

## **Leseprobe**

# **Wirtschaftsbezogene Qualifikationen**

### **Studienheft**

## **Betriebswirtschaftslehre**

### **Autorin**

## **Cornelia Trinkaus**

Cornelia Trinkaus ist Diplom-Ökonomin und arbeitet als wissenschaftliche und pädagogische Mitarbeiterin bei verschiedenen Instituten für Fernunterricht im Bereich der Erwachsenenbildung. Am IST-Studieninstitut ist sie als Fachautorin und Korrektorin für betriebswirtschaftliche Themen beschäftigt.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

### 1.3 Aufgaben und Ziele der BWL

Die BWL beschäftigt sich als Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften mit dem „**Wirtschaften**“.

- Definition** Wirtschaften oder wirtschaftliches Handeln wird definiert **als planvolle Verfügung über knappe Mittel, die direkt oder indirekt der Befriedigung von Bedürfnissen dienen** (vgl. KORNDÖRFER 2007, S. 4).
- Bedürfnisse** Ausgangspunkt sind – wie Sie aus den volkswirtschaftlichen Grundlagen wissen – die zahlreichen, teilweise unbegrenzten **Bedürfnisse** des Menschen. Aufgrund der Tatsache, dass die Güter, die zur Bedürfnisbefriedigung herangezogen werden, nicht in unbegrenztem Maße vorhanden, sondern **knapp** sind, ist jedes Wirtschaftssubjekt gezwungen, planvoll vorzugehen und Auswahlentscheidungen zu treffen. Sie müssen also rational handeln.
- Rationalprinzip** Das **Rationalprinzip** oder **ökonomische Prinzip** gilt für alle Wirtschaftssubjekte. Das Vorgehen nach dem ökonomischen Prinzip soll den Betrieben dazu verhelfen, ihre (knappen) Mittel so einzusetzen, dass ein möglichst **optimales Verhältnis zwischen Ziel und Mitteln** entsteht. Die Zielsetzungen können dabei sehr unterschiedlich sein, z. B. die Erzielung von Gewinnen oder die Kostendeckung.
- Maximal-/ Minimalprinzip** Sie haben bei den volkswirtschaftlichen Grundlagen ebenfalls die beiden Ausprägungen des ökonomischen Prinzips kennen gelernt. Es handelt sich dabei einerseits um das **Minimalprinzip**, bei dem man versucht, ein bestimmtes Ziel mit möglichst geringen Mitteln zu erreichen. Zum anderen haben Sie sich mit dem **Maximalprinzip** auseinandergesetzt, bei dem mit gegebenen Mitteln ein maximales Ergebnis erzielt werden soll.

#### Übungsaufgabe

Nehmen Sie des besseren Verständnisses wegen das VWL-Studienheft zur Hand und bearbeiten Sie nochmals das erste Kapitel.



Wie oben erwähnt, **richtet** sich jedes wirtschaftliche Handeln und damit auch **die BWL am ökonomischen Prinzip aus**. Alle betrieblichen Planungen und Entscheidungen werden nach dem Rationalprinzip getroffen. Die BWL soll Sie als Fachwirt bei Ihren komplexen Aufgabenstellungen unterstützen, rational zu handeln und die knappen Mittel Ihres Betriebes optimal einzusetzen.

## 1.4 Der Betrieb als Objekt der BWL

Zur Befriedigung der unzähligen Bedürfnisse des Menschen werden Güter genutzt. Um diesem Zweck dienen zu können, müssen die Güter zunächst produziert bzw. Dienstleistungen erstellt werden. Dieser Prozess wird in den Betrieben vorgenommen.

Im normalen Sprachgebrauch, in der Presse, aber auch in der Literatur werden die Begriffe „**Betrieb**“ und „**Unternehmen**“ häufig synonym verwendet. Wir wollen an dieser Stelle jedoch eine **Abgrenzung** zwischen den Begriffen vornehmen.

**Der Betrieb wird als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit definiert, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden** (vgl. WÖHE 2008, S. 35 f.).

Definition

Zur Erstellung der Güter und Dienstleistungen werden **Produktionsfaktoren** eingesetzt. In der BWL unterscheidet man folgende Produktionsfaktoren:

Produktionsfaktoren

- die **ausführende** (oder auch vollziehende) **Arbeit** (z. B. die Arbeitskraft einer Mitarbeiterin einer Reiseagentur)
- die **Betriebsmittel** (z. B. EDV-Anlage, Geschäftsausstattung, Werkzeuge)
- die **Werkstoffe** (z. B. Heizöl)
- die **dispositive** oder **leitende Arbeit** (z. B. Ihre Arbeitsleistung als Fachwirt)

Sachgüter und Dienstleistungen werden durch die Kombination der Produktionsfaktoren ausführende Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe erstellt. Der Prozess der Leistungserstellung wird durch den dispositiven Faktor, also durch die Unternehmensleitung, geplant, organisiert und kontrolliert. Auf die Arbeit des dispositiven Faktors werden wir in der Studieneinheit „Unternehmensführung“ ausführlich eingehen.

QV

Die Betriebe können von dem Wirtschaftssystem beeinflusst werden, in dem sie eingebunden sind. In Deutschland ist dies das System der sozialen Marktwirtschaft.

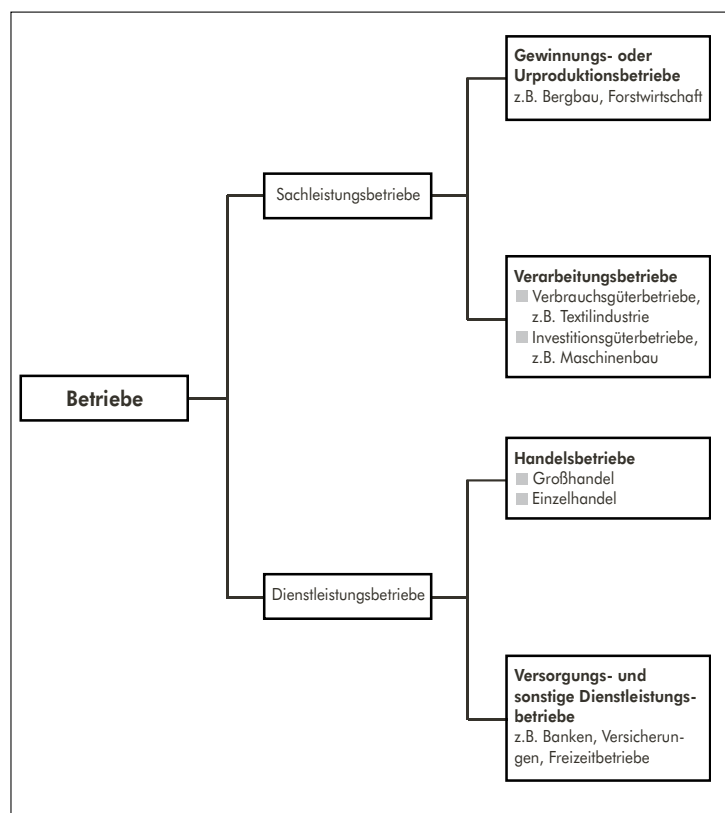
**Betriebe des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems bezeichnet man als Unternehmungen oder Unternehmen.**

Definition

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

Die Bindung an ein Wirtschaftssystem charakterisiert somit den Unterschied zwischen „Betrieb“ und „Unternehmen“. Der Begriff „Betrieb“ stellt in diesem Sinne einen Oberbegriff dar. Damit gilt jedes Unternehmen als Betrieb, jedoch nicht jeder Betrieb als Unternehmen. (Wir möchten darauf hinweisen, dass trotz der vorgenannten Differenzierung auch in den Studieneinheiten dieses Studienganges beide Begriffe teilweise synonym verwendet werden.)

**Betriebsarten** Betriebe lassen sich nach einer Vielzahl von Kriterien in verschiedene **Betriebsarten** einteilen. Wir wollen eine Unterscheidung nach der Art der erbrachten Leistung vornehmen, die durch folgende Abbildung verdeutlicht wird.



**Abbildung 2:** Gliederung der Betriebe nach der Art der erbrachten Leistung

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

---

Das weiter oben ausgeführte ökonomische Prinzip wird unabhängig von der unternehmerischen Zielsetzung auf alle Betriebe angewendet. Das Rationalprinzip ist somit allen anderen Zielen formal übergeordnet.

Daneben können die Betriebe jedoch weitere Hauptzwecke verfolgen, denen sie verpflichtet sind. Es werden folgende **Wirtschaftsprinzipien** unterschieden:

**Wirtschaftsprinzipien**

### Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Hierbei ist ein Betrieb langfristig an dem Ziel orientiert, seine **Gewinne** zu **maximieren**. Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem bauen die meisten betriebswirtschaftlichen Entscheidungen auf diesem Prinzip auf. Daneben kann ein Betrieb durchaus weitere Ziele verfolgen, z. B. die Maximierung des Umsatzes oder die Erhöhung des Marktanteils. Diese Ziele sind jedoch Teilziele des Ziels der Gewinnmaximierung und eher kurzfristig angelegt.

### Das gemeinwirtschaftliche Prinzip

Arbeitet ein Betrieb auf der Basis des gemeinwirtschaftlichen Prinzips, wird er versuchen, einen höchstmöglichen Beitrag zur **Deckung eines vorhandenen gesamtwirtschaftlichen Bedarfs** zu leisten. Die Erzielung eines Gewinnes rückt somit in den Hintergrund und soll nur der Sicherung des Betriebes dienen. Vorrangig ist z. B. die Kostendeckung bzw. Verlustminimierung. Häufig arbeiten öffentliche Betriebe nach diesem Prinzip.

**Verlustminimierung**

### Das genossenschaftliche Prinzip

Bei Betrieben, die sich am genossenschaftlichen Prinzip orientieren, liegt das Hauptaugenmerk auf den **Zielen der Mitglieder**, z. B. bei Einkaufsgenossenschaften. Da auch hier nicht der Gewinn des einzelnen Unternehmens im Mittelpunkt steht, sondern die Interessen der Gemeinschaft, d. h. der Mitglieder, liegt ebenfalls eine gemeinwirtschaftliche Ausrichtung vor.

### Dienstleistungsunternehmen

Bei unseren obigen Ausführungen wurde zwischen Sachleistungs- und Dienstleistungsbetrieben unterschieden. Kennzeichnend für eine Dienstleistung ist, dass die am Markt angebotene Leistung keine materielle Ware ist, sondern dass die Erbringung einer **immateriellen** (Dienst-)Leistung im Vordergrund steht. Ein Dienstleistungsunternehmen „produziert“ dementsprechend Dienstleistungen, z. B. Beratung, Information, Betreuung, Unterhaltung, Animation etc.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

---

Der Dienstleistungssektor ist ein Wachstumsmarkt. Dies gilt noch stärker für den Bereich Freizeit. Die Gründe dafür liegen unter anderem in der ständig steigenden „freien Zeit“ der Menschen. Die Arbeitszeit ist in den letzten Jahrzehnten ständig verkürzt worden. Somit haben auch Berufstätige mehr Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung. Durch den wachsenden Single-Trend **steigt der Freizeitanteil**, der außer Haus verbracht wird, auch immer weiter an. Freizeit wird nicht mehr in und mit der Familie gestaltet, sondern auch in Freizeitzentren, Hotels, Gastronomie, Vereinen und Urlaubsländern, in denen Geselligkeit, Gesundheit, Sport und Spaß an erster Stelle stehen.

Die Freizeitbetriebe lassen sich nach vielfältigen Kriterien unterteilen. Vom Freizeitbad bis zur multifunktionalen Freizeitanlage, vom Reiseveranstalter bis zum Fitness-Studio können wir von Freizeitunternehmen sprechen. Dazu gehört als Betriebsteil oft auch die Gastronomie oder der Konsumgüterbereich. Einen Freizeitbetrieb führen heißt also auch nicht selten, Handel zu betreiben.

### 1.5 Der Wirtschaftsprozess und seine Erfolgsmessung

#### 1.5.1 Grundkomponenten des Wirtschaftsprozesses

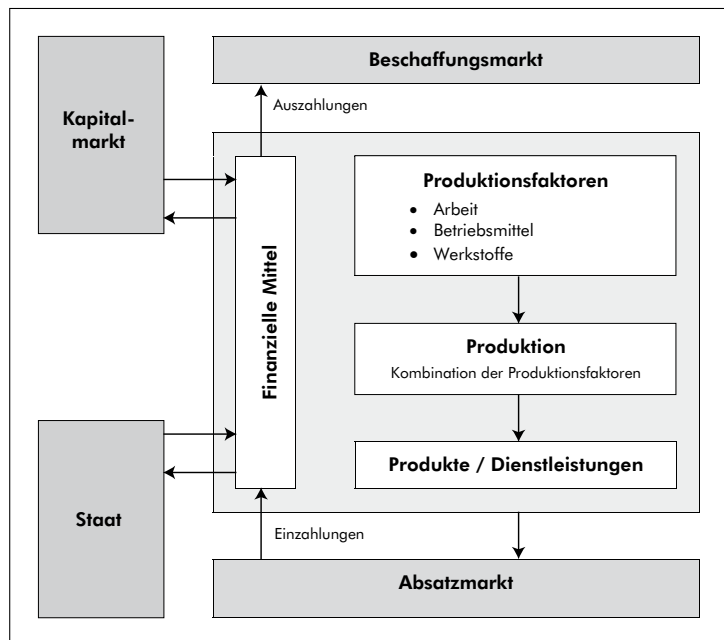
Im Folgenden wollen wir einen kurzen Überblick über die komplexen Wirtschaftsprozesse geben und wie man sie unter geordneten Aspekten betrachten kann.

Der sich real vollziehende Prozess der (technischen) Leistungserstellung und (marktlichen) Leistungsverwertung eines Betriebes ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Werkstoffe und Personal werden auf den Beschaffungsmärkten beschafft (Beschaffungsfunktion), über einen **betriebsindividuellen Transformationsvorgang** zu Gütern verarbeitet (Produktion) und schließlich auf den Absatzmärkten verkauft (Absatzfunktion).

Der Absatz von Gütern und Dienstleistungen führt zu einem Zufluss von finanziellen Mitteln, Auszahlungen an die Lieferanten der Produktionsfaktoren zu einer Reduzierung dieser Mittel. Des Weiteren bezieht das Unternehmen Finanzmittel vom Kapitalmarkt, z. B. in Form von Darlehen, und muss dafür im Gegenzug beispielsweise Zinsen zahlen. Daneben zahlt das Unternehmen Steuern an den Staat und erhält gegebenenfalls Subventionen vom Staat.

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

Die Einsatzverhältnisse der Produktionsfaktoren müssen vor der Produktion vom Management geplant und bestimmt werden. Somit bildet das Management einen unerlässlichen Produktionsfaktor, den bereits erwähnten dispositiven Faktor.



**Abbildung 3:** Die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung (vgl. WÖHE 2008, S. 35)

In einer Wirtschaft verlaufen grundsätzlich die **Güter- und Finanzprozesse** gegensätzlich. Wenn z. B. ein Arbeitnehmer seine Arbeitskraft Ihrem Betrieb zur Verfügung stellt, erhält er dafür ein Arbeitsentgelt. Hier erfolgt also nahezu zeitgleich ein Austausch des Gutes „Arbeitskraft“ gegen Geld.

Die in der obigen Abbildung dargestellten Zusammenhänge beziehen sich größtenteils auf ein Produktionsunternehmen. Wie Sie nachfolgend insbesondere im Kapitel „Dienstleistungsproduktion“ erfahren werden, gibt es bei den Güter- und Finanzprozessen in Dienstleistungsunternehmen Abweichungen von dieser Darstellung. So entfällt z. B. größtenteils die Lagerhaltung. Der Ablauf der Dienstleistungsproduktion ist ebenfalls unterschiedlich. Des Weiteren werden die genannten internen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe) in der Dienstleistungsproduktion weiter differenziert. Mit diesen Besonderheiten werden wir uns in diesem Studienheft noch genauer befassen.

QV

## 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

---

Es gibt aber auch finanzielle Sachverhalte, die losgelöst von den Güterprozessen auftreten und in diesem Zusammenhang wie folgt unterschieden werden:

- **Kapitalzuführung** (Kapitalgeber überlassen den Unternehmen Geldmittel in Form von Eigen- und Fremdkapital)
- **Kapitalbindung** (Die Geldmittel werden für Beschaffungen auf den Beschaffungsmärkten verwendet)
- **Kapitalfreisetzung** (Das gebundene Kapital wird in Sachgüter und Dienstleistungen umgewandelt und auf den Absatzmärkten freigesetzt)
- **Kapitalentziehung** (Die Kapitalgeber haben dem Unternehmen Kapital zum Wirtschaften überlassen und fordern es in Form von Entnahmen, Gewinnen, Rückzahlungen und Zinsen zurück)

Darüber hinaus finden Finanzbewegungen zwischen Ihrem Unternehmen und dem Staat in Form von Steuern, Subventionen etc. statt.

### Praxisbeispiel

---

Wir wollen diese Güter- und Finanzbewegungen anhand des Beispiels der Werbeagentur von Ernie S. und Bert T. verdeutlichen. Überlegen Sie vielleicht einmal vorab selbst, wie sich dieser theoretische Prozess praktisch darstellen lässt!

Fangen wir mit dem Beschaffungsmarkt an. Ernie und Bert haben drei Mitarbeiterinnen angestellt (Arbeitskräfte), die Büroeinrichtung und eine EDV-Anlage angeschafft (Betriebsmittel) sowie Papier zum Drucken eingekauft (Werkstoffe). Für den Einkauf fließen an die Lieferanten Geldmittel zurück, an die Arbeitskräfte müssen Ernie und Bert Gehälter zahlen (Finanzbewegungen). Damit haben sie die Elementarfaktoren beschafft. Sie selbst stellen durch ihre Geschäftsführungsaufgaben den dispositiven Faktor dar. Durch die Kombination dieser Faktoren können Ernie und Bert nun ihre Dienstleistungen erbringen (Absatz). Die Lagerhaltung entfällt bei der Erbringung von Dienstleistungen. Seitens der Kunden (Absatzmarkt) fließen bei Bezahlung der in Rechnung gestellten Leistungen wieder Finanzmittel in die Agentur zurück. Zur Finanzierung der Elementarfaktoren, z. B. der gekauften Büroeinrichtung, haben Ernie und Bert auf dem Kapitalmarkt, d. h. bei ihrer Hausbank, einen Kredit aufgenommen. Für diesen müssen sie monatlich Zinsen zahlen. Des Weiteren müssen Ernie und Bert an den Staat Einkommensteuer entrichten.



**Studienheft**

## Rechnungswesen

**Autor**

**Klaus Krampe**

Klaus Krampe ist Diplom-Betriebswirt, M. A. Erwachsenenbildung und unterrichtet an einer Berufsschule. Seit vielen Jahren ist er neben seiner Lehrtätigkeit als Autor, Korrektor und Dozent für kaufmännische und sportbezogene Themenstellungen am IST-Studieninstitut angestellt.

## 1. Grundzüge des Rechnungswesens

---

### Lernorientierung



Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- ▶ die Aufgaben und Bestandteile des Rechnungswesens zu nennen;
- ▶ Grundbegriffe der Buchführung zu erläutern;
- ▶ die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen der Buchführung zu beachten;
- ▶ die Bilanzerstellung und deren Auswertung in Grundzügen vorzunehmen;
- ▶ die Gewinn- und Verlustrechnung als Mittel der Unternehmenssteuerung darzustellen;
- ▶ Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung anhand einfacher Problemstellungen zu erörtern;
- ▶ das Teilkostenrechnungssystem und die Deckungsbeitragsrechnung als moderne Formen der Ausgestaltung des internen Rechnungswesens einzuordnen.

### Praxisbeispiel



Eine Multimedia-Agentur will expandieren und plant für das nächste Jahr eine Erweiterung des Betriebsgebäudes. Um das Investitionsprojekt beurteilen zu können, müssen die Finanzierungs- und Betriebskosten sowie die Erlöse erfasst bzw. geschätzt werden. Bei der Berechnung sollen auch die allgemeinen Verwaltungskosten der Agentur berücksichtigt werden. Der zuständige Fachwirt steht somit vor einer Aufgabe, zu deren Erfüllung Kenntnisse über Kostenermittlung und Kalkulation sowie über Buchführung und Bilanzen erforderlich sind.

## 1.1 Überblick über das betriebliche Rechnungswesen

Nach der Bearbeitung der vorangegangenen Studieneinheiten kennen Sie die betrieblichen Funktionen eines Dienstleistungsunternehmens. Ebenso haben Sie sich mit den Investitionsprojekten und Finanzierungsmaßnahmen befasst und einen Einblick in die Zahlungsströme gewonnen, die mit der Durchführung dieser Maßnahmen verbunden sind.

Bisher haben wir uns jedoch noch nicht überlegt, auf welche Weise die Zahlungsströme, die durch die betriebliche Leistungserstellung hervorgerufen werden, aufgezeichnet und analysiert werden können.

Diese Lücke wird durch das betriebliche (oder betriebswirtschaftliche) Rechnungswesen geschlossen. Das **betriebliche Rechnungswesen dient der Erfassung, Speicherung und Verarbeitung quantitativer Unternehmensdaten für vergangene oder künftige Abrechnungszeiträume** (vgl. WÖHE 2008, S. 687).

Dem Rechnungswesen kommen verschiedene Aufgaben zu:

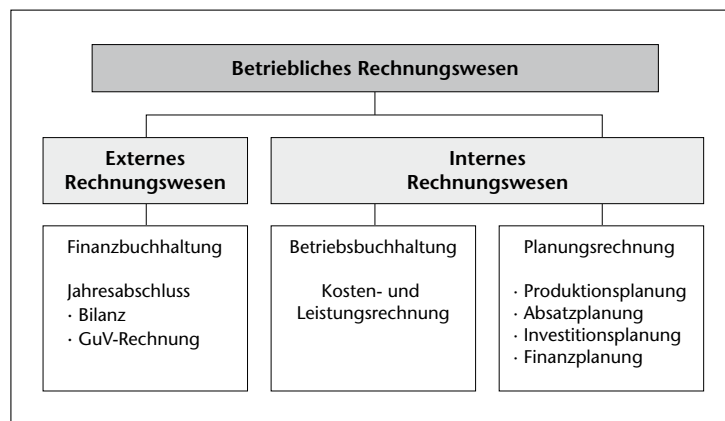
### Aufgaben

1. **Dokumentationsaufgaben:** Alle betrieblichen Vorgänge werden gesammelt, systematisiert und lückenlos aufgezeichnet. Dadurch ist es möglich, Bestände, z. B. von Vermögensgegenständen, zu einem Zeitpunkt zu ermitteln und Bestandsveränderungen festzustellen.
2. **Rechenschaftslegung und Informationsaufgaben:** Auf der Basis der Zahlen des Rechnungswesens können bzw. müssen Informationen an Personengruppen weitergegeben werden, die ein Interesse am Unternehmen haben, z. B. Gläubiger, Gesellschafter, Aktionäre, Lieferanten, Finanzamt, Öffentlichkeit, Mitarbeiter, potenzielle Geldgeber. Es handelt sich dabei um gesetzlich vorgeschriebene oder um freiwillige Informationen. Sie beziehen sich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens, mit Hilfe derer sich die Adressaten ein Bild über den geschäftlichen Verlauf und die wirtschaftliche Stellung des Betriebes machen können.
3. **Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgabe:** Nur mit Hilfe des entsprechenden Zahlenmaterials kann ein Unternehmer fundierte Entscheidungen treffen. So lassen sich z. B. Kosten nur reduzieren, wenn die Kostenarten detailliert erfasst und die Orte der Verursachung ermittelt werden.

Ebenso kann die Einhaltung von Planaufgaben nur kontrolliert werden, wenn aktuelle und verlässliche Kontrollinformationen vorliegen. Wenn Sie z. B. für den laufenden Monat Umsätze in Höhe von 35.000 Euro geplant haben, müssen die tatsächlichen Umsatzzahlen spätestens Ende des Monats vorliegen. Sollten die Vorgaben nicht erreicht worden sein, kann man unmittelbar steuernd eingreifen.

## 1. Grundzüge des Rechnungswesens

**Teilgebiete** Das betriebliche Rechnungswesen wird traditionell unterteilt in das **externe Rechnungswesen**, das sich an unternehmensexterne Adressaten richtet, wie Aktionäre, Gläubiger, Lieferanten, Mitarbeiter, Behörden, Gewerkschaften etc., und das **interne Rechnungswesen**, das Informationen an unternehmensinterne Adressaten liefert, z. B. an die Unternehmensleitung, den Aufsichtsrat, Anteilseigner etc. Es gliedert sich in verschiedene **Teilgebiete**, die durch die folgende Abbildung verdeutlicht werden.



**Abbildung 1:** Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens  
(in Anlehnung an WÖHE 2008, S. 688)

Die **Finanzbuchhaltung** ist die Basis für alle anderen Teilbereiche des Rechnungswesens. Mit der Buchführung und dem Jahresabschluss werden alle wirtschaftlichen Vorgänge des Unternehmens dokumentiert und der Erfolg eines Unternehmens auch für externe Adressaten dargestellt.

Im Rahmen der **Kosten- und Leistungsrechnung**, auch Betriebsbuchhaltung genannt, werden Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger erfasst und zur kurzfristigen Erfolgsrechnung zusammengeführt. Die Kosten- und Leistungsrechnung wird im gleichnamigen Kapitel behandelt.

Bei der **Planungsrechnung** handelt es sich um eine Vorschaurechnung für zukünftige Zeiträume. Mit ihr sollen die in Zukunft erwarteten Entwicklungen prognostiziert werden, z. B. im Hinblick auf die Marktentwicklung.

**Externes/interne Rechnungswesen** Die Finanzbuchhaltung wird auch als **externes Rechnungswesen** bezeichnet, während die drei übrigen Teilgebiete dem **internen Rechnungswesen** zugeordnet werden.

## 1.2 Finanzbuchhaltung

### Vorbemerkung

Die Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten gehört in der Regel nicht zu den beliebtesten Aufgaben von Führungskräften. Insbesondere die Buchführung, die eine besonders pedantische Auseinandersetzung mit dem Belegwesen erfordert, gehört in vielen Unternehmen zu den wenig geliebten Beschäftigungen und wird am liebsten dem Steuerberater überlassen. Es ist aber aus verschiedenen Gründen notwendig, sich mit der Buchführung vertraut zu machen:

- Die Buchführung ist ein „Spiegelbild“ dessen, was täglich in einem Unternehmen passiert. Die richtige Erfassung der Geschäftsfälle und eine aussagefähige Auswertung sollten daher zum Zweck der Unternehmensführung zum Handwerkszeug von Führungskräften gehören, zumal ökonomische Krisensituationen in einem Unternehmen häufig aus Fehleinschätzungen bzw. fehlendem Überblick der finanziellen Situation resultieren.
- Grundkenntnisse der Buchführung erleichtern Fachgespräche mit den Spezialisten (z. B. den Mitarbeitern aus der Buchhaltung oder dem Steuerberater).
- Die Buchführung lässt gewisse Spielräume zu (z. B. bei der Bewertung von Vermögensgegenständen). Die aus den Buchhaltungszahlen resultierende Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz können daher je nach Einflussnahme der Unternehmensspitze verschieden aussehen. Diese „unternehmenspolitische Dimension“ der Buchführung erfordert in der Gestaltung aber unbedingt Buchführungskennnisse.

Aus den genannten Gründen werden wir Sie im Folgenden mit wesentlichen Grundkenntnissen der Buchführung und des Jahresabschlusses vertraut machen.

### 1.2.1 Begriffe und gesetzliche Vorschriften

Die **Buchführung** unterliegt nicht der „Lust und Laune“ des jeweiligen Verantwortlichen, sondern sie ist **gesetzlich vorgeschrieben**. Gesetzliche Vorschriften zur Buchführung finden sich beispielsweise im Handelsgesetzbuch (HGB), in der Abgabenordnung (AO), im Einkommensteuer-, Körperschaftsteuer-, Umsatzsteuergesetz, im Aktiengesetz, im GmbH-Gesetz oder im Publizitätsgesetz.

## 1. Grundzüge des Rechnungswesens

---

### Anmerkung



Nachfolgend wird häufig auf einige der vorgenannten Gesetze, insbesondere das Handelsgesetzbuch (HGB), verwiesen. Des besseren Verständnisses wegen empfehlen wir Ihnen, sich diese Gesetzestexte zuzulegen und die jeweiligen Stellen nachzuschlagen. Die Gesetzessammlungen können Sie im Taschenbuchformat preisgünstig erwerben. Sie finden die Gesetzestexte auch im Internet, z. B. das HGB unter [www.handelsgesetzbuch.de](http://www.handelsgesetzbuch.de) und zahlreiche andere Gesetze, wie die Abgabenordnung, auf der Homepage des Bundesministeriums der Justiz ([www.juris.de](http://www.juris.de)). Die Gesetzestexte werden Ihnen auch bei den rechtsspezifischen Studieneinheiten Unterstützung bieten.

QV

**Handelsrechtlich** ist gemäß § 238 Abs. 1 HGB **jeder Kaufmann verpflichtet, Bücher zu führen** und in diesen seine Handelsgeschäfte und die Lage seines Vermögens ersichtlich zu machen. Kaufmann ist nach § 1 Abs. 1 HGB, wer ein Handelsgewerbe betreibt. Auf den Kaufmannsbegriff und die Kaufmannseigenschaft sind wir bei den rechtlichen Grundlagen ausführlich eingegangen.

Sollte die Buchführungspflicht nicht schon aus dem HGB resultieren, ergibt sich eine weit reichende Buchführungspflicht für Unternehmen nach dem **Steuerrecht** aus den Bestimmungen der §§ 140 ff. der Abgabenordnung (AO).

Danach ist jeder zur Buchführung verpflichtet, der auch nach dem Handelsrecht Bücher führen muss. Darüber hinaus sind gewerbliche Unternehmer buchführungspflichtig, wenn

- die **Jahresumsätze** mehr als 500.000 Euro betragen oder
- sich der **Gewinn** aus Gewerbebetrieb im Wirtschaftsjahr auf mehr als 50.000 Euro beläuft.

**Grundsätze  
ordnungsmäßiger  
Buchführung (GoB)**

Die Buchführung **muss** nach den **Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung** (GoB) erfolgen. Dieser Begriff wird zwar nicht eindeutig definiert. Er wird entsprechend dem Gesetzestext jedoch dahin gehend verstanden, dass die Buchführung so beschaffen sein muss, dass sich ein sachverständiger Dritter innerhalb einer angemessenen Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Lage des Unternehmens verschaffen kann.

Der Begriff „Ordnungsmäßigkeit der Buchführung“ ist mehrfach im Handelsgesetz zu finden. So hat auch die Aufstellung des Jahresabschlusses nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung zu erfolgen (§§ 243 und 264 Abs. 2 HGB).

Abgeleitet werden aus der mehr „allgemeinen“ Vorschrift bestimmte **Einzelgrundsätze**. Dazu zählen u. a.:

- **Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit** (§ 243 Abs. 2 HGB), der insbesondere die Einhaltung der handelsrechtlichen Gliederungsvorschriften verlangt
- **Grundsatz der Vollständigkeit** (§ 239 Abs. 2 HGB), der besagt, dass alle Eintragungen in Büchern und die sonst erforderlichen Aufzeichnungen vollständig, richtig und zeitgerecht vorgenommen werden müssen. Es sind demnach z. B. sämtliche Vermögensgegenstände, Schulden, Aufwendungen und Erträge zu erfassen.
- **Grundsatz der Wahrheit**, gemäß dem alle Posten der Bilanz und der GuV zutreffend bezeichnet, aus dem richtigen Zahlenmaterial gebildet und alle Bilanzansätze rechnerisch richtig sein müssen

Daneben sollen die Eintragungen in den Handelsbüchern und sonstige Aufzeichnungen **geordnet** geführt werden, d. h. in der Ablage von **Belegen** oder auf Datenträgern (§ 239 Abs. 2 und 4 HGB).

Im Handelsrecht sowie in der Abgabenordnung (AO) werden der Umfang der Buchführung und deren **zeitliche Abfolge** für Kaufleute und Kapitalgesellschaften vorgeschrieben.

Im Hinblick auf den zunehmenden Einsatz von Computern bei der Buchführung sind die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung durch die Grundsätze ordnungsmäßiger Speicherbuchführung (GoS) und die Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme (GoBS) ergänzt worden.

Die Buchführungspflicht beginnt schon unmittelbar nach der Gründung eines Unternehmens. Jeder Kaufmann ist verpflichtet,

- zu **Beginn seines Handelsgewerbes** eine Eröffnungsbilanz und
- **am Ende eines jeden Geschäftsjahres** einen Jahresabschluss zu erstellen (§ 242 Abs. 1 HGB).

Die Bilanzen stellen jeweils das Verhältnis des Vermögens sowie der Schulden und des Eigenkapitals des Kaufmanns bzw. eines Unternehmens dar.

### Praxisbeispiel

Damit in einem neu gegründeten Unternehmen eine Eröffnungsbilanz aufgestellt werden kann, werden zunächst alle Bestände des Vermögens (z. B. Gebäude, Einrichtungsgegenstände, Lagerbestände, Bank- und Kassenguthaben etc.), aber auch der Schulden (z. B. Investitionskredit, Existenzgründungsdarlehen etc.) aufgelistet.



## 1. Grundzüge des Rechnungswesens

**Inventur/Inventar** Der Vorgang der Bestandsaufnahme wird **Inventur** genannt.

Das Ergebnis der Inventur ist eine Auflistung der vorgenannten Bestände. Das art-, mengen- und wertmäßige **Verzeichnis aller Vermögensgegenstände und Schulden zu einem bestimmten Zeitpunkt** wird als **Inventar** bezeichnet. Das Inventar setzt sich zusammen aus:

- dem Vermögen
- den Schulden
- dem Eigenkapital (= Differenz zwischen dem Vermögen und den Schulden, auch Reinvermögen genannt)

Die Erstellung des Inventars zu Beginn eines Handelsgewerbes und zum Ende eines jeden Geschäftsjahres ist ebenfalls handelsrechtlich vorgeschrieben (§ 240 HGB Abs. 1 und 2). Auf der Basis des Inventars wird dann die Bilanz erstellt. Auf diese Thematik werden wir später noch genauer eingehen.

**Jahresabschluss** Die Inventur ist notwendig, um einen **Jahresabschluss** erstellen zu können. Dieser setzt sich zusammen aus

- der **Bilanz**, d. h. der Gegenüberstellung von Vermögen sowie Schulden und Eigenkapital und
- der **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV), d. h. der Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahres.

**Kapitalgesellschaften**, z. B. eine GmbH oder eine AG, müssen den Jahresabschluss um **einen Anhang** und – je nach Größe des Unternehmens – um **einen Lagebericht ergänzen** (§ 264 Abs. 1 HGB). Der Anhang stellt eine Erläuterung der Bilanz und der GuV dar. Beim Lagebericht handelt es sich um einen Bericht über den Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft.

Umfang der Buchführung	
für jeden Kaufmann	für Kapitalgesellschaften
■ Bilanz	■ Bilanz
■ Gewinn- und Verlustrechnung	■ Gewinn- und Verlustrechnung
	■ Anhang
	■ Lagebericht

**Abbildung 2:** Umfang der Buchführung für Kaufleute und Kapitalgesellschaften

**Aufbewahrungspflicht** Jeder Kaufmann ist verpflichtet, seine Unterlagen und Aufzeichnungen für bestimmte Zeiträume **aufzubewahren**. Die Art der Unterlagen und deren Aufbewahrungszeit verdeutlicht die nachfolgende Tabelle.

**Studienheft**

# Unternehmensführung

**Autorin**

**Cornelia Trinkaus**

## 2. Personalführung

---

### 2.3 Führungsstile und Führungskonzepte

Die Auseinandersetzung mit den im vorigen Kapitel beschriebenen Motivationstheorien hat gezeigt, dass dem Führungsstil und dem Führungsverhalten eine große Bedeutung bei der Schaffung von Arbeitszufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiter zugesprochen wird. Wir wollen Ihnen daher in diesem Kapitel bestimmte Führungsstile und Führungskonzepte vorstellen, die Ihnen wichtige Impulse für Ihre erfolgreiche Mitarbeiterführung geben und Ihren eigenen Führungsstil prägen können.

**Definition** „**Unter Führungsstil versteht man die längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern**“ (vgl. RICHTER 2002, S. 260).

Diese Definition ist nur eine von vielen, die Sie in der Führungsliteratur vorfinden können. Ähnlich wie die führungstheoretischen Grundlagen sind auch die Führungsstiltheorien und -konzepte sehr **komplex** und vielschichtig. Im Rahmen dieses Lehrgangs stellen wir Ihnen einige Konzepte, die Ihre Führungsarbeit unterstützen können, beispielhaft vor.

#### Eindimensionale Führungsstile

**Drei Führungsstile** In der traditionellen Führungstheorie werden **drei klassische Führungsstile** beschrieben, die auf die sogenannte Iowa-Studie zurückzuführen sind, bei der unterschiedliches Führungsverhalten von Erwachsenen in der Erziehung von Kindern untersucht wurde. Es werden

- der autokratische,
- der demokratische und
- der laissez-faire-Führungsstil

unterschieden, die sich – übertragen auf die Arbeitssituation – jeweils wie folgt beschreiben lassen:

Führungsstil	Beschreibung
<b>Autokratischer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alle Gruppenziele und generellen Vorgehensweisen werden allein vom Führer diktiert.</li> <li>■ Der Gruppenführer verteilt die Arbeit und regelt die Kooperation zwischen den Teammitgliedern.</li> <li>■ Der Gruppenführer lässt nicht erkennen, nach welchen Maßstäben er lobt und tadelt.</li> <li>■ Er sieht seine Funktion allein in der Entscheidung (Kopfarbeit).</li> </ul>
<b>Demokratischer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Gruppenführer ermutigt und unterstützt die Gruppe beim Festlegen ihrer Ziele und Arbeitsmethoden; er assistiert als Ratgeber und Planer.</li> <li>■ Die Arbeitsverteilung und die Wahl des Kooperationspartners bleiben den Gruppenmitgliedern selbst überlassen.</li> <li>■ Der Führer bewertet die Arbeitsergebnisse nach objektiven, sachlichen Maßstäben der Kritik.</li> <li>■ Er nimmt wie ein „normales“ Gruppenmitglied am Arbeitsprozess teil.</li> </ul>
<b>Laissez-faire-Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Gruppenführer nimmt nur minimalen Einfluss auf Entscheidungen, d. h. er nennt lediglich eine vage Zielrichtung.</li> <li>■ Auch bei organisatorischen Fragen gibt er den Gruppenmitgliedern völlige Freiheit.</li> <li>■ Die Leistungsbeurteilung beschränkt sich auf einzelne spontane Kommentare.</li> <li>■ An den Arbeitsvollzügen selbst nimmt der Führer keinen Anteil.</li> </ul>

Eindimensionale Führungsstile

Die Unterscheidung der einzelnen Führungsstile erfolgt bei dieser Theorie nach dem Kriterium der **Entscheidungsmacht**, d. h. inwiefern die Beteiligung, Mitbestimmung und Kontrolle bei betrieblichen Entscheidungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verteilt sind. Die Betrachtungsweise ist daher eindimensional und in der reinen Form in der Praxis nur selten vorzufinden.

Zudem geht man in der Führungstheorie vielfach davon aus, dass der Laissez-faire-Führungsstil kein Führungsstil im eigentlichen Sinne sei, da keine Führungsfunktion durch den Vorgesetzten ausgeübt wird.

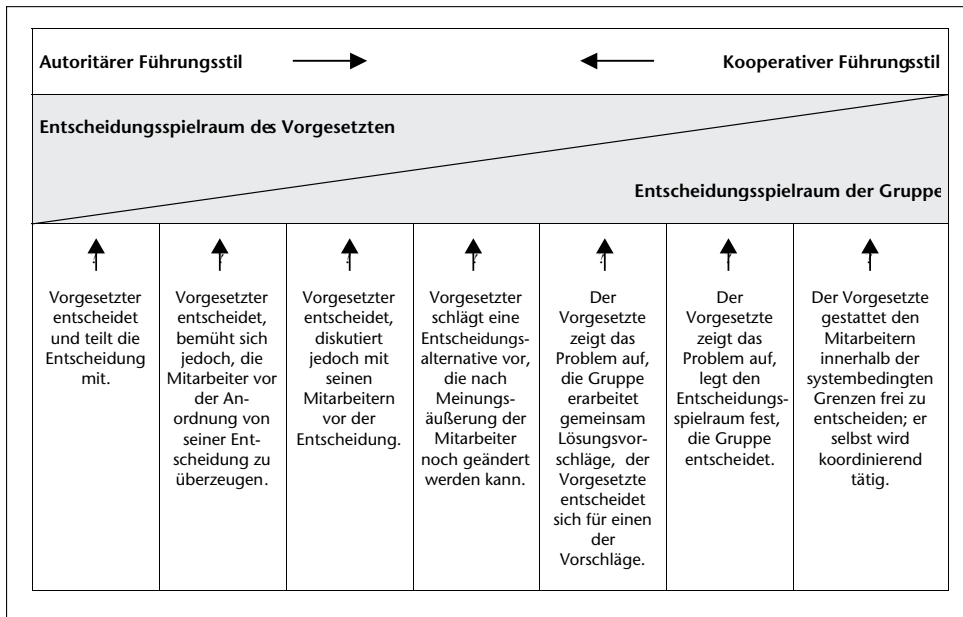
Es wird daher häufig nur eine **Unterteilung in zwei Führungsstile** vorgenommen, in

- den **autoritären** und
- den **kooperativen** Führungsstil.

Autoritärer und kooperativer Führungsstil

## 2. Personalführung

Auch bei dieser Differenzierung ist die **Mitarbeiterbeteiligung an den Entscheidungsprozessen** des Unternehmens das ausschlaggebende Kriterium. Diese beiden Stile können als ein sogenanntes Kontinuum auf einer Achse dargestellt werden, wobei die „Endpunkte“, d. h. der autoritäre und der kooperative Führungsstil, die beiden Extreme repräsentieren.



**Abbildung 26:** Autoritärer und kooperativer Führungsstil  
(in Anlehnung an JUNG 2006, S. 424)

Die ausschließliche Berücksichtigung des Kriteriums „Mitarbeiterbeteiligung“ hat zahlreiche Kritiker gefunden, wobei dennoch anzumerken ist, dass der **kooperative Führungsstil in der beruflichen Praxis** mehr und mehr **bevorzugt wird**.

### Praxisbeispiel



Alex J. ist Fachwirt und Betreiber eines Kongresszentrums in Hamburg. Derzeit beschäftigt er sich damit, eine neue Werbebroschüre zu erstellen, die die Leistungen seines Unternehmens attraktiv und überzeugend darstellen soll. Da viele seiner Mitarbeiter in unmittelbarem Kontakt zu den Kunden stehen und deren Wünsche daher am besten kennen, sollen sie bei der inhaltlichen und optischen Gestaltung der Broschüre ihre Ideen und Erfahrungen einbringen dürfen. Alex J. verspricht sich dadurch eine größere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Leistungsangebot und dadurch auch bessere Umsatzzahlen. Er gibt den betreffenden Mitarbeitern einen Zeitrahmen vor, innerhalb dessen sie ihre Vorschläge einreichen können und hält regelmäßig mit ihnen Teamsitzungen ab.

Auf Ihre praktische Führungsaufgabe bezogen zeigt Ihnen die vorgenannte Theorie, dass Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur zur Arbeit anleiten, sondern sie möglichst auch in den **Entscheidungsprozess einbeziehen** und an **Entscheidungen beteiligen** sollten. Dies führe dazu, dass wichtige Bedürfnisse der Mitarbeiter, z. B. nach Verantwortung, Selbstständigkeit und Anerkennung, befriedigt würden und die Arbeitszufriedenheit erhöht werden könne.

### Zweidimensionaler Führungsstil

Infolge der Weiterentwicklung in der Führungsforschung und zusätzlicher umfassender Studien zum Thema Führungsverhalten erfolgte eine Abkehr vom eindimensionalen hin zu **zweidimensionalen Führungsstilen**. In der sogenannten Ohio-Studie wurde eine große Menge von Daten über das Verhalten von erfolgreichen Führern gesammelt und ausgewertet. Die beiden dabei herauskristallisierten **Dimensionen** sind

#### Dimensionen

- die **Aufgabenorientierung** und
- die **Mitarbeiterorientierung**.

Bis zur Ohio-Studie war angenommen worden, dass sich diese beiden Dimensionen – ähnlich wie der kooperative und der autoritäre Führungsstil – gegenseitig ausschließen würden. Bei den neuen Untersuchungen wurde jedoch festgestellt, dass die **Aufgaben- und die Mitarbeiterorientierung unabhängig voneinander** sind, beide Dimensionen also gleichzeitig vorhanden sein können.

## 2. Personalführung

---

### Praxisbeispiel



Alex J., Betreiber des Kongresszentrums in Hamburg, ist sehr um seine Mitarbeiter bemüht, nimmt sich viel Zeit, um ihnen zuzuhören, behandelt sie freundlich, ist also sehr mitarbeiterorientiert. Andererseits legt er den Mitarbeitern gegenüber großen Wert auf die Einhaltung von Zusagen und Terminen, die Flexibilität bei der Erfüllung von Kundenwünschen und einen hohen Qualitätsstandard bei der Dienstleistungserstellung. Alex J. handelt damit gleichzeitig auch aufgabenorientiert. Beide Dimensionen schließen sich keinesfalls aus.

### Aufgabenorientierung

Die **Aufgabenorientierung** basiert auf dem **Leistungsaspekt einer Aufgabe**. Die Aufgabe selbst, das Ergebnis oder auch ökonomische Größen (z. B. Gewinn) sind Kernpunkte dieser Dimension. Durch das Verhalten eines Vorgesetzten soll der Prozess der Dienstleistungserstellung gefördert werden, z. B. durch

- die Vorgabe genauer Ziele,
- das Drängen auf Einhaltung dieser Ziele,
- eine exakte Zuteilung von Aufgaben auf einzelne Mitarbeiter, wobei der Vorgesetzte selbst als Vorbild bei der Aufgabenerfüllung gilt.

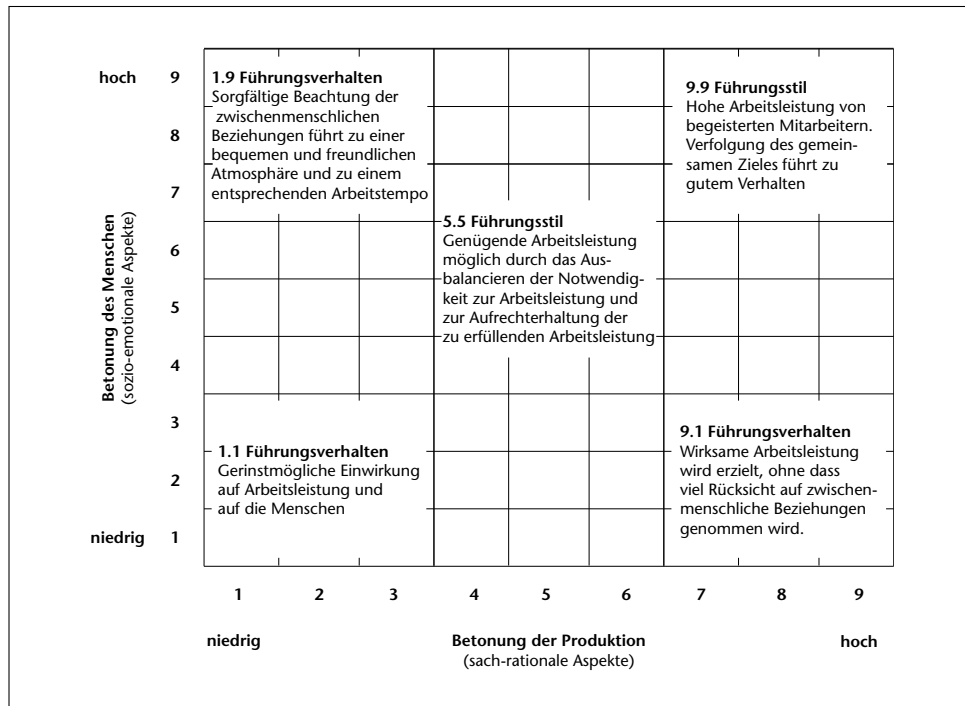
### Mitarbeiterorientierung

Bei der **Mitarbeiterorientierung** geht es im Hinblick auf die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern um ein gutes **zwischenmenschliches Verhältnis** bei der Aufgabenerfüllung, z. B. um

- Vertrauen,
- Rücksichtnahme,
- gegenseitigen Respekt,
- Verständnis,
- Unterstützung der Mitarbeiter etc.

Obwohl dabei die Erfüllung der Aufgabe und das Erreichen unternehmerischer Ziele nicht aus den Augen gelassen wird, liegt der Schwerpunkt in einem deutlichen **Interesse des Vorgesetzten an den Bedürfnissen der Mitarbeiter**.

Die erwähnten Untersuchungsergebnisse und die beiden Dimensionen **Verhaltensgitter** können durch das von Blake und Mouton entwickelte **Verhaltensgitter (Managerial Grid)** sehr gut dargestellt werden, das mögliche Kombinationen der beiden Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in einer neunstufigen Skala aufzeigt.



**Abbildung 27:** Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton (vgl. BERTHEL 2000, S. 73)

Rein rechnerisch ergeben sich zwar 81 mögliche Kombinationen, **BLAKE** und **Mouton** konzentrieren sich jedoch letztlich auf die in der Abbildung herausgestellten fünf Führungsstile, die als charakteristisch für ein bestimmtes **Schlüsselverhalten** von Vorgesetzten gelten. Die Einstufung „1“ ist mit einer niedrigen Leistungs- bzw. Mitarbeiterorientierung gleichzusetzen, eine „9“ entspricht der Höchstorientierung innerhalb der jeweiligen Dimension. Die einzelnen Stilrichtungen sollen nachfolgend kurz beschrieben werden (vgl. JUNG 2006, S. 427 ff.).

## 2. Personalführung

Führungsstil	Beschreibung
1.1-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringe Leistungs- und Mitarbeiterorientierung.</li> <li>■ Der Vorgesetzte unternimmt nur das unbedingt Nötigste, um seine Position zu halten.</li> <li>■ Er versucht neutral zu bleiben, auch in Konfliktfällen, ist unbeteiligt, seine Meinungen und Einstellungen legt er nicht offen; das Verhalten entspricht dem Laissez-faire-Führungsstil.</li> <li>■ Wird im Führungsalltag als unbrauchbar eingeschätzt.</li> </ul>
1.9-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringe Leistungs-, hohe Mitarbeiterorientierung.</li> <li>■ Der Vorgesetzte konzentriert sich auf die gute Beziehung zu seinen Untergebenen.</li> <li>■ Er stützt sich lieber auf die Meinung anderer, als seine eigene Einstellung durchzusetzen; Konflikte und Spannungen sollen vermieden werden; sein Verhalten ist herzlich und freundlich.</li> <li>■ Wird im Führungsalltag als zu idealistisch eingeschätzt.</li> </ul>
5.5-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mittlere Leistungs- und Mitarbeiterorientierung.</li> <li>■ Der Vorgesetzte strebt einen Kompromiss an („Leben und leben lassen“).</li> <li>■ Er sucht durchführbare Entscheidungen, verhält sich bei Spannungen unsicher, versucht für alle Seiten faire Konfliktlösungen zu finden.</li> <li>■ Wird im Führungsalltag als unpraktisch eingeschätzt.</li> </ul>
9.1-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Leistungs- und geringe Mitarbeiterorientierung.</li> <li>■ Der Vorgesetzte legt den Schwerpunkt auf eine maximale Leistungserfüllung.</li> <li>■ Er stützt sein Führungsverhalten auf Macht und Autorität, verlangt Gehorsam, bemüht sich um permanente Kontrolle der Situation; Konflikte sollen im Keim erstickt werden.</li> <li>■ Wird im Führungsalltag als zu pessimistisch eingeschätzt.</li> </ul>
9.9-Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Leistungs- und Mitarbeiterorientierung.</li> <li>■ Der Vorgesetzte ist zielorientiert und strebt nach hochwertigen Ergebnissen durch gemeinschaftlichen Einsatz aller.</li> <li>■ Er hört zu und setzt auf Mitwirkung und Mitverantwortung der Mitarbeiter; er sucht nach alternativen Meinungen und Einstellungen, lässt trotz eigener fester Meinung Ideen anderer gelten, kann seine Meinung ändern, sucht in Konfliktfällen nach Ursachen; er stützt sein Führungsverhalten auf seine Vorbildfunktion.</li> <li>■ Wird im Führungsalltag als optimal und erstrebenswert eingeschätzt.</li> </ul>

Gemäß **BLAKE/MOUTON** gilt somit der **9.9-Führungsstil** als **optimal** und empfehlenswert. Hier setzt aber teilweise auch die Kritik an diesem Modell an, da unterstellt wird, dass es einen „Best“-Stil für ein Führungsverhalten gibt, der stets gleich bleibend und situationsunabhängig angewendet wird.

Die Führungsforschung hat jedoch gezeigt, dass es im Führungsalltag **keinen „besten“ Führungsstil geben kann**, da dieser immer abhängig sein wird von verschiedenen Einflussfaktoren, z. B. von der Organisation selbst, den Persönlichkeitsmerkmalen des Vorgesetzten, den erworbenen Führungserfahrungen und nicht zuletzt von der jeweiligen Situation.

### Praxisbeispiel



Alex J., „unser“ Betreiber eines Hamburger Kongresszentrums, ist wie wir wissen ein ausgesprochen mitarbeiter- und leistungsorientierter Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter bei allen Entscheidungen einbezieht und partizipieren lässt. In der letzten Zeit ist aufgrund der Eröffnung eines neuen Tagungshotels ein zunehmender Wettbewerb entstanden. An einem Morgen erhält Alex J. einen Telefonanruf von Frau Schmidt, Geschäftsleitungssekretärin eines größeren Unternehmens aus Stuttgart, die für eine dreiwöchige Schulungsmaßnahme Seminarräume des Kongresszentrums reservieren möchte, dafür aber einen deutlichen Rabatt aushandeln will. Sollte der Rabatt nicht gewährt werden, wird die Buchung bei einem Wettbewerber erfolgen. Frau Schmidt erwartet die Antwort von Alex innerhalb der nächsten Stunde. Da diese Buchung sehr wichtig für Alex´ Kongresszentrum ist, ihm jedoch nicht viel Zeit für seine Entscheidung verbleibt, muss er in diesem Ausnahmefall auf seine Mitarbeiterorientierung verzichten und die Entscheidung allein treffen.

### Situatives Führungsverhalten

Die Kritikansätze bei den vorgenannten Führungsstiltheorien und -konzepten haben gezeigt, dass Führung bzw. ein Führungsstil nicht allgemeingültig festgelegt werden kann, sondern dass der gewählte **Führungsstil der jeweiligen Situation angepasst** werden muss.

Als situative Einflussfaktoren gelten die Gruppenstruktur, die Einstellung der Mitarbeiter, die Erwartungen der Mitarbeiter an das Verhalten ihres Vorgesetzten und das Wertesystem eines Unternehmens etc.

In der neueren Führungsforschung werden daher Modelle bzw. Theorien vorgezogen, die sich

- einerseits auf **Persönlichkeitsmerkmale** des Vorgesetzten,
- andererseits auf bestimmte Bedingungen der **Führungssituation** beziehen.

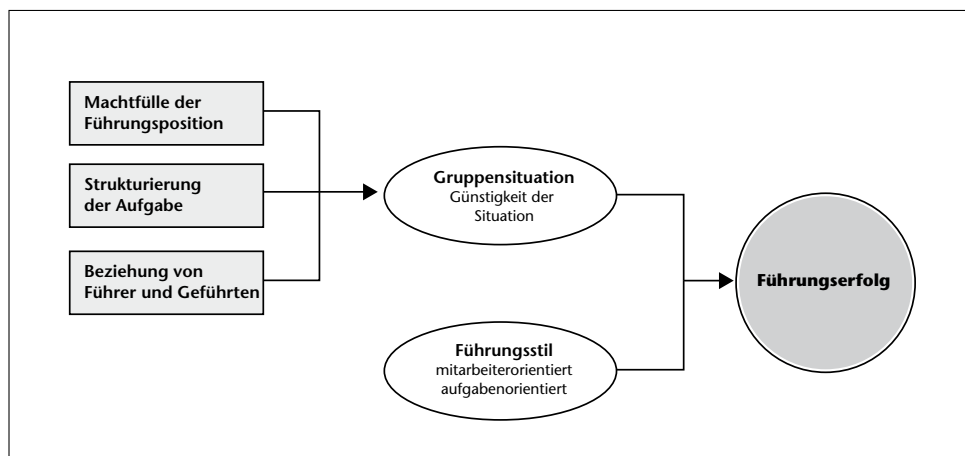
**QV** Schauen Sie sich hierzu noch einmal die Abbildung „Einflussfaktoren auf den Führungserfolg“ an.

**Kontingenztheorie** FIEDLER hat aus den vielen möglichen Einflussfaktoren einige für ihn besonders wichtig erscheinende ausgewählt. Nach seiner sogenannten **Kontingenztheorie** ist eine erfolgreiche Führung abhängig von

- der Gruppensituation bzw. der Günstigkeit der Situation und
- dem ausgeübten Führungsstil.

Die **Gruppensituation** ergibt sich aus

- der **Positionsmacht** des Vorgesetzten (z. B. Autorität, Vorbildmacht, Expertenmacht),
- der **Strukturierung der Aufgabe** (z. B. Exaktheit der vorgegebenen Aufgaben, klar definiertes Ziel, Genauigkeit der Anforderungen) und
- der **Beziehung zwischen Vorgesetztem und seinen Untergebenen** (z. B. gutes Arbeitsklima, Vertrauen, Solidarität).



**Abbildung 28:** Komponenten des Führungserfolges nach Fiedler  
(vgl. JUNG 2006, S. 435)

In den Untersuchungen FIEDLERS hat sich erwiesen, dass in **ungünstigeren Situationen** diejenigen Vorgesetzten die besten Erfolge aufweisen konnten, die sich stark **mitarbeiterorientiert** verhielten, in sehr günstigen Situationen hingegen Vorgesetzte mit einer hohen **Aufgabenorientierung**.

Ein Führungsverhalten, das dieser Theorie entspricht, muss zwangsläufig sehr flexibel sein und auf unterschiedliche Gruppensituationen reagieren können. Da man davon ausgeht, dass die Routinearbeiten in einem Unternehmen anteilmäßig am häufigsten vorzufinden sind und diese durch eine mittlere Günstigkeit charakterisiert werden, dürfte sich auch hier eine **Mitarbeiterorientierung** als effektiv empfehlen.

### Zusammenfassung

Zusammenfassend wollen wir bei der Betrachtung der vorgenannten Führungsstiltheorien bemerken, dass eine allgemeingültige Aussage über einen optimalen Führungsstil nicht getroffen werden kann. Sie werden als Vorgesetzter bei der erfolgreichen Mitarbeiterführung stets **der Situation entsprechend führen** müssen, hauptsächlich kooperativ, teilweise vielleicht auch autoritär, sofern es die Situation verlangt.