



Abandonrecht

Recht eines Gesellschafters einer GmbH, seinen Anteil zur Verfügung zu stellen, um einer Nachschusszahlung zu entgehen. Eine GmbH hat zwei Möglichkeiten der Eigenkapitalerhöhung. Sie kann entweder einen neuen Gesellschafter aufnehmen oder sie vereinbart eine Nachschusszahlung, die in der Satzung als beschränkte oder unbeschränkte Nachschusspflicht festgeschrieben sein muss. Ist eine unbeschränkte Nachschusspflicht vereinbart, kann ein Gesellschafter anstelle die Nachschusszahlung zu leisten, vom Abandonrecht Gebrauch machen, also seinen Anteil der Gesellschaft zur Verfügung stellen. Diese muss den Anteil versteigern. Der Betrag, der die Zubeße übersteigt, steht dem ausgeschiedenen Gesellschafter zu.

ABC-Analyse

Verfahren zur Bestimmung der Wichtigkeit eines Objektes (z.B. eines Kunden) mittels einer Einordnung in eine der folgenden drei Gruppen:

- A: wichtig
- B: weniger wichtig
- C: nicht so wichtig / unwichtig

Nach der Zuordnung ergibt sich in der Regel das Bild, dass der kleinste Teil der Objekte die größte Wichtigkeit besitzt. Eine geringe Zahl A-Kunden liefern z.B. den größten Teil des Umsatzes. Hieraus folgt eine Konzentration der Aktivitäten auf diese Gruppe (z.B. durch Key Account Manager). Gruppe C umfasst erfahrungsgemäß die größte Objektmenge, der Pro-Kopf-Umsatz eines C-Kunden fällt jedoch sehr niedrig aus. Hier greifen kostenarme, massenwirksame Mittel (z.B. Mailings). Das Verfahren stammt aus der Materialwirtschaft und wird unter anderem in der Kunden- und Lieferantanalyse eingesetzt.

After-Sales-Service

Produktbegleitende Dienstleistungen, die ein Kunde nach Abschluss des Kaufvertrages in Anspruch nehmen kann. Neben traditionellen Leistungen wie dem technischen Kundendienst, Gewährleistungs-, Schulungs- und Lieferdiensten ist neuerdings auch das Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument besonders wichtig. Durch einen umfassenden After-Sales-Service kann sich ein Unternehmen einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen ([Unique Selling Proposition](#)) und Kunden dauerhaft an sich binden.

Agency Theory (Principal/Agent Theory)

Analyse und optimale Gestaltung der Kooperation von Individuen, die sich durch eigennütziges Verhalten auszeichnen und in einer Vertragsbeziehung stehen. In der *Agency Theory* wird unterstellt, dass Individuen stets ihr Eigeninteresse verfolgen. Man kann deshalb nicht davon ausgehen, dass der Agent (ausführende Instanz) automatisch im besten Interesse des Prinzipals (Auftraggeber) handelt. Da die Informationslage bezüglich der Art und Weise der Ausführung einer Aufgabe zugunsten des Agenten verschoben ist, werden innerhalb dieser Theorie Anreiz-, Abschreckungs- und Überwachungssysteme diskutiert, die es dem Prinzipal besser ermöglichen, die Arbeit seines Agenten zu kontrollieren. Beispiele für eine Prinzipal-Agent Beziehung sind: Kapitalgeber/Investor, Vorgesetzter/Untergebener, Eigentümer/Manager.

AIDA-Regel

Zählt die Phasen auf, die ein Käufer von der Entdeckung eines Produktes bis zu dessen Kauf durchläuft:

Zuerst wird er auf das Produkt aufmerksam	= Attention,
dann zeigt er Interesse für das Produkt	= Interest,
danach verspürt er einen Kaufwunsch	= Desire,
den er schließlich in die Tat umsetzt	= Action.

Die Kenntnis dieser Phasen liefert wertvolle Anhaltspunkte zur Beeinflussung der Kaufbereitschaft eines Kunden, bei der Gestaltung von Werbung oder eines Verkaufsgesprächs.

Akquisitorische Distribution

befasst sich mit der Optimierung der Absatzwege, der Anbahnung des Kundenkontakts und der Bindung des Kunden an das Unternehmen (strategischer Charakter)

Aktienoption

Anrecht, das den Inhaber

1. eines entsprechenden Optionsscheins zum Bezug von Aktien berechtigt.
2. einer Wandelobligation
3. dazu berechtigt, die Wandelanleihe in eine festgelegte Anzahl von Aktien, eventuell unter Zuzahlung, umzutauschen.
4. zum Kauf (Aktien-Call-Option) oder Verkauf (Aktien-Put-Option) von Aktien zu einem ex ante festgelegten Preis berechtigt.

Alle drei Arten von Aktienoptionen sind auf einen bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum bezogen.

Aktienrückkauf

Der Erwerb eigener Aktien ist in Deutschland zwar grundsätzlich verboten, da er gegen das Prinzip des Gläubiger- und des Aktionärsschutzes verstößt, § 71 Abs. 1 AktG lässt jedoch einige Ausnahmefälle zu. Seit 1998 können Gesellschaften eigene Aktien auch aufgrund einer auf maximal 18 Monate befristeten Ermächtigung der Hauptversammlung erwerben, die den niedrigsten und höchsten Gegenwert festlegt sowie den Anteil am Grundkapital, der jedoch 10 % nicht überschreiten darf.

Anreiz-Beitrags-Theorie (Simon)

Theorie zur Arbeitsmotivation.

Ein Mitarbeiter ist zufrieden, wenn er den vom Arbeitgeber erwarteten Arbeitseinsatz (Beitrag) und die Erfüllung seiner Bedürfnisse, wie eine gute Entlohnung, Sicherheit oder Prestige (Anreize), als ausgeglichen empfindet. Ist dies nicht der Fall, wird er den Ausgleich wieder herstellen. Er senkt entweder sein Anspruchsniveau oder seinen Beitrag (innere Kündigung), oder er manipuliert seine Situation (z. B. durch höhere Lohnforderungen). Mögliche Maßnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Anreizsystem (z.B. Bonus, Wahl zum Mitarbeiter des Monats).

Auflagendegression

Die fixen Kosten pro Stück für die Einrichtung oder Umrüstung einer Produktionsanlage sinken mit steigendem Fertigungslos. Diese Faustregel liefert in der Variantenfertigung eine Entscheidungshilfe über die an einem Stück produzierte Menge vor einem Variantenwechsel.

Assessment Center

Ein im Rahmen der Eignungsdiagnostik eingesetztes Testverfahren der Personalauswahl zur Beurteilung von Stellenbewerbern, sowie zur Auswahl der zu fördernden potentiellen Führungskräfte. Die Kandidaten werden zu einer Gruppensitzung (Personenanzahl schwankt zwischen 4-12, je nach Zielsetzung) eingeladen und dort von Beobachtern (sog. Assessoren, u.a. Psychologen, Führungskräften und Abteilungsleitern der Bereiche in denen die Kandidaten später tätig werden sollen) bewertet. In unterschiedlichen Übungen wie Diskussionen, Gruppenarbeiten, Fallstudien oder Rollenspielen werden die Bewerber von den Assessoren anhand im voraus festgelegter Kriterien beurteilt, um so ein möglichst umfassendes Bild zu gewinnen. Eine weitere Phase des Assessment Centers kann aus Einzelübungen und -interviews bestehen, um z.B. die Fähigkeit unter Zeitdruck zu arbeiten besser abschätzen zu können. Abschließend werden die Beurteilungswerte der Assessoren zusammengefasst, größere Abweichungen diskutiert und eine Entscheidung getroffen. Diese sollte dann jedem Bewerber, unabhängig vom Ergebnis, einzeln mitgeteilt und ausführlich erläutert werden.

B

Belastungsfaktoren

("Arbeitswiderstände" oder Arbeiterschwernisse)

In der Arbeitspsychologie werden zu den Belastungsfaktoren u.a. Monotonie, Lärm, Tempo- und Schichtarbeit, Personalverantwortung, Ungewissheit, Rollenambiguitäten sowie Hitze und Kälte gezählt. Beachtet werden muss neben der Gesamtbelastung, welche sich aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren mit verstärkender oder kompensierender Wirkung ergibt, das Problem der Isolierung einzelner Belastungsfaktoren. Die Belastbarkeit (Fähigkeit Arbeitsbelastungen ohne Gesundheitsbeeinträchtigungen zu ertragen) schwankt sowohl intrapersonell (z.B. mit dem Alter), als auch interpersonell. Daraus ergibt sich, dass der gleiche Belastungsfaktor verschiedene Menschen unterschiedlich beanspruchen kann.

Bezugskurs

Kaufpreis junger Aktien (bei Kapitalerhöhung ausgegebene neue Aktien). Er entspricht wenigstens dem Nennwert der Aktie (=Parikurs), kann aber auch darüber liegen (=Überparikurs). Den Differenzbetrag zwischen Nennwert und Bezugskurs bezeichnet man als Agio, i.d.R. liegt der Bezugskurs allerdings noch unter dem Börsenkurs der alten Aktien.

Bookbuilding-Verfahren

Verfahren der Preisermittlung bei der Ausgabe neuer Aktien, das in vier Stufen unterteilt werden kann:

1. In der "Pre-Marketing-Phase" werden durch Werbe- und Presseaktionen potentielle Großanleger auf die bevorstehende Emission aufmerksam gemacht. Man versucht durch Vorgabe einer Spanne für den Emissionskurs eine Richtgröße für den späteren Emissionskurs herauszuarbeiten.
2. In der nachfolgenden "Marketing-Phase" werden die potentiellen institutionellen Großinvestoren gezielt angesprochen.
3. Beim sich anschließenden "Order-Taking" geben die Investoren ihre Zeichnungswünsche ab, wobei die Preisspanne definiert ist. Nun wird ein Profil erstellt, das Investortypen (z.B. Fonds, Versicherungen etc.), Qualität der Investoren (es wird ein möglichst hohe zeitliche Bindung angestrebt) und regionale Verteilung in Betracht zieht. Konsortialführer und Emittent legen dann auf der Basis dieser Informationen den Emissionspreis fest.
4. Schließlich werden in der "Zuteilungsphase" den Konsorten durch eine *directed allocation* die Zuteilungsquoten für die Investoren vorgegeben. Darüber hinaus können Banken nach eigenem Ermessen weitere Zuteilungen gewähren (*free allocation*).

Börsenindex

Der allgemeine Kurstrend von Aktienbörsen wird durch Indizes wiedergegeben, die die Kurse von Aktien berücksichtigen und sich durch Bezug auf die Börsenkurse eines Ausgangstermins errechnen. Der wichtigste Index in Deutschland ist der DAX (Deutscher Aktienindex), in den USA ist dies der Dow Jones.

Börsennotierung

Der Einheitskurs wird börsentäglich einmal als der Kurs ermittelt, mit dem der größte Umsatz getätigt werden kann. Neben dem Einheitskurs sind folgende Zusätze üblich:

b (bezahlt): Die zum Einheitskurs abwickelbaren Aufträge waren ausgeglichen.

G (Geld): Dem Angebot stand keine Nachfrage gegenüber.

B (Brief): Der Nachfrage stand kein Angebot gegenüber.

bG (bezahlt Geld): Bei den zum Einheitskurs abwickelbaren Geschäften blieb ein Nachfrageüberhang bestehen.

Break-Even-Point

Markiert die Produktionsmenge, bei der der zu erwartende Umsatz und die Herstellungskosten übereinstimmen. Ab diesem Punkt wird Gewinn erzielt (Gewinnschwelle).

Browser

Kurzform für *Web-Browser*. Es handelt sich um eine Software-Anwendung, die dazu benutzt wird *Webseiten* zu lokalisieren und zu zeigen. Die beiden populärsten *Browser* sind 'Netscape Navigator' und 'Microsoft Internet Explorer'. Beide sind grafische *Browser*, d.h. es können sowohl Grafiken also auch Texte gezeigt werden. Zusätzlich können die meisten modernen *Browser* Multimedia-Informationen wie Sound und Video präsentieren.

Business Redesign

Auch als Business Reengineering, Business Process Reengineering oder Geschäftsprozessoptimierung bezeichnet. Im Gegensatz zur ***Restruction*** ein ganzheitlicher Ansatz zur Neuordnung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Beginnend bei der Neudefinition des Geschäftsbereiches (***Outsourcing/Insourcing***) werden die noch im Unternehmen verbleibenden Prozesse mit Hilfe der ***Revitalization*** neu strukturiert. Den Mittelpunkt aller Aktivitäten bildet dabei die Ausrichtung auf die Wünsche des Kunden. Ziel ist eine Maximierung der Ressourcennutzung und Reaktionsschnelligkeit unter Minimierung des Koordinationsbedarfs (***One Face to the Customer***). Hilfreich ist dabei der Einsatz der Kommunikations- und Informationstechnologie. Ein Ergebnis kann z. B. die Organisation von ***Profit Centern*** sein.

Business-to-Business

Handel zwischen gewerblichen Anbietern

Business-to-Consumer

Verkauf an den Endverbraucher

Buying Center

Entscheidungsgremium aus mehreren Personen, die Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen sind, oder als externe Berater fungieren. Ziel ist es im Entscheidungskollektiv die Perspektiven von Einkäufern, Anwendern, Beeinflussern, Informationsfiltern und Entscheidungsträgern aufzuzeigen, um eine möglichst fundierte Kaufentscheidung zu treffen. Als Aufgabe steht meist die Beschaffung von Investitionsgütern an.

Buy-Out

Sammelbegriff für Übernahmetransaktionen einzelner Unternehmensbereiche oder ganzer Unternehmen. Hierbei werden das Management (=Management-Buy-Out) bzw. die Mitarbeiter (=Belegschafts-Buy-Out) zu Unternehmern. Bei einer Finanzierung mit Hilfe erheblicher Mengen Fremdkapital spricht man von [Leveraged-Buy-Out](#). Institutionelles Leveraged-Buy-Out liegt dagegen vor, wenn das Kapital von speziellen Investmentfonds, Venture Capital Firmen bzw. Banken und Versicherungen kommt.



Category Management

Legt die Verantwortung für eine komplette Produktkategorie (z. B. Waschmittel), von der Entwicklung bis zur Vermarktung in die Hände einer Person. So wird Kannibalismus durch gleiche [Produktpositionierung](#) im Markt vermieden. Der Bereich ist üblicherweise als [Profit Center](#) organisiert.

Cash-Flow-Kennzahlen

Auf der Basis des Cash-Flow lassen sich folgende Kennzahlen ermitteln:

- (1) dynamische Verschuldungsgrad = $\text{Fremdkapital} : \text{Cash-Flow}$
- (2) Selbstfinanzierungsquote = $(\text{Cash-Flow} : \text{Sachinvestitionen}) \cdot 100$
- (3) Kurs-/Cash-Flow je Aktie = $\text{Börsenkurs} : \text{Cash-Flow je Aktie}$

Clusteranalyse

Verfahren der multivarianten Analyse, dessen Aufgabe es ist, Mengen von Objekten bei gleichzeitiger Betrachtung aller erfaßten Merkmale (Variablen, Eigenschaften) so in Teilmengen (Cluster) zu zerlegen, daß die zu demselben Cluster gehörenden Objekte untereinander möglichst ähnlich und die zu verschiedenen Clustern gehörenden Objekte möglichst unähnlich sind. Die Homogenität innerhalb der Cluster ermöglicht eine präzise Charakterisierung, die Heterogenität zwischen den Gruppierungen sorgt für Trennschärfe. Besondere Bedeutung fällt diesem Verfahren bei der planerischen Arbeit im Marketing zu, wo versucht wird im Rahmen einer [Marktsegmentierung](#) Zielgruppen für neue Produkte zu erfassen.

Concurrent engineering

In der Produktion angewendete Methode von parallel geschalteten Verarbeitungsschritten und gleichzeitig laufenden Entwicklungsphasen.

Ziel: Verkürzung des Zeitraums von der Entwicklung eines Produktes bis zur Markteinführung ([time to market](#)).

Conjoint Analyse

Verfahren, die Präferenzen von Kunden anhand von Einzelurteilen über Merkmalsausprägungen bestimmter Objekte zu erfassen. Objekte verschiedener Merkmalsausprägungen werden Versuchspersonen vorgelegt, die diese dann gemäß ihrer Präferenzen in eine Rangfolge bringen. Durch ein Gesamturteil wird dann auf das Gewicht bzw. den Nutzen einer einzelnen Merkmalsausprägung geschlossen. Beispiel: Man stellt eine Testperson vor die Wahl, ein Auto 1 mit einem Preis von 50.000 DM, einer Höchstgeschwindigkeit von 200 km/h und einem Verbrauch von 12 Litern zu kaufen oder sich für das Auto 2 (70.000 DM, 240 km/h, 16 Liter) zu entscheiden. Wählt die Person das Auto 2, so weiß man, dass das Merkmal "Geschwindigkeit" die Merkmale "Preis" und "Verbrauch" in den Hintergrund stellt.

Corporate Identity

Selbstdarstellung eines Unternehmens auf Basis seiner langfristigen Unternehmensziele und -philosophie. Ein Soll-Image liefert den Handlungsrahmen für das einheitliche Auftreten nach innen und außen. Die Instrumente der Corporate Identity sind das Corporate Behaviour (z. B. Kompetenz und Höflichkeit aller Mitarbeiter), das Corporate Design (z. B. Logo, Firmenfarben) und die Corporate Communication (z. B. Prospekte, Web-Site)

Critical Path Method

(Kritischer Weg)

Wichtiges Verfahren der Netzplantechnik dessen wesentliches Ziel die Bestimmung des kritischen Weges, d.h. des Mindestzeitbedarfs eines Projektes ist. Verzögerungen bei den zum kritischen Weg zählenden Prozessen führen zu Verzögerungen des ganzen Projektes. Der zu planende Prozess wird hierbei in Teilprozesse (Vorgänge) zerlegt, die jeweils durch ein Anfangs- und ein Endergebnis bestimmt sind. Neben dem Zeitbedarf eines Vorgangs ist zu beachten, dass dieser erst begonnen werden kann, wenn der, der unmittelbar vorausgehen muss, abgeschlossen ist.

Schwierigkeiten bei der Bestimmung des kritischen Weges können dadurch auftreten, dass einzelne Vorgänge sich überlappen (Frage der Auflösung in geeignete Teilabschnitte) und durch Schätzunsicherheiten bei der Zeitbemessung. Letzteres lässt sich durch je eine optimistische und pessimistische Betrachtung und durch das Einrechnen von Zeitreserven umgehen, wobei man hier nicht mehr vom kritischen Weg (= Zeitpuffer freien Weg) sprechen kann.

Bsp: Netzplan und kritischer Weg siehe Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 1996, S. 330

Cyberspace

Eine Metapher, welche die nicht-physische Landschaft beschreibt, die von Computer-Systemen geschaffen wird. Online-Systeme zum Beispiel schaffen einen *Cyberspace*, in dem Personen miteinander kommunizieren können (z.B. über E-Mail), Forschung betreiben oder einkaufen können. Wie der physische Raum enthält der *Cyberspace* auch Objekte in Form von *mail messages*, Grafiken, Ordnern u.s.w. Im Gegensatz zum physischen Raum benötigt das Erkunden des *Cyberspace* keine physische Bewegung außer Eingaben auf der Tastatur oder dem Bewegen der Maus. In seiner extremen Form, *Virtual Reality*, werden Benutzer mit visuellem, auditivem und sogar sensorischem Feedback versorgt, dass den *Cyberspace* realistischer erscheinen lässt. Der Begriff wurde von dem Autor William Gibson in seinem Science-Fiction Roman *Neuromancer* (1984) geprägt.

D

Dachmarke

„Dach“ unter dem eine Produktfamilie gebildet und gemeinsam vertrieben wird (Bsp. Nivea); diese gesamte Markenstrategie wird als Schirmmethode bezeichnet (im Gegensatz zur Pilzmethode, bei der jedes Produkt eine eigene Marke erhält Bsp. Procter & Gamble)

Database Marketing

Kernstück dieser Form des Marketing ist eine elektronische Kundendatenbank, die personenbezogenes Datenmaterial (z.B. soziodemographische Merkmale, "Kaufgeschichte" und Reklamationsstatistik) zur Verfügung stellt. Ziel ist es durch Auswertung der gespeicherten Daten die Adressaten der Marketingsaktivitäten möglichst individuell anzusprechen, um z.B. maßgeschneiderte Angebote zu unterbreiten. Auf diese Weise sollen die Kundenbindung gefestigt werden und Kundenzufriedenheit erhöht werden. Durch Database Marketing können ferner mittels gezielter Adressenauswahl hohe Streuverluste von Werbemaßnahmen vermieden werden.

Dilemma der Ablaufplanung

Bei der Reihenfolgeplanung in der Werkstattfertigung versucht man, Zwischenlagerung von Werkstücken und Leerzeiten von Werkstätten zu minimieren. Problem: Nimmt man neue Produkte auf, werden Werkstätten und Maschinen zwar besser ausgelastet, jedoch erhöhen sich auch die Zwischenlagerungszeiten der Werkstücke. Diese gegenläufige Entwicklung wird als Dilemma der Ablaufplanung bezeichnet.

Dilemma der Marktsegmentierung

Mit der Differenzierung der Zielgruppen werden diese zwar intern homogener, die Trennschärfe zwischen ihnen läßt jedoch nach und die Kosten der Marktbearbeitung steigen.

Diseconomies of scale

Negative Skaleneffekte, die auftreten, wenn die langfristigen Stückkosten mit steigendem Output proportional, unter- oder überproportional steigen. Gründe hierfür könnten die bei zunehmender Betriebsgröße steigenden Kosten für Unternehmensführung, Rechnungsstellung und -kontrolle sein, sowie die zurückgehende Eigeninitiative des Einzelnen, der nur noch "Rädchen" der Maschinerie ist. (Gegenteil [Economies of Scale](#))

Diskriminanzanalyse

Methode der [Multivariaten Datenanalyse](#). Sie sucht, im Gegensatz zur [Clusteranalyse](#), nach Merkmalen, durch die sich bereits bekannte Käufergruppen (z. B. BMW- und Mercedes-Fahrer) deutlich voneinander unterscheiden (diskriminieren) lassen.

Domain

Eine Gruppe von Computern an einem Netzwerk mit gemeinsamen Regeln und Prozeduren, die als Einheit funktionieren. Innerhalb des Internets sind *Domains* durch ihre [IP-Adresse](#) (Internet Protokoll Adresse) definiert. Alle Geräte, die einen gemeinsamen Teil der [IP-Adresse](#) teilen, gehören zur selben *Domain*.

Due Diligence

Umfassende betriebswirtschaftliche Analyse eines möglichen Übernahmekandidaten bei einer Fusion. Das zu übernehmende Unternehmen, wird nicht nur formal auf Zahlen, Jahresabschlüsse und Handelsbücher geprüft, sondern auch hinsichtlich seiner Risiken, Chancen und Zukunftsentwicklung (Produktanalysen, Wettbewerber, Marktstellung, rechtliche und finanzielle Fragen). Durch Anwendung von *Due Diligence* (‘notwendige Sorgfalt’) werden zu hohe Risiken frühzeitig aufgedeckt und mögliche Chancen besser eingeschätzt.

Dynamische Nutzenbalance

Im Rahmen des Synergiemanagements ist ein dauerhafter Markterfolg nur auf Basis einer Balance zwischen Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen möglich. Ziel ist die Optimierung von Kunden-, Mitarbeiter- und Betriebsnutzen im Gesamtsystem.

E

Ecklohn

Der im Lohntarifvertrag festgelegte Mindeststundenlohn für die Facharbeitergruppe. Die Tariflöhne der übrigen Lohngruppen werden entsprechend ihres im Manteltarifvertrag festgelegten Arbeitswertes im Verhältnis zum Ecklohn berechnet. Der Ecklohn wird in der Regel zum Ausgleich der Inflationsrate jährlich neu vereinbart.

Economies of scale

Massenproduktionsvorteile, die in Form von Kostenersparnissen bei wachsender Ausbringungsmenge auftreten. Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden. Skaleneffekte treten auf, wenn die langfristigen Durchschnittskosten (→ Stückkosten) sinken, d.h. die Gesamtkosten nehmen langsamer zu, als die ausgebrachte Menge. (Gegenteil → [Diseconomies of scale](#))

Economies of scope

(Verbundvorteile, Diversifikationsvorteile)

Treten als Kostensynergieeffekte dann auf, wenn die gleichzeitige Produktion verschiedener Güter in einem Unternehmen (oder in miteinander kooperierenden Betrieben) insgesamt billiger ist, als die arbeitsteilige Erstellung jeweils eines Gutes in einer Unternehmung. Begründet werden diese Vorteile durch den Umstand, daß die eingesetzten Produktionsfaktoren (z.B. Gebäude) zur Herstellung mehrerer Güter genutzt werden können, ohne daß gegenseitig eine Verwendung ausgeschlossen wird. Auf diese Weise läßt sich auch hinreichend die Existenz von Mehrproduktunternehmen begründen.

Efficient Consumer Response (ECR)

Optimierung der Wertschöpfungskette vom Rohstofflieferanten über Hersteller und Händler, bis zum Endverbraucher, mit dem Ziel, deren Bedürfnisse besser zu erfüllen. Mittels unternehmensübergreifender Kooperationen, sowohl strategischer, als auch operativer Art, sollen eine schnellere Reaktion auf Nachfrageveränderungen, verbesserte Qualität und eine effizientere Vermarktung der Produkte erreicht werden. Instrumente sind das [Supply-Chain-Management \(SCM\)](#) und das [Category Management](#). Das Resultat ist die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und die Generierung von zusätzlicher Kaufbereitschaft.

F

Fabrik Layout

Entwurf der räumlichen Anordnung von Objekten in einer Fabrik. Unter Berücksichtigung des Produktionsverfahrens (Werkstatt-, Fließfertigung) und der örtlichen Gegebenheiten (Raumgröße, Transportwege) sollen die günstigste Raumnutzung und ein reibungsloser Produktionsablauf und Materialfluß gewährleistet werden. Das Ziel sind Kosten- und Zeitersparnisse durch größtmöglichen Produktionsausstoß bei hoher Materialökonomie und Produktqualität.

Factoring/Forfaitierung

Abtretung von Forderungen an einen Factor vor deren Fälligkeit. Das Unternehmen erhält so sofort liquide Mittel (80 - 90 % des Rechnungsbetrags). Der Factor übernimmt mehrere Dienstleistungsfunktion, er führt die Debitorenbuchhaltung sowie das Inkasso- und Mahnwesen und trägt das Ausfallrisiko.

Beim *echten Factoring* übernimmt der Factor Delkrederefunktion (Ausfallrisiko), beim *unechten Factoring* verbleibt das Auffallrisiko beim Klienten.

Notifiziertes Factoring: Zusatz auf den Rechnungen, dass die Forderung im Rahmen eines Factoringverfahrens abgetreten wird;

nichtnotifiziertes Factoring: stilles Factoring, die Abtretung der Forderung wird dem Schuldner nicht mitgeteilt.

Forfaitierung ist eine Art Exportfactoring. Der Forfaiteur kauft die Exportforderung stets ohne Rückgriffsrecht, d.h ohne Delkrederefunktion, übernimmt aber keine Dienstleistungsfunktionen.

Factory Outlets (Fabrikläden)

Vom Herstellerunternehmen oder ihren Konzessionären betrieben. Sie führen vor allem überschüssige Produkte des Herstellers, Auslaufprodukte, kleine Versuchsserien, die nicht auf den Markt gebracht wurden, und Produkte zweiter Wahl. In sogenannten Factory Outlet Malls sind mehrere solcher Läden verschiedener Hersteller zusammen gruppiert. Problematisch ist die Konkurrenz solcher Factory Outlets zu dem ortsansässigen Handel zu beurteilen. Dem Konsumenten bieten diese Factory Outlets die Möglichkeit, kleine Mengen unter Umgehung des Handels zu beziehen.

Feedback-Management

Beantwortung von eingehenden E-Mails, die von potentiellen Kunden geschrieben wurden. Durch das Eingehen auf Fragen, Anregungen oder Wünsche kann eine Kundenbeziehung aufgebaut und gepflegt werden, da die Kunden direkt in das Unternehmen mit einbezogen werden.

Fertigungsinsel

Das Ergebnis der Kombination von flexiblem Fertigungssystem und teilautonomer Arbeitsgruppe ist die Montageinsel. In ihr werden aus gegebenem Ausgangsmaterial Produktteile oder Endprodukte möglichst vollständig gefertigt. Die notwendigen Betriebsmittel sind räumlich und organisatorisch in der Fertigungsinsel zusammengefaßt. Das Tätigkeitsfeld der dort beschäftigten Gruppe trägt folgende Kennzeichen: weitgehende Selbststeuerung der Arbeits- und Kooperationsprozesse, verbunden mit Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen ..., den Verzicht auf eine zu starre Arbeitsteilung und demzufolge eine Erweiterung des Dispositionsspielraums für den Einzelnen.

Fertigungssegmentierung

Räumliche und organisatorische Zusammenfassung maschineller Anlagen, die eine vollständige Bearbeitung der Teile einer Ablauffamilie durch ein Fertigungssegment (= Fertigungsbereich) ermöglicht. In einer Ablauffamilie werden ähnliche Produktionsabläufe verschiedener Erzeugnistypen und -varianten zusammengefaßt. Erweitern läßt sich diese Definition um einen organisatorischen Aspekt. In den Fertigungssegmenten erfüllen die Mitarbeiter eigenverantwortlich (in teilautonomen Arbeitsgruppen) die vorgegebenen Aufgaben. Ziel des ganzen ist es, die hohe Produktivität der Massenfertigung mit der hohen Flexibilität der Werkstattfertigung zu verbinden und auf kleine und mittlere Losgrößen zu übertragen.

In einer weiten Definition versteht man unter Fertigungssegmentierung einen ganzheitlichen, alle Bereiche des Unternehmens umfassenden Organisationsansatz (meist Reorganisation), bei dem Produkte mit ähnlichen Arbeitsverrichtungen räumlich konzentriert, in Gruppenarbeit, in flexiblen Fertigungszellen/-systemen bearbeitet werden, wobei die Gruppe auch Funktionen wie Beschaffung, Qualitätssicherung und Logistik wahrnimmt und eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsschritte erfolgen soll. Zu diesem Zweck ist eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette notwendig und es kann unter Umständen zu einer völligen Reorganisation der Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens kommen. Sechs Definitionsmerkmale umschreiben die Inhalte von Fertigungssegmentierung: Produkt- und Marktorientierung, Realisierung einer neuen Fertigungsstrategie und eines neuen Logistikkonzepts, Einführung neuer Technologien und Standortstrukturierung (z.B. Errichtung von Centern). Oberste Ziele sind Kundenorientierung, Flexibilität, Qualität und Kosteneinsparung. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden ausgerichtet. Zu diesem Zweck versucht man möglichst einfache Strukturen zu schaffen, um mit Planungs-, Informations-, und Controllingssystemen geringer Komplexität, diese Ziele zu erreichen.

Finanzkraft

Unter Finanzkraft ist die Fähigkeit eines Unternehmens zu verstehen, Zins- und Dividendenzahlungen, Schuldentilgungen sowie Investitionsfinanzierungen aus eigener Kraft aufgrund der betrieblichen Tätigkeit aufzubringen.

Flexible Fertigungszellen und Fertigungssysteme

Die flexible Fertigungszelle ist eine Entwicklung innerhalb des *Computer Aided Manufacturing (CAM)*. Es handelt sich um eine computergesteuerte Kleinwerkstätte mit einer Versorgungseinrichtung für Werkzeugwechsel sowie einer Spann- und Beladestation. Eine solche Zelle hat den Vorteil, ein breites Feld an Aufgaben übernehmen zu können.

Werden mehrere dieser Zellen über ein gemeinsames Steuerungs- und Transportsystem zusammengeschlossen, entsteht ein flexibles Fertigungssystem. Das komplette System ist dann so stark automatisiert, dass unterschiedliche Werkstücke ohne manuellen Eingriff gefertigt werden können.

Franchising

Form der vertikalen absatzwirtschaftlichen Kooperation, bei der eine vertraglich geregelte, auf Dauer angelegte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen zugrunde liegt. Gegen eine zu Beginn stehende Investitionssumme und/oder laufende umsatzabhängige Franchisegebühren erhält der Franchisenehmer (Franchisee) vom Kontraktgeber (Franchisor) die Genehmigung in einem festgelegten Rahmen über bestimmte Rechte zu verfügen. Im einzelnen handelt es sich um die Erlaubnis bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und unter Berücksichtigung des vom Letzteren entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten oder zu produzieren. Zusätzlich unterstützt der F.-Geber seine Vertragspartner durch Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen und durch Beratung und Schulung von Mitarbeitern. Die Verpflichtungen, denen sich der F.-Nehmer gegenüber sieht, betreffen z.B. die äußere und innere Gestaltung der Geschäftsräume oder das Sortiment bzw. Produktionsprogramm. Vorteile dieses Systems liegen in der Durchsetzbarkeit einer einheitlichen Marketingkonzeption und der mit geringerem finanziellen Risiko verbundenen Expansionsmöglichkeit des Franchisegebers. Für den Franchisenehmer bietet sich gegen Gebühr die Möglichkeit an einem erfolgreichen Konzept teilzuhaben, wobei die motivierende Situation der Selbständigkeit erhalten bleibt.

Free Float

Der Teil der Aktien einer Aktiengesellschaft, der an der Börse handelbar ist.

Future

Terminkontrakt bei dem sich eine Vertragspartei verpflichtet, eine bestimmte Menge einer "Ware" (Rohstoff oder Finanztitel) mit festgelegter Qualität zu einem bestimmten Preis an einen bestimmten Ort zu liefern. Die andere Vertragspartei verpflichtet sich zur Abnahme. Je nach Natur der "Ware" spricht man von *Financial Futures* (Finanzterminkontrakte) oder *Commodity Futures* (Wareterminkontrakte). Diese werden an eigens geschaffenen Terminbörsen gehandelt. Da oftmals lediglich Ausgleichszahlungen erfolgen, ist die physische Abnahme heute meist hinfällig.



Genfer Schema

Von Prof. Dr. Bramesfeld und Dr. Lorenz 1950 in Genf vorgeschlagenes Schema zur Arbeitsbewertung. Zugrunde liegt eine systematische Gliederung der Arbeitsanforderungen nach denen sich die Arbeitsschwierigkeit ergibt. Hierin werden eingeordnet:

Geistige Anforderungen (z.B. Fachkenntnisse, Nachdenken)

Körperliche Anforderungen (z.B. Geschicklichkeit, Muskelarbeit)

Verantwortung (z.B. für Betriebsmittel, Sicherheit und Gesundheit Anderer)

Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm, Dämpfe, Kälte, Hitze etc.)

Genuss-Schein

Form der Finanzierung, die zwischen Eigen- und Fremdkapital steht. Die Vorteile dieses Finanzierungsinstrumentes bestehen darin, daß jedes Unternehmen unabhängig von seiner Rechtsform emissionsfähig ist, der Genußscheininhaber im Gegensatz zum Aktionär kein Stimmrecht besitzt und die Gestaltungsmöglichkeiten der Papiere vielfältig sind. Meist wird ein Anspruch auf Beteiligung, in Form einer Summe (=Nominalpapier) oder einer Quote (=Quotenpapier) am Reingewinn oder Liquidationserlös verbrieft. Genußscheine können Inhaber-, Order- oder Namenspapiere sein. Genußscheinkapital wird im Konkursfall als haftendes Eigenkapital angesehen, steuerlich gilt es jedoch als Fremdkapital, dessen Zinsen unter bestimmten Bedingungen als gewinnmindernd geltend gemacht werden können. Bei Aktiengesellschaften ist die Ausgabe von Genußscheinen an die Zustimmung einer drei Viertel Mehrheit des auf der Hauptversammlung vertretenen Grundkapitals gebunden, wobei Aktionären ein Bezugsrecht eingeräumt wird.

Geschäftsfelder

Strategische Geschäftseinheiten als Teilgebiete eines komplexeren Gesamtunternehmens. Die Geschäftsfelder sollen weitgehend unabhängig von anderen Geschäftseinheiten sein, d.h. eine eigenständige Marktaufgabe haben und frei handeln können. Jedes Geschäftsfeld soll über genügend Marktpotential verfügen, so dass eine speziell auf dieses Feld ausgerichtete Strategie rentabel ist. Mögliche Geschäftsfelder eines Unternehmens: Herstellung von Computerchips, Angebot von kompletten PC-Systemen, Angebot von Software.

Global Sourcing

Konzept der Orientierung des Versorgungsmanagements eines Unternehmens. Die strategische Aufgabenstellung der Beschaffung unterliegt internationaler Ausrichtung. Die Suche nach geeigneten Lieferanten erfolgt über Ländergrenzen hinweg unter der Berücksichtigung von Qualität, Zeit und Preis. Als alternativer Beschaffungsmarkt bieten sich heute auf Grund des verbesserten industriellen Know-hows, der gestiegenen Kommunikationsmöglichkeiten, der verringerten Transportkosten und der günstigen Immobilienpreise die Niedriglohnländer an.

Goodwill (Firmenwert, Geschäftswert, Fassonwert, Faconwert)

Immaterieller Anlagewert als Differenz zwischen dem Ertragswert bzw. Gesamtwert der Unternehmung und der Summe der Zeitwerte des bilanzierten Nettovermögens.

Firmenwert kann durch Faktoren wie Know-How, gutes Management, Marktstellung, Kundenstamm u.a. zustande kommen. Er kann selbst geschaffen (originär) oder käuflich erworben (derivativ) werden. Der originäre Firmenwert darf weder handels- noch steuerrechtlich bilanziert werden (§248 II HGB), während der derivative Firmenwert in der Handelsbilanz angesetzt werden kann (§255 IV HGB) und seine Ausweisung in der Steuerbilanz obligatorisch ist (§5 II EStG).

Gratisaktien

(Berichtigungs-, Kapitalberichtigungs-, Wertberichtigungs-, Frei- oder Zusatzaktien)

Mittel der Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln (nominelle Kapitalerhöhung). Buchmäßig gesehen erfolgt ein Passivtausch. Bisher als offene Rücklagen (gesammelte einbehaltene Gewinne) ausgewiesenes Eigenkapital wird in Grundkapital (gezeichnetes Kapital) umgewandelt. Die Höhe des Eigenkapitals wird hierdurch nicht beeinflusst (kein Mittelzufluß von Außen), wohl aber die Zusammensetzung. Der Bilanzkurs sinkt. Bei einer Aktiengesellschaft erhalten die bisherigen Aktionäre in Höhe des neu entstandenen Grundkapitals Gratisaktien gemäß dem Verhältnis ihrer bisherigen Beteiligung. Da die Rücklagen in der Vergangenheit nicht ausgeschütteten Gewinn bedeuten, welcher den Aktionären zusteht, ist die Gewährung von Zusatzaktien kein vermögensmäßiger Vorteil. Das Vermögen der Aktionäre bleibt gleich. Desweiteren sinkt der Börsenkurs auf Grund der gestiegenen Anzahl an Aktien, aber das Produkt aus Nominalwert mal Kurs bleibt, abgesehen von anderen Börseneinflüssen, unverändert.

Gruppennorm

Hierbei handelt es sich um eine von der Mehrheit einer Gruppe akzeptierte Verhaltensregel. Diese schreibt den Gruppenmitgliedern für bestimmte Situationen ihre Denk- und Handlungsweisen vor. Zugrunde liegen eigene Werte und Gesetze, die sich die Gruppe als "Spielregeln" definiert hat (zumeist informell - also nicht z.B. schriftlich fixiert). Auf diese Weise wird die Zusammenarbeit geregelt, Leistungskriterien festgelegt und kontrolliert sowie Ziele formuliert.

H

Holding

Dachgesellschaft rechtlich selbständiger Unternehmen, die nicht an deren operativem Geschäft beteiligt ist. Eine Managementholding übernimmt die strategische Steuerung und Kontrolle der Unternehmen und sorgt für ein Auftreten als wirtschaftliche Einheit. Eine Finanzholding nimmt keine Führungsfunktionen wahr, sondern beschränkt sich auf die Verwaltung ihrer Beteiligungen.

Host

Ein Computer-System, auf das von einem entfernten Ort zugegriffen wird. Typischerweise wird der Begriff benutzt wenn zwei Computer über ein [Modem](#) und eine Telefonleitung verbunden sind. Das System, das die Daten enthält, wird *Host* genannt, während der Computer an dem der Benutzer sitzt, *Terminal* genannt wird. Im Internet definieren sich *Hosts* durch ihre einzigartige [IP-Adresse](#) (Internet Protokoll Adresse).

HTTP

Kurz für **Hyper Text Transfer Protocol**, das Protokoll, das dem *World Wide Web* zugrunde liegt. [HTTP](#) definiert, wie Nachrichten formatiert und übermittelt werden und wie [Web-Server](#) (Computer, die Webseiten liefern) und [Browser](#) (Softwareanwendung) auf verschiedene Befehle reagieren sollen. Wenn man zum Beispiel eine [URL](#) (globale WWW-Adresse) in einem [Browser](#) angibt, wird ein [HTTP](#)-Befehl an den [Web-Server](#) gesendet, der diesen beauftragt, die angeforderte [Webseite](#) abzuholen und zu übersenden.

Hybrider Kunde

„geiziges“ und gleichzeitig „verschwenderisches“ Kaufverhalten von Kunden; in jeder sozialen Schicht vorhanden



Imagetransfer

Übertragung des Images einer eingeführten Marke auf weitere Produkte. Die zwei gängigen Praktiken sind zum einen die Nutzung eines eigenen Markennamens für fremde Produkte, (z. B. Davidoff Parfum und Whiskey). Zum anderen das sogenannte Licensing. Hier kauft ein Unternehmen einen bekannten Namen und bewirbt damit die eigenen Produkte. So verwendet die Deutsche Bahn AG den Jim Knopf der Augsburger Puppenkiste. Der Sinn liegt in der erhöhten Kaufbereitschaft für bekannte Dinge und dem geringeren Risiko gegenüber der Einführung eines neuen Markennamens.

Industrieclearing

kurzfristige Finanzkredite unter grossen Industrieunternehmen mit guten Standing und hervorragender Bonität. Banken werden hier nicht mit einbezogen. Verliehen werden temporär disponible Mittel ohne Sicherheitenstellung. Flexibler Finanzkredit mit sehr kurzer Laufzeit. Zinsen unter dem gängigen Bankzins.

Industry Clusters

Gebiete, in denen Firmen mit ähnlichen Produktgruppen angesiedelt sind, zumeist in der Nähe von Universitäten. Dadurch wird ein erhöhter Konkurrenzdruck erzeugt, der ein innovatives Verhalten fördern soll.

In-House-Fertigung

Systemlieferanten bauen ihre Module selbst im Betrieb des Weiterverarbeiters ein.

IP-Adresse

Identifizierung für einen Computer oder ein Gerät, das an ein *TCP/IP*-Netzwerk angeschlossen ist. Netzwerke, die das *TCP/IP* Protokoll benutzen, lenken Nachrichten auf Basis der *IP-Adresse* des Zielortes. Das Format einer *IP-Adresse* ist eine 32-bit numerische Adresse, geschrieben als vier Nummern, die durch Punkte getrennt sind. Jede Nummer kann einen Wert von 0 bis 255 haben. 1.140.12.123 könnte beispielsweise eine *IP-Adresse* sein. Wer ein isoliertes Netzwerk erstellt, kann beliebige *IP-Adressen* benutzen, solange diese verschieden sind. Schließt man aber das private Netzwerk an das Internet an, so muss man eine registrierte *IP-Adresse* benutzen, um Duplikate zu vermeiden.



Job Enlargement

Maßnahme der Arbeitsplatzgestaltung, bei der durch Aufgabenerweiterung der Arbeitsinhalt des Einzelnen so ausgedehnt wird, daß zusätzliche Arbeitselemente die Tätigkeit bereichern. Der einzelne Arbeitnehmer erhält also eine Reihe zusätzlich zu erfüllender Aufgaben. Ziel ist es, eine zu starke Spezialisierung und damit einhergehende einseitige Belastung und Monotonie zu verringern (i.S. einer Arbeitshumanisierung). In der Regel kommt es nur zu einer Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, nicht jedoch zu einer Veränderung des Entscheidungsspielraumes.

Job Enrichment

Maßnahme der Arbeitsplatzgestaltung, bei der eine inhaltliche Vergrößerung des Arbeitsfeldes stattfindet. Im Sinne einer vertikal dispositiven Aufgabenerweiterung werden Planungs-, Kontroll- und Entscheidungskompetenzen in die Arbeitsaufgabe integriert. Der Gestaltungsspielraum des Beschäftigten vergrößert sich, er übernimmt selbständig Planung und Verteilung von Arbeit, Qualitätskontrolle und die Koordination mit anderen Stellen. Im besten Falle kann Job Enrichment stark positiven Einfluß auf die Entwicklung der intrinsischen Arbeitsmotivation haben, da das individuelle Streben nach Handlungsspielraum, Selbstverwirklichung und Anerkennung besser realisierbar wird. Probleme können dadurch auftreten, daß der Mitarbeiter sich komplexen, qualitativ angereicherten Tätigkeiten gegenüber sieht, welche von ihm mehr Überblick, Koordinations- und Einteilungsfähigkeit verlangen.

Joint Venture

Von zwei oder mehreren kooperierenden Unternehmen gegründete und strategisch geführte Unternehmung, an der die Kooperationspartner zu etwa gleichen Teilen beteiligt sind. Joint Ventures können entweder eine Zusammenarbeit auf Dauer oder auf ein Projekt begrenzt sein. Sie haben besonders im Rahmen von Internationalisierungsstrategien an Bedeutung gewonnen. Mögliche Ziele sind die Nutzung von Synergie-Effekten oder die gemeinsame Behauptung der Marktstellung gegenüber einflußreicher Konkurrenz.

Just-in-Time-Konzept (JIT)

Produktions- bzw. einsatzsynchrone Beschaffung oder Lieferung. Das übergeordnete Ziel ist die Minimierung der Bestände und somit die Reduzierung der von einer Vorratshaltung ausgehenden Zins- und Lagerkostenbelastung. Benötigtes Material soll so spät wie möglich angeliefert werden (evtl. stunden- und reihenfolgegenau). Das fertige Produkt soll den Betrieb so schnell wie möglich wieder verlassen. Im einzelnen sollen somit niedrige Bestände, kurze Durchlaufzeiten, hohe Arbeitsproduktivität, Flexibilität und Lieferbereitschaft erreicht werden. Anforderungen die sich hierbei stellen sind:

enge informationstechnische Verknüpfung von Weiterverarbeiter und Zulieferer (z.B. standardisierte Bestellvorgänge)

langfristige Lieferverträge (die enge Kopplung macht organisatorische und produktionstechnische Veränderungen nötig, die sich nur auf längere Sicht auszahlen)

vereinbarte Termine und Qualitäten müssen präzise eingehalten werden

Als Probleme ergeben sich:

Kostenbelastung des Lieferanten, da das Beschaffungslager des Abnehmers durch das Absatzlager des Lieferanten ersetzt wird

erhöhtes Transportaufkommen

Störungsanfälligkeit z.B. für externe Ereignisse wie plötzliche winterliche Straßenzustände



Kalte Aussperrung

Aufgrund einer vorübergehend notwendigen Betriebseinschränkung, wegen ausbleibender Zulieferteile als Folge von Streiks in anderen Unternehmen, müssen die Arbeitnehmer nach Hause geschickt werden. Diese Maßnahme kann nicht gegen den Betriebsrat bzw. die Einigungsstelle verfügt werden. Derart ausgesperrte Arbeitnehmer haben weder einen Anspruch auf Lohn oder Gehalt noch auf Geld aus der Streikkasse. Besondere Brisanz erhält dieser Sachverhalt bei Anwendung von Just-in-Time-Belieferung, da hier kalte Aussperrungen schnell unvermeidlich sind.

Kannibalismus-Effekt

Negativer Spill-Over-Effekt einer Marke auf andere Marken eines Unternehmens. Marktanteilsgewinne einer Marke gehen zu Lasten anderer Marken

Kernkompetenzen

die aus optimalen Ressourcenkombinationen bestehende Stärke eines Unternehmens nicht nur im internen Vergleich, sondern auch gegenüber der Konkurrenz.

Key-Account-Management

Befaßt sich mit der Pflege der Beziehungen zu den "Schlüsselkunden" (Key Accounts) und versucht so durch den Aufbau eines systematischen Beziehungsmanagements mehr Kundennähe zu erzeugen. Key Accounts zeichnen sich aus durch Nachfragemacht dem Lieferanten gegenüber und durch einen wiederkehrenden Bedarf der im Gegensatz zu Einzeltransaktionen zu langfristigen Geschäftsbeziehungen führt. Die Abgrenzung der Key Accounts kann z.B. auf Grund von Kunden-ABC-Analysen erfolgen. Einer möglichst kleinen Anzahl von Kunden wird jeweils ein Key Account Manager zugeordnet, der als zentraler Verhandlungs- und Koordinationspartner fungiert. Er entwickelt z.B. kundenspezifische Marketingkonzepte und -aktionen (z.B. Schulungen und Workshops) oder kontrolliert Verkaufsziele. Er pflegt und sichert den Kundenkontakt und sorgt für die Weitergabe von Kundenwünschen an interne Stellen.

Kielwasserinvestition

Ausländische Direktinvestition einer Zulieferfirma, die ihrem Großkunden (meist Großunternehmen) ins Gastland folgt.

Konsortium

Ein auf vertraglicher Basis (Konsortialvertrag) bestehender Unternehmenszusammenschluß, der zur Durchführung bestimmter Aufgaben gebildet wird, und sich nach Vollendung der Aufgaben wieder auflöst. Die beteiligten Unternehmen verbleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Formal handelt es sich meist um eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, die nach außen hin als Gelegenheitsgesellschaft auftritt. Wichtige Formen sind das Bankenkonsortium und das Industriekonsortium. Letzteres kann z.B. die Risikoverteilung bei der Übernahme von Großaufträgen (z.B. in der Baubranche) als Ziel haben. Bankenkonsortien treten häufig als Emissionskonsortien auf, deren Aufgabe es ist, bei der Neu- oder Erstaussgabe von Aktien diese beim Publikum unterzubringen.

Kosten- / Nutzenstrategie (Porter)

Entscheidung über Kostenführerschaft oder Differenzierung als Absatzstrategie. Porter sieht also zwei Möglichkeiten: entweder eine Kostenführerschaft mit niedrigen Preisen durch Standardisierung des Produktes und Automatisierung des Produktionsprozesses, oder eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz durch Nutzenerhöhung für den Kunden. Kann weder das eine noch das andere erreicht werden, so empfiehlt Porter eine Konzentration auf einen Teilmarkt (z. B. Region), um dort dann eine der beiden Strategien zu verfolgen.

Kundenwert

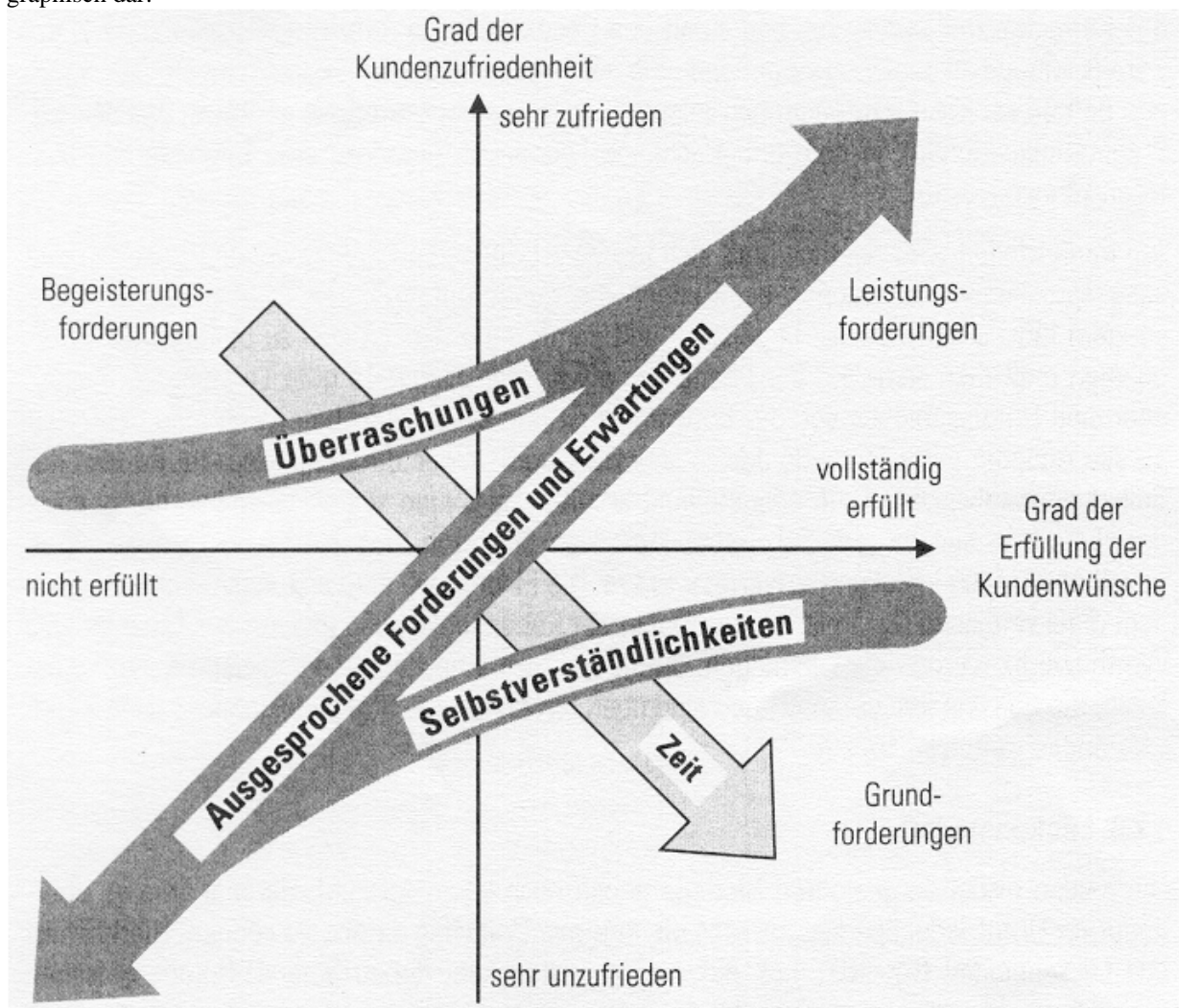
Anteil eines Kunden am Erfolg eines Unternehmens. Der Wert ist entweder an seinem Umsatzvolumen oder seinem Deckungsbeitrag (Umsatz minus kundenbezogene Kosten) zu messen. Anhand einer [ABC-Analyse](#) oder einer Kunden-Portfolio-Analyse kann dann mit Hilfe dieser Daten die Kundenstruktur untersucht werden. Schlechter zu ermitteln, aber ebenso wichtig sind Beiträge zur Imagesteigerung des Unternehmens (z. B. von Referenzkunden oder durch Weiterempfehlung). Die Messung des Kundenwertes liefert eine wichtige Grundlage zum Aufbau eines erfolgreichen Kundenbindungsmanagements.

Kundenzufriedenheitsmodelle

Differenzmodell: Die Kundenzufriedenheit wird als Vergleich zwischen der Leistungserwartung (Soll) und der Leistungswahrnehmung (Ist) des Kunden dargestellt. Nur wenn die Leistungserwartung erfüllt oder übertroffen wird, ist der Kunde zufrieden.

Lückenmodell: Durch dieses mit dem Differenzmodell verknüpften Modell werden Lücken im Unternehmen aufgezeigt: Im Differenzmodell werden Defizite aufgezeigt, die zwar der Kunde wahrnimmt, deren Ursachen aber im eigenen Unternehmen liegen. Das Erkennen der unterschiedlichen Lücken dient dann als Grundlage zu ihrer Behebung. Beispielsweise könnte die Ursache dafür, dass ein Kunde das Unternehmen nur schlecht erreicht, ein mangelhaftes Rotationssystem der zuständigen Mitarbeiter sein. Werden solche Missstände erkannt und behoben, stellt sich die Kundenzufriedenheit wieder ein.

Kano-Modell: Es stellt drei Gruppen von Zufriedenheitsfaktoren und ihre Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit graphisch dar:





Lean Production

Konsequent am Wirtschaftlichkeitsprinzip ausgerichtete "schlanke" Organisation der Produktion. Ziel ist es, die Wertschöpfungsaktivitäten zu perfektionieren und nur Gemeinkosten verursachende Tätigkeiten zu eliminieren. Die Durchlaufzeiten und Kosten sollen bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität durch eine Reorganisation des Fertigungsablaufes gesenkt werden (z.B. durch Anwendung des [JIT-Prinzips](#) und Total Quality Management). Nötig hierfür ist ein hohes Maß an Flexibilität, vielseitig ausgebildete Arbeitskräfte, flexibel automatisierte Betriebsmittel, höchste Qualitätsstandards, sowie ein über alle Wertschöpfungsstufen einschließlich Lieferanten, Spediteure, Händler und Abnehmer abgestimmter Material- und Informationsfluß. Durch starke Prozeßorientierung, wenige Hierarchiestufen, geringe Komplexität und hohe Flexibilität soll ein möglichst geringer Verzehr an Faktoreinsatzmengen und -zeiten erreicht werden.

Leapfrogging Behaviour

Verbraucher überspringen Produktgenerationen, kaufen nicht jede neue Weiterentwicklung eines Produktes.

Leittextmethode

Lehr- bzw. Lernmethode am Arbeitsplatz (training on the job), bei der Auszubildende in einem relativ selbstgesteuerten Prozeß (der Ausbilder ist mehr Informator, als Instruktor) gestellte Aufgaben und Probleme bearbeiten und lösen sollen. Der Leittext mit den darin enthaltenen Leitfragen kann sowohl aus visuellen, auditiven oder audiovisuellen Medien (z.B. schriftliche Anleitung, Arbeitskassette, Videofilm) bestehen. Zumeist entwickelt von betrieblichen Ausbildern, welche die speziellen Lernbedingungen kennen, sichert er die Durchführung aller wichtigen Schritte.

Lernende Organisation

Evolutionärer Ansatz zur Verbesserung der Organisation, bei dem innerbetriebliche Vorgänge kontinuierlich weiterentwickelt werden. Mitarbeiter, Gruppen sowie die Organisation insgesamt befinden sich in einem ständigen Verbesserungsprozess in Bezug auf die Struktur der Organisation sowie das Verhalten und Wissen der Mitarbeiter. Um Leistungspotentiale besser zu nutzen, wird das organisatorische Lernen eingesetzt, das die Mitarbeiter befähigen soll, den Entwicklungsprozess mitzuvollziehen und so effizienter zu arbeiten. Schwierig zu verwirklichen, da die Anforderungen an den Einzelnen hoch sind.

Leveraged buy out

Technik des Unternehmenserwerbs, bei der durch Aufnahme von Fremdkapital bei relativ geringem Eigenmitteleinsatz auch große Unternehmen übernommen werden können. Der Fremdfinanzierungsanteil wirkt hierbei als Hebel (siehe [Leverage Effekt](#)) zur Erhöhung der Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals. Die Rückzahlung des aufgenommenen Kapitals kann z.B. durch den Weiterverkauf von Unternehmensteilen erfolgen, wobei darauf zu achten ist, daß die Veräußerung der Einzelteile mehr ergeben muß, als das Ganze gekostet hat.

Leverage Effekt

Hebelwirkung, die eintreten kann beim Einsatz von Fremdkapital.

Positiv: Die Eigenkapitalrentabilität steigt durch den zunehmenden Anteil an Fremdfinanzierung, solange die Gesamtkapitalrentabilität (interne Verzinsung des investierten Kapitals der Unternehmung) größer ist als die Zinsen für das aufgenommene Fremdkapital.

Negativ: Durch die Veränderung der Kapitalstruktur entstehen neue Abhängigkeiten. Zudem kann der Leverage Effekt auch in umgekehrter Richtung greifen. Wenn der Fremdkapitalzins über der Gesamtkapitalrentabilität liegt, so geht die Eigenkapitalrentabilität um so stärker zurück, je höher der prozentuale Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital ist. Dadurch, daß Fremdkapitalzinsen im Gegensatz zur Verzinsung (in Form von Dividenden oder Gewinnanteilen) von Eigenkapital auch gezahlt werden müssen, wenn dadurch Verluste entstehen, kann es sogar zu einer Verminderung des Eigenkapitals kommen.

Local-Content-Vorschriften

Gesetze in einigen Staaten (vorwiegend Entwicklungsländer), die vorschreiben, daß ein bestimmter Anteil der Zulieferteile im eigenen Land gefertigt werden muß.

Logistik

Logistik wird meist als marktorientierte, integrierte Planung, Gestaltung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und dazugehörigen Informationsflusses zwischen Unternehmen und seinen Lieferanten, innerhalb eines Unternehmens sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.

Unter Logistik versteht man heute im weitesten Sinne die physische Versorgung eines Unternehmens mit Ressourcen, d.h. mit Gütern, Dienstleistungen und Informationen in einer zeitlich und örtlich korrekten Verteilung: „Das richtige Gut soll in der richtigen Menge, der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, zu den richtigen Kosten, für den richtigen Kunden verfügbar sein.“

Logistiknetzwerk

Transportlogistiksysteme lassen sich grundsätzlich in klassische Distributions- und Beschaffungsnetzwerke mit einer baumartigen Struktur (one-to-many/ many-to-one) und Transportnetzwerke mit einer flächigen Struktur (many-to-many) einteilen. Während baumähnliche Netze vorwiegend in der Markenartikelindustrie, der industriellen Beschaffung und Ersatzteilwirtschaft und im Handel vorzufinden sind, weisen insbesondere Stückgut- und Paketdienstsysteme eine flächige Netzstruktur auf.



Maintenance Leasing

Der Leasing Geber übernimmt gegen einen Aufschlag Pflege, Wartung und Verschleißreparaturen am dem Leasingnehmer überlassenen Produkt.

Management-Buy-In

Übernahme von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen durch unternehmensfremde Führungskräfte.

Management-buy-out

Verkauf von Unternehmenseinheiten, die nicht mehr in das strategische Konzept einer Unternehmung passen ([Outsourcing](#)), an Manager, die diesen Bereich bisher leiteten.

Markenpolitik

Ziel der Markenpolitik ist es, einem Produkt den eigenständigen Charakter eines Markenartikels zu verleihen und dem Unternehmen so einen monopolähnlichen Bereich zu schaffen, in dem es weitgehend vor Preiswettbewerb geschützt ist.

Marktsegmentierung

Aufteilung des Absatzmarktes in intern homogene und extern heterogene Käufersubgruppen bzw. -segmente (z.B. durch [Clusteranalysen](#)). Ziel ist es eine differenzierte Marktbearbeitung zu ermöglichen, damit die optimale Anpassung des Angebotes (z.B. durch entsprechende Sortimentsgestaltung) an die speziellen Käuferwünsche erfolgen kann. Zudem wird es möglich die einzelnen Segmente einem effizienteren, weil auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmten, Einsatz von Marketinginstrumentarien zu unterziehen, um so z.B. Streuverluste zu minimieren. Das Streben möglichst klar abzugrenzende Gruppierungen zu finden steht allerdings bei abnehmender Segmentgröße im Gegensatz zur Rentabilität der Marktbearbeitungsmaßnahmen (Wirtschaftlichkeitsbedingung) und zur abnehmenden Trennschärfe zwischen den Gruppen.

Modem

Akronym für **modulator-demodulator**. Ein *Modem* ist ein Gerät oder ein Programm, das einem Computer erlaubt, Daten über eine Telefonleitung zu übermitteln. Während Computerinformationen digital gespeichert sind, werden Informationen über Telefonleitungen in analogen Wellen gesendet. Das *Modem* konvertiert diese unterschiedlichen Daten.

Modulare Produktentwicklung

Methode der Vereinfachung bei der Entwicklung von Produkten. Produkte bestehen oft aus zahlreichen Einzelteilen, die Gesamtplanung ist komplex und die Komponenten müssen optimal aufeinander abgestimmt sein, um reibungsloses Funktionieren zu gewährleisten. Deshalb werden in der modularen Produktentwicklung die Komponenten eines Gesamtproduktes weitgehend verselbstständigt (Module) und durch wenige, aber präzise definierte Schnittstellen miteinander verbunden. Die Gesamtkomplexität des Produktes verteilt sich so auf die Module, wobei die Subelemente einer solchen Baugruppe starke Beziehungen zueinander aufweisen. Da jedoch die Verbindung zwischen den Modulen nur schwach ist, können diese bei einer Fortentwicklung des Produktes weiterverwendet oder ausgetauscht werden, beispielsweise das Objektiv an einer Kamera. Mit einem solchen Baukastensystem lassen sich zudem neue Produktvarianten und familien mit weniger Aufwand entwickeln. Gefahr: Fehlender Zusammenhalt zwischen den Modulen und somit fehlende Produktintegrität (Im Extremfall passt das Objektiv dann nicht mehr auf die Kamera).

Motivatoren

Anreize, welche als Verhaltensauslöser fungieren. Sie aktivieren bzw. verstärken Bedürfnisse. Im Rahmen der Arbeitswelt zählen hierzu: Interessante Aufgaben (Arbeitsinhalt), Identifikationsmöglichkeiten, Möglichkeiten zur Umsetzung eigener Ideen (Selbstentfaltung), Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, gutes Betriebsklima, zufriedenstellende Entlohnung, gesicherte Altersversorgung, langfristige Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit, gerechte Beurteilung, Verantwortung und besonders wichtig die Anerkennung der eigenen Leistung. Sofern diese Anreize bedürfnisgerecht, transparent und objektiv erfolgen, ergibt sich daraus motiviertes Verhalten, wie z.B. eine höhere Arbeitsbereitschaft, u.U. Arbeitszufriedenheit. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg lassen sich sog. Hygienefaktoren (Demotivatoren, Dissatisfaktoren) von Motivatoren (Satisfaktoren, Zufriedenheitsmacher) unterscheiden. Hygienefaktoren beziehen sich auf die extrinsische Arbeitsmotivation und sind diejenigen Bedingungen, die bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit verhindern helfen. Sie betreffen das Arbeitsumfeld (= Rahmenbedingungen der Arbeit). So ist z.B. das Vorhandensein von Überwachungsanlagen demotivierend, das Fehlen solcher Anlagen steigert jedoch die Arbeitsmotivation nicht. Anders verhält es sich mit den Motivatoren. Sie beziehen sich auf die intrinsische Arbeitsmotivation, d.h. auf die Befriedigung aus der Tätigkeit an sich. Ihre Existenz (z.B. Aufstiegschancen) steigert die Arbeitszufriedenheit, ihr Nicht-Vorhandensein macht jedoch nicht unmittelbar unzufrieden.

Multivariate Datenanalyse

Methode zur Marktsegmentierung, bei der mehrere Faktoren (z. B. Alter, Geschlecht, Vermögen) gleichzeitig betrachtet werden.

Es wird unterschieden zwischen der Gruppe der Struktur-entdeckenden-Verfahren (z. B. [Clusteranalyse](#)) und der Struktur-prüfenden-Verfahren ([Diskriminanzanalyse](#)).



NC-/CNC-/DNC-Maschinen

Für die flexible Automation eignen sich drei Typen von numerisch gesteuerten Maschinen, da nur diese die Forderung nach hoher Flexibilität erfüllen. Die NC-Maschinen (Numerical Control) werden mittels Computer gesteuert, bei dem das Steuerungsprogramm die notwendigen Informationen bezüglich der Bearbeitung und der Art des Werkstücks enthält, sich aber an der Maschine selber nicht verändern lassen. CNC-Maschinen (Computerized Numerical Control) besitzen einen eigenen Kleinrechner, der eine Optimierung des Steuerprogramms direkt an der Maschine erlaubt, d.h. er ist flexibler und in gewissem Umfang frei programmierbar. Als komplexeste Form gibt es die DNC-Systeme (Direct Numerical Control). Dabei werden mittels eines Zentralrechners mehrere Maschinen gemeinsam gesteuert. Gemeinsam ist allen drei Typen, daß sie einen automatischen Werkzeugwechsel durchführen können, ohne daß der Produktionsablauf blockiert wird, um so den verschiedenen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden.

Netzplantechnik

Graphisches Planungsverfahren zur Ablauf- und Terminplanung sowie zur Darstellung und Kontrolle von Projekten (Basierend auf der Graphentheorie). Hierzu werden alle Einzelvorgänge, welche für das Gesamtprojekt notwendig sind, nach ihren gegenseitigen Abhängigkeiten (= Anordnungsbeziehungen, Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen) und ihrem Zeitbedarf geordnet und eingetragen. Dies kann z.B. mit Hilfe der [*Critical Path Method*](#) in Form eines Vorgangspfeilnetzes geschehen, wobei die Vorgänge als Pfeile dargestellt werden, welche in Knoten als Ereignisse zusammenlaufen. Der Netzplan dient dann bei der Durchführung des Projektes als Informationsbasis für alle daran Beteiligten. (Bsp. für Netzpläne Hahn S. 388, Schmalen S. 330). Darüberhinaus bietet die Netzplantechnik dem Anwender Transparenz und Überschaubarkeit im Projektablauf und zeigt frühzeitig Planabweichungen an, so daß Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.



One Face to Customer

Organisationsform, bei der jeder Kunde einen Ansprechpartner hat, der sich um alle seine Probleme kümmert. Schafft mehr Kundenzufriedenheit durch bessere Betreuung und hilft außerdem Informationsverluste zu vermeiden. Dieses Konzept kann entweder partiell (nur in Richtung des Kunden) oder ganzheitlich auch für Mitarbeiter (als Kunden innerhalb des Unternehmens) umgesetzt werden

Option

Eine Option räumt ihrem Käufer – gegen Zahlung der Optionsprämie – das Recht, nicht aber die Pflicht ein, eine bestimmte Anzahl von Aktien innerhalb einer bestimmten Frist oder zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem festgelegten Preis vom Optionsverkäufer zu erwerben.

Outpacing Strategie

Wettbewerbsstrategie, die sowohl die [Kosten-](#), als auch die [Nutzenstrategie nach Porter](#) einsetzt. Je nach Phase im Produktlebenszyklus kann erst ein hoher Kundennutzen durch einen Forschungs- und Entwicklungsvorsprung angestrebt werden. Im weiteren Verlauf wird dann durch die Standardisierung des Produktionsprozesses Kostenführerschaft angestrebt. Dient der Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile

Outplacement

Einvernehmliche Trennung eines Unternehmens von Führungskräften mit entsprechender Hilfe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz in noch ungekündigter Stellung. In der Regel wird ein Aufhebungsvertrag abgeschlossen, der eine Abfindung vorsieht. So werden die üblichen Probleme der Personalfreisetzung (Imageverlust für Betrieb und Mitarbeiter, Rechtsstreit) entschärft.

Outsourcing

Auslagerung von betrieblichen Funktionen und Aufgaben auf externe Anbieter. Dies hat zur Folge, daß es im eigenen Unternehmen zu einer Konzentration auf die Kernkompetenzen und zum Sinken des Eigenfertigungsanteils und der Fertigungstiefe kommt. Als Vorteile dieser Entwicklung lassen sich personelle Fehlzeiten und Fluktuation vermeiden, der Personaleinsatz flexibilisieren und fixe Personalkosten in variable Sachkosten umwandeln. Zusätzlich wird eine arbeitsanfallsorientierte Leistungserstellung und Prozeßbeschleunigung ermöglicht. Häufig ausgelagert werden Rechts- oder Steuerabteilungen, handwerkliche Hilfsleistungen, Ingenieurleistungen und Datenverarbeitung.

Overengineering

Das angebotene Produkt oder die Dienstleistung weisen eine höhere Qualität auf, als der Kunde will und zu zahlen bereit ist. Hierzu kommt es, wenn bei der Entwicklung eines Gutes und dessen Leistungsspektrums zuviel Wert auf Perfektionismus gelegt wurde, anstatt darauf zu achten was vom Kunden gewünscht, wahrgenommen und bezahlt wird. Zudem geben die zwangsläufig längeren Entwicklungszeiten von "perfekten" Produkten der Konkurrenz die Chance, schneller ihr weniger ausgereiftes, dafür aber verfügbares Produkt am Markt zu präsentieren.



Panel

Wiederholtes Abfragen der gleichen Teilnehmergruppe über den gleichen Gegenstand zur Aufzeichnung von Veränderungen. Aus Panels lassen sich unter anderem Marktanteil, Käuferstrukturen und Markentreue herauslesen. Die Repräsentanz kann durch Panelsterblichkeit und hohe Verweigerungsraten beeinträchtigt werden. Eine Änderung des Kaufverhaltens aufgrund der Beobachtung und eine nachlassende Teilnahmebereitschaft oder Gründlichkeit der Eintragungen bedingen den Paneleffekt. Anwendungsbeispiele sind die Ermittlung von Einschaltquoten und das Erfassen von Nahrungsmiteleinkäufen.

Parkinsonsches Gesetz

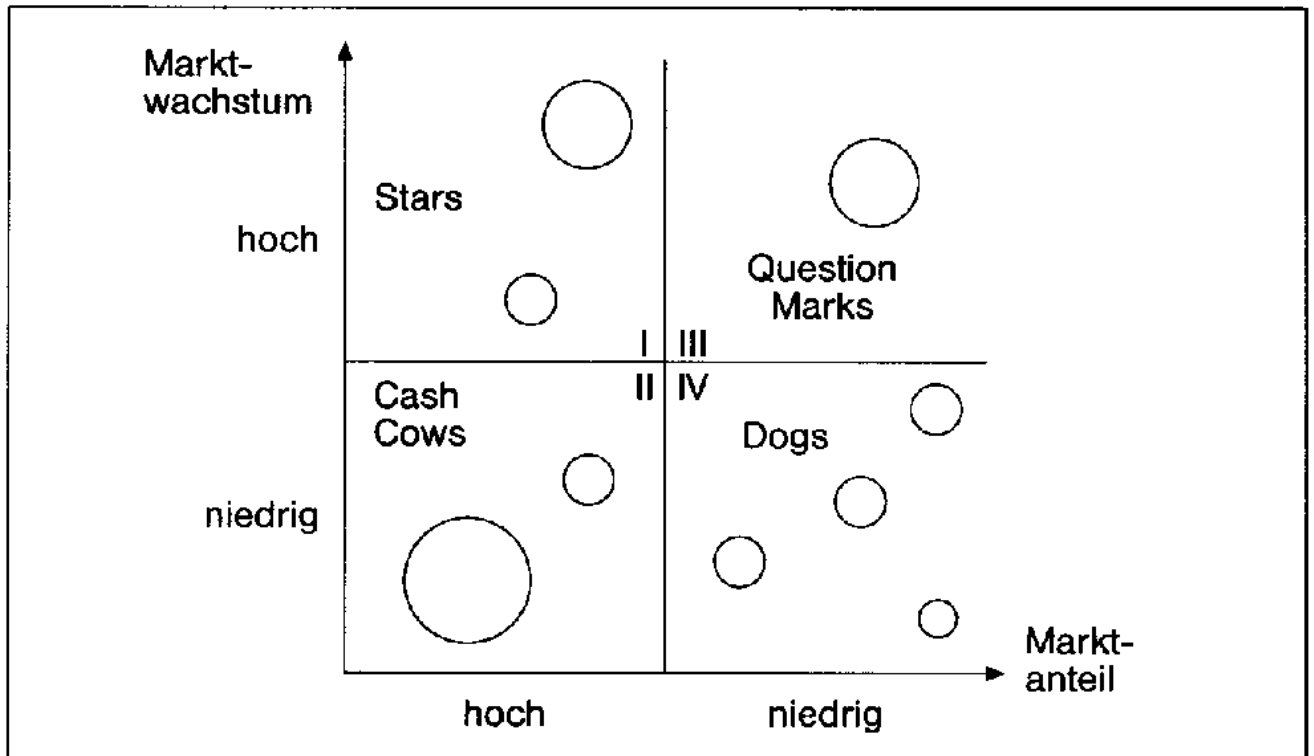
Formuliert vom englischen Historiker und Soziologen C. Northcote Parkinson besagt dieses "Gesetz", daß der bürokratische Aufwand mit einer mathematisch errechenbaren Zuwachsrate wächst, unabhängig davon, ob die Aufgabe oder die Arbeit zunimmt, abnimmt oder völlig verschwindet.

Pipeline Effekt

Das – meist schubweise – Auffüllen der Regale durch den Händler löst beim Hersteller einen Produktionsimpuls aus. Hierin liegt das Problem, daß die wirkliche Höhe der Nachfrage aus diesen Informationen nur schwer abzuschätzen ist, so dass es zu Fehldispositionen des Herstellers kommen kann. Abhilfe schafft der Einsatz von Scanner-Kassen, die mit dem System des Herstellers verbunden sind. So kann der Produzent den nachfragebedingten Bedarf des Händlers frühzeitig ablesen und ihn rechtzeitig beliefern.

Portfolio-Analyse der Boston Consulting Group

Strategische Planung für Geschäftseinheiten einer Unternehmung. Diese werden in ein Ist-Portfolio eingetragen, wobei die Kreisfläche den Umsatzanteil der Geschäftseinheit in der Unternehmung anzeigt. *Stars* sind erfolgreich, benötigen jedoch viel Kapital zur Finanzierung des eigenen Wachstums. *Cash Cows* verdienen mehr als sie selbst brauchen, da sie sich auf stagnierenden Märkten befinden. *Question Marks* haben eine ungewisse Zukunft und brauchen große Unterstützung, wenn sie sich durchsetzen sollen. *Dogs* waren eventuell einmal erfolgreich, halten sich jetzt aber nur noch mit Mühe am Leben.



Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group

Desweiteren können in der Portfolio-Matrix strategische Zielentscheidungen für die verschiedenen Geschäftsfelder eingetragen werden (Soll-Portfolio). Mögliche Strategien sind das Aufbauen von *Question Marks* zu *Stars* (*Build*), das Konsolidieren der Position von *Cash Cows* zur Erzielung von Überschüssen (*Hold*), kurzfristige Gewinnerzielung aus schwachen *Cash Cows*, armen *Dogs* oder *Question Marks* ohne Rücksicht auf Spätfolgen (*Harvest*) oder das Herausnehmen zu schwacher Produkte, möglicherweise *Dogs* und *Question Marks*, aus dem Markt (*Divest*).

Powershopping

Erfindung aus dem Bereich des *e-commerce*, bei der sich mehrere Kunden zusammenschließen, die die gleiche Ware erwerben möchten. Über ihre gebündelte Nachfrage erzielen sie einen besseren Verkaufspreis. Praktisch werden auf *Powershopping* Internet-Seiten sogar Foren bereitgestellt, in denen der Kunde nach Personen suchen kann, die die gleiche Ware erwerben möchten. Der Preisabschlag, der mit ansteigender Nachfrage zunimmt, ist oftmals bereits im Voraus festgelegt und setzt dem Kunden so einen Anreiz, möglichst viele Mitkäufer zu finden. Verschiedene Hersteller klagten gegen diese Art des Absatzes. Während einige *Powershopping*-Anbieter Niederlagen vor Gericht erlitten, sollen das Rabattgesetz und die Zugabeverordnung nun komplett gestrichen werden, was den *Powershopping*-Anbietern und Nutzern die nötige Rechtssicherheit bringen würde. Ein Gesetzesentwurf soll in Kürze vorliegen.

PPS (Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme)

Diese EDV-Systeme lösen das Problem der Reihenfolgeplanung in der Werkstattfertigung. Bei der **Produktionsplanung** werden die drei Schritte der Mengen-, Termin-, und Kapazitätsplanung unterschieden. Als Ausgangspunkt gilt hierbei der in der Programmplanung festgestellte Primär-, Sekundär-, und Tertiärbedarf, aus dem die Terminplanung die Durchlaufzeiten mit Start- und Endterminen ermittelt. Die Kapazitätsanforderungen werden dann schließlich mit dem Kapazitätsangebot abgestimmt. Aufgabe der Termin- und Kapazitätsplanung ist also die Planung der Reihenfolge von Aufträgen, wozu meist bestimmte Prioritätsregeln verwendet werden.

Ist die Planung abgeschlossen, geht das System zur **Produktionssteuerung** über, die aus Auftragsfreigabe und Auftragsüberwachung besteht. Die Auftragsfreigabe überprüft die Terminlage und veranlasst Werkzeuganpassungen und die Auftragsbearbeitung. Die **Auftragsüberwachung** begleitet die Produktion und hält Informationen über den Bearbeitungsstatus bereit, die dann in der weiteren Planung verwendet werden.

Primärerhebung

Methode der Absatzforschung, bei der Informationen unmittelbar am Entstehungsort (aus dem Untersuchungsfeld) gesammelt werden. Mögliche Formen sind die Befragung, z.B. persönliches oder schriftliches Interview, die Beobachtung, z.B. Kundenlaufstudie, oder das Experiment, z.B. Laborexperiment oder Feldexperiment. Im Gegensatz zur Sekundärerhebung, bei der auf bereits bestehendes Datenmaterial zurückgegriffen wird, liefert die Primärerhebung sehr detailliert aktuelle Informationen über die interessierende Grundgesamtheit, mit dem Nachteil der höheren Kosten und des gestiegenen Arbeitsaufwandes.

Prioritätsregeln in der Produktionsplanung

Sollte es vor einer Maschine einen Auftragsstau geben, werden die wartenden Aufträge nach deren Priorität geordnet und in eine Warteschlange gestellt. Um die Prioritäten zu ermitteln, wurden zahlreiche Prioritätsregeln formuliert.

Beispiele:

1. *First-come-first-served-Regel*: Aufträge werden in der Reihenfolge bearbeitet, in der sie sich bei der Maschine angemeldet haben,
2. *WAA-Regel*: Der Auftrag mit den wenigsten noch auszuführenden Arbeitsgängen hat Priorität,
3. *KOZ-Regel*: Der Auftrag mit der kürzesten Operationszeit ist zuerst auszuführen.

Produktpositionierung

Einordnen des eigenen Produktes an einen „freien Platz“ unter bereits am Markt vorhandenen Produkten (z.B. ein weitere PKW der Luxusklasse, der aber für weniger Geld angeboten wird). Eine richtige Produktpositionierung soll einen klaren Auftritt am Markt bei einer möglichst hohen potentiellen Käuferzahl garantieren. Liefert das Fundament für den gesamten Marketing-Mix.

Profit Center

Aufteilung eines Unternehmens in Sparten (divisionale Organisation) mit eigener Gewinnverantwortung, so daß sich ihr Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln läßt. Vorteile dieser Organisation sind eine höhere Flexibilität kleinerer Einheiten und erleichterte Ein- bzw. Ausgliederungsmöglichkeiten ([Outsourcing](#)). Für das Management stellt sich das Problem der Koordination und einer möglicherweise zu kurzfristigen Gewinnorientierung der „Unternehmer im Unternehmen“. Dachgesellschaft ist häufig eine [Holding](#) .

Pull-Strategie - Push-Strategie

Vertikale Marketingstrategien des Herstellers, um seine Produkte wirkungsvoll im Vertriebskanal zu platzieren. Bei der Pull Strategie besteht das Ziel darin, einen "Nachfragesog" zu erzeugen. Potentielle Kunden werden über Werbung direkt angesprochen und diese fragen dann im Handel nach, was dazu führt, daß dieser beim Hersteller bestellt. Es handelt sich also um eine vom Hersteller geschaffene Verbrauchernachfrage, die auf diese Weise die Ware "vorverkauft". Bei der Push Strategie versucht der Hersteller hingegen einen "Verkaufsdruck" aufzubauen, indem er gezielt seine Schlüsselkunden (*Key Account Management*) z.B. mittels besonderer Umwerbung, Gewährung preispolitischer Anreize und intensiver Betreuung durch den Außendienst anspricht. Der Hersteller erhofft sich hierbei, daß der so "umsorgte" Kunde sich seinerseits für den Absatz des Produktes einsetzt.



Quality Function Deployment

Freie Übersetzung des japanischen Begriffs *hin shitsu* (quality), *ki nou* (function), *ten kai* (deployment). Auf Teamarbeit basierende Methode, die Kundenwünsche identifiziert und diese Ansprüche in technische Spezifikationen für Produktplanung, Design, Prozessgestaltung und Produktion überträgt. *Quality Function Deployment* ist ein stark strukturierter Ansatz, der bei den Qualitäten beginnt, die der Kunde wünscht, durch die Funktionen führt, die nötig sind, um das Produkt oder die Dienstleistung zu liefern und schließlich den dazu nötigen Ressourceneinsatz bestimmt. Da der Kunde stark in diese Planung einbezogen wird, vermindert *Quality Function Deployment* beispielsweise Umtauschraten oder nachträgliche Änderungen und Aufwendungen für die Nachbearbeitung.



Relaunch

Versuch, den zurückgehenden oder stagnierenden Absatz eines Produktes erneut zu beleben, um so den Produktlebenszyklus vor allem in der Degenartionsphase positiv zu beeinflussen und die Produktlebenszeit zu verlängern. Angewendet werden Maßnahmen, die von einem "face lifting" (Veränderung des Designs) über den Versuch neue Marktsegmente zu erschließen, der Veränderung des Preises, des Vertriebsweges und der Werbekonzeption, des Angebots neuer Produktvarianten bis hin zur funktionalen Weiterentwicklung reichen. Der Erfolg dieser Strategie ist nicht immer gegeben, so daß stets abzuwägen ist zwischen den Kosten und Risiken einer Produktneuentwicklung und denen eines Relaunch Versuches.

Reihenfolgeplanung

Die Reihenfolgeplanung steuert die Belegung der Werkstätten in der Werkstattfertigung, so dass das zu fertigende Produkt diese in der geringst möglichen Zeit durchläuft. Zwischenlagerung von Werkstücken und Leerzeiten von Werkstätten sollen so minimiert werden, wobei das [Dilemma der Ablaufplanung](#) bestmöglich umgangen wird. Die Reihenfolgeplanung verwendet [PPS-Systeme](#) zur genauen Berechnung.

Relationship Pricing

Kundenbeziehungsorientierter Ansatz der Preispolitik: Nicht die Produkte oder Dienstleistungen sind es, die kostendeckend sein müssen, sondern die gesamte Kundenbeziehung. Durch diesen auf den Kunden "maßgeschneiderten" Preis soll er zu höherer Loyalität bewogen werden.

Mögliche Strategien:

- 1. Strategie der inclusive fees:* Für einen Festbetrag wird ein ganzes Leistungspaket angeboten. Beispielsweise wird bei 'all-inclusive Reisen' ein solcher Festbetrag erhoben, wobei der Kunde innerhalb des Vertrages soviel konsumieren kann wie er möchte (ohne zusätzliche Kosten).
- 2. Rabattstrategie:* Preisnachlässe, die vergangenes loyales Verhalten belohnen.
- 3. Bonusstrategie:* Belohnung, die nach Erreichen einer bestimmten Nachfragemenge gewährt wird (auf die Zukunft gerichteter Anreiz).
- 4. Subventionsstrategie:* günstige Produkte dienen als Lockvögel, müssen aber langfristig durch andere Produkte subventioniert werden.

Ressourcen

In der VWL: die traditionellen Faktoren Boden, Arbeit, Kapital

In der BWL: entweder alle betrieblichen Einsatz- bzw. Produktionsfaktoren, d.h. auch die unspezifischen homogenen Inputs, die für jeden leicht und zu gleichen Bedingungen über Märkte beschaffbar sind oder alle Aktiva und Besonderheiten, die ein Unternehmen von den übrigen Unternehmen der Branche abheben, und die somit die Basis für einen Wettbewerbsvorteil darstellen können (Definition aus ressourcenorientierter Sicht).

Ressourcenmanagement

alle die Ressourcen eines Unternehmens betreffenden Führungsfunktionen: Ressourcen erkennen, ausschöpfen, pflegen und (weiter-)entwickeln; die (möglichst effiziente) Handhabung der wesentlichen, unternehmensspezifischen Aktiva und Besonderheiten (z.B. Knowhow, flexible Produktionsanlagen) eines Unternehmens.

Ressourcenorientierter Ansatz (ROA)

Entstanden als kritische Reaktion auf allzu einseitige Theoriefixierung auf das äußere Umfeld des Unternehmens. Da aufgrund verkürzter Produktlebenszyklen, Globalisierungen und Deregulierungen und schnell vorangetriebener technischer Entwicklungen alte "Barriers to entry" entfallen, erfolgt eine Art Rückbesinnung auf die Betrachtung unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen, um über wertvolle Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Jedoch wird diese interne Betrachtung durchaus mit einer Analyse des Umfeldes kombiniert, so daß der ressourcenorientierter Ansatz (ROA) nicht als Gegenentwurf, sondern als Ergänzung anderer Sichtweisen dient.

Restruction

Änderung von Funktionen und Aufgaben einzelner Personen oder Bereiche im Hinblick auf eine bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Dabei bleibt jedoch die Organisation des Unternehmens weitgehend unangetastet. Restrukturierung ist die Ausbesserung von Schwachstellen. So kann dem Kunden durch den Einsatz eines „Case Managers“ als Ansprechpartner ein langer Weg durch die Instanzen erspart werden. Auf eine ganzheitliche Erneuerung wie beim [Business Redesign](#) wird jedoch verzichtet.

Revitalization

Auch als Prozeßinnovation bezeichnet. Infragestellen der Prozesse eines Unternehmens und deren Neugestaltung mit Hilfe des [Zero Base Planning](#)



Scientific Management

Wissenschaftliche Gestaltung der Arbeitsverrichtung auf der Basis von Arbeits- und Zeitstudien zur exakten Analyse der Arbeitsabläufe. Basierend auf dem, nach dem amerikanischen Ingenieur Frederic Winslow Taylor benannten, **Taylorismus** wird versucht den Einsatz menschlicher Arbeit zu optimieren und so Leistungsreserven auszuschöpfen. Die Vorgehensweise gliedert sich in die Schritte:

Auswahl einiger Personen, die in der zu analysierenden Arbeit besonders gut sind

Studium der genauen Reihenfolge der grundlegenden Operationen und der dabei benutzten Werkzeuge

Zeitmessung jeder Einzeloperation und Suche nach der schnellstmöglichen Ausführungsweise

Ausschluß aller falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen

Tabellarische Zusammenstellung der schnellsten Bewegungen und der dafür besten Arbeitsgeräte.

Auf derartigen Analysen basieren Anreizsysteme wie Akkordlohn und die Forderung nach Spezialisierung.

Server

Ein Computer oder Gerät, das an ein Netzwerk angeschlossen ist und Netzwerk-Ressourcen verwaltet. Ein *Print-Server* verwaltet beispielsweise einen oder mehrere Drucker, ein *Netzwerk-Server* steuert den Netzwerk-Verkehr, ein *Datenbank-Server* ist ein System, das sich um Anfragen in einer Datenbank kümmert. Jeder Benutzer, der an diesem Netzwerk arbeitet, kann Daten auf dem *Server* speichern. Oft sind *Server* für nur eine einzige Aufgabe bestimmt (*dedicated*), d.h. sie führen nichts anderes aus als ihre *Server*-Aufgaben. Manchmal können Computer aber auch verschiedene Programme ausführen. Der Begriff bezeichnet dann eher das Programm, das die Ressourcen verwaltet, als den gesamten Computer.

Shareholder Value

Ziel der Unternehmensführung ist es, den Shareholder Value, den Wert der Eigenkapitals, zu erhöhen. Somit muß die Unternehmensführung die Geschäftsstrategien nach Maßgabe der Renditen, die sie für die Aktionäre erwirtschaften, beurteilen.

Der Shareholder Value errechnet sich aus = Unternehmenswert - Fremdkapital.

Simultaneous Engineering

Parallelisierung sämtlicher mit der Produktentstehung gekoppelten, Prozesse des eigenen Unternehmens sowie der Lieferanten und Kunden. Das Ziel ist angesichts immer kürzerer Produktlebenszeiten ein schnellerer Markteintritt (**Time-to-Market**). Die Organisation übernehmen interdisziplinär zusammengesetzte Simultaneous-Engineering-Teams.

SMAX

Small Cap Exchange. Am 26.04.1999 eingeführtes Segment an der Deutschen Börse, das Aktien solider kleiner und mittelständischer Unternehmen enthält. Sie haben die Möglichkeit, sich aus dem Schatten der Großen zu lösen. Um die Aktie attraktiver zu machen, müssen sie sich zur Offenlegung ihrer Geschäftsergebnisse einmal im Quartal verpflichten, einen Betreuer (Bank oder Wertpapierhandelshaus) im elektronischen Börsenhandelssystem XETRA (Exchange Electronic Trading) benennen, und der an der Börse handelbare Teil der Aktien ([Free Float](#)) muß mehr als 20 % betragen. Aktien des SMAX bieten dem Anleger keine sensationellen Kursgewinne, dafür aber eine relativ sichere Anlage mit guten Wachstumschancen.

Sozialisationstheorie

Sozialisation ist der Prozess der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in Abhängigkeit von und in Auseinandersetzung mit den materiellen und sozialen Lebensbedingungen in einer Gesellschaft. Ein Mensch bildet sich so zu einer sozial handlungsfähigen Persönlichkeit und entwickelt sich durch Interaktion mit den Lebensbedingungen weiter. Die Sozialisationstheorie bezieht Aspekte der Psychologie und der Pädagogik ein und untersucht auch Fragen der Persönlichkeitsentwicklung und Erziehung.

Sperrminorität

Anteil von mehr als 25% der Aktien einer Aktiengesellschaft. Der Eigner dieses Anteils kann somit Beschlüsse der Vollversammlung (Gewinnverwendung, Kapitalerhöhung, Satzungsänderungen) blockieren, da für sie eine 75 % ge Mehrheit notwendig ist.

Spin Off

Verkauf von Teilbereichen aus einem Konzernverbund (nicht zwangsläufig in Form eines [Management-Buy-Outs](#), vgl. [Buy-Out](#))
Erfolgt der Verkauf auf Initiative und mit Unterstützung des ausgründenden Unternehmens spricht man von Sponsored Spin-Off.

Strategische Geschäftseinheiten (strategische Geschäftsfelder)

Aufteilung eines komplexen Gesamtunternehmens in weniger komplexe Teilgebiet als Produkt- Markt – Kombinationen.

Bsp.: Das Unternehmen Canon lässt sich in die Geschäftseinheiten Kopiergeräte, Video, Photo, Computerperipherie einteilen.

Stückaktie

Stückaktien verkörpern einen Anteil am Grundkapital. Sie besitzen keinen aufgedruckten Nennwert, jedoch einen „fiktiven Nennbetrag“, der sich ergibt, wenn man das Grundkapital der Gesellschaft durch die Anzahl der ausgegebenen Aktien teilt. Aus diesem Grund sind sie sogenannte unechte nennwertlose Aktien.

Als echte nennwertlose Aktien werden die Quotenaktien bezeichnet, die explizit einen bestimmten Anteil am Reinvermögen der Gesellschaft verbriefen. Sie sind in Deutschland verboten.

Stückaktien sind in Deutschland seit 1998 erlaubt, um den Aktiengesellschaften die Umstellung ihrer Aktien auf den Euro zu erleichtern.

Stückliste

Aufstellung sämtlicher, für die Erzeugung eines Produktes oder die Bearbeitung eines Auftrages, erforderlichen Einzelteile. Genannt werden diese in einer maß-, mengen- und gewichtsmäßigen Aufzählung, welche häufig normierte Angaben enthält. Von Bedeutung sind Stücklisten, im Rahmen der Arbeitsvorbereitung für die Fertigungsplanung und die Materialbedarfsrechnung, und als Grundlage im Rechnungswesen zur Vor- und Nachkalkulation. Bei der Materialdisposition lassen sich folgende fertigungsbezogenen Stücklisten unterscheiden:

Mengenübersichtsstücklisten zeigen einzig den Materialbedarf je Einheit des Erzeugnisses auf.

Strukturstücklisten stellen den Materialbedarf im fertigungstechnischen Zusammenhang dar. Für jede Fertigungsstufe wird der Bedarf nach Art und Menge einzeln ausgewiesen

Baukastenstücklisten: Je Fertigungsstufe wird eine gesonderte Teilstückliste aufgestellt, in der die Teile der nächstniedrigen Stufe aufgeführt sind

Supply-Chain-Management

Maßnahmen zur Gewährleistung eines reibungslosen Lieferablaufes im Netzwerk unabhängig von Unternehmensgrenzen. Ansatzpunkte des Supply-Chain-Management sind die Reduktion von Lagerhaltungskosten ([Just in Time](#)), die Reduktion der Gesamtdurchlaufzeit durch synchrone Entwicklung und Produktion ([Simultaneous Engineering](#)), die Verbesserung der Termintreue und eine schnelle Reaktion auf Änderungen in der Kette ([Pipeline Effekt](#)). Zur Realisation dieser Ziele tragen spezielle Computerprogramme bei.

Szenario Technik

Verfahren der Prognose zur Beschreibung der künftigen Entwicklung des betrachteten Gegenstandes bei einer Reihe alternativer Rahmenbedingungen. Um mögliche Zukunftsentwicklungen zu berücksichtigen, werden verschiedene "Szenarios" parallel betrachtet. Auf diese Weise lassen sich Unsicherheiten teilweise einplanen.



Taktzeit

In der Fleißfertigung wird der Produktionsvorgang in einzelne Produktionsschritte unterteilt. Die Zeit, die ein Schritt umfaßt, ist die Taktzeit. Ist dieser Zeitabschnitt für alle Arbeitsgänge gleich lang, spricht man von starrer Taktzeit. Flexible Taktzeiten werden dort angewendet, wo die Fertigungsabschnitte nicht in einheitlichen Zeitintervallen vollzogen werden können.

Talon

(Erneuerungsschein)

Eine Aktie setzt sich zusammen aus Mantel (eigentliche Urkunde mit Angabe des Nennwertes) und Bogen. Der Bogen ist in Abschnitte unterteilt, die nach und nach zur Einlösung von Dividende oder zur Wahrung von Bezugsrechten vorgelegt werden müssen. Der Talon bildet den letzten Abschnitt des Kuponbogens. Er berechtigt zum Empfang eines neuen Bogens.

Tarifautonomie

Gesichert durch Artikel 9 Abs. 3 des Grundgesetzes, welcher arbeitsrechtliche Koalitionen erlaubt, ergibt sich die Tarifautonomie aus dem Tarifvertragsgesetz. Darin wird es dem Staat verwehrt, durch Gesetze die Arbeitsbedingungen für Arbeiter und Angestellte zu normieren. Demzufolge wird ein Tarifvertrag ohne staatliche Mitwirkung branchen- oder unternehmensspezifisch von den beteiligten Tarifvertragsparteien ausgehandelt. Diese werden gebildet durch die Arbeitgeberverbände, bzw. einzelne Arbeitgeber und die Gewerkschaften. Frei vereinbart werden dürfen z.B. Tariflöhne und sonstige Arbeitsbedingungen. Grenzen findet die Tarifautonomie dort, wo der Gesetzgeber zum Schutz des Arbeitnehmers bestimmte Mindestbedingungen gesetzt hat, z.B. Mindesturlaubsanspruch im Bundesurlaubsgesetz.

Taylorismus

Grundeinstellung gegenüber dem Einsatz von Arbeitskräften, wonach der arbeitende Mensch einzig als Produktionsfaktor angesehen wird. Diesen gilt es zur Erzielung optimaler Ergiebigkeit mit den anderen Faktoren (z.B. Betriebsmitteln) zu kombinieren. Die Bezeichnung geht zurück auf den amerikanischen Ingenieur Frederic Winslow Taylor (1856-1915), der sich mit der Optimierung menschlicher Arbeit im Rahmen der industriellen Fertigung befaßte (siehe auch [Scientific Management](#)). Taylor ging von der Vorstellung aus, daß sich der Arbeiter in einer völlig geregelten Tätigkeit auch persönlich zufrieden fühlt, und daß die Effizienz der Mitarbeiter auf der Basis von Arbeitsbewertungen und leistungsgerechter Entlohnung zu steigern ist. Im Gegensatz hierzu steht der moderne Ansatz der Humanisierung der Arbeitswelt und Aspekte wie [Job Enrichment](#) oder [Job Enlargement](#).

Teilnehmende Beobachtung

Methode der [Primärerhebung](#), bei der der Beobachter selbst als Handelnder auftritt und so eine Rolle im Geschehen einnimmt. Auf diese Weise können bestimmte Reaktionen des Probanden unmittelbar getestet werden. Vorteile der Beobachtung allgemein sind, daß sie unabhängig von der Auskunftsbereitschaft der Probanden ist, und daß das tatsächliche Verhalten registriert werden kann. Die Schwächen der Beobachtung liegen darin, daß nur eine begrenzte Anzahl von Merkmalen gleichzeitig von einem Beobachter festgestellt werden kann, und daß beobachtete Phänomene subjektiv interpretiert werden.

Telematik

Kurzwort aus Telekommunikation und Informatik. Es ist ein umfassendes technisches System für Informationsverarbeitung und Datentransport und in allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens mit Nutzen einsetzbar. Eine Teilaufgabe der Telematik besteht in der Verkehrsmanagement-, Verkehrssteuerungs- und Verkehrsinformationssystemen.

Think tanks (think factories)

Universitäten oder Stiftungen in denen Wissen entwickelt wird

Time-to-market

Zeitpunkt des Markteintrittes bzw. die Zeitspanne bis zum Markteintritt. Eine frühe Markteinführung eines Produktes sichert Wettbewerbsvorteile.

Time-Cost-Tradeoff

Der Nutzen aus einer frühen Einführung eines Produktes auf den Markt hebt die hohen Kosten für eine schnelle Entwicklung wieder auf.

Transaktionskosten

Kosten der Geschäftsanbahnung, die teilweise durch unvollkommene Information der beteiligten Parteien zustandekommen.

1. *Anbahnungskosten*: z.B. Suche nach potentiellen Partnern.
2. *Vereinbarungskosten*: z.B. Vertragsformulierung und Einigung.
3. *Kontrollkosten*: z.B. Kontrolle der vereinbarten Termine, Preise oder Qualitäten.
4. *Anpassungskosten*: z.B. Durchsetzung von Termin-, Preis-, Qualitätsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen.



Unique-Selling-Proposition

Bezieht sich auf einen strategischen Wettbewerbsvorteil, den das Produkt eines Anbieters gegenüber den Erzeugnissen der Konkurrenz aufweisen sollte. Der von der Werbung zu betonende USP sollte für den Kunden verständlich, einprägsam und glaubwürdig sein. Es muß sich dabei nicht um eine objektiv technisch nachweisbare Produkteigenschaft handeln, sondern kann auch ein rein psychologischer **Zusatznutzen** sein. Für das Unternehmen ist entscheidend, daß der Vorteil auf Dauer besteht, d.h. von der Konkurrenz nicht problemlos kopiert werden kann und von den Nachfragern auch als solcher erkannt wird.

Unternehmensstrategisches Dreieck

Modell von Collis/Montgomery (HBM 1998) zur Illustration einer optimalen Abstimmung von Ressourcen, Geschäftseinheiten und Organisationsstruktur als optimaler Unternehmensstrategie:

- (1) Ein Wettbewerbsvorteil entsteht bei Harmonie zwischen Ressourcen und Geschäftseinheiten.
- (2) Eine koordinierte Organisation ermöglicht über den optimalen Ressourceneinsatz in den Geschäftseinheiten Synergien.
- (3) Exakt auf die Aktivitäten zugeschnittene Leistungs- und Entlohnungssysteme führen zu einer angepaßten strategischen Steuerung

URL

Abkürzung für **Uniform Resource Locator**, die globale Adresse für Dokumente und andere Ressourcen im *World Wide Web*. Der erste Teil der Adresse zeigt an, welches Protokoll benutzt wird, der zweite Teil spezifiziert die **IP-Adresse** oder den **Domain**-Namen, wo die Ressource sich befindet. Die hier verwendete Beispiel-URL <http://www.vwxyz.com/page.html> benutzt also das **HTTP** Protokoll und fordert die Seite *page.html* unter der **Domain** *vwxyz.com* an.



Venture Capital

Risikokapital, welches Venture-Capital-Gesellschaften den Unternehmen zur Realisierung erfolgversprechender innovativer Konzepte zur Verfügung stellen. Dies geschieht in der Regel als Eigenkapital in der Form von Minderheitsbeteiligungen, an die meist eine Betreuung in Managementfragen, aber auch ein Mitspracherecht gekoppelt sind. Für den Kapitalgeber stellt diese Art der Beteiligung ein hohes Risiko des Scheiterns dar, im Erfolgsfall ist die Beteiligung jedoch mit einer überdurchschnittlichen Wertsteigerung verbunden. Venture-Capital-Finanzierung schließt außerdem auch

[Management-buy-out](#) und [Spin Off](#) mit ein.

Venture Team

Um einen Gründungsmanager werden Spezialisten aus den Bereichen F&E, Produktion, Marketing und Finanzierung einer Gesellschaft versammelt. Das Gründungsteam hat den Auftrag, ein Tochterunternehmen, nach einem von der Muttergesellschaft festgelegten Gründungskonzept aufzubauen. Nach Abschluß dieser Aufgabe wird es aufgelöst.



Webseite

Ein Dokument im *World Wide Web*. Jede Webseite wird anhand einer einzigartigen *URL* (globale WWW-Adresse) definiert.

Web-Server

Ein Computer der Webseiten liefert (*serve up*). Jeder *Web-Server* hat eine *IP-Adresse* (Internet Protokoll Adresse) und möglicherweise einen *Domain*-Namen. Wenn man beispielsweise die *URL* <http://www.vwxyz.com/page.html> in seinem *Browser* (z.B. Internet Explorer) eingibt, wird eine Anforderung an den *Server* geschickt, dessen *Domain*-Name *vwxyz.com* ist. Der *Server* holt dann die Seite *page.html* und sendet sie an den *Browser*. Jeder Computer kann in einen *Web-Server* verwandelt werden, indem man *Server*-Software installiert und den Rechner an das Internet anschließt.

Wertanalyse

Verfahren, bei dem bezogen auf ein bestimmtes Entscheidungsobjekt (Produkt, Verfahrensablauf, Verwaltungsaktivität, Dienstleistung), die Funktionen, funktionsbezogenen Eigenschaften und die damit verbundenen Kosten zu ermitteln sind. Ziel ist es die Differenz zwischen Nutzen bzw. Funktionswert und den hierfür aufgewendeten Kosten zu maximieren. Neben der Prozeßoptimierung spielt hierfür die Kostenreduktion eine wichtige Rolle. Im Gegensatz zu herkömmlichen Kostensenkungsverfahren, bei denen von einem vorgegebenen Ziel ausgegangen wird, werden allerdings bei der Wertanalyse auch die Funktionen des Produktes erfaßt. Ein Produkt sollte z.B. nur das leisten, was der Käufer tatsächlich davon erwartet (siehe hierzu auch *Overengineering*), darüber hinausgehende Teilfunktionen können weggelassen werden. Entscheidend ist also eine Differenzierung in Haupt-, Neben- oder Hilfs- und überflüssige Funktionen. Durch die Eliminierung der überflüssigen Leistungen können dann sowohl Material- als auch Fertigungskosten eingespart werden.

Wirtschaftsausschuß

Gremium das laut § 106 Abs. 1 BetrVG zum Zwecke der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmer sowie der gegenseitigen Unterrichtung in wirtschaftlichen Angelegenheiten, in Unternehmen mit mehr als 100 ständigen Mitarbeitern, einzurichten ist. Der Ausschuß setzt sich zusammen aus drei bis sieben Mitgliedern (davon mindestens ein Betriebsratsmitglied), die für die Dauer ihrer Amtszeit vom Betriebsrat bestellt werden. Bei den monatlichen Tagungen sollen wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer beraten werden und diese werden dann dem Betriebsrat mitgeteilt. Der Unternehmer soll insbesondere auf die sich aus der wirtschaftlichen Lage ergebenden Auswirkungen für die Personalplanung eingehen. Im einzelnen können dies z.B. folgende Angelegenheiten sein (siehe §106 Abs. 3 BetrVG):

Produktions- und Absatzlage

Rationalisierungsvorhaben

Einschränkung und Stilllegung von Betriebsteilen

Zusammenschluß von Betrieben

Wissenskarten

Graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen und Wissensanwendungen in einem Betrieb.



Zeitakkord

(Stückzeitakkord)

Form des Akkordlohnes, bei der dem Arbeiter je Leistungseinheit eine bestimmte vorgegebene Bearbeitungszeit vergütet wird, gleichgültig ob er die Vorgabezeit unter- oder überschreitet. Wird die Zeit unterschritten, so erhöht sich der Stundenlohn des Arbeiters. Voraussetzungen dieser Lohnform sind:

Akkordfähigkeit der Arbeit

gerechte Zeitvorgabe (nicht Optimalzeit zugrunde legen)

geeignete Arbeitsvorbereitung

ständige Qualitätskontrolle

Zero Base Planning

Planungsinstrument zur Einsparung von Gemeinkosten. Alle Aufgaben der Verwaltung werden in einzelne Aktivitäten aufgeteilt und auf ihre Notwendigkeit und Umorganisationsmöglichkeiten hin untersucht. Daraus werden verschiedene Lösungsvorschläge entwickelt und anhand einer Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung ausgewählt. Zuletzt wird die Verwaltung von Grund auf "auf der grünen Wiese" wieder zusammengesetzt.

Zusatznutzen

Teil des Nutzens der ergänzend zum Grundnutzen eines Produktes hinzukommt. Der Zusatznutzen kann durch die soziale Bedeutung ("Geltungsnutzen") oder durch die individuelle Wertschätzung des Produktes ("Erbauungsnutzen") vom Eigentümer begründet sein. Besonders im Bereich relativ gleichartiger Konkurrenzprodukte wird versucht mittels psychologischen Zusatznutzens ein Produkt durch Werbung erstrebenswert erscheinen zu lassen.

