

**Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Wirtschaftsinformatik I
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Mertens**

Irene Walther, Sandra Gilleßen, Marina Gebhard

Ein Bezugsrahmen für Rollen in Unternehmungen.

**Teil 2:
Klassifizierung von Rollen und Situationen**

Zusammenfassung

Berufsklassifikationen wie die International Standard Classification of Occupations (ISCO) [EIBi1994] oder die Klassifizierung der Berufe (KldB) [HaSc2002] eignen sich nur bedingt, um Rollen einzuordnen, da sie die Elemente nur eindimensional gliedern. Da sich aber in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen die Informationen ändern, die benötigt werden, um eine Rolle zu bilden, ist ein mehrdimensionales Modell nötig, das alle Aspekte berücksichtigt und somit die Forderung nach Vollständigkeit erfüllt [Nohr2003, 2-6/Strau1998].

Stichworte

Individualisierung, Rollenmodellierung, Situierung

Abstract

In order to classify roles occupation classifications like the International Standard Classification of Occupations (ISCO) [EIBi1994] or the framework of the occupations ("Klassifizierung der Berufe", KldB) [HaSc2002] are suitable only to a certain extent, as they arrange the elements only one-dimensional. Since the information which is needed in order to form a role changes depending on enterprise characteristics, a multidimensional model is necessary to meet all considered aspects and thus satisfy the demand for completeness [Nohr2003, 2-6/Strau1998].

Keywords

Individualization, Role concepts, Personalization, Situation orientation

Inhalt

1	EINLEITUNG.....	1
2	ALLGEMEINE KLASSIFIZIERUNG.....	1
3	KLASSIFIZIERUNG VON ROLLEN.....	3
3.1	HIERARCHIEEBENE.....	4
3.2	AUFGABENBEREICH.....	6
4	KLASSIFIZIERUNG VON UNTERNEHMENSSITUATIONEN.....	7
4.1	LEBENSPHASE	8
4.2	BRANCHE	9
4.3	BETRIEBSTYP	10
4.3.1	Rechtsform.....	11
4.3.2	Marktform	13
4.3.3	Vertriebsart.....	14
4.3.4	Aufbauorganisation	15
4.3.5	Wettbewerbsstrategie	16
4.3.6	Fertigungsart.....	18
4.3.7	Unternehmensgröße	19
4.3.8	Internationalität.....	21
5	AUSBLICK.....	23
6	LITERATUR	23

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AMG	Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln
AO	Abgabenordnung
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASME	American Society of Mechanical Engineers
ASTM	American Society for Testing and Materials

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschriften für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit
DIN	Deutsches Institut für Normung
EnWG	Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch, Handelsgesetzbuch
IEC	International Engineering Consortium
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
InsO	Insolvenzordnung
ISCO	International Standard Classification of Occupations
ISO	International Organisation of Standardization
KG	Kommanditgesellschaft
KldB	Klassifizierung der Berufe
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LFzG	Lohnfortzahlungsgesetz
OHG	Offene Handelsgesellschaft
SAE	Society of Automotive Engineers
SGB	Sozialgesetzbuch
TKG	Telekommunikationsgesetz
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
VDI	Verein Deutscher Ingenieure e.V.

1 Einleitung

Berufsklassifikationen wie die International Standard Classification of Occupations (ISCO) [EIBi1994] oder die Klassifizierung der Berufe (KIdB) [HaSc2002] eignen sich nur bedingt, um Rollen einzuordnen, weil sie die Elemente nur eindimensional gliedern. Da sich aber in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen die Informationen ändern, welche benötigt werden, um eine Rolle zu bilden, ist ein mehrdimensionales Modell nötig, das alle Aspekte berücksichtigt und somit die Forderung nach Vollständigkeit erfüllt [Nohr2003, 2-6/Strau1998].

Im ersten Teil dieses Berichts [SüGi2003] werden unterschiedliche theoretische Rollenkonzepte betrachtet und das für den Bezugsrahmen verwendete integrative Rollenkonzept vorgestellt. Im vorliegenden zweiten Teil werden die Rollen sowie die Unternehmenssituationen, welche diese beeinflussen, klassifiziert.

2 Allgemeine Klassifizierung

Nach Bowker et al. existieren folgende Anforderungen an ein Klassifikationssystem [BoLe1999]:

1. Die gewählten Prinzipien zur Klassifikation sind beständig.

Dies heißt in unserem Fall, dass das Klassifikationsschema in einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum eingesetzt werden kann. Auch wenn die Rollen in einem Unternehmen einer permanenten Entwicklung unterworfen sind, können diese aktualisiert werden, indem man ihnen neue Aufgaben zuordnet oder weitere Rollen anlegt.

2. Die Objekte müssen eindeutig festgelegt werden, sie schließen sich gegenseitig aus.

Die Eindeutigkeit der Rollenbezeichnungen wird dadurch erreicht, dass die Rollen auf niedriger Ebene mit hohem Detaillierungsgrad der Aufgaben gebildet werden und sich so nicht überschneiden.

3. Das Klassifikationssystem bietet eine vollständige Abdeckung aller vorstellbaren Fälle.

Diese Anforderung kann allerdings nach Lang kein Klassifikationsschema erfüllen, denn „[...] eine Klassifikation kann nie fertig sein. Ihr Wert wird an ihrer Anpassungsfähigkeit an das Neue, an ihrer Flexibilität gemessen“ [Lang1980].

Durch die offene Struktur kann das Rollenklassifikationsschema an die sich verändernde Umwelt angepasst werden, beispielsweise durch Hinzunehmen neuer Merkmale.

Ziel ist es, einheitliche Klassen zu bestimmen, um die Rollen eindeutig zu beschreiben, wobei jede Klasse Merkmale mit genau festgelegter Bedeutung und mit vorgeschriebenem Format besitzt. Die Abschnitte 3.1 und 3.2 stellen die von uns gewählten Attribute mit ihren jeweiligen Ausprägungen vor.

Die Eigenschaften der Merkmale können, in Anlehnung an ISO/IEC 11179, folgendermaßen gegliedert werden [ISO1999]:

1. Identifizierende Attribute legen Objekte durch Kennungen und Namen eindeutig fest.
 - a. Jedem Merkmal wird eine eindeutige Kennung zugeordnet, die nicht zwingend sprechend sein muss. Durch einen hierarchischen Aufbau der Kennung können die Objekte einer Klasse untereinander strukturiert werden.
 - b. Der Name stellt eine aus einem oder mehreren Wörtern zusammengesetzte Bezeichnung dar, die einem Merkmal zugewiesen und umgangssprachlich zur Adressierung des Objekts erforderlich ist. Dabei werden deutsche Begriffe bevorzugt, es sei denn, internationale Begriffe sind gebräuchlicher.
 - c. Synonyme sind Begriffe, die mit dem Namen in einem bestimmten Zusammenhang austauschbar sind und dadurch demselben Merkmal zugewiesen werden können.
2. Semantische Attribute determinieren die Bedeutung eines Merkmals inhaltlich.
 - a. Die Definition umfasst Angaben, die ein Merkmal beschreiben und so die Unterscheidung von anderen Merkmalen erlauben.
 - b. Die Quelle gibt – soweit vorhanden – an, woher man die Beschreibung erhalten hat.
3. Die Attribute der Datenwerte bestimmen die Art und Darstellung eines Werts.
 - a. Das Werteformat legt fest, welche Werte ein Merkmal annehmen darf und wie diese dargestellt werden.
 - b. Das Attribut Einheit enthält Angaben über die Einheit von quantitativen Datenwerten.

Anforderungen, die sich durch die spezifische Unternehmenssituation ergeben, berücksichtigt man, indem der Grundrolle, abhängig von den Ausprägungen der jeweiligen Situationsklassen, weitere Aufgaben, Entscheidungen, Methoden und Informationsbedarfe hinzugefügt werden.

3 Klassifizierung von Rollen

Das integrative Rollenmodell von Süßmilch-Walther beruht auf Aufgabenprofilen, Kompetenzen, Organisationsdaten und Rechten [SüGi2003/Süßm2003]. Jede Rolle kann so durch eine Vielzahl von Eigenschaften beschrieben werden. Da die Kompetenzen den Aufgaben zugeordnet werden und die Zugriffsrechte sowohl von der Aufgabe als auch von der organisatorischen Einteilung abhängen, werden die Elemente „Aufgabe“ und „Position im Unternehmen“ als charakterisierende Rollenmerkmale festgelegt:

1. Die Aufgaben des Mitarbeiters lassen sich zum Teil aus den Arbeitsbereichen erschließen, in denen er tätig ist [Dost2002, 464/KaLM2001, 4/KSLL1999, 4]. Mit Aufgabenprofilen wird bestimmt, welche Aktivitäten ein bestimmter Rollenträger ausüben soll, um festgelegte Ziele zu erreichen.
2. Die Position lässt sich aus der Aufbauorganisation ableiten und wird durch die hierarchische Stellung abgebildet. Die Informationen zu Unter- und Überstellung legen die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eines Stelleninhabers im Unternehmen fest [Süßm2002].

Als Schema empfiehlt sich eine Facettenklassifikation, da diese systematisch einen Sachverhalt unter verschiedenen Gesichtspunkten bestimmen kann [FeLo2002].

In unserem Fall werden die Hierarchieebene und der Aufgabenbereich als Facetten determiniert. Die Nomenklatur stellt sich wie folgt dar: Jeder Facette ordnet man ein Symbol zu, jede Facette kann umgekehrt eindeutig über ein Symbol identifiziert werden. Die Hauptklassen kennzeichnet man durch lateinische Großbuchstaben, die Unterklassen durch Dezimalzahlen, die hierarchisch geordnet aneinander gehängt und durch Punkte getrennt werden (vgl. [Soerg1969, 132 f.]).

Die Ausprägungen dieser Merkmale werden jeweils in einer so genannten Einfachklasse zusammengefasst, durch Kombination der Wertausprägungen werden Rollen gebildet, das Wertepaar „A2 B1“ bildet so etwa den **Leiter der F & E** ab, „A3 B2.1“

den **Verantwortlichen für Kundenbeziehungen** und „A4 B1.6“ die Rolle des **Labormassistenten** (siehe Abbildung 1).

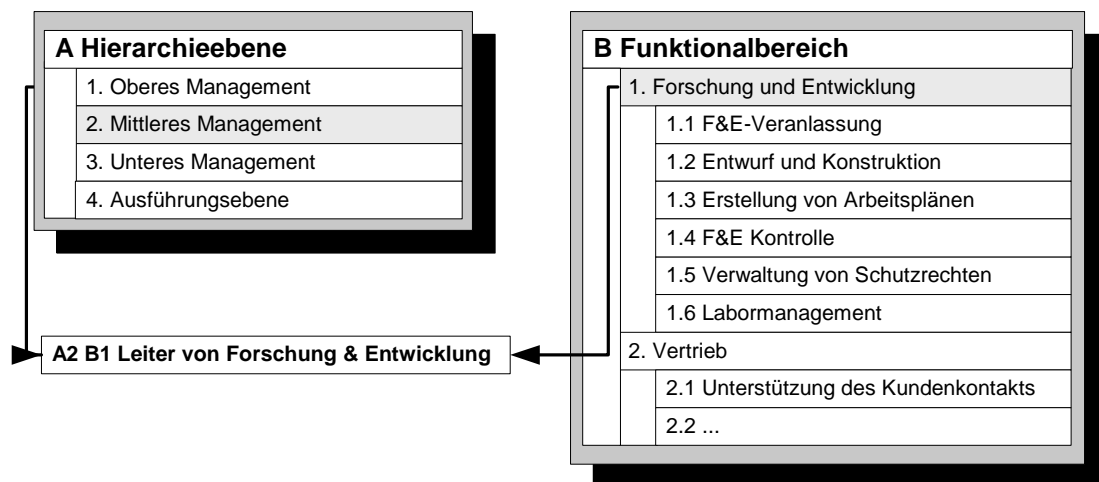


Abbildung 1 Exemplarische Ausprägungen der Facettenklassifikation

Mit diesem Schema können die Rollen sehr detailliert, präzise und konsistent beschrieben werden.

3.1 Hierarchieebene

Die hierarchische Position eines Mitarbeiters in einem Betrieb dient als Klassifikationsmerkmal, um den Einfluss auf Weisungsbefugnisse, Vertretungsregeln und die Ausrichtung der Rolle abzubilden [Wuer2003, 5].

Die in dieser Arbeit vorgenommene Aufteilung beschränkt sich auf drei Management- und eine Ausführungsebene (siehe Abbildung 2):

1. Die oberste Hierarchieebene ist das Topmanagement (Vorstand und Geschäftsführung). Die Hauptaufgaben dieser Führungsebene liegen darin, allgemeine Unternehmensziele festzulegen und langfristige, strategische Entscheidungen zu treffen. Weiterführende Literatur findet sich u. a. bei Meier [Meie2003/MeSM2003].
2. Die zweite Hierarchieebene wird durch das mittlere Management verkörpert. Der Aufgabenschwerpunkt liegt vorwiegend darin, Ziele, Pläne und Entscheidungen in Programme und konkrete Vorgaben zu überführen. Ihr gehören üblicherweise die Leiter der Aufgabenbereiche an.
3. Das untere Management stellt das Bindeglied zu den ausführenden Mitarbeitern dar.

4. Dem Personal auf der Ausführungsebene sind überwiegend operative Aufgaben zugeordnet.

Hier, wie auch in der Gliederung der Aufgabenbereiche, wäre eine weitergehende Unterscheidung wünschenswert. Dies würde jedoch die Komplexität so erhöhen, dass die Übertragbarkeit auf klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) nur noch sehr bedingt gegeben wäre.

A Hierarchieebene	
1.	Oberes Management
2.	Mittleres Management
3.	Unteres Management
4.	Ausführungsebene

Abbildung 2 Untergliederung der Hierarchieebenen

Mit dem hierarchischen Aufstieg eines Mitarbeiters nimmt i. d. R. der Anteil der strategisch geprägten Aufgaben und Entscheidungen zu. Umgekehrt gilt das Gleiche: Je niedriger der Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist, desto operativer ist der Charakter seiner Aufgaben und Entscheidungen. Da sich aufgrund der hierarchischen Position die Pflichten der Rollen und somit die benötigten Informationen unterscheiden, variieren auch die notwendigen Zugriffsberechtigungen [PiDF1999, 263].

Durch die Kombination der Hierarchieebene mit dem Aufgabenbereich können Weisungsbefugnisse und Vertretungsregeln festgelegt werden. So kann man die Zusammenarbeit koordinieren, die Erfüllung der Aufgaben gewährleisten und eine reibungslose Abstimmung zwischen den einzelnen Einheiten des Betriebs erreichen [Hung2000]. Der **Leiter der F&E** „A2 B1“ kann etwa durch ein Mitglied des unteren Managements „A3“, das ihm unterstellt ist, in seinem Aufgabenbereich „B1“ vertreten werden.

Ein mögliches weiteres Merkmal wäre der Ausbildungsabschluss eines Mitarbeiters. Dieser hat in der heutigen Zeit aber nur noch eingeschränkt Einfluss auf die hierarchische Einordnung eines Angestellten. So erfordern sowohl der Beruf des **Vertriebsleiters** als auch der des **Vertriebsassistenten** „üblicherweise [...] eine Ausbildung im kaufmännischen oder betriebswirtschaftlichen Bereich“ [BfA2003a] bzw. als „Industriekaufmann/frau, Kaufmann/frau im Groß- und Außenhandel oder Kaufmann/frau im Einzelhandel“ [BfA2003b]. Daher wurde auf dieses Merkmal verzichtet.

3.2 Aufgabenbereich

Um die allgemeinen Erwartungen an eine Rolle festzulegen, kann die durch den Betrieb vorgegebene Einteilung in Aufgabenbereiche herangezogen werden. Hiermit wird die Gesamtaufgabe der Unternehmung nach Tätigkeiten (Funktionen) gegliedert [Hung2000, 40]. Nach Hungenberg stellen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz die Kernbereiche dar. Das Funktionsmodell von Mertens [Mert2001, 23/Mert2004] umfasst alle Bereiche in einem Industriebetrieb, ergänzt um die Unternehmensgesamtplanung und Funktionsübergreifende Tätigkeiten. Jeder betrieblichen Funktion in einem Industriebetrieb können einzelne Rollen zugeordnet und deren Aufgaben sowie die dafür benötigten Kompetenzen und Rechte klar abgegrenzt werden. Soll ein Mitarbeiter mehrere Funktionen übernehmen, so weist man ihm verschiedene Rollen zu. Ausgewählte Rollen in den „klassischen“ Aufgabenbereichen finden sich in Tabelle 1.

Aufgabenbereiche	Rollen
Funktions- und Geschäftsprozessübergreifend	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandsvorsitzender • Sanierungsmanager • Insolvenzverwalter
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwickler • Verfahrenstechniker
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Materialdisponent • Strategischer Einkäufer
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitäts- und Auslastungsplaner • Produktionsplaner • Fertigungsprozessplaner
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Key-Account-Manager • Außendienstmitarbeiter
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzbedarfsplaner • Liquiditätsplaner • Kapitalbeschaffer
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungsmanager • Personalentwickler • Organisationsplaner

Tabelle 1 Ausgewählte Rollen in verschiedenen Aufgabenbereichen

Gewisse Rollen können nicht gemeinsam zugeordnet werden, sei es aus organisatorischen Gründen oder aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen, damit Rollenträger beispielshalber Daten, über die sie in einer Rolle rechtmäßig verfügen dürfen, nicht in einer weiteren Rolle missbräuchlich verwenden:

1. Die statische Trennung von Verantwortlichkeiten (Static Separation of Duties) legt fest, welche Rollen sich gegenseitig ausschließen und keinem Benutzer gleichzeitig zugewiesen werden dürfen. So kann z. B. eine Person mit der Rolle **Aufsichtsratsmitglied** nach § 105 Aktiengesetz (AktG) nicht gleichzeitig im selben Unternehmen **Prokurist**, **Vorstandsmitglied** oder zum gesamten Geschäftsbetrieb ermächtigter **Handlungsbevollmächtigter der Gesellschaft** sein. Ebenso sollten der **Vorstand**, der **Geschäftsführer** sowie alle Personen, die aufgrund ihrer Stellung im Betrieb für die Datenverarbeitung verantwortlich sind, nicht die Rolle **Datenschutzbeauftragter** übernehmen können, da sie sich nicht wirksam selbst zu kontrollieren vermögen.
2. Die dynamische Trennung von Verantwortlichkeiten (Dynamic Separation of Duties) limitiert die Rechte der Rolleninhaber dagegen so, dass in einer Benutzersession nur bestimmte Aufgaben gleichzeitig ausgeübt werden dürfen. So kann es z. B. den Unternehmensrichtlinien entsprechen, dass die Aufgabe der Kontenprüfung nicht von derselben Person durchgeführt werden darf, welche die zu überprüfenden Konten geführt hat. Dennoch kann ein Arbeitnehmer die allgemeinen Rollen **Kontenprüfer** und **Kontenführer** gemeinsam annehmen, darf diese aber nicht für die gleichen Kontenkreise ausführen.

4 Klassifizierung von Unternehmenssituationen

Die Rollenklassifikation bildet nur die grundlegenden Aktivitäten und Zuständigkeiten ab, die mit einer Rolle verbunden sind, und berücksichtigt nicht die Änderungen, die sich aufgrund der Situation des Unternehmens ergeben.

Da es viele Merkmale gibt, die ein Unternehmen charakterisieren, werden weitere Einfachklassen eingeführt, welche diese Situierungskriterien abdecken. Die Auswahl beschränkt sich in dieser Arbeit auf exemplarische Klassen und kann bei Bedarf erweitert werden.

Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die aus der Menge der möglichen Kriterien zur Situierung einer Rolle ausgewählten zehn Klassifikationsmerkmale und zeigen beispielhaft, wie sich die Rolle abhängig von den jeweiligen Unternehmenscharakteristika ändert.

4.1 Lebensphase

Die Phase im Lebenszyklus, in der sich eine Unternehmung befindet, hat Einfluss auf Rollen und ihre Ausgestaltung. Ein Überblick über alternative Lebensabschnitte findet sich in Abbildung 3.

C Lebensphase	
1. Gründung	6. Zusammenschluss
2. Wachstum	6.1 Übernahme
2.1 Erweiterung der Produktionsstätten	6.2 Unternehmensverbände
2.2 Erweiterung der Produktion (Art)	6.3 Fusion
2.3 Erweiterung der Produktion (Menge)	6.4 Kartell
2.4 Erweiterung der Geschäftsführung	6.5 Kooperation
2.5 Umwandlung	7. Auflösung
2.6 Kapitalerhöhung	7.1 Insolvenz
3. Schrumpfung	7.2 Verkauf
4. Unternehmenskrise	7.3 Betriebsschließung
5. Sanierung	

Abbildung 3 Ausgewählte Lebensphasen in Unternehmungen, in Erweiterung zu [MeBo2001]

In den unterschiedlichen Lebensphasen können sich die Aufgaben der verschiedenen Rollen ändern.

In einer Sanierungsphase werden beispielsweise „*Aktionen organisatorischer und finanzieller Natur*“ durchgeführt, „*die zur Gesundheit einer 'kranken' Unternehmung führen sollen*“ [Broc1996]. So müssen u. a. neue Produktionskonzepte erstellt, die Organisationsstrukturen geändert, das Management ausgewechselt, Mitarbeiter entlassen, Vermögensgegenstände oder Verlust bringende Unternehmensteile verkauft sowie andere Maßnahmen zur Stärkung der Ertragskraft und der Liquidität durchgeführt werden.

Zu den typischen Aufgaben eines **Verantwortlichen für Absatzplanung** gehört normalerweise das Bestimmen des Sortiments, wobei er u. a. festlegt, welche Artikel angeboten werden sollen. In einer Sanierungsphase muss er das Produktionsprogramm ggf. verstärkt bereinigen und entscheiden, wie die Auswahl verkürzt werden kann.

So ist es eine der Aufgaben des **Verantwortlichen für Absatzplanung** festzulegen, welche Artikel herauszustellen sind. Befindet sich der Betrieb in einer Wachstumsphase und möchte das Produktionsprogramm ergänzen, so muss er zusätzlich die

Entscheidung treffen, wie das Sortiment auszuweiten ist, ob beispielsweise die Produktlinie erweitert werden soll (line extension) oder eine Markenerweiterung durchgeführt werden soll (brand extension).

In einer Schrumpfungsphase, die durch rückläufige Absatzzahlen und Umsätze gekennzeichnet ist, ist es verstärkt eine der Aufgaben des **Verantwortlichen für Bestelldisposition**, Einsparungsmöglichkeiten bei den Bestellungen zu finden.

Bestimmte Rollen in einem Unternehmen entstehen erst aufgrund einer Phase oder eines bestimmten Ereignisses. Befindet sich die Gesellschaft in einer gerichtlichen Sanierung auf Basis der Insolvenzordnung, so kann das Insolvenzgericht als Sicherungsmaßnahme nach § 21 (2) Nr. 1 Insolvenzordnung (InsO) einen vorläufigen **Insolvenzverwalter** bestellen. Wird zusätzlich dem Schuldner „*ein allgemeines Verfügungsverbot*“ nach § 21 (2) Nr. 2 InsO auferlegt, ist es dem **Geschäftsführer** des insolventen Unternehmens nicht mehr erlaubt, die Geschäfte weiterzuführen. Hier übernimmt dann der **Insolvenzverwalter** nach § 22 (1) InsO alle Geschäfte.

Bei außergerichtlichen Sanierungen ist die **Unternehmensleitung** für das Sanierungsmanagement verantwortlich [Schr2001]. Bei einem **Sanierungsmanager** handelt es sich deshalb um eine Führungskraft, welche in Unternehmen arbeitet, die in Ertrags- oder Liquiditätskrisen stecken, und die „*nur für den Zeitraum, der zur 'Rettung' eines Systems vorgesehen ist, tätig wird*“ [MeGr2002, 27].

Die lebenszyklusabhängigen Rollen müssen nach Abschluss einer Phase nicht mehr besetzt werden und verschwinden wieder.

4.2 Branche

Ein weiteres Klassifikationsmerkmal, um die Situierung einer Rolle festzulegen, ist die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, da Betriebe, die der gleichen Branche angehören, „*weitgehend ähnliche Datengrundlagen, Funktionen und Prozesse*“ haben [Stat2003].

Dabei beeinflussen spezielle gesetzliche Vorgaben sowie branchenspezifische Kernprozesse eines Betriebs die Aufgaben und Entscheidungen der Rolle.

1. Beispiele für gesetzliche Regelungen sind u. a. das Telekommunikationsgesetz (TKG), welches die Tätigkeiten auf dem Telekommunikationsmarkt reguliert, das Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (EnWG) oder das Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln (AMG) sowie andere Reglementierungen der

Pharmabranche durch die Gesundheitspolitik [SFGH2002, 167]. Das AMG bestimmt neben den Zulassungsverfahren auch den Vertriebsweg. So dürfen Arzneimittel im Sinne des § 2 AMG nur nach einem speziellen Zulassungsverfahren auf den Markt gebracht werden. Der **Verantwortliche für F&E** muss sich also nicht nur an den Bedürfnissen des Markts orientieren, sondern auch die Arzneimittelprüfrichtlinien berücksichtigen und Sachverständigengutachten einholen. Für den **Verantwortlichen für Absatzplanung** entfällt die Aufgabe, neue Absatzkanäle für die Präparate zu bestimmen, da apothekenpflichtige Waren nach § 47 AMG nur an einen erschöpfend aufgezählten Kreis verkauft werden dürfen.

2. Als branchentypische Aufgaben müssen etwa in der Chemiebranche **Gefahrgutbeauftragte** kundenspezifische Zeugnisse und Zertifikate generieren, eine Spezifikationsdatenbank führen und Sicherheitsdatenblätter erstellen; **Produktionsplaner** haben die Absatzplanung und Absatzprognosen in Gebindegrößen durchzuführen, Rezepte aufzulösen und wirtschaftliche Losgrößen zu berücksichtigen [SAP2003]. Im Anlagenbau sind Störmeldungen und Reparaturaufträge zu erfassen, Lösungsdatenbanken zu führen, eigene Reparatur- und Wartungsaufträge zu verwalten, eine Ersatzteilversorgung zu organisieren und Stücklisten, Zeichnungen sowie technische Dokumente zu verwalten [BfA2003c].

Zudem gibt es Rollen, welche nur in speziellen Branchen existieren. Ein Beispiel hierfür ist der **Regulatory Affairs Manager**, der sich in allen Branchen findet, die starken staatlichen Reglementierungen unterworfen sind oder waren, wie etwa die Pharma- und die Telekommunikationsbranche [Jobp2003]. Für den Pharmabereich umfasst diese Rolle „*alle administrativen Tätigkeiten, die erforderlich sind, um die behördliche Genehmigung für Entwicklung, Herstellung, Vermarktung und Vertrieb von Arzneimitteln zu erwirken*“ [BfA2003d]. In Betrieben, die mit der Beförderung gefährlicher Güter (z. B. Gas, Gift, Säure, Mineralölprodukte) zu tun haben, tritt die Rolle des **Gefahrgutbeauftragten** auf. Dieser hat neben einer Beratungstätigkeit geeignete Maßnahmen zu treffen, um die Gefahrgutvorschriften für den jeweiligen Verkehrsträger einzuhalten, zum Beispiel die Überprüfung der entsprechenden Sicherheitsausrüstung und -einrichtungen [Gabl2000, 3188 f.].

4.3 Betriebstyp

Der Betriebstyp stellt einen Ordnungsbegriff dar, der zur „*detaillierten Erforschung der Unternehmung sowie zur näheren Analyse von Funktionen in Unternehmen ent-*

wickelt wurde“ [Pone2003]. Eine Übersicht ausgewählter Betriebstypmerkmale findet sich in Abbildung 4.

Betriebstyp	
E	Rechtsform
F	Marktform
G	Vertriebsart
H	Aufbauorganisation
I	Wettbewerbsstrategie
J	Fertigungsart
K	Unternehmensgröße
L	Internationalität

Abbildung 4 Ausgewählte Betriebstypmerkmale

Die nachfolgenden Unterkapitel stellen die von uns gewählten Klassifikationsmerkmale genauer vor.

4.3.1 Rechtsform

Die Rechtsform definiert die Rahmenbedingungen einer Unternehmung, die wirtschaftlich tätig wird. Eine bestimmte Rechtsform kann nur in Abhängigkeit von gesetzlich geregelten Bestimmungen gewählt werden. Diese Anforderungen können sich zum Beispiel auf das Grundkapital, die Zahl der Gesellschafter oder den Gesellschaftszweck beziehen und wirken sich auf den Kapitalbedarf, die Haftung, die Besteuerung, die Leitung sowie die Rechte und Pflichten eines Unternehmens aus [Diet1995, 347]. Eine Übersicht über die von uns betrachteten Rechtsformen gibt Abbildung 5.

Der Umfang der Buchführungspflichten wird beispielshalber durch die Rechtsform bestimmt: Kaufleute sind nach §§ 238 ff. Handelsgesetzbuch (HGB) verpflichtet, Bücher zu führen und in diesen ihre Handelsgeschäfte und die Lage ihres Vermögens nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung ersichtlich zu machen.

GmbHs und GmbH & Co KGs sind nach §§ 238 ff., 264 ff. HGB und §§ 41 ff. GmbHG buchführungspflichtig. Gesellschaften bürgerlichen Rechts nach §§ 705 ff. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) haben handelsrechtlich keine Buchführungspflicht, aber evtl. steuerrechtlich nach § 141 Abgabenordnung (AO).

E Rechtsform	
1. Einzelunternehmung	4. Mischform
2. Personengesellschaft	4.1 Stille Gesellschaft (StG)
2.1 Offene Handelsgesellschaft (OHG)	4.2 GmbH & Co. KG
2.2 Kommanditgesellschaft (KG)	5. Öffentlich-rechtliche Unternehmung
2.3 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	5.1 Komplett im Eigentum einer Gebietskörperschaft
3. Kapitalgesellschaft	5.2 Teilweise im Eigentum einer Gebietskörperschaft
3.1 Aktiengesellschaft (AG)	
3.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
3.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	
3.4 Kleine Aktiengesellschaft	
3.5 Genossenschaft (eG)	

Abbildung 5 Ausgewählte Rechtsformen

Die Rechtsform wirkt sich auch auf die Zusammensetzung der Unternehmensleitung und deren Rechte und Pflichten aus. So sind nach § 114 Handelsgesetzbuch (HGB) zur Führung der Geschäfte einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG) alle **Gesellschafter** berechtigt und verpflichtet. Die Aufgaben der **OHG-Geschäftsführer** sind im Gesellschaftsvertrag geregelt, darüber hinaus sind bei dieser Rechtsform nach §§ 109 ff. HGB nur wenige strenge Rechnungslegungsvorschriften zu beachten.

Im Vergleich dazu gelten für eine GmbH nach §§ 42 ff. Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) detaillierte Vorschriften zur Rechnungslegung, die der **Geschäftsführer**, der nach § 6 (3) GmbHG auch ein Nicht-Gesellschafter sein kann, einhalten muss.

Bei einer AG gehört die Geschäftsführung nach § 76 AktG zu den Aufgaben des **Vorstands**, der außerdem laut § 83 AktG den Jahresabschluss und den Lagebericht erstellen sowie nach § 121 AktG die ordentliche Hauptversammlung einberufen muss. Zu seinen weiteren Pflichten zählen die regelmäßigen Berichte an den **Aufsichtsrat**, dessen Aufgabe es wiederum ist, die Geschäftsführung zu überwachen (§§ 90 ff. AktG). Neben der Prüfungs- und Publizitätspflicht sind aufgrund §§ 148 ff. AktG strenge Vorschriften zur Rechnungslegung und Buchführung zu beachten.

Die Rechtsform der Gesellschaft hat auch Einfluss darauf, welche Rollen in einem Unternehmen vorhanden sind. Während bei einem Einzelunternehmen vorerst nur die Rolle des **Einzelunternehmers** entsteht, sind bei einer Personengesellschaft, je nach spezifischer Rechtsform, die Rollen der **Gesellschafter zur Geschäftsführung**

und **Vertretung** oder der **Kommanditisten** und **Komplementäre** zu besetzen [Jobw2003].

Eine noch stärkere gesetzliche Bestimmung der erforderlichen Rollen liegt bei den Kapitalgesellschaften vor. So haben nach § 30 AktG die Gründer einer Aktiengesellschaft den **Aufsichtsrat**, den **Vorstand** und den **Abschlussprüfer** zu bestellen.

Ein weiteres Beispiel für rechtsformspezifische Rollen ist der **Investor Relations Manager**, der „grundsätzlich in allen Unternehmen, die an der Börse eingetragen sind“, tätig ist [BfA2003e]. Seine Hauptaufgabe ist es, alle Interessengruppen, die den Wert der Aktien beeinflussen können, zu betreuen [Gabl2000, 443].

4.3.2 Marktform

Die Marktform beschreibt, welchen Anteil eine Gesellschaft an einem relevanten Markt hat. Mögliche Ausprägungen zeigt Abbildung 6.

F Marktform
1. Vollkommene Konkurrenz
2. Nachfrageoligopol
3. Nachfragemonopol
4. Angebotsoligopol
5. Bilaterales Oligopol
6. Beschränktes Nachfragemonopol
7. Angebotsmonopol
8. Beschränktes Angebotsmonopol
9. Bilaterales Monopol

Abbildung 6 Ausgewählte Marktformen

Bedingt durch die Anzahl der Anbieter oder Nachfrager am Markt erfüllen die Mitarbeiter jeweils andere Aufgaben oder treffen unterschiedliche Entscheidungen. Gibt es sowohl viele Nachfrager als auch Anbieter, herrscht also vollkommene Konkurrenz, wird ein Betrieb versuchen, sein Angebot so zu differenzieren, dass es mit rivalisierenden Produkten nicht mehr vergleichbar ist. In diesem Fall muss der **Verantwortliche für Absatzplanung** verstärkt Wettbewerbsanalysen durchführen und den Markt beobachten. Existiert kein direkter Geschäftsgegner (Angebotsmonopol) ist keine Konkurrenzanalyse möglich.

Die Marktform wirkt sich auch auf andere Aufgabenbereiche aus. Der **Verantwortliche für Bestelldisposition** bestimmt etwa bei der Lieferantenauswahl und -beurteilung, bei wem bestellt wird. Dabei muss er gegebenenfalls entscheiden, ob auch bei Zulieferern Bestellungen erfolgen sollen, bei denen die Konkurrenz ordert.

Diese Entscheidung ist nicht zu fällen, wenn er der einzige Nachfrager ist (Nachfragemonopol) oder nur ein Anbieter existiert [Simo1999].

Generell nimmt mit dem Grad der Konkurrenz die Kunden- und Wirtschaftlichkeitsorientierung zu, was sich auf die Priorisierung von Aufgaben auswirkt [KASW2003, 1051].

Ist ein Unternehmen in einem Markt tätig, in dem starke Konkurrenz vorliegt und hohe Nachfrageelastizität gegeben ist, so kann die Rolle des unternehmensinternen **Marktforschers** auftreten, welcher einerseits Daten aus externen Quellen bezieht, andererseits aber für eigenständige Erhebungen verantwortlich ist [Schw2003].

4.3.3 Vertriebsart

Die Vertriebsart legt fest, welche Absatzkanäle ein Betrieb wählt. Nutzt der Betrieb verschiedene Wege, so spricht man von einem heterogenen Vertrieb. Eine Übersicht exemplarischer Absatzwege findet sich in Abbildung 7.

G Vertriebsart	
1 Indirekter Absatz	
1.1	Einzelhandel
1.2	Großhandel
2 Eigenes Vertriebsnetz	
2.1	Vertragshändler
2.2	Eigene Niederlassungen
3 Direktvertrieb	
3.1	Katalogvertrieb
3.2	Außendienst
3.3	Internet

Abbildung 7 Ausgewählte Absatzwege

Bestimmte Aufgaben einer Rolle ändern sich aufgrund der Vertriebsart des Unternehmens. Abhängig davon, ob der Absatz indirekt über den Groß- und Einzelhandel erfolgt oder die Waren direkt vertrieben werden, müssen die Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben erfüllen sowie andere Entscheidungen treffen.

Zu grundsätzlichen Aufgaben des **Verantwortlichen für Absatzplanung**, wie etwa der Gliederung der Absatzgebiete, die er bei jeder Vertriebsart unabhängig von der vorliegenden Ausprägung durchführt, kommen weitere Tätigkeiten hinzu. Vertriebt ein Unternehmen seine Artikel über den Groß- und Einzelhandel, so muss er bei der Koordination der Verkaufstätigkeiten u. a. entscheiden, mit welchen Maßnahmen die Präsentation der eigenen Produkte im Handel über Anreizsysteme verbessert wer-

den soll. Des Weiteren muss er die Zusammenarbeit mit den Distributionspartnern organisieren.

Call-Center-Agenten, welche ebenfalls typisch für den Direktvertrieb sind, erteilen Auskünfte, führen Beratungsgespräche und nehmen Bestellungen oder Reklamationen an. Zudem sind sie im aktiven Telefonverkauf, gegebenenfalls auch im Rahmen von Marktforschungs- und soziologischen Befragungen, tätig.

4.3.4 Aufbauorganisation

Ein weiteres Merkmal des Betriebstyps, anhand dessen es möglich ist, eine Rolle zu situieren, ist die Aufbauorganisation des Unternehmens. Sie beschreibt die Struktur der organisatorischen Einheiten, d. h. die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen auf die Abteilungen und Stellen sowie die Beziehungen zwischen diesen. Die hierbei unterschiedenen Organisationsformen zeigt Abbildung 8.

Die Tätigkeitsgebiete der Organisationseinheiten sind je nach gewählter Organisationsform anders ausgerichtet [Hung2000, 232 ff.]. Daher stellen sie unterschiedliche Anforderungen an die Stelleninhaber, wodurch sich zwar deren zugeordnete Rollen verändern, die grundsätzliche Unterteilung nach den betrieblichen Aufgabenbereichen aber weiterhin Gültigkeit besitzt [Hung2000, 232].

H Aufbauorganisation	
1.	Linienorganisation
2.	Stablinienorganisation
3.	Matrixorganisation
4.	Divisionalorganisation
5.	Funktionalorganisation
6.	Regionalorganisation
7.	Projektorganisation

Abbildung 8 Ausgewählte Organisationsformen

In einem funktional orientierten Unternehmen, bei dem unterhalb der Geschäftsführung eine Gliederung nach den betrieblichen Funktionalbereichen vorliegt [Hung2000, 233], muss der **Verantwortliche für Bestelldisposition** die Bedarfe für jedes Produkt ermitteln. Ähnliches gilt auch für den **Verantwortlichen für Absatzplanung**, welcher bei der Sortimentsgestaltung für alle Produkte festlegen muss, wann die Nachfolgeprodukte auf den Markt kommen.

Anders verhält es sich bei einer divisional ausgerichteten Unternehmensstruktur, deren Divisionen nach verschiedenen Kriterien geordnet sind [Hung2000, 233], beispielsweise nach Regionen wie bei der Metro AG, nach Produkten wie bei der Siemens AG oder Kundengruppen wie bei der Deutschen Bahn AG. Da bei dieser Organisationsform jeder Geschäftsbereich über eine Vertriebsabteilung verfügt [Hung2000, 236], ist der **Verantwortliche für Absatzplanung** in diesem Fall nur für die Artikel seiner Division zuständig. Somit muss er nicht mehr für alle Erzeugnisse des Betriebs über die Zeitpunkte für die Nachfolgeprodukte entscheiden, sondern nur noch für die Artikel seiner Geschäftseinheit. Auch der **Verantwortliche für Bestelldisposition** muss nicht mehr die Bedarfe für alle Fabrikate ermitteln, sondern nur die für seinen Zuständigkeitsbereich.

Sind der **Verantwortliche für Absatzplanung** sowie der **Verantwortliche für Bestelldisposition** dagegen in einer so genannten Matrixorganisation tätig, bei der über den funktional ausgerichteten Organisationseinheiten eine nach Produkten oder Regionen gegliederte Objektdimension liegt, müssen sie bei ihren Tätigkeiten die jeweiligen Vorgaben der **Produktmanager** umsetzen.

Unterschiedliche Organisationsformen determinieren spezifische Rollen: Bei einer Stablinienorganisation lässt sich die Leitung von Fachkräften beraten, die als **Stäbe** bezeichnet werden. Bei einer rein funktional organisierten Struktur gibt es beispielshalber einen **Leiter der F&E**, welcher für die Entwicklung, einen **Leiter der Produktion**, welcher für die Herstellung und einen **Leiter des Vertriebs**, welcher für den Vertrieb sämtlicher Produkte verantwortlich ist. In einem divisional organisierten Betrieb existiert ein **Produktmanager**, der für ein Produkt über alle Aufgabenbereiche hinweg die Verantwortung trägt.

4.3.5 Wettbewerbsstrategie

Neben der Aufbauorganisation ist die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens ein weiteres Klassifikationsmerkmal. Eine Übersicht der Hauptstrategien findet sich in Abbildung 9.

I Wettbewerbsstrategie	
	1. Kostenführerschaft
	2. Differenzierung
	3. Konzentration

Abbildung 9 Ausgewählte Wettbewerbsstrategien

Strebt ein Betrieb die Kostenführerschaft an, versucht er sämtliche Kostensenkungspotenziale zu nutzen, um so die Artikel zum niedrigsten Preis anbieten zu können. Dies kann über das Verwerten struktureller Kostenunterschiede erfolgen, beispielsweise, indem Erfahrungskurveneffekte genutzt werden, die Menge von standardisierten Leistungen gesteigert wird (Economies of Scale) oder mehrerer Erzeugnisse in einem Unternehmen zusammen hergestellt und vertrieben werden (Economies of Scope). Im Rahmen dieser Strategie würde der Fokus des **Verantwortlichen für Produktion** darauf liegen, verschiedene Produktionsprogramme aufeinander abzustimmen und bestmögliche Losgrößen festzulegen. Bei der Wahl dieser Strategie könnte die Rolle des **Kostenmanagers** entstehen, dessen Aufgabe darin liegt, die Aufwendungen zu beeinflussen [Hauf2004]. Dies könnte zum einen durch Einfluss auf das Kostenniveau geschehen. Die Aufgaben würden verstärkt eine Reduzierung der Materialverbrauchsmengen, die Vermeidung von Ausschuss und die Verringerung von Durchlaufzeiten umfassen oder die Wahl eines bestimmten Standorts, die Nutzung der dort günstigen Lohnsätze sowie die Entscheidung für eine kostengünstige Fremd- anstelle von Eigenfertigung. Des Weiteren könnte er über den Kostenverlauf Einfluss nehmen. Außerdem könnte eine Veränderung der Kostenstruktur angestrebt werden. Dabei wäre die Hauptaufgabe die Umwandlung von fixen in variable Kosten, um so die Gewinnschwelle herabzusetzen und das Risiko, in die Verlustzone zu geraten, zu senken. Ein weiterer Aufgabenblock könnte das Gemeinkostenmanagement betreffen.

Diese Aufgaben ändern sich, wenn ein Unternehmen eine Strategie der Differenzierung verfolgt. Bei dieser unterscheiden sich die Fabrikate aufgrund spezieller Eigenschaften von denen der Konkurrenz, was dazu führt, dass die Kunden bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. In diesem Fall sind die Aufgaben der Mitarbeiter darauf ausgerichtet, Alleinstellungsmerkmale zu ermitteln und diese den Kunden nahe zu bringen.

Bei dieser Strategie legt der **Verantwortlichen für Absatzplanung** beispielshalber fest, durch welche Eigenschaften sich die Produkte von denen der Konkurrenz unterscheiden sollen. Der Mehrwert muss dabei vom Kunden wahrgenommen und geschätzt werden sowie nachhaltig verteidigt werden können.

Bei einer Konzentrationsstrategie des Betriebs, bei der sich dieser auf ein begrenztes Wettbewerbsfeld spezialisiert, trifft der **Verantwortliche für Absatzplanung** u. a. die

Entscheidung, auf welche Märkte oder Kundengruppen sich das Unternehmen konzentrieren soll.

Daneben besteht die Möglichkeit, dass ein Unternehmen mit einer Konzentrationsstrategie in der gewählten Nische zusätzlich eine Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie verfolgt, sodass die Aufgaben der Mitarbeiter beide Ausrichtungen umfassen.

Die „Überholstrategie“ (Outpacing) stellt sehr gut die Auswirkungen der Wettbewerbsstrategie auf die Aufgaben dar. In Abhängigkeit von der Phase im Produktlebenszyklus wird zuerst ein hoher Kundennutzen durch einen Forschungs- und Entwicklungsvorsprung angestrebt. In diesem Zeitraum wird den Aufgaben im F&E-Bereich die höchste Priorität eingeräumt. Im weiteren Verlauf wird dann durch die Standardisierung des Produktionsprozesses Kostenführerschaft angesteuert. Hier sind besonders der **Leiter der Produktion** und der **Kostenmanager** gefordert.

4.3.6 Fertigungsart

Ein weiteres Klassifikationsmerkmal ist die Fertigungsart eines Unternehmens. Sie ist in dieser Arbeit danach differenziert, wie viele Produkte der gleichen Art nacheinander hergestellt werden. Die daraus resultierende Unterscheidung der Fertigungsarten zeigt Abbildung 10.

J Fertigungsart	
1.	Einmalfertiger
2.	Einzel- und Kleinserienfertiger
3.	Serienfertiger
4.	Sortenfertiger
5.	Massenfertiger

Abbildung 10 Ausgewählte Fertigungsarten

Abhängig davon, ob ein Betrieb nur einzelne Stücke herstellt, also Einzelfertiger ist, oder als Massenfertiger „*unbegrenzt viele Einheiten*“ [Mert2001, 98] eines Produkts erzeugt, ändern sich die Aktivitäten der Rollen.

Zu den grundlegenden Aufgaben des **Verantwortlichen für Bestelldisposition** gehört es, die Abrufe im Rahmen von Blockaufträgen zu veranlassen. Dazu entscheidet er, welche Leistungen abzurufen sind und wie die Liefereinteilung aussehen soll. Eine weitere Aufgabe besteht darin, die zu bestellenden Mengen zu ermitteln. Bei Einzelfertigung muss er hierbei besonders berücksichtigen, dass manche Materialien

aufgrund der kundenindividuellen Produktion evtl. länger im Lager verbleiben, da Kunden die Produktvarianten, für welche diese Teile benötigt werden, zeitweise nicht bestellen. Um die Größe der Bestellmengen zu dimensionieren, wägt er somit verstärkt zwischen den Kostenvorteilen bei wenigen großen Bestellungen, der Kapitalbindung bei Vorratshaltung und den anfallenden Verderb- und Alterungskosten ab [Mayr2003, 20].

4.3.7 Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße legt den Umfang des Gesamteinsatzes von Produktionsfaktoren im betrieblichen Kombinationsprozess fest. Dabei kann die Einteilung nach verschiedenen Kriterien erfolgen, wie etwa dem Umsatz, dem Gewinn oder auch der Anzahl der Beschäftigten. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass ein Vergleich dieser Größen immer nur bei Unternehmungen der gleichen Branche sinnvoll ist [Mert2001, 25]. Eine Übersicht über ausgewählte Unternehmensgrößen findet sich in Abbildung 11.

K Unternehmensgröße	
1.	Kleinbetrieb
2.	Mittelbetrieb
3.	Großbetrieb

Abbildung 11 Ausgewählte Unternehmensgrößen

In dieser Arbeit beschränken wir uns in Anlehnung an § 267 HGB auf die Anzahl der Beschäftigten, die Bilanzsumme sowie die Höhe des Umsatzes, wobei mindestens zwei Kriterien erfüllt sein müssen, um eine Einteilung in kleine, mittlere und große Betriebe vorzunehmen (siehe Abbildung 12).

	Mitarbeiter	Bilanzsumme	Umsatz
1. Kleinbetrieb	<= 50	<=3.438.000 €	<=6.875.000 €
2. Mittelbetrieb	51 bis <= 250	<=13.750.000 €	<=27.500.000 €
3. Großbetrieb	>250	>13.750.000 €	>27.500.000 €

Abbildung 12 Betriebsgrößeneinteilung

Wie bereits in Abschnitt 3.2 angesprochen, basiert die Gliederung der Aufgabenbereiche auf dem Funktionsmodell von Mertens, das „die für einen Industriebetrieb wesentlichen Geschäftsprozesse“ umfasst [Schm1999]. Da dieses Modell keine Ein-

schränkung auf bestimmte Betriebsgrößen vornimmt, ist anzunehmen, dass die so ermittelten Aufgaben in allen Unternehmen unabhängig von deren Größe auftreten.

Daraus kann geschlossen werden, dass die Mitarbeiter in einem Großbetrieb die gleichen Aufgaben erfüllen, die auch in einem Kleinbetrieb mit weniger Mitarbeitern anfallen. Eine Rolle beinhaltet immer die gleichen Aufgaben, jedoch sind einem Mitarbeiter je nach Betriebsgröße mehrere Rollen zugeordnet. Stark spezialisierte Rollen treten vermindert in kleinen Unternehmungen auf, da es für diese meist günstiger ist, Fremdleistung zuzukaufen als bestimmte Aufgaben selbst zu erfüllen [Heil2001, 70]. Große Unternehmen suchen Spezialisten, während kleinere eher zum Generalisten tendieren, der verschiedene Rollen übernimmt [Gabl2000, 2065].

Im Rahmen dieser Arbeit wurde verstärkt die Auswirkungen der Mitarbeiteranzahl untersucht, da diese – im Gegensatz zur Höhe des Umsatzes oder der Bilanzsumme – die größten Auswirkungen auf die Aufgaben der Rollen zu haben scheint.

So existieren gewisse Schwellenwerte bei der Mitarbeiteranzahl:

1. Ab sechs Mitarbeitern tritt das Kündigungsschutzgesetz (§ 23 Abs.1 KschG) in Kraft.
2. Ab elf Arbeitnehmern ist gemäß § 6 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) eine Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung zu erstellen.
3. Ab 16 Betriebszugehörigen hat jeder nach § 8 Abs. 7 Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) Anspruch auf einen Teilzeitarbeitsplatz.
4. Ab 20 Bediensteten besteht nach § 71 Sozialgesetzbuch (SGB) Beschäftigungspflicht für einen Schwerbehinderten und die Möglichkeit zur Teilnahme am Lohnausgleichsverfahren (Lohnfortzahlung, Mutterschutz) der Krankenkassen entfällt nach § 10 Abs. 1 Lohnfortzahlungsgesetz (LFzG).
5. Ab 21 Beschäftigten ist gemäß der Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (BGV) mindestens ein Sicherheitsbeauftragter zu bestellen.
6. Ab 101 Mitarbeitern ist nach § 106 Abs. 1 Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein Wirtschaftsausschuss zu bilden, der rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen unterrichtet.

Tabelle 2 zeigt einige Beispiele für unterschiedliche Aufgaben und Entscheidungen abhängig von der Betriebsgröße.

Rollen	Entscheidungen	
	Klein- und mittelständische	Großunternehmen
Finanzplaner	<ul style="list-style-type: none"> • Welche staatlichen Förderprogramme für den Mittelstand sollen genutzt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Eigenkapitalgeber sollen angesprochen werden? • Wie kann das Interesse der Eigenkapitalgeber geweckt werden?
Marketingleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Soll eine Werbekampagne geschaltet werden 	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Medien soll Werbung geschaltet werden?
Personalverantwortlicher	<ul style="list-style-type: none"> • Sollen Stellenanzeigen in regionalen Tageszeitungen geschaltet werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollen Headhunter für die Anwerbung neuer Mitarbeiter eingesetzt werden?

Tabelle 2 Unterschiedliche Entscheidungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

4.3.8 Internationalität

Der Begriff Internationalität bedeutet in diesem Kontext, dass ein Unternehmen auf internationalen Märkten tätig ist [Gabl2000, 1616]. Dies kann sowohl bedeuten, dass ein Unternehmen Geschäftseinheiten in anderen Ländern besitzt, als auch, dass es seine Erzeugnisse auf internationalen Märkten vertreibt. Der Internationalisierungsgrad beschreibt das Verhältnis zwischen Inlandsaktivitäten und grenzüberschreitenden Tätigkeiten [KASW2003, 288]. Mit steigendem Internationalisierungsgrad nehmen die Aufgaben an Komplexität zu.



Abbildung 13 Internationalität

Dieses Kriterium stellt einen Sonderfall dar, da sich die Anforderungen an eine Rolle nicht ändern, wenn die Merkmalsausprägung „national“ gewählt wird, weil dies die Standardeinstellung mit den typischen Aufgaben des Mitarbeiters darstellt. Die „regulären Rollen“ bekommen bei Bedarf eine internationale Komponente hinzugefügt, die sich beispielsweise auf steuerrechtliche Gesichtspunkte, internationales Finanzma-

nagement, Haftungsproblematiken, Zollfragen, Sprachkenntnisse oder Umrechnungsaspekte beziehen kann.

So kann es eine der Aufgaben des **Verantwortlichen für Absatzplanung** sein, die Preise für die Artikel festzulegen. Hierzu ermittelt er u. a. die Zahlungsbereitschaft der Kunden und führt eine Marktanalyse durch. Agiert er dagegen in einem internationalen Umfeld, so muss er für alle Zielmärkte die jeweiligen Ländervorschriften einbeziehen und auch gegebenenfalls die Preise in verschiedene Währungen umrechnen. Zudem müssen steuerpolitische und zollbezogene Aspekte berücksichtigt werden, die sich auf die Preise auswirken können [BfA2003f]. Außerdem können Preisbindungen bestehen, wie z. B. für Bücher und Arzneimittel in Deutschland. Handelt es sich um eine internationale Unternehmung mit Geschäftseinheiten in anderen Ländern, ist es möglich, diese Aufgaben teilweise dezentralisiert in den Dependancen durchzuführen, sofern der Aufgabenbereich dort vorhanden ist. Somit müsste der **Verantwortliche für Absatzplanung** in einer Niederlassung nur noch die im jeweiligen Land gültigen Vorschriften beachten.

Eine ähnliche Veränderung ergibt sich auch bei den Aufgaben des **Verantwortlichen für Produktion**. Auf nationaler Ebene basiert die Aufgabenerfüllung auf den gesetzlichen Vorschriften, Normen und Spezifikationen, die im Heimatland gelten. Auf internationaler Ebene müssen verschiedene länderspezifische Vorschriften berücksichtigt werden, die sich gegenseitig widersprechen können. So hat ein **Produktentwickler** in Deutschland DIN-Normen und VDI-Richtlinien einzuhalten und sich an internationalen ISO-Normen auszurichten, bei einem Absatz in Nordamerika sind zusätzlich ASTM, ASME-, SAE- oder IEEE-Standards zu beachten.

Die Anforderungen, die sich durch die Internationalisierung ergeben, bringen zahlreiche neue Rollen hervor. So erledigen „*Außenhandelsassistenten/-innen Aufgaben in [...] Exportfirmen. Für ihre Tätigkeit müssen sie mit den wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen der beteiligten Länder vertraut sein, die Sprachen beherrschen (in der Regel Englisch und Französisch) [...]*“ [DrKo1996].

Country Manager sind verantwortlich für die geschäftlichen Aktivitäten in einem Land, etwa für Umsatz und Ertrag der deutschen Niederlassung eines US-Konzerns, ohne dass sie zwangsläufig **Geschäftsführer** sein müssen.

Eine besondere Position nimmt der **Relocation Specialist** ein [BfA2003g]. Er betreut ausländische Mitarbeiter am neuen Arbeitsort und unterstützt sie bei Ämtergängen

und der Wohnungssuche. Zudem führt er in die organisatorischen, kulturellen und sprachlichen Aspekte des Ziellands ein [KASW2003, 1031].

5 Ausblick

Die Untersuchung von Berufsklassifikationen ergab, dass sie sich zur Klassifizierung von betrieblichen Rollen nur bedingt eignen und zudem die Auswirkungen der Unternehmenssituation auf die Aufgaben der Mitarbeiter nicht berücksichtigen. Dies führte zur Entwicklung dieses neuen Klassifikationssystems, mit dem es möglich ist, Rollen einzuordnen und zu situieren, wie anhand von Beispielen in den jeweiligen Kapiteln gezeigt wurde. Als Grundlage, um ausgewählte Rollengesichtspunkte darzustellen, dient eine Facettenklassifikation, in unserem Fall mit den Facetten Hierarchieebene und Aufgabenbereich. Anforderungen, die sich durch die spezifische Unternehmenssituation ergeben, werden berücksichtigt, indem der Grundrolle, abhängig von den Ausprägungen der jeweiligen Situationsklassen, weitere Aufgaben, Entscheidungen, Methoden und Informationsbedarfe hinzugefügt werden.

Denkbar wäre auch eine Weiterentwicklung, die es den Herstellern ermöglicht, nur Informationen zu dem für sie relevanten Rollenkonzept anzeigen zu lassen.

Ein anderer Ansatzpunkt wäre die Abhängigkeit zwischen den Situierungskriterien. Dies bedeutet auf der einen Seite, dass einige Ausprägungen bei Klassifikationsmerkmalen festlegen, welche Ausprägungen bei anderen Situierungskriterien auftreten. Ein Beispiel ist die Pharmabranche, in der bei apothekenpflichtigen Präparaten der Vertriebsweg vorgegeben ist [SFGH2002, 196]. Auf der anderen Seite schließen sich gewisse Situationen auch gegenseitig aus. So werden gewisse Erzeugnisse im Anlagenbau nicht über den Groß- und Einzelhandel vertrieben, da es sich hierbei um für den Kunden individuell hergestellte Güter handelt [Shaw1995, 333].

Gelingt es, all diese Herausforderungen erfolgreich zu bearbeiten, kann eine Grundlage für einen einheitlichen Rollenbegriff geschaffen werden, so auf dem die Entwicklung zukünftiger Softwareprodukte aufbauen kann.

6 Literatur

- [BfA2003a] Bundesanstalt für Arbeit: Vertriebsleiter/in: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/V/kurz_B7513100.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003b] Bundesanstalt für Arbeit: Vertriebsassistent/in: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/V/kurz_B6814103.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003c] Bundesanstalt für Arbeit: Regulatory Affairs Manager: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/R/kurz_B7521119.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003d] Bundesanstalt für Arbeit: Gefahrgutbeauftragte/r: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/G/kurz_B8034100.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003e] Bundesanstalt für Arbeit: Investor-Relations-Manager/in: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/I/kurz_B6914100.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003f] Bundesanstalt für Arbeit: Außenhandelsassistent/in: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/A/B6811107aufgaben_t.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BfA2003g] Bundesanstalt für Arbeit: Relocation Specialist: Kurzbeschreibung. http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/R/kurz_B7515101.html. Abruf am 2003-11-01.
- [BoLe1999] Bowker, Geoffrey C.; Leigh Star, Susan: Sorting Things Out, Classification and its Consequences. <http://weber.ucsd.edu/~gbowker/classification/>. Abruf am 2003-11-01.
- [Broc1996] Brockhaus: Die Enzyklopädie: 24 Bände. Brockhaus, Leipzig\Mannheim 1996.
- [Diet1995] Dieterle, Willi; Winckler, Eicke: Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 1995.

-
- [Dost2002] Dostal, Werner: Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB. In: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 2002, S. 463-474.
- [DrKo1996] Dröll, Dieter; Konstroffer, Oluf F.: American Job Titles. Und was sie bedeuten. Societäts-Verlag, Frankfurt a. M. 1996.
- [EIBi1994] Elias, Peter; Birch, Margaret: Errichtung einer EG-weiten Statistik der Berufe. ISCO 88 (COM). Fassung der Internationalen Standardklassifikation der Berufe 1988 zur Verwendung innerhalb der Europäischen Gemeinschaft. <http://www.warwick.ac.uk/ier/isco/frm-is88.html>. Abruf am 2003-11-01.
- [FeLo2002] Fettke, Peter; Loos, Peter: Klassifikation von Informationsmodellen - Nutzenpotenziale, Methode und Anwendung am Beispiel von Referenzmodellen. http://wi.bwl.uni-mainz.de/publikationen/fettke_2002_klassifikation_isym_paper_009.pdf. Abruf am 2003-11-01.
- [Gabl2000] Gabler: Gabler Wirtschaftslexikon. Gabler, Wiesbaden 2000.
- [HaSc2002] Hartmann, Josef; Schütz, Gerd: Die Klassifizierung der Berufe und der Wirtschaftszweige im Sozio-oekonomischen Panel. Neuvercodung der Daten 1984-2001. http://www.infratest-sofo.de/downloads/be_84_01.pdf. Abruf am 2003-11-01.
- [Hauf2004] Haufe: Rechnungswesen Office: Kostenmanagement. http://www.rechnungswesen-office.de/inhalt/hro_kostenmanagement.html. Abruf am 2003-11-01.
- [Heil2001] Heilmann, Heidi: Berufe in der Informationsverarbeitung. In: Mertens, Peter; Back, Andrea; Becker, Jörg; König, Wolfgang; Krallmann, Hermann; Rieger, Bodo; Scheer, August-Wilhelm; Seibt, Dietrich; Stahlknecht, Peter; Strunz, Horst; Thome, Rainer; Wedekind, Hartmut (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsinformatik. Springer, Heidelberg 2001, S. 68-70.
- [Hung2000] Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. Gabler, Wiesbaden 2000.
-

-
- [ISO1999] International Organization for Standardization: Information technology - Specification and standardization of data elements - Part 1: Framework for the specification and standardization of data elements. <http://www.iso.ch/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=2349&ICS1=35&ICS2=40&ICS3=>. Abruf am 2003-11-01.
- [Jobp2003] Jobpilot: Kurzbeschreibung Regulatory Affairs Manager. http://www.jobpilot.de/content/journal/jobtitle/ku_reg_aff_mgr.html. Abruf am 2003-11-01.
- [Jobw2003] Jobware: Allgemeines über Investor-Relations-Manager. <http://www.jobware.de/ra/bit/man/inv/1.html>. Abruf am 2003-11-01.
- [KaLM2001] Kaufmann, Thomas; Lohmann, Michael; Morschheuser, Petra: Die Informationsbank ICF - eine wissensbasierte Werkzeugsammlung für die Anforderungsanalyse. FORWIN Arbeitsbericht 2001-002. Nürnberg 2001.
- [KASW2003] Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica: Grundlagen des Marketing. Prentice Hall, München 2003.
- [KSL1999] Kaufmann, Thomas; Schmitzer, Benno; Ließmann, Harald; Lohmann, Michael; Mertens, Peter: ICF-System - Ein Werkzeug zur Anforderungsanalyse. In: Konferenzband des KnowTechForums '99. Potsdam 1999.
- [Lang1980] Lang, Franz: Klassifikation. In: DK Mitteilungen (1980) 24, S. 1-5.
- [Mayr2003] Mayr, Philipp: „New Economy“ ein neuer Organisationstyp? <http://www.informatik.hu-berlin.de/~mayr/arbeit/PJ-NE.pdf>. Abruf am 2003-11-01.
- [MeBo2001] Mertens, Peter; Bodendorf, Freimut: Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. gabler, Wiesbaden 2001.
- [MeGr2002] Mertens, Peter; Griese, Joachim: Integrierte Informationsverarbeitung. Band 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie. 9. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2002.
- [Meie2003] Meier, Marco: Situations- und benutzerorientierte Filterung von Führungsinformationen. In: Uhr, Wolfgang; Esswein, Werner; Schoop, E-

-
- ric (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2003/Band II - Medien - Märkte - Mobilität. Physica, Heidelberg 2003, S. 475-494.
- [Mert2001] Mertens, Peter: Integrierte Informationsverarbeitung, Band 1: Operative Systeme in der Industrie. 13. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2001.
- [Mert2004] Mertens, Peter: Integrierte Informationsverarbeitung, Band 1: Operative Systeme in der Industrie. 14. Aufl. Gabler, Wiesbaden 2004.
- [MeSM2003] Meier, Marco; Sinzig, Werner; Mertens, Peter: SAP Strategic Enterprise Management/Business Analytics - Integration von strategischer und operativer Unternehmensführung (SAP Kompetent). SAP, Berlin 2003.
- [Nohr2003] Nohr, Holger: Klassifikation. Skript zur Vorlesung im Fach Inhaltliche Erschließung, Studiengang WB, Fachhochschule Stuttgart.
<http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/klasse/klasse.pdf>. Abruf am 2003-11-01.
- [PiDF1999] Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon: Organisation: Eine ökonomische Perspektive. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999.
- [Pone2003] Ponert, Claudia: Gesellschaftsrecht - Gesellschaftsformen in Deutschland.
http://www.legamedia.net/shortfacts/lp/gesellschaftsformen/gesellschaftsrecht_ohg.php. Abruf am 2003-11-01.
- [SAP2003] SAP AG: it.engine for machine.
http://www.mittelstand1.at/de/loe_mysap_branchen_01_02.html. Abruf am 2003-11-01.
- [Schm1999] Schmidt, Artur P.: ENDO-Management - Entrepreneurship im Interface des World Wide Web. Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien 1999.
- [Schr2001] Schreyögg, Astrid: Konfliktcoaching für neu ernannte Führungskräfte. In: Organisationsberatung. Supervision. Coaching 1 (2001) 4, S. 315-333.
- [Schw2003] Schwarke, Peer: VON BERUF MARKTFORSCHER - Keine Angst vor großen Zahlen.
<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,253401,00.html>. Abruf am 2003-06-24.
-

-
- [SFGH2002] Schöffski, Oliver; Fricke, Frank-Ulrich; Guminski, Werner; Hartmann, Wolfgang: Pharmabetriebslehre. Springer, Heidelberg 2002.
- [Shaw1995] Shaw, Vivienne: Successful Marketing Strategies: A Study of British and German Companies in the Machine Tool Industry. In: Industrial Marketing Management 24 (1995) 5, S. 329-339.
- [Simo1999] Simon, Hermann: Management des Wandels - Von der Monopol- zur Wettbewerbskultur. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 1999.
- [Soerg1969] Soergel, Dagobert: Klassifikationssysteme und Thesauri: eine Anleitung zur Herstellung von Klassifikationssystemen und Thesauri im Bereich der Dokumentation. Deutsche Gesellschaft für Dokumentation, Frankfurt 1969.
- [Stat2003] Statistisches Bundesamt Deutschland: Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 2003).
<http://www.destatis.de/download/d/klassif/wz03.pdf>. Abruf am 2003-11-01.
- [Strau1998] Straub, Hans Rudolf: Vier Basisarchitekturen für Klassifikationsmodelle. <http://www.meditext.ch/texte/4GEN.htm>. Abruf am 2003-11-01.
- [SüGi2003] Süßmilch-Walther, Irene; Gilleßen, Sandra: Ein Bezugsrahmen für Rollen in Unternehmungen. Teil 1: Grundlagen, Abgrenzung und Methodik. Arbeitspapier Nr. 1/2003 des Bereichs Wirtschaftsinformatik I, Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg 2003.
- [Süßm2002] Süßmilch-Walther, Irene: Situative und personalisierte Rollenmodellierung. In: Fachwissenschaftlicher Informatikkongress - Informatiktagung 2002. Bad Schussenried 2002, S. 163-167.
- [Süßm2003] Süßmilch-Walther, Irene: Situative und personalisierte Rollen- und Unternehmensmodellierung. In: Kolloquium für Doktoranden der Wirtschaftsinformatik, 6. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2003. Wilthen 2003.
- [Wuer2003] Würth, Reinhold: Unternehmensführung als sportliches Tun. <http://www.jcf.de/~jcf/uni/Entrepreneurship/EP1/V15WS0102.pdf>. Abruf am 2003-11-01.
-