

Betriebs- wirtschaftslehre

Grundstudium

Betriebswirtschaftliche Vergleichsformen

Prof. Dr. Hans Corsten, Eichstätt/Prof. Dr. Michael Reiß, Stuttgart

Betriebswirtschaftliche Vergleiche leisten wertvolle Dienste bei der Ermittlung von Stärken und Schwächen einer Unternehmung. Um sie aufgabengerecht einsetzen zu können, ist es notwendig, die spezifischen Vor- und Nachteile dieser Vergleiche zu kennen. Eine gegenüberstellende Analyse der gängigen Vergleichsformen zeigt darüber hinaus, daß das Spektrum ökonomisch relevanter Vergleiche um einige Formen zu erweitern ist.

1. Begriff und Funktion betriebswirtschaftlicher Vergleiche

Vergleiche bestehen aus der Gegenüberstellung von mindestens zwei Vergleichsobjekten hinsichtlich eines oder mehrerer Vergleichsmerkmale mit dem Ziel, hierüber eine Vergleichsaussage zu formulieren. Eine **elementare Voraussetzung** eines jeden Vergleichs ist dabei die Vergleichbarkeit der gegenübergestellten Größen. Diese auf den ersten Blick trivial anmutende Forderung wirft in vielen Fällen Probleme auf: Während es unmittelbar einleuchtet, daß ein Vergleich von Industrie- und Handelsunternehmungen anhand ihrer Umsätze wenig sinnvoll ist, können sich gleichgelagerte Schwierigkeiten durchaus auch bei einem Vergleich von Industrieunternehmungen untereinander ergeben (z.B. Daimler Benz mit VW). Um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen, ist es erforderlich, die folgenden Spezifikationen zu vollziehen:

- **Sachliche** Spezifikation (sachliche bzw. organisatorische Bezugseinheit z.B. „industry“, „business“, Funktionsbereiche). Handelt es sich um wertmäßige Größen (etwa Kosten, Rentabilität, Investitionssummen), dann ist auf eine Bewertungskontinuität zu achten.
- **Zeitliche** Spezifikation (Zeitpunkt- bzw. Zeitraumangaben).
- **Räumliche** Spezifikation (Angaben über Standorte, Verkaufsbezirke etc.).

Diese Spezifikationen unterscheiden sich in formaler Hinsicht nach dem Standardisierungsgrad der jeweils zugrunde gelegten Werte. Hinsichtlich des **Standardisierungsgrades** ist zwischen **individuellen** und **durchschnittlichen** Werten zu differenzieren, wobei die Durchschnittswerte über mehrere Perioden (zum Ausgleich von Schwankungen) oder über mehrere Unternehmungen einer Branche gebildet werden können.

Unter einem **betriebswirtschaftlichen Vergleich** sind jene Vergleiche zu verstehen, die auf einem oder mehreren ökonomischen Vergleichsmerkmal(en) basieren, d.h. es handelt sich um ein Merkmal, das mit einer **Bewertungsfunktion** (Präferenzfunktion) versehen ist. Hieraus resultiert, daß ein betriebswirtschaftlicher Vergleich stets in ein **Bewertungsurteil** mündet.

Aus den **konstitutiven Merkmalen** des betriebswirtschaftlichen Vergleichs ergibt sich, daß dieser neben einer

- Dokumentationsfunktion eine
- Dispositionsfunktion

zu erfüllen hat, d.h. daß das Vergleichsurteil als **Orientierungsgröße** für unternehmerische **Gestaltungsprozesse** fungiert. **Voraussetzung** hierfür ist, daß das Vergleichsmerkmal (z.B. Personalbestand) mit einer **ökonomischen Bewertungsfunktion** versehen ist, wobei deren Beschaffenheit etwa darüber entscheidet, ob im jeweiligen Kontext ein höherer oder ein niedrigerer Personalbestand vorzugswürdig ist. Betriebswirtschaftliche Vergleiche erschöpfen sich demnach nicht in deskriptiven Feststellungen (Dokumentationsfunktion: z.B. Kapazitätsauslastung beträgt 70%) und unterscheiden sich dadurch von nicht-ökonomischen Vergleichsformen wie

Voraussetzungen
eines Vergleichs

Funktionen eines
betriebswirtschaftlichen
Vergleichs

Nicht-ökonomische
Vergleichsformen

- dem **Paarvergleich**, der als Skalierungsmethode Verwendung findet,
- den **statistischen Tests** (z.B. Mittelwertvergleich zwischen Experimental- und Kontrollgruppe mit Hilfe des t-Tests) und von
- der **vergleichenden Forschung** auf der Basis von Querschnittsanalysen (z.B. Management in unterschiedlichen Branchen oder Kulturen) oder Längsschnittanalysen, sofern diese nur deskriptive, aber keine dispositive Vergleichsaussagen formuliert.

Frage 1: Bei welchen der folgenden Aussagen handelt es sich um einen betriebswirtschaftlichen Vergleich? a) Angaben über Marktanteile, b) Kostenabweichungen, c) Angaben über die Sensitivität von Optimallösungen, d) Gehaltsvergleiche zwischen deutschen und amerikanischen Managern.

Ihre **Dispositionsfunktion** erfüllen betriebswirtschaftliche Vergleiche im Rahmen unterschiedlicher Managementprozesse:

- Sie dienen der Beurteilung von Zielsystemen, Situationen (Status quo, Lage) und Maßnahmen (Alternativen)
- Sie werden entweder vor Realisation (ex ante) oder nach Realisation (ex post) der Vergleichsobjekte angestellt.

Durch Kombination ergibt sich die folgende Tabelle:

Objekt \ Zeitbezug	ex ante	ex post
Zielsystembeurteilung	ZIELBILDUNG	
Lagebeurteilung	PROBLEMERKENNUNG Lageprognose Lageanalyse	
Maßnahmenbeurteilung	PLANUNG Wirkungsprognose	KONTROLLE Wirkungsanalyse

Tab 1: Anwendungsgebiete betriebswirtschaftlicher Vergleichsformen

II. Systematik betriebswirtschaftlicher Vergleichsformen

Vergleiche lassen sich nach mehreren Kriterien systematisieren. Hierzu zählen Systematisierungen der Vergleichsobjekte nach

- **sachlichen** (z.B. Objekt, Verrichtung),
- **zeitlichen** (z.B. Bestands- versus Flußgrößen, kurzfristige versus langfristige, ex post-versus ex ante-Größen) und
- **räumlichen** Merkmalen (z.B. Umsatzgrößen auf lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Märkten).

Auf der Grundlage des **Skalierungsniveaus** kann zwischen

- **qualitativen** Vergleichen, das Vergleichsurteil lautet auf Übereinstimmung – Nicht-Übereinstimmung bzw. Ähnlichkeit – Unähnlichkeit der Vergleichsobjekte, und
- **quantitativen** Vergleichen, es lassen sich Abweichungen (Distanzen) ermitteln und analysieren (z.B. Abweichungsanalyse in der Plankostenrechnung),

differenziert werden.

Nach dem Kriterium Anzahl der Merkmale lassen sich unterscheiden

- **eindimensionale** Vergleiche (z.B. Umsatz-, Kosten- bzw. Marktanteilsvergleich) und
- **mehrdimensionale** Vergleiche (z.B. Muster- oder Profilvergleich hinsichtlich Image, Qualität, Bonität oder Wettbewerbsstärke).

Die unterschiedlichen **Varianten** betriebswirtschaftlicher Vergleiche resultieren aus der Tatsache, daß zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme unterschiedliche Informationsarten benötigt und folglich auch unterschiedliche Vergleichsformen zwischen diesen Informationsarten angestellt werden können.

Zur Konstruktion betriebswirtschaftlicher Vergleichsmodelle sind im wesentlichen die folgenden vergleichsrelevanten Informationsarten erforderlich:

- **Faktische Informationen**, d.h. Aussagen über Größen, die in der Vergangenheit oder Gegenwart eingetreten sind (Ist-Größen bzw. War-Größen).

Kriterien

Vergleichsrelevante Informationsarten

- **Prognostische Informationen**, d.h. in Zukunft erwartete Größen (Wird-Größen).
- **Normative Informationen**, d.h. durch Zielsetzung entstandene und angestrebte Größen (Soll-Größen bzw. Zielgrößen).
- **Fiktive Informationen**, d.h. angenommene Größen (Fiktionen, Annahmen, Kann-Größen). Das Operieren mit diesen Größen erscheint nur auf den ersten Blick als Fremdkörper im ökonomischen Denkgebäude der Realistik und Pragmatik. Gerade im Managementbereich ist Phantasie, also das (gedankliche) Durchspielen von Möglichkeiten, für eine fundierte Entscheidungsfindung unverzichtbar. Gewissermaßen das ökonomische Paradigma für ein Denken in Fiktionen ist das **Opportunitätskostenkonzept**, bei dem Objekte nicht anhand von realisierten, sondern von fiktiven Größen (z.B. relativen Deckungsbeiträgen) bewertet werden, die entgehen, wenn der Entscheidungsträger sich für dieses Objekt entscheidet und die Deckungsbeiträge eines alternativen Objekts nicht realisieren kann.

Beispiele für **Kann-Größen** sind:

- **Eventualgrößen, These/Antithese**
- **Wäre-Größen**: Hierbei wird mit Denkmöglichkeiten operiert, die im Widerspruch zu den faktischen Informationen stehen, d.h. es handelt sich um eine **extreme Ausprägung der Phantasie**. Derartige kontrafaktische Kann-Größen gehen in Nachentscheidungsüberlegungen ein. Beispiel: Kognitive Dissonanzen basieren auf der Überlegung, welchen Nutzen ein Entscheidungsträger hätte realisieren können, wenn er anders entschieden hätte.

Vergleichsmaßstab

Diese vier Informationsarten können sowohl als Vergleichsobjekt als auch als Vergleichsmaßstab in einen Vergleich einfließen. Unter einem Vergleichsmaßstab wird dabei gemeinhin dasjenige Vergleichsobjekt verstanden, das eine Maßstabsfunktion zu erfüllen vermag. Durch die Kombination dieser Informationsarten ergibt sich dann das in der Tabelle 2 dargestellte Spektrum der Vergleichsformen.

	Faktische Informationen IST-GRÖSSEN	Prognostische Informationen WIRD-GRÖSSEN	Normative Informationen SOLL-GRÖSSEN	Fiktive Informationen KANN-GRÖSSEN
Faktische Informationen IST-GRÖSSEN	Ist-Ist-Vergleich - Zeitvergleich - Betriebsvergleich			
Prognostische Informationen WIRD-GRÖSSEN	Wird-Ist-Vergleich - Zeitvergleich	Wird-Wird-Vergleich - Betriebsvergleich - Alternativenvergleich		
Normative Informationen SOLL-GRÖSSEN	Soll-Ist-Vergleich	Soll-Wird-Vergleich - Diagnose - Alternativenvergleich	Soll-Soll-Vergleich Zur Konsistenzprüfung der Planung gesetzten Soll-Größe	
Fiktive Informationen KANN-GRÖSSEN	Kann-Ist-Vergleich	Kann-Wird-Vergleich	Kann-Soll-Vergleich	Kann-Kann-Vergleich

Tab. 2: Spektrum der Vergleichsformen

III. Zentrale Varianten betriebswirtschaftlicher Vergleiche

Alle Vergleiche, bei denen eine Sollgröße einer Nicht-Sollgröße (Ist-, Wird- oder Kann-Größe) gegenübergestellt wird, zeichnen sich durch eine eindeutige Rollenverteilung aus, d.h. Vergleichsmaßstab und Vergleichsobjekt sind eindeutig unterscheidbar.

Demgegenüber ist diese Rollenverteilung bei den „symmetrischen“ Vergleichen (Ist-Ist, Wird-Wird, Soll-Soll, Wird-Ist usw.) nicht explizit erkennbar. So kann etwa bei einem Betriebsvergleich erst entschieden werden, wer die Rolle des Maßstabs übernimmt, nachdem die Ausprägungen der Bewertung der Vergleichsgrößen bekannt sind.

Symmetrische Vergleiche

Frage 2: Welche Arten von Informationen werden für einen Kostenvergleich zwischen den Bereitstellungsformen „Eigenerstellung“ und „Fremdbezug“ benötigt?

Im folgenden werden die als besonders wesentlich erachteten **Vergleichsformen** anhand ihrer **Hauptanwendungsgebiete** sowie ihrer **Stärken** und **Schwächen** charakterisiert. Dabei wird in erster Linie auf den Bezug zu den gängigen Vergleichsformen und weniger auf eine Stringenz der Systematik geachtet.

1. Zeitvergleich

Anwendungsfelder

Bei einem Zeitvergleich erfolgt die Gegenüberstellung von **zeitlich definierten Betätigungsfeldern** auf der Grundlage eines Ist-Ist-Vergleichs (genauer: War-Ist-Vergleich) oder eines Wird-Ist-Vergleichs. Als Hauptanwendungsgebiete für diese Vergleichsform sind die **Kontrolle** und die **Lagebeurteilung** (Vorher-Nachher-Vergleich) zu nennen. Die grundsätzliche Stärke eines Zeitvergleiches ist in der **einfachen Durchführbarkeit** zu sehen. Handelt es sich bei einem Zeitvergleich zum Beispiel um eine Gegenüberstellung von Bilanzzahlen, dann ist diese Vergleichsform auch für Außenstehende ohne Probleme durchführbar (Voraussetzung: Validität der Daten). So schreibt das Bilanzrichtliniengesetz den Ausweis der Werte des laufenden Jahres und der Vorjahreswerte vor. Noch ergiebiger für derartige Vergleiche sind Zehnjahresübersichten, die Bestandteil vieler Geschäftsberichte sind.

Neben dieser Stärke sind jedoch die folgenden Schwächen zu beachten:

- **Späterkennung des Handlungsbedarfs:** Ungünstige Entwicklungen werden erst im Nachhinein erkannt, wenn es möglicherweise zum Handeln schon zu spät ist.
- Der **Vergleichsmaßstab** in der Form des eigenen Vorjahresergebnisses ist i.d.R. **nicht repräsentativ** und **zu eng ausgerichtet**. Hierfür sind die beiden folgenden Gründe relevant:
 - Wer sich nur mit sich selbst vergleicht und an sich selber mißt, verfällt leicht in Betriebsblindheit.
 - Die Gefahr, ein untypisches Geschäftsjahr als Vergleichsmaßstab heranzuziehen, ist groß (untypisch bedeutet dabei, daß z.B. größere außerordentliche Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen sind)

Aus diesem Grunde erscheint es angezeigt, eine **Durchschnittsbildung** über mehrere Perioden oder eine **Aussonderung des Außergewöhnlichen** vorzunehmen und sich bei einem Vergleich auf das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zu beschränken

2. Betriebsvergleich

Betrieb

Anwendungsfelder

Der Betrieb wird, in Erweiterung der gängigen Abgrenzungen, als **sachlich abgegrenztes Betätigungsfeld** bzw. als **organisatorische Einheit** (Werke, Abteilungen, Stellen usw.) interpretiert. Als Beispiele für einen Betriebsvergleich sind die aus dem strategischen Management bekannten **Stärken-Schwächen-(Profil-)Vergleiche** und die aus der Sozialpsychologie stammenden **sozialen Vergleiche** zu nennen. Voraussetzung eines solchen Vergleiches ist die Abgrenzung einer relevanten Population der Vergleichsobjekte (z.B. relevanter Markt). Wie bei den Zeit- ist auch bei den Betriebsvergleichen in der einfachen Durchführbarkeit ein grundlegender Vorteil zu sehen. Dies zeigt sich besonders deutlich, wenn oligopolistische Märkte (z.B. Kreditgewerbe, Chemie, Stahl, Kaufhäuser) vorliegen. Die wesentlichen Schwächen dieser Vergleichsform sind einerseits die Späterkennung von Handlungsnotwendigkeiten und andererseits die Beliebigkeit des Maßstabes. So kann eine Unternehmung sich etwa solche Unternehmungen als Vergleichsmaßstab aussuchen, die noch schlechter dastehen („Schlendrian wird mit Schlendrian verglichen“)

Vergleichsmaßstab

Aus diesem Grunde erscheint es zweckmäßig, wie dies auch in der strategischen Planung empfohlen wird, als Vergleichsmaßstab nicht den schwächsten, sondern den stärksten Konkurrenten zugrunde zu legen („Härtetest“).

3. Soll-Ist-Vergleich

Typisches Anwendungsfeld

Da Soll-Größen **angestrebte Zustände** darstellen, lassen sich bei diesem Vergleich die Zielsetzungen in der Unternehmung als Vergleichsmaßstab heranziehen (z.B. Kennzahlen). Das typische Anwendungsfeld des Soll-Ist-Vergleichs ist die **Kontrolle**, bei der ex post festgestellt wird, inwieweit die vorgegebenen Soll-Größen tatsächlich durch die Ist-Größen erreicht wurden. Treten bei diesem Vergleich keine Abweichungen auf, dann waren die Handlungen in der Unternehmung zieladäquat, d.h. erfolgreich, vorausgesetzt es gab keine kompensatorischen Effekte zwischen Teilabweichungen. In dieser Situation hat die Unternehmung c.p. keine Veranlassung, ihr Handeln zu verändern. Treten hingegen Soll-Ist-Abweichungen auf, dann ist im Rahmen einer Abweichungsanalyse nach den Ursachen zu forschen, und die Unternehmung muß sich überlegen, welche Maßnahmen sie in Zukunft ergreifen soll. Eine solche Verhaltensänderung auf der Grundlage von Erfahrungen wird als **Lernprozeß** bezeichnet, d.h. die Kontrolle mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleiches ist damit eine zentrale Grundlage für Lernprozesse auf der Basis von Erfahrungen. Um sicherzustellen, daß bei zukünftigen Handlungen diese Erfahrungen genutzt werden, ist eine **Rückkopplung** der Soll-Ist-Abweichungen an die Entscheidungsträger erforderlich. Es ist zu beach-

Abweichungsanalyse

ten, daß ein Soll-Ist-Vergleich u.U. trügerische Resultate liefern kann, wobei die beiden folgenden Fälle zu unterscheiden sind:

- Es werden Abweichungen signalisiert, obwohl in Wirklichkeit keine existieren (**Scheinproblem**).
- Es werden keine Abweichungen identifiziert, obwohl in Wahrheit Abweichungen existieren (**Scheinharmonie**).

Zur Illustration dieser Fälle sei das folgende Beispiel herangezogen:

Soll-Ist-Vergleich der Verkaufszahlen eines Automobils (in Tsd):

	1986	1987	1988
Soll-Verkaufszahlen	20	110	130
Ist-Verkaufszahlen	5	110	195

- a) Der Soll-Ist-Vergleich für das Jahr 1986 zeigt eine Abweichung. Die Heranziehung der Zahlen für das Jahr 1987 zeigt, daß 1986 ein Scheinproblem vorlag, das sich im darauffolgenden Jahr „auflöst“.
- b) Der Soll-Ist-Vergleich für das Jahr 1987 zeigt eine Übereinstimmung der Werte. Die Einbeziehung der Werte für das Jahr 1988 in die Überlegungen zeigt, daß in diesem Fall eine Scheinharmonie vorlag. Es besteht die Gefahr, daß im Jahr 1988 zu geringe Produktionskapazitäten vorhanden sind.

4. Soll-Wird-Vergleich

Der Soll-Wird-Vergleich wird typischerweise im Rahmen der **Problemerkennung** (Diagnose) eingesetzt, wobei Problem letztlich ein anderer Begriff für Handlungsbedarf ist. Im Unterschied zur Kontrolle handelt es sich hierbei nicht um eine ex post-, sondern um eine ex ante-Betrachtung. Sie gibt damit Auskunft darüber, ob ein Handlungsbedarf vorliegt oder nicht. Als Anwendungsbeispiele eines Soll-Wird-Vergleichs sind zu nennen:

- Material-/Personalbedarfsermittlung:
Soll-Bestand (Bruttobedarf) ./ Wird-Bestand (Zugangs-Ausgangs-Rechnung)
- Gap-Analyse in der strategischen Planung
- Überprüfung der Realistik von Zielsetzungen.

Neben der **Eindeutigkeit des Vergleichsmaßstabs** ist eine Stärke dieser Vergleichsart darin zu sehen, daß der Entscheidungsträger in die Zukunft blickt und Chancen und Risiken antizipiert, d.h. er nimmt gedanklich die Entwicklung vorweg. In dieser Vorgehensweise ist das **Grundprinzip der Früherkennungs- oder Frühwarnsysteme** zu erkennen.

Mit dieser zukunftsbezogenen Vorgehensweise sind jedoch auch Nachteile verbunden. Ein zentrales Problem hierbei ist, daß diese erwarteten Größen bzw. Wird-Größen auf der Grundlage von Prognosen erstellt werden, die mit **hohen Unsicherheiten** behaftet sein können.

Ein weiteres Anwendungsgebiet des Soll-Wird-Vergleichs ist die ex ante Bewertung von alternativen Maßnahmen bei vorgegebenen Fixierungszielen (Soll-Größen) anhand ihrer erwarteten Wirkungen (Wird-Größen) im Rahmen der Maßnahmenplanung (= Alternativenbewertung).

5 Alternativenvergleichsrechnungen

Im engeren Sinne werden unter Vergleichsrechnungen zum Alternativenvergleich die aus der **Investitionsrechnung** bekannten Verfahren

- der Kostenvergleichsrechnung und
- der Gewinn- bzw. Rentabilitätsrechnung

verstanden. In einer weiten Auslegung zählen hierzu alle Bewertungsverfahren, bei denen die Bewertungsobjekte (ex ante) anhand ihrer Zielwirkungen (Wird-Größen) verglichen werden und dann eine Entscheidung für die Alternative mit der günstigsten Wird-Größen-Ausprägung erfolgt. So beruhen auch die finanzmathematischen Methoden der Investitionsrechnung auf einer **kompetitiven Alternativenauswahl**. Eine Schwäche der Alternativenvergleichsrechnungen ist darin zu sehen, daß es keine „absoluten“ Standards gibt. Abhilfe schafft bei den finanzmathematischen Investitionsrechnungen der Soll-Wird-Vergleich, bei dem der Kalkulationszinsfuß die Funktion der Soll-Größe übernimmt.

In einer erweiterten Betrachtung handelt es sich auch beim Soll-Ist- und Soll-Wird-Vergleich um eine Alternativenbeurteilung. Sie erfolgt jedoch nicht über eine Konfrontation der Effizienzgrößen zweier Alternativen, sondern über eine Konfrontation der Effizienzgrößen mit einem vorgegebenen Zielwert (Satisfizierungsziel = Anspruchsniveau, in Ausnahmefällen auch Fixierungsziel). Eine derartige Beurteilung am vorgegebenen Maßstab vollzieht sich beim Soll-Ist-Vergleich ex post im Rahmen der Kontrolle und beim Soll-Wird-Vergleich ex ante bei der Maßnahmenplanung.

Anwendungsfelder

Anwendungsfelder

Zielwert

Anwendungsfelder

6. Soll-Soll-Vergleich

Bei dieser Vergleichsform handelt es sich im Kern um eine **Konsistenz- oder Kompatibilitätsprüfung**. Als Beispiele seien genannt:

- Abstimmung zwischen Produktions- und Absatzplan im Hinblick auf die Verträglichkeit der **stückkostenminimalen** und der **umsatzmaximalen** Menge.
- **Zieldivergenzen** zwischen Hersteller und Abnehmer im Hinblick auf die (Soll-)Qualität.
- **Rollenvorgaben** durch den Vorgesetzten und **Rolleninterpretation** durch den Stelleninhaber.

Diese Beispiele zeigen deutlich, daß das Hauptanwendungsgebiet dieser Vergleichsart die **Koordinationsbedarfsermittlung** bildet.

Anregungsfunktion

7. Kann-Größen basierte Vergleiche

Kann-Größen lassen sich als „**extreme**“ **Wird-Größen** interpretieren, d.h. sie informieren darüber, was eintreten kann, ohne daß sich der Entscheidungsträger Gedanken darüber macht, ob er mit dem Eintreten dieser Zustände auch real rechnen muß. Dies zeigt, daß Kann-Größen primär eine Anregungsfunktion zukommt, die bei ausschließlich realistischer Betrachtung nicht zum Tragen käme. Beispiele hierfür sind:

- „**Moderate**“ **Phantasie**: Sensitivitätsanalysen, die einen Wird-Kann-Vergleich darstellen.
- „**Extreme**“ **Phantasie**: Konfrontation einer These (Wird- bzw. Kann-Größe) mit einer Antithese (Kann-Größe) im Rahmen dialektischer Planung (advocatus diaboli-Konzept).
- **Als-ob-Vergleich**: Ist-Wäre-Vergleich: Welche Preise ergäben sich auf einem tatsächlich oligopolistischen Markt (Ist-Preise), wenn dieser polypolistisch oder monopolistisch wäre (Wäre-Preise).

Frage 3: Welchen Beitrag leisten betriebswirtschaftliche Vergleichsformen zur Beurteilung von Zielsystemen?

Gründe für kombinierte Vergleichsformen

IV. Kombinierte Vergleichsformen

Die in den vorangegangenen Ausführungen dargestellten Vergleiche können nicht nur einzeln, sondern auch in Kombinationen durchgeführt werden. Gründe für eine derartige kombinatorische Vorgehensweise sind:

- Es liegt ein Verbund von Vergleichsobjekten vor: Aus einer Kostenabweichung (Symptomebene) wird auf Abweichungen in den Kosteneinflußgrößen geschlossen, d.h. auf eine Preis-, Verbrauchs- oder Beschäftigungsabweichung (Ursachenebene). Entwickeln sich Preis- und Beschäftigungsabweichungen gegenläufig, dann können **kompensatorische Effekte** u.U. dazu führen, daß keinerlei Soll-Ist-Kostenabweichungen auftreten. Ein gleichgelagerter Verbund ist gegeben, wenn aus einer Soll-Ist-Abweichung in den **Maßnahmeplänen** auf eine Abweichung in den **Planungsprämissen** geschlossen wird (z.B. falsche Informationen in der Kundendatei oder in anderen Datenbanken). Dabei ist zu beachten, daß bei derartigen „Verbundsituationen“ **Folgeabweichungen** auftreten können, d.h. eine Fortpflanzung der Abweichungen eintritt.
- Zum Ausgleich der dargestellten Schwächen einzelner Vergleichsformen bietet es sich an, bei ein und derselben Problemstellung parallel unterschiedliche Vergleichsformen anzuwenden. Bei einer solch **heuristischen Vorgehensweise** erhärten Übereinstimmungen in den Vergleichsurteilen (z.B. Abweichungsurteilen) den Verdacht, daß eine Abweichung vorliegt. Ziel einer solchen Heuristik ist es folglich, durch die Bildung eines Vergleichsformen-Mix zu valideren Vergleichsaussagen zu gelangen, als dies bei einzelnen Vergleichsformen möglich ist.

Frage 4: Wie lassen sich die Schwächen von Zeitvergleichen und von Soll-Wird-Vergleichen durch kombinatorische Vergleichsformen kompensieren?

Literaturempfehlungen:

- Graurock, W.: Betriebswirtschaftliche Vergleiche als wissenschaftliches Erkenntnismittel. Berlin 1975.
 Kern, W.: Kennzahlensysteme. In: Szyperski, N. (Hrsg.): HWPlan. Stuttgart 1989, Sp. 809–819.
 Lachnit, L.: Grundgedanken zu einer Vergleichenden Betriebswirtschaftslehre. In: ZfbF, 27. Jg. (1975), S. 9–29.
 Maune, R.: Planungskontrolle. Frankfurt a.M. 1980.
 Pfohl, H.-Ch.: Planung und Kontrolle. Stuttgart/Berlin/Köln 1981.
 Reiß, M.: Bausteine betrieblicher Kontrolle. In: WISU, 11. Jg. (1984), S. 499–504.
 Reiß, M./Gans, Ch.: Kosten- und Leistungsrechnung als diagnostisches Informationssystem. In: WISU, 12. Jg. (1985), S. 593–599.
 Treuz, W.: Betriebliche Kontroll-Systeme. Berlin 1974.
 Vodrazka, K.: Vergleichsrechnungen. In: Kosiol, E./Chmielewicz, K./Schweitzer, M. (Hrsg.): HWR, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 1626–1635.
 Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung. Reinbek bei Hamburg 1974.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt im WISU-Repetitorium.