

## ... und produktiv wirtschaften

Ein Unternehmen muss auch mengenmäßig ergiebig arbeiten, so ein weiteres Prinzip. Ob es das tut, darüber gibt die Produktivität Auskunft. Diese Größe errechnet sich aus dem Verhältnis zwischen der produzierten Gütermenge (Output) und der eingesetzten Menge an Produktionsfaktoren (Input).

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Einsatzmenge}}$$

Doch weil hier sehr unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen sind (Arbeitskräfte, Rohstoffverbrauch, Maschinenkapazitäten etc.), ist die Ermittlung der Gesamtproduktivität vielfach kaum möglich. Man begnügt sich deshalb häufig mit der Berechnung von Teilproduktivitäten, d.h. Produktivitäten einzelner Produktionsfaktoren. Wie man sich leicht vorstellen kann, ist insbesondere die Arbeitsproduktivität von Bedeutung.

### BEISPIEL

---

So lässt sich etwa die Produktivität je Arbeitskraft oder je Arbeitsstunde untersuchen.

---

Man unterscheidet zwischen der Durchschnittsproduktivität (z.B. die gesamte produzierte Gütermenge im Verhältnis zur Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden) und der Grenzproduktivität (die mit der letzten geleisteten Arbeitsstunde produzierte Gütermenge).

## Rentabel wirtschaften

In der Regel will jeder, der in ein Unternehmen Geld investiert, ob Eigentümer oder Gesellschafter, dass sich sein Einsatz auch lohnt. Sein Blick gilt daher vornehmlich der Rendite oder Rentabilität, der Verzinsung seines Kapitals. Dazu sieht er sich die Rentabilitätszahlen an. Das sind sogenannte Kennzahlen, die das Verhältnis des Erfolgs (= Gewinn) zum Mitteleinsatz ausdrücken, und zwar immer bezogen auf einen bestimmten Zeitabschnitt (Periode), etwa auf das Geschäftsjahr oder das Quartal. Dabei kann je nach Interesse auf verschiedene Größen zurückgegriffen werden.

So gibt etwa die Eigenkapitalrentabilität Auskunft über die Verzinsung des eingebrachten Eigenkapitals:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Doch ein Unternehmen wirtschaftet auch mit fremdem Kapital wie Bankkrediten. Um die Rentabilität des Gesamtkapitals zu errechnen, müssen neben dem Gewinn auch die im Periodenaufwand enthaltenen Fremdkapitalzinsen berücksichtigt werden:

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die Umsatzrentabilität schließlich ergibt sich, wenn der Gewinn auf den Umsatz bezogen wird:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

## Wie sich Unternehmen organisieren

Im Unternehmen müssen Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenwirken, um – mit den gegebenen Mitteln – die Betriebsziele zu erreichen. Ohne sinnvolle Ordnung und Regeln lässt sich dies kaum bewerkstelligen. Die Entwicklung dieser Ordnung und das sich dabei ergebende System geltender Regelungen bezeichnet der Betriebswirt als Organisation. In der Praxis stellt man die Struktur der Organisation z. B. in einem Organigramm dar.

Hinsichtlich der Aufgabenschwerpunkte der Organisation wird in Aufbauorganisation und Ablauforganisation unterschieden.

- In der Aufbauorganisation werden die Aufgaben des Betriebs auf die verschiedenen Stellen, Instanzen und Abteilungen aufgeteilt und die Zusammenarbeit und Zuständigkeit dieser Institutionen geregelt.
- Durch die Ablauforganisation werden die einzelnen Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse bei der Aufgabenerfüllung gestaltet.

## Was die Aufbauorganisation festlegt

Zur Aufbauorganisation gelangt man über zwei Fragen:

1. In welche Teilaufgaben/Funktionen lässt sich die Gesamtaufgabe des Betriebs zerlegen (Aufgabenanalyse)?
2. Wie kann man diese Teilaufgaben zu Stellen zusammenfügen (Aufgabensynthese)?

### Mit den Stellen werden Kompetenzen abgesteckt

Stellen sind eigenständige organisatorische Einheiten, in denen nicht nur alle zum Arbeitsbereich einer Person gehörenden Aufgaben zusammengefasst, sondern vor allem auch deren Kompetenzen festgelegt sind.

Unter Kompetenz versteht man die dem Stelleninhaber ausdrücklich zugeteilten Rechte und Befugnisse, die in den zu übernehmenden Pflichten (Verantwortung) ihr Gegenstück haben. Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung einer Stelle müssen einander entsprechen. Zu geringe Kompetenzen im Vergleich zu den übertragenen Aufgaben etwa würden die Aufgabenerfüllung gefährden.

Durch Delegation können Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung teilweise auf rangniedere Stellen übertragen werden.

Der Aufgabenbereich des Stelleninhabers und seine Kompetenzen gegenüber anderen Stellen werden durch die Stellenbeschreibung abgegrenzt. Der Aufgabenkomplex ist dabei auf die Normalleistung einer fiktiven, unbenannten Person abgestimmt.

## Haben leitende Funktion: Instanzen

Die unterschiedliche Ausstattung der Stellen mit oder ohne Leitungsbefugnis führt zur Bildung von Instanzen. Eine Instanz ist eine Stelle, die mit Entscheidungs- oder Anordnungsbefugnis gegenüber rangniedrigeren Stellen ausgestattet ist. Je nachdem, ob die der Instanz zustehenden Leitungsbefugnisse von einer oder mehreren Personen ausgeübt werden, spricht man von Singular- oder Pluralinstanz. Ein Beispiel für eine Pluralinstanz ist der Vorstand einer Kapitalgesellschaft.

Die Zusammenfassung einer Instanz und der ihr untergeordneten Stellen bezeichnet man als Abteilung.

## Hierarchie – aber wie?

Naturgemäß besteht zwischen den verschiedenen Stellen hinsichtlich der Ausstattung mit Weisungsbefugnissen eine Rangordnung. Zur Regelung dieser in der Fachsprache »Leitungssystem« genannten Hierarchie hat die Praxis im Laufe der Zeit unterschiedliche Prinzipien entwickelt.

- **Liniensystem** (Einliniensystem): Sämtliche Anordnungen müssen von der Leitung unmittelbar an die jeweils nachgeordnete Stelle gehen, die sie wiederum an die ihr nachgeordneten Stellen weiterleitet, bis schließlich die empfangende Stelle erreicht wird. Daraus ergibt sich der berühmte Dienstweg, ein eindeutiger Weg der Aufgabenerteilung. Der Schwerfälligkeit des Systems stehen als Vorteile der straffe Aufbau der Organisation und die klare, eindeutige Festlegung der Anordnungsrechte gegenüber.