einer ▷ Option bezogen oder geliefert wird.

### **Ausverkauf**

Als Ausverkäufe (auch *Sonderverkäufe*) gelten Veranstaltungen des Detailhandels, bei denen dem Käufer durch öffentliche Ankündigung vorübergehend besondere

Vergünstigungen in Aussicht gestellt werden. Dabei können die Verkaufspreise sogar unter den ▷ Selbstkosten liegen.

In der Schweiz konnte man bis 1995 im Rahmen von Sonderverkäufen und Preisfestlegungen die Gesetze über den unlauteren Wettbewerb (Art. 16–29 UWG), die Verordnung über die Bekanntgabe von Preisen (Art. 1–19 Preisbekanntgabeverordnung PBV) sowie die Verordnung über Ausverkäufe und ähnliche Veranstaltungen (Art. 1–29 Ausverkaufsverordnung AV). Im Zuge der Liberalisierung erfolgte zur Erhöhung des Wettbewerbs die völlige Freigabe der Ausverkäufe. So ist es seit 1. November 1995 dem Schweizer Detailhandel freigestellt, jederzeit Sonderverkaufsaktionen zu starten und aggressiv dafür zu werben. Die Grossverteiler befürworten eine solche Regelung, kleine Anbieter hingegen befürchten eine aggressive Ausverkaufs- und Preispolitik der grossen Anbieter.

### **Auszahlungen**

Als Auszahlungen bezeichnet man Abflüsse von ▷ liquiden Mitteln während einer Betrachtungsperiode, z. B. Barentnahmen des Geschäftsinhabers aus der Kasse, Gewährung eines Barkredites, Vorauszahlungen für später eingehende Güter oder Dienstleistungen.

▷ Ausgaben

### **Automatenverkauf**

▷ Einzelhandelsformen

### **Automatic Call Distribution**

▷ Call Center

### **Automation**

Syn. für ▷ Automatisierung

## Automatisierung

Unter Automatisierung (*Automation*) wird der Einsatz von rechnergestützten Maschinen im Rahmen von ▷ Fertigung und ▷ Montage verstanden. Dabei werden Bedienung, Steuerung und Überwachung des Fertigungsprozesses von einer technischen Anlage übernommen, sodass die eigentliche Fertigung weit gehend unabhängig vom Menschen abläuft.

Verschiedene Funktionen im Fertigungsprozess können automatisiert werden (Antreiben, Steuern, Regeln, Optimieren und Lernen), sodass die Bearbeitung eines Werkstücks, der Werkstückwechsel, der Werkzeugwechsel, der Transport zwischen verschiedenen Anlagen von der Maschine durchgeführt werden. Je nach Fortschritt der Automatisierung spricht man von Teila- oder Vollautomatisierung.

Durch Automatisierung sollen insbesondere Arbeitskosten gesenkt (▷ Rationalisierung) und die ▷ Produktivität des Unternehmens erhöht werden. Die Automatisierung ermöglicht aber auch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen, indem gefährliche oder gesundheitsgefährdende Tätigkeiten auf Maschinen übertragen werden.

## Autonomation

Autonomation ist eine Wortschöpfung, gebildet aus den Begriffen «autonom» und «Automation». Die Autonomation ist Bestandteil des Toyota-Produktionssystems (▷ Toyota-Produktionssystem, ▷ Lean Production) und beschreibt ein Konzept, um Produktionsprozesse so einfach, robust und störungsfrei wie möglich zu gestalten. Insbesondere liegt der Fokus auf Maschinen und Anlagen, die weitgehend autonom von menschlichen Eingriffen laufen sollen und bei Fehlern selbstständig anhalten.

## Autonome Arbeitsgruppe

Die autonome oder *teilautonome Arbeitsgruppe* stellt weit gehend eine Ausprägung des Prinzips der Aufgabenbereicherung (▷ Job Enrichment) und der Ausweitung des Entscheidungsspielraums dar. Einer Arbeitsgruppe wird dabei eine relativ umfassende Aufgabe übertragen, für deren Erfüllung sie die Arbeitsverteilung selbst regelt. Die Mitglieder der Gruppe sind gleichberechtigt und haben keine hierarchische Gruppenführung; sie bestimmen jedoch einen nach aussen auftretenden Gruppensprecher. Die autonome Arbeitsgruppe ist ein Konzept zur Humanisierung der Arbeit und dient der Förderung der Selbstorganisation innerhalb des Unternehmens. Ihre Einführung ist oft mit Schwierigkeiten verbunden, da traditionelle Strukturen und Wertvorstellungen überwunden werden müssen. Widerstände treten beim Management, das einen Machtverlust hinnehmen muss, genauso wie bei den Mitarbeitenden auf, da erhöhte Ansprüche an die ▷ Sozialkompetenzen gestellt werden.

## Autopoiese

Unter Autopoiese versteht man die Fähigkeit eines ▷ Systems, auf die externe Dynamik der Umwelt so mit der internen Dynamik zu reagieren, dass das System durch die Verknüpfung seiner Komponenten seine Stabilität sichert und sich in einem Gleichgewichtszustand einpendelt.

## Autorisiertes Kapital

Syn. für genehmigtes Kapital  
▷ Kapitalerhöhung  
▷ Eigenkapital

## Autoritärer Führungsstil

▷ Führungsstil

## Autorität

Unter Autorität versteht man die Macht einer Person, Einfluss auf das Verhalten einer anderen Person zu nehmen (asymmetrische Einflussnahme). Die Autorität beruht in der betrieblichen Praxis auf einer Vielzahl von Ursachen:

- *Institutionelle* oder *formale Autorität*: Diese Form der Autorität ergibt sich aufgrund der Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Als Grundlage kommen rechtliche Vorschriften (Art. 319–362 OR), die  $\triangleright$  Organisationsstruktur und soziale Normen in Frage.

- *Fachliche Autorität*: Grundlage der fachlichen Autorität bildet das Fachwissen der Vorgesetzten, sodass die Mitarbeitenden Vertrauen in die Richtigkeit der Entscheidungen und Anordnungen fassen können.

- *Persönliche Autorität*: Die persönliche Autorität beruht darauf, dass bei zwischenmenschlichen Beziehungen die Gefühle in Form von Zuneigung und Abneigung eine grosse Rolle spielen. Ihr Einfluss ist schwer zu erfassen, da die ursächlichen Faktoren schwer identifizierbar sind. Im Vordergrund stehen die Ausstrahlung, die Glaubwürdigkeit (Integrität) und das Verhalten des Vorgesetzten. Zusätzlich wird sie auch von der Fähigkeit des Vorgesetzten, Sinn zu vermitteln und Vorbild zu sein, beeinflusst.

## Aval

Als Aval bezeichnet man eine Wechselbürgschaft, die dadurch charakterisiert ist, dass der Avalist (Wechselbürge) seine Unterschrift auf dem  $\triangleright$  Wechsel neben diejenige des Wechselschuldners, des Wechselausstellers oder eines Indossanten setzt und mit dem Zusatz «per Aval» oder «als Wechselbürge» versieht. Der Avalist haftet solidarisch mit der Person, für die er sich verbürgt hat.

$\triangleright$  Avalkredit

## Avalkredit

Der Avalkredit ist eine Kreditform, bei welcher ein Kreditinstitut eine Bürgschaft oder Garantie für den Schuldner übernimmt (*Bankbürgschaft*). Falls der Schuldner zahlungsunfähig wird, tritt das Kreditinstitut für die Verpflichtungen gegenüber dem Gläubiger ein. Der Kunde des Kreditinstituts erhält also – ähnlich wie beim  $\triangleright$  Akzeptkredit – keinen Geldbetrag, sondern ein bedingtes Zahlungsverprechen.

$\triangleright$  Aval

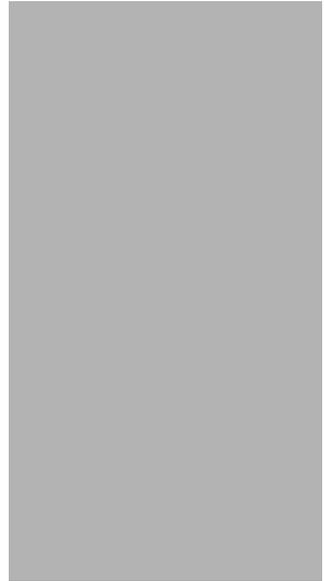
## AVOR

Abk. für  $\triangleright$  Arbeitsvorbereitung

## Axiom

Axiome sind empirisch weder überprüfbar noch beweisbare Annahmen (Prämissen). Sie sind in der Wissenschaft im Allgemeinen und in der Betriebswirtschaftslehre im Speziellen von grosser Bedeutung, weil nie alle Aussagen empirisch überprüft werden können bzw. gar nicht empirisch überprüfbar sind, wie dies z.B. der  $\triangleright$  Konstruktivismus besonders deutlich zeigt.



**B2B**

▷ Business-to-Business

**B2C**

▷ Business-to-Consumer

**Backward Integration**

Engl. für ▷ Rückwärtsintegration  
▷ Unternehmensverbindung

**Badwill**

Badwill besteht, wenn der ▷ Ertragswert eines Unternehmens kleiner als der ▷ Substanzwert ist. Es handelt sich um einen Unternehmensminderwert, der z.B. auf schlechter Organisation, unqualifiziertem Personal oder schlechter Marktstellung beruht.  
▷ Goodwill

**BAFU**

Abk. für ▷ Bundesamt für Umwelt

**Baisse**

Baisse nennt man – im Gegensatz zu einer ▷ Hausse – eine lang anhaltende Abwärtstendenz der Kurse an einer ▷ Börse. Sie kann von kurzfristigen Aufwärtsbewegungen unterbrochen werden, ohne dass sich die grundsätzliche Tendenz ändern würde. Die Baisse wird zudem von einer pessimistischen Stimmung der Börsenteilnehmer begleitet.

A la baisse spekulieren bedeutet, Börsengeschäfte zu tätigen, welche auf das Sinken der Kurse ausgelegt sind (z.B. Kaufen von ▷ Put-Optionen, Verkaufen von ▷ Call-Optionen, ▷ Short Positions bzw. Leerverkäufe von Aktien).

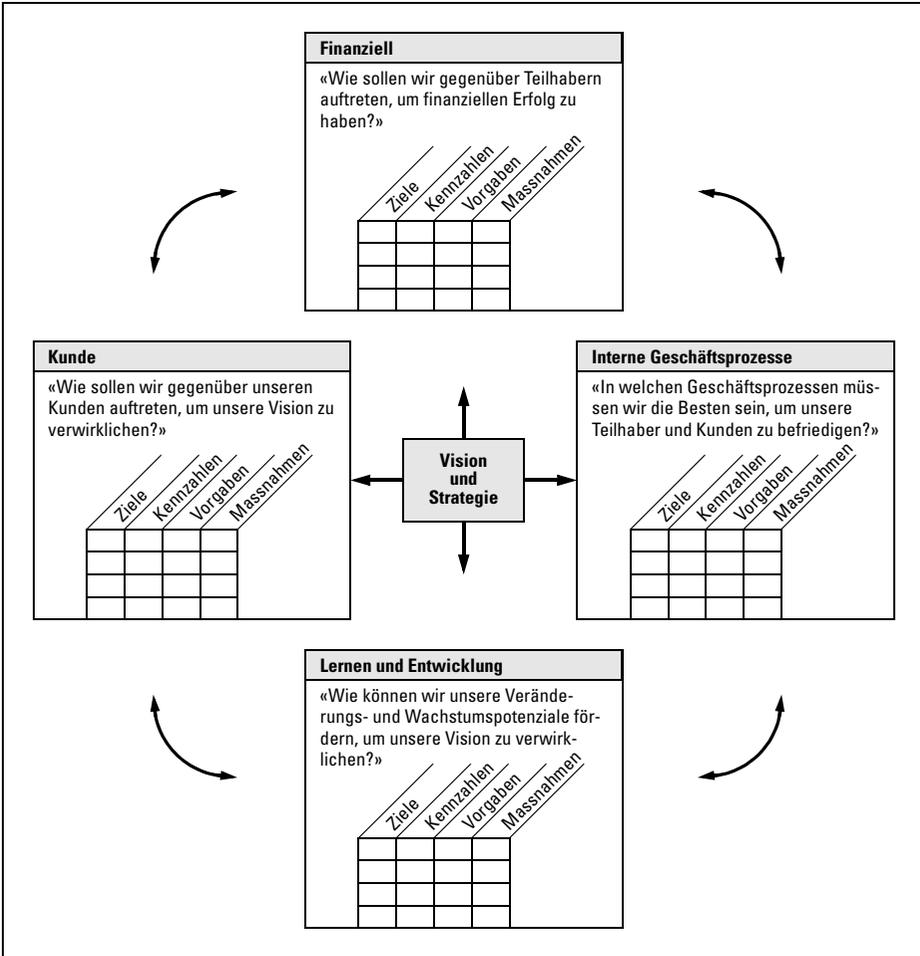
**Balanced Production**

In einer Balanced Production produzieren alle Arbeitsplätze bzw. Arbeitsbereiche mit derselben > Zykluszeit. Dabei ist die Zykluszeit kleiner als der > Kundentakt. So wird eine bestandsarme und gleichzeitig flexible Produktion ermöglicht, die mit kürzestmöglicher Durchlaufzeit auf schwankende Bedarfe des Marktes reagieren kann.

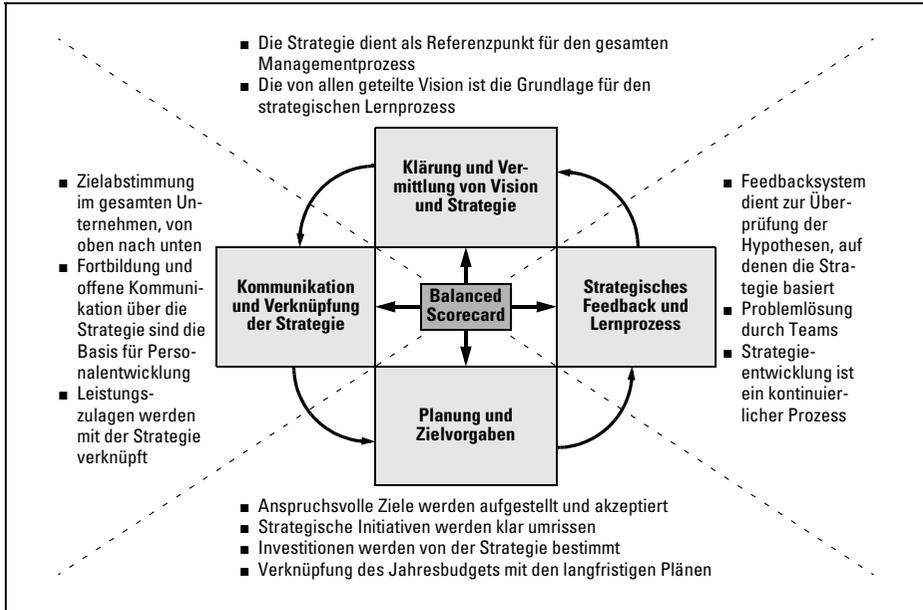
**Balanced Scorecard (BSC)**

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Managementinformationssystem, das sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Kennzahlen zu einem umfassenden System zusammenführt. «Balance» weist auf die Bedeutung der Ausgewogenheit hin zwischen

- kurzfristigen und langfristigen Zielen,
- Spätindikatoren und Frühindikatoren,



▲ Abb. 14 Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 1997, S. 9)



▲ Abb. 15 Strategieumsetzung mit BSC (Kaplan/Norton 1997, S. 191)

- monetären und nichtmonetären Kennzahlen,
- externen und internen Leistungsperspektiven.

Die BSC übersetzt die Vision und die daraus abgeleitete Unternehmensstrategie in Ziele und Kennzahlen aus vier Bereichen (◀ Abb. 14):

1. Die *finanzwirtschaftliche Perspektive*, die immer mit der Rentabilität verbunden ist, manchmal auch mit Umsatz- und Cash-Flow-Wachstums Kennzahlen.
2. Die *Kundenperspektive*, die Kennzahlen enthält wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenrentabilität, Gewinn- und Marktanteile, kurze Durchlaufzeiten.
3. Die *interne Prozessperspektive*, die den Schwerpunkt legt auf die Identifizierung neuer Prozesse, die ein Unternehmen zur Erreichung optimaler ▶ Kundenzufrieden-

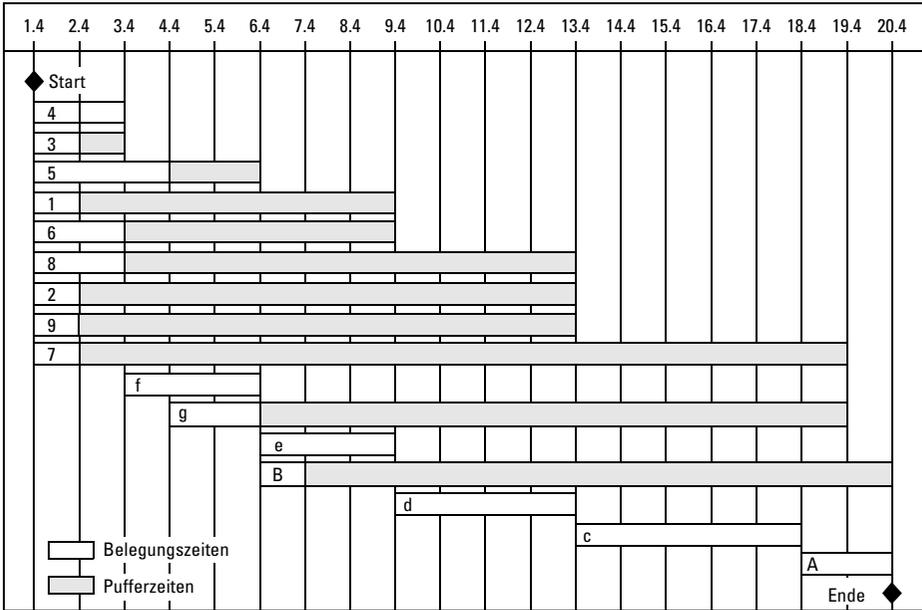
heit schaffen muss. Sie befasst sich mit der Integration von Innovationsprozessen.

4. Die *Lern- und Entwicklungsperspektive*, die jene Infrastruktur identifiziert, die ein Unternehmen schaffen muss, um ein langfristiges Wachstum und eine kontinuierliche Verbesserung zu sichern.

Die BSC dient aber nicht nur der Erfassung und Verknüpfung der Ziele und Kennzahlen unterschiedlicher Unternehmensbereiche und -aktivitäten, sondern ist auch ein Instrument der Strategieumsetzung, d.h. der Umsetzung der Vision und Strategie in zielführende Aktivitäten (◀ Abb. 15).

### Balkendiagramm

Balkendiagramme stellen Zeitbänder in einem Koordinatensystem dar. Auf der Abszisse wird die Zeiteinteilung in Tagen, Wochen oder Monaten eingetragen, auf der Ordinate werden die einzelnen Arbeits-



▲ Abb. 16 Balkendiagramm

vorgänge untereinander gereiht. Durch einen Balken vom Anfangs- zum Schlusszeitpunkt wird die Dauer der einzelnen Arbeitsvorgänge angegeben (▲ Abb. 16). Balkendiagramme werden im Rahmen der ▽ Kapazitäts- und Zeitplanung eingesetzt, z.B. bei der Projektplanung oder in der Produktionsplanung. Balkendiagramme zeigen hingegen nicht, wie die einzelnen Tätigkeiten miteinander verknüpft sind, wie dies bei ▽ Netzplänen der Fall ist. Zudem sind Planänderungen nur mit relativ hohem Aufwand durchführbar, denn bei Verzögerung einer einzigen Teilaktivität verschieben sich – sofern keine Pufferzeit vorliegt – alle nachfolgenden Teilaktivitäten.

**Bandbreite**

Unter Bandbreite wird eine Begrenzung von Wechselkursen nach oben und unten

im Rahmen von Währungsvereinbarungen verstanden. Innerhalb der festgesetzten Bandbreiten schwanken die Wechselkurse im Prinzip frei, d.h. sie werden allein durch das Marktangebot bzw. die -nachfrage bestimmt. Versuchen die Währungsbehörden, innerhalb dieser Bandbreiten Einfluss auf den Wechselkurs ihrer Währung zu nehmen (z.B. zum Schutz der Exportindustrie), spricht man von «schmutzigem» Floating. Erreicht ein Wechselkurs die obere oder untere Grenze (Interventionspunkt), müssen die beteiligten Zentralbanken mit Devisenankäufen oder -verkäufen eingreifen, um ein Ausbrechen des Kurses aus der Bandbreite zu verhindern (▷ Auf- und ▷ Abwertung). Solche kurzfristigen Massnahmen der Zentralbanken wirken aufgrund der hohen Marktvolumen nur begrenzt, haben jedoch eine psychologische Wirkung, indem das Vertrauen auf

die Richtigkeit der gewählten Bandbreite signalisiert wird. Langfristig können sich die Bandbreiten nur bewähren, wenn diese durch die gesamte  $\triangleright$  Geld- und Währungs-politik sowie die  $\triangleright$  Wirtschaftspolitik unterstüzt werden. Gelingt dies nicht, müs-sen die Bandbreiten neu festgelegt werden (*Realignment*).

**Bandbreitenmodell**

Das Bandbreitenmodell besteht darin, dass zwischen den im Arbeitsvertrag genannten Parteien eine durchschnittliche wöchent-liche Arbeitszeit vereinbart wird. Zusätz-lich wird ein bestimmter Rahmen fest-gelegt, in dem der Mitarbeitende seine Arbeitszeit wählen kann. Dabei wird z.B. eine durchschnittliche Arbeitszeit von 42 Stunden pro Woche festgelegt, wobei der Mitarbeitende seine Arbeitszeit in einer Bandbreite von 40 bis 44 Stunden wählen kann. Als Voraussetzung gilt, dass die ge-leisteten Arbeitsstunden vierteljährlich oder halbjährlich in einer Durchschnitts-rechnung mit der vereinbarten wöchent-lichen Durchschnittsarbeitszeit überein-stimmen.

Bei diesem Modell steht dem Arbeit-nehmer die Wahl offen, durch die Inkauf-nahme einer höheren durchschnittlichen Wochenarbeitszeit das Recht auf zusätz-liche Lohnprozente oder Ferientage zu er-werben (die wöchentliche Normalarbeits-zeit entspricht 100 Lohnprozenten) wie auch durch die Hergabe von Lohnprozen-

ten zusätzliche Freizeit zu «kaufen». Der Arbeitnehmer kann gemäss seiner indivi-duellen Präferenz über das Verhältnis zw-ischen Lohn, Arbeitszeit und Freizeit ent-scheiden und dabei in bestimmten Grenzen von einer Normalarbeitszeit abweichen ( $\blacktriangleright$  Abb. 17).

**Bank**

Eine Bank (Kreditinstitut) ist ein Unter-nehmen, welches sich gewerbsmässig mit Geschäften des Zahlungs- und Kreditver-kehrs beschäftigt. Zudem betreiben die meisten Banken auch Effektingeschäfte.

$\triangleright$  Bankgeschäfte

**Bankbürgschaft**

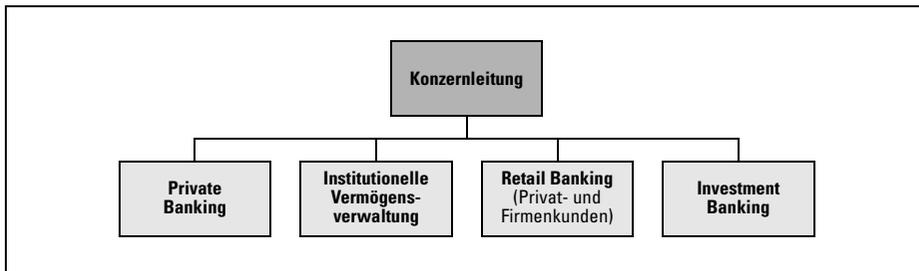
$\triangleright$  Avalkredit

**Bank für internationalen Zahlungsausgleich (BIZ)**

Die Bank für internationalen Zahlungs-ausgleich (*BIZ*) ist ein supranationales In-stitut mit Sitz in Basel. Sie hat die Auf-gabe, die internationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Währungspolitik zu fördern und dient als Bank der  $\triangleright$  Noten-banken. Ihre Aktionäre sind verschiedene europäische und internationale Notenban-ken der OECD, die auch den Verwaltungsrat (Notenbankchefs) stellen. Die BIZ ar-beitet eng mit der OECD, dem Internatio-nalen Währungsfonds und der Weltbank zusammen.

| Für eine Arbeitszeit von ... Std.   | 38   | 39   | 40   | 41   | 42    | 43    | 44    |
|---|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| erhalten die Mitarbeitenden bei vertraglichem Ferienanspruch ein Salär von (%)              | 92,5 | 95,0 | 97,5 | 100  | 103,5 | 106,0 | 108,5 |
| falls sie <i>eine</i> Woche mehr Ferien beziehen möchten, reduziert sich das Salär auf (%)  |      | 92,5 | 95,0 | 97,5 | 100   | 103,5 | 106,0 |
| falls sie <i>zwei</i> Wochen mehr Ferien beziehen möchten, reduziert sich das Salär auf (%) |      |      | 92,5 | 95,0 | 97,5  | 100   | 103,5 |

▲ Abb. 17 Entlöhnung beim Bandbreitenmodell



▲ Abb. 18 Beispiel Bankorganisation

## Bankgeschäfte

Die Bankgeschäfte lassen sich nach der Art der Bankerträge einteilen in ▷ Zinsdifferenzgeschäfte, Dienstleistungsgeschäfte (z.B. Besorgung des Zahlungsverkehrs, Anlageberatung, Vermögensverwaltung) sowie Handelsgeschäfte (z.B. An- und Verkauf von ▷ Wertpapieren und ▷ Devisen auf eigene Rechnung).

Die Bedeutung des ursprünglich wichtigsten Bankgeschäfts, des Zinsdifferenzgeschäfts, nimmt heute bei den meisten Banken ab. Banken konzentrieren deshalb ihre Finanzdienstleistungen auf ihre Kerngeschäftsbereiche, welche das Retail Banking, das Private Banking und Investment Banking sowie die (institutionelle) Vermögensverwaltung umfassen. Entsprechend ist auch die *Bankorganisation* gestaltet (◀ Abb. 18).

Banken unterliegen strengen gesetzlichen Vorschriften (insbesondere bezüglich Eigenkapitalausstattung [▷ Basel II] und ▷ Liquidität) sowie der staatlichen Kontrolle durch die *Eidgenössische Bankenkommision*. Damit sollen v.a. Kleinanleger vor möglichen Verlusten geschützt werden.

## Bankorganisation

▷ Bankgeschäfte

## Barausgleich

Der Barausgleich ist eine spezielle Art des Börsengeschäfts zur Durchführung eines Kaufes bzw. Verkaufes des ▷ Basiswerts aus einem Derivat-Geschäft (▷ Derivat), bei dem nicht eine effektive Lieferung des Titels, sondern lediglich die Verrechnung des Gewinns bzw. Verlusts erfolgt.

## Bardividende

Die Bardividende ist eine Geldzahlung an die Aktionäre. Sie ist die in der Praxis am häufigsten angewandte Form der Dividendenausschüttung (▷ Dividendenpolitik). Sie hat für das Unternehmen den Nachteil, dass die Liquidität geschmälert wird. Deshalb sind in der Praxis auch andere Formen der Dividendenausschüttung zu beobachten (▷ Stockdividende, ▷ Naturaldividende).

## Bärenmarkt

Der Bärenmarkt (engl. *bear market*) ist das Gegenteil eines Bullenmarkts und bezeichnet an der Börse eine längere negative Kursentwicklung. Diese wird meist von der Erwartung rückläufiger Gewinne und einer Rezession verursacht. Als Bären werden Anleger bezeichnet, die auf eine negative zukünftige Kursentwicklung einer Börse eingestellt sind, «bearish» nennt man die dabei herrschende Stimmung.

**Barliquidität**

▷ Liquidität

**Barmittel**

▷ Liquide Mittel

**Barrieren**

Bei der Durchsetzung von Innovationen und innerbetrieblichen Veränderungen auftretende *Widerstände* werden als Barrieren bezeichnet (*Innovationsbarrieren*). Nicht darunter fallen Hindernisse, die bereits das Entstehen neuer Ideen verhindern (▷ Betriebsblindheit, ▷ Kreativität, ▷ Innovationsmanagement). Barrieren verlängern die Zeit, bis sich Innovationen durchsetzen, oder lassen diese gänzlich scheitern. Unterschieden wird zwischen technisch verursachten und menschlichen Hemmnissen, wobei letztere im Vordergrund stehen. Zu den technischen oder sachlichen Barrieren zählen ungenügender Personalbestand, mangelnde Finanzmittel und ungeeignete Betriebsmittel. Menschliche Barrieren betreffen das Verhalten eines einzelnen Menschen oder einer Gruppe. Sie entstehen, wenn von gewohnten Verhaltensweisen abgewichen werden soll (emotionale Widerstände) oder wenn sich unterschiedliche Interessen gegenüberstehen (rationale Widerstände).

Barrieren treten in vielen Unternehmen auf, wenn die Änderungsgeschwindigkeit des Markts das menschliche Anpassungsvermögen übersteigt.

- ▷ Unternehmenskultur
- ▷ Organisationsentwicklung
- ▷ Change Management

**Barter-Geschäft**

Bei einem Barter-Geschäft erfolgt eine Geschäftstransaktion durch den Austausch von Waren (Tauschgeschäft). Es kommt heute v.a. im Aussenhandel von

Ländern mit Devisenknappheit oder eingeschränktem Devisenhandel vor. Das Barter-Geschäft ist eine mögliche Form des ▷ Kompensationsgeschäfts (▷ Nachfrage).

**Barwert**

Der Barwert ist der abgezinste Gegenwartswert einer zukünftigen Zahlung (▷ Diskontierung). Der heutige Barwert plus Zins und Zinseszins entspricht dem Wert der Zahlung in der Zukunft. Zur Berechnung des Barwerts  $Z_0$  wird die zukünftige Zahlung  $Z_n$  mit dem ▷ Abzinsungsfaktor multipliziert:

$$Z_0 = Z_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n} = Z_n \cdot v_n$$

$Z_n$  Zahlung in Periode  $n$   
 $i$  Diskontierungszinssatz  
 $v_n$  Abzinsungsfaktor für Periode  $n$

Liegen zukünftige Zahlungen über mehrere Jahre vor, so lautet die Formel

$$Z_0 = \sum_{t=1}^n Z_t \cdot \frac{1}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n Z_t \cdot v_t$$

$Z_t$  Zahlung in Periode  $t$ , wobei  $t = 1, 2, \dots, n$   
 $v_t$  Abzinsungsfaktor für Periode  $t$ , wobei  $t = 1, 2, \dots, n$

Sind diese zukünftigen Zahlungen über mehrere Jahre gleich hoch, so verwendet man den ▷ Barwertfaktor (Abzinsungssummenfaktor)  $a_n^-$ :

$$Z_0 = a_n^- \cdot Z = Z \left( \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \right)$$

Der Barwert wird v.a. zu Vergleichszwecken bei Zahlungen berechnet, die zu

unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen (z.B. bei Investitionen [▷ Kapitalwertmethode, ▷ Interner Zinssatz, Methode des] oder bei Kapitalanlagen).

**Barwertfaktor**

Der Barwertfaktor  $a_n$  (*Abzinsungssummenfaktor, Kapitalisierungsfaktor, Rentenbarwertfaktor*) ergibt sich als Summe der ▷ Abzinsungsfaktoren  $v_t$  bei gleich bleibenden Zahlungsbeträgen über sämtliche Perioden:

$$a_n = \sum_{t=1}^n v_t = \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$$

n Anzahl Perioden (Jahre)  
 $v_t$  Abzinsungsfaktor für Periode t, wobei  $t = 1, 2, \dots, n$   
 i Diskontierungszinssatz

**Barwertmethode**

Syn. für Gegenwarts- bzw. ▷ Kapitalwertmethode

**Basel I**

▷ Basel II

**Basel II**

Als Basel II (*Basler Abkommen*) bezeichnet man eine Vereinbarung über die Eigenkapitalanforderungen der Banken. Diese Regelung ist 2003 vom Basler Ausschuss

für Bankenaufsicht erlassen worden, der 1975 durch die Präsidenten der Zentralbanken der G-10-Staaten gegründet worden ist.

Seit 1988 sind die Banken aufgrund des *Basel-I*-Abkommens weltweit verpflichtet, 8% eines Unternehmenskredites mit Eigenkapital abzudecken. Mit Basel II (2007 in Kraft gesetzt) wird diese pauschale Eigenmittelvorgabe aufgehoben und durch die Berechnung aufgrund eines Bonitätsratings ersetzt. Damit richtet sich die Eigenkapitalausstattung nach der Bonität des Kreditnehmers: Je höher die Bonität, desto weniger Eigenkapital ist notwendig. ▶ Abb. 19 zeigt die drei Säulen, auf denen das Basel-II-Abkommen aufgebaut ist.

**Basic Earnings per Share**

▷ Earnings per Share

**Basispreis**

Syn. für ▷ Ausübungspreis

**Basispunkt**

Der Begriff des Basispunkts wird im Devisen- und Finanzhandel benützt, um Kurs- oder Zinsveränderungen «nach dem Komma» (Dezimalstellen) anzugeben. Am Geld- und Kapitalmarkt entspricht z.B. eine Erhöhung der Rentabilität von 4,37 auf 4,47% einer Veränderung um 10 Basispunkte.

| Säule 1   |
|---|
| <b>Mindesteigenkapitalanforderungen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreditrisiko (neue Bemessungsansätze)</li> <li>■ Marktrisiko (unverändert)</li> <li>■ Operationelles Risiko (neu)</li> </ul> |

| Säule 2   |
|---|
| <b>Überprüfung durch Aufsichtsbehörden</b>  |
| Nationale Aufsichtsbehörden können nach erfolgter Überprüfung der bankinternen Verfahren und der sich daraus ergebenden Eigenmittelausstattung eine höhere Unterlegung verlangen. |

| Säule 3   |
|---|
| <b>Marktdisziplin</b>   |
| Vermehrte Offenlegung, u. a. bei der Berechnung der Eigenmittelausstattung und den Methoden der Risikobewertung, soll die Marktdisziplin fördern. |

▲ Abb. 19 Die drei Säulen von Basel II (Quelle: Credit Suisse 2003, S. 63)

## Basistechnologie

Unter Basistechnologien werden – im Gegensatz zu ▷ Schlüsseltechnologien – Techniken verstanden, die in allen Unternehmen einer Branche beherrscht und angewandt werden. Das notwendige Know-how steht meist allen Konkurrenten zur Verfügung, sodass aus der Beherrschung einer bestimmten Basistechnologie kein unmittelbarer Wettbewerbsvorteil resultiert.

## Basiswert

Als Basiswert bezeichnet man Titel, Indices oder andere Finanzinstrumente, die einem ▷ Derivat zugrunde liegen. Aufgrund dieser Beziehung besteht eine hohe Korrelation der Wertentwicklung von Derivat und Basiswert.

## Basler Abkommen

Syn. für ▷ Basel II

## Baugruppe

Als Baugruppe bezeichnet man zu einem Zwischenprodukt zusammengefügte Einzelteile (▷ Teil). Baugruppen werden im Rahmen der ▷ Montage hergestellt und sind eine Zwischenstufe im Prozess zum Endprodukt. Baugruppen können auftragsneutral, d.h. nicht für einen konkreten Auftrag, gefertigt sein und dann kundenspezifisch zu Endprodukten montiert werden. Die Baugruppen gehören zu den ▷ Halbfabrikaten.

## Baukastenprinzip

Das Baukastenprinzip (*Baukastensystem*) ist ein Konzept im Rahmen der Produktion (▷ Produktionswirtschaft), bei welchem durch Schaffung von möglichst wenigen, standardisierten und kombinierbaren Elementen (▷ Baugruppen und ▷ Teile) eine hohe Anzahl von verschiedenen Endpro-

dukten gefertigt werden kann. Das Baukastenprinzip ermöglicht damit eine hohe Produktdifferenzierung (▷ Produktmodifikation) bei gleichzeitiger Senkung der herzustellenden Teilevielfalt (*Variantenmanagement*). Merkmale des Baukastenprinzips sind u.a.:

- limitierte Anzahl von Elementen zur Vermeidung von ▷ Komplexität,
- Kombinierbarkeit der Elemente als Basis zur Differenzierung,
- Austauschfähigkeit von Bauteilen,
- Zusammensetzung der Endprodukte ausschliesslich aus Elementen.

Diese Merkmale ermöglichen eine rasche Anpassung an wechselnde Marktanforderungen und die Produktion in wirtschaftlichen Losgrössen (▷ Fertigungslos). Sinkenden Produktionskosten steht jedoch der höhere Konstruktionsaufwand gegenüber. Das Baukastenprinzip hat eine erhebliche Bedeutung in der Elektro-, Fahrzeug-, Maschinen- und Möbelbranche gewonnen.

## Baukastenstückliste

Die Baukastenstückliste ist eine Sonderform der ▷ Stückliste. Sie enthält nur Angaben über Art und Menge der Einzelteile und Baugruppen, aus denen sich die jeweilige Baugruppe zusammensetzt, und damit nur Informationen über die Fertigungsstufe, auf der die Baugruppenmontage erfolgt (► Abb. 20).

Die Baukastenstückliste ist ein Instrument der ▷ Arbeitsvorbereitung und dient als Grundlage der ▷ Montage und der ▷ Fertigung. Ihr Vorteil liegt in der guten Übersichtbarkeit.

## Baukastensystem

Syn. für ▷ Baukastenprinzip

## «Baums-Kommission»

▷ Corporate Governance

| Produkt A   |       |                 |
|-------------|-------|-----------------|
| Sachnummer  | Menge | Fertigungsstufe |
| c           | 3     | 1               |
| 1           | 1     | 1               |
| Baugruppe c |       |                 |
| Sachnummer  | Menge | Fertigungsstufe |
| d           | 4     | 2               |
| 2           | 2     | 2               |
| 8           | 3     | 2               |
| 9           | 1     | 2               |
| Baugruppe d |       |                 |
| Sachnummer  | Menge | Fertigungsstufe |
| e           | 1     | 3               |
| 1           | 1     | 3               |
| 6           | 3     | 3               |
| Baugruppe e |       |                 |
| Sachnummer  | Menge | Fertigungsstufe |
| f           | 4     | 4               |
| 5           | 8     | 4               |

▲ Abb. 20 Baukastenstückliste

## Baustellenfertigung

Die Baustellenfertigung ist ein ▷ Organisationstyp der Fertigung, bei welchem alle Produktionsmittel an einen festen Produktionsstandort gebracht und vor Ort montiert werden. Die zu bearbeitenden Werkstücke sind meist sehr gross und schwer und rechtfertigen deshalb den Transport zu einer Werkstätte nicht. Die Baustellenfertigung kommt fast ausschliesslich bei der ▷ Einzelfertigung in auftragsorientierten Unternehmen zur Anwendung, wie z.B. in der Baubranche und im Grossmaschinenbau. Als Nachteil gilt der hohe Planungs- und Koordinierungsaufwand, der sich aus der lokalen Zusammenführung aller Produktionsmittel ergibt.

### BAZ

Abk. für ▷ Bearbeitungszentrum

### B2B

Abk. für ▷ Business-to-Business

### B2C

Abk. für ▷ Business-to-Consumer

### BDE

Abk. für ▷ Betriebsdatenerfassung

## Bearbeitungszentrum (BAZ)

Unter einem Bearbeitungszentrum (*BAZ*) wird eine Arbeitsmaschine verstanden, die mehrere Bearbeitungsverfahren inkl. automatischem Werkzeugwechsel durchführt. Im Gegensatz zu einer ▷ flexiblen Fertigungszelle erfolgt der Werkstückwechsel noch nicht automatisch, sondern manuell. Ziel der Einführung von Bearbeitungszentren ist die Verkürzung der Rüstzeiten (▷ Auftragszeit, ▷ Durchlaufzeit) und die Verminderung der Zahl der Vorrichtungen (▷ Automatisierung, ▷ Computer-Aided Manufacturing).

## Bear Market

Engl. für ▷ Bärenmarkt

## Bedarf

Äussern sich ▷ Bedürfnisse in einem wirtschaftlich objektiv feststellbaren, d.h. von Kaufkraft unterstützten, Tatbestand, so spricht man von einem Bedarf.

## Bedarfsermittlungszeit

▷ Beschaffungszeit

## Bedarfsrechnung

Mit der Bedarfsrechnung (Bedarfsermittlung, *Disposition*) werden die benötigten Mengen aller zu bestellenden oder herzustellenden Materialien ermittelt. Ausgangspunkte sind das vorliegende Produktionsprogramm und die ▷ Stücklisten, von denen die benötigten Mengen abgeleitet werden können (deterministische Bedarfsrechnung). Viele Materialien werden jedoch nicht auftragsweise, sondern auf-

grund des durchschnittlichen Verbrauchs der letzten Jahre bestellt und an Lager gelegt (stochastische Bedarfsrechnung). Liegen keine verlässlichen Daten über den vergangenen oder den zukünftigen Bedarf vor, muss er geschätzt werden (heuristische Bedarfsermittlung). Die Wahl der Art der Bedarfsrechnung hängt vom Bedarfsverlauf ab (▷ XYZ-Analyse). Dabei lohnt sich die aufwendige und teure deterministische Bedarfsrechnung v.a. bei einer hohen Prognosegenauigkeit (X-Güter, ▷ XYZ-Analyse) und bei besonders wichtigen Materialarten (A-Güter, ▷ ABC-Analyse).

### Bedingte Kapitalerhöhung

▷ Kapitalerhöhung

### Bedingtes Fremdkapital

Das bedingte ▷ Fremdkapital ist eine mögliche Verpflichtung, die aus Ereignissen der Vergangenheit resultiert und deren Existenz durch das Eintreten oder Nicht-eintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse bedingt ist, die nur teilweise vom Unternehmen beeinflusst werden können. Es handelt sich z.B. um Verpflichtungen aus Bürgschaften oder Garantieleistungen. Deshalb spricht man im Rechnungswesen auch von *Eventualverpflichtungen*, die nach schweizerischem Recht im ▷ Anhang zur Jahresrechnung in ihrem Gesamtbetrag aufgeführt werden müssen (Art. 663b Ziff. 1 OR).

### Bedingtes Kapital

▷ Kapitalerhöhung

▷ Eigenkapital

### Bedürfnis

Als Bedürfnis eines Menschen bezeichnet man das Empfinden eines Mangels, gleichgültig, ob dieser objektiv vorhanden oder

nur subjektiv empfunden wird. Bedürfnisse lösen Handlungen aus und geben diesen eine Richtung. Sie erklären, warum etwas gekauft oder produziert wird. Als grundlegende Triebfeder stehen die menschlichen Bedürfnisse somit hinter jeder wirtschaftlichen Aktivität. Ziel des Wirtschaftens ist es deshalb, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen.

Bedürfnisse werden oftmals unterteilt in primäre Bedürfnisse, die angeboren sind, und sekundäre Bedürfnisse (Motive), die angelernt sind und sich somit laufend ändern können. Nach der Notwendigkeit der Befriedigung können Existenz-, Grund- und Luxusbedürfnisse unterschieden werden. In einer Krise kann auf letztere am leichtesten verzichtet werden (▷ Elastizität).

Neben den Bedürfnissen, welche der einzelne aufgrund seiner alleinigen Entscheidungen befriedigt (*Individualbedürfnisse*), können *Kollektivbedürfnisse* unterschieden werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass deren Befriedigung vom Interesse und von den Entscheidungen einer ganzen Gemeinschaft (z.B. Staat) oder einer Mehrheit davon abhängt (z.B. Ausbau des Strassennetzes, Schulen).

Von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sind die Bedürfnisse bisheriger und zukünftiger Kunden. Nur wenn es gelingt, sie zu befriedigen, kann das Unternehmen langfristig überleben, sodass der Bedürfnisabklärung (▷ Marktforschung) und Bedürfnisorientierung (Kundenorientierung, ▷ Marktsegmentierung) eine besonders wichtige Rolle zukommt (▷ Qualitätsmanagement). Genauso wichtig ist aber auch die Kenntnis der Bedürfnisse der Mitarbeitenden, wie sie z.B. in der ▷ Bedürfnispyramide von Maslow unterschieden werden.