

Produkt-Markt-Matrix

Die Darstellung der Kombinationsmöglichkeiten von Produkten und Märkten liefert die Produkt-Markt-Matrix. Sie umschreibt die wesentlichen Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen durch die Produktpolitik (hier dargestellt nach Ansoff):

Produkte Märkte	bestehend	neu
bestehend	Marktdurchdringung (Market Penetration)	Produktentwicklung (Product Development)
neu	Marktentwicklung (Market Development)	Diversifikation (Diversification)

Marktdurchdringung

Verstärken der Marktdurchdringung bedeutet, auf bestehenden Märkten bestehende Produkte zu forcieren (Verkaufsintensivierung, Gewinnung von Kunden der Konkurrenz usw.).

Produktentwicklung

Gemeint ist die Entwicklung *neuer* Produkte für einen *gegenwärtigen* Markt. Dabei sind zu unterscheiden:

- Echte Innovationen sind originäre Produkte, die es bisher noch nicht gab, zum Beispiel Digitalkameras.
- „Quasi-neue Produkte“ knüpfen an existierende Produkte an.
- „Me-too-Produkte“ sind bereits bestehenden Produkten nachempfunden und unterscheiden sich durch abweichendes Produktdesign oder neuartige Verpackung.

Marktentwicklung

Marktentwicklung heißt, den Markt für bereits bestehende erfolgreiche Produkte durch die Gewinnung von Neukunden und die Schaffung neuer Verwendungszwecke systematisch zu erweitern.

Diversifikation

Die Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte wird unterschieden in horizontale, vertikale und laterale Diversifikation.

Horizontale Diversifikation: Verwandte Produkte werden unter Nutzung bisheriger Produktionstechniken oder gleicher Marktbeziehungen in das bisherige Programm aufgenommen.

Vertikale Diversifikation: In das bisherige Programm werden Produkte vor- oder nachgelagerter Wirtschafts- oder Entwicklungsstufen aufgenommen.

Laterale Diversifikation: Hier besteht kein direkter Zusammenhang zwischen den neuen Produkten und den bisherigen Produkten.

Und wie kommt man zu neuen Produkten für neue Märkte? Über

- Produktentwicklung – eigene Entwicklung oder Vertragsentwicklung,
- Lizenzerwerb – Produktionslizenz oder Vertriebslizenz,
- Unternehmenskauf – Kauf einer Entwicklungsfirma oder Kauf eines Produktionsunternehmens sowie
- Kooperation – Informations- und Erfahrungsaustausch oder Joint Venture.

SWOT-Analyse

Eine weitere gute strategische Übung ist die Überprüfung von

- Strengths – Stärken,
- Weaknesses – Schwächen,
- Opportunities – Chancen,
- Threats – Bedrohungen.

Diese Analyse sollte von mehreren Abteilungen in unterschiedlichen Funktionen durchgeführt werden. Auch sollten im Sinne des strategischen Dreiecks immer die Sichtweisen Kunde, Wettbewerber und Produkt betrachtet werden. Nur wenn die Sichtweisen von Marketing, Vertrieb, Entwicklung und Produktion zusammengetragen werden, ergibt sich ein rundes Bild. Daraus können sich auch bislang verborgene Wettbewerbsvorteile oder -bedrohungen ergeben.

Der ungeschönte Vergleich mit dem Wettbewerb zeigt Verbesserungspotenziale auf. Solch ein Vergleich bezieht sich auf Geschäftsprozesse oder kritische Teile der Wertschöpfungskette mit den härtesten Wettbewerbern, die nicht notwendigerweise in der gleichen Branche zu finden sein müssen.

Benchmarking

Lernkurven

Für Firmen, die im Volumensegment tätig sind, ist eine Kostenführerschaft unbedingte Voraussetzung für wirtschaftlichen

8.2.5 Arbeitszeugnis

Das Arbeitszeugnis muss der Wahrheit entsprechen, deshalb kann es auch für den Arbeitnehmer ungünstige Angaben enthalten; dies allerdings nur, wenn es sich um schwerwiegende Leistungsmängel oder negative Eigenschaften des Arbeitnehmers handelt. Andererseits soll das Zeugnis keine Formulierungen enthalten, die den zukünftigen Berufsweg des Arbeitnehmers unnötig erschweren. Die Abwägung hat wohlwollend zu erfolgen.

Wahrheitspflicht,
Wohlwollen

Unzulässig im Zeugnis ist die Erwähnung einmaliger Vorfälle oder Umstände, von Betriebsrats- und Gewerkschaftstätigkeit sowie von außerdienstlichem Verhalten. Der Beendigungsgrund darf nicht erwähnt werden, wenn der Arbeitnehmer dies nicht wünscht.

Unzulässige Inhalte

Grundsätzlich hat der Arbeitnehmer auf sein Verlangen hin Anspruch auf ein Schlusszeugnis bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, also schon nach Ausspruch der Kündigung, nicht erst nach Ausscheiden aus dem Unternehmen. Einem Auszubildenden muss der Arbeitgeber ein Arbeitszeugnis auch ohne dessen Verlangen ausstellen.

Ausnahmsweise hat der Arbeitnehmer auch Anspruch auf ein Zwischenzeugnis bei entsprechender Regelung im Tarifvertrag sowie bei Kündigungsdrohung, bei Versetzung, bei Wechsel der Führungskraft oder bei Fortbildungsmaßnahmen.

Zwischenzeugnis

Das Arbeitszeugnis muss von der zuständigen Führungskraft unterschrieben werden und im Briefkopf Name und Anschrift des Ausstellers enthalten.

Es gibt zwei Arten von Zeugnissen, das *einfache* Zeugnis nur über Art und Dauer der Beschäftigung sowie das *qualifizierte* Zeugnis mit zusätzlichen Angaben über Leistung und Führung im Dienst.

Der Arbeitgeber kann das Arbeitszeugnis nicht wegen Gegenansprüchen gegen den Arbeitnehmer zurückbehalten.

Bei unrichtiger Zeugniserteilung, auch bei Weglassen wesentlicher Punkte, kann der Arbeitnehmer wie auch der neue Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitgeber Schadenersatzansprüche geltend machen, § 826 BGB.

Schadenersatz

Klage Bei Verletzung der Pflicht, ein inhaltlich richtiges Zeugnis auszustellen, kann der Arbeitnehmer Klage gegen den Arbeitgeber auf Berichtigung des Zeugnisses erheben. Dies gilt auch, wenn die Erstellung eines Zeugnisses gänzlich verweigert wird.

Die Zeugniserteilungspflicht erlischt für den Arbeitgeber nach Ende der Aufbewahrungspflicht für Unterlagen des normalen Geschäftsverkehrs. Für ein qualifiziertes Zeugnis wird die Erinnerungsfähigkeit des Arbeitgebers maßgebend sein.

Praxistipps In der Praxis werden *Zeugnisformulierungen* zu „Noten“. Die gängigsten im Überblick:

„Herr/Frau ... hat sich bemüht, die ihm/ihr übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen“ = Note 6.

„Herr/Frau ... hat sich stets bemüht, die ihm/ihr übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen“ = Note 5 bis 6.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt“ = Note 5.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt“ = Note 4.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten stets zu unserer Zufriedenheit erledigt“ = Note 3 bis 4.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“ = Note 3.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt“ = Note 2.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten zu unserer *vollsten* Zufriedenheit erledigt“ = Note 1 bis 2.

„Herr/Frau ... hat die ihm/ihr übertragenen Arbeiten stets zu unserer *vollsten* Zufriedenheit erledigt“ = Note 1.

In letzter Zeit verweigern immer mehr Arbeitgeber und Arbeitsgerichte die letzten Formulierungen, da es „vollst“ nach Duden nicht gibt.

Die *Schlussformulierung* ist für das Entschlüsseln von Zeugnissen besonders wichtig:

Note 6: (keine Schlussformulierung).

Note 5: Herr/Frau verlässt uns auf eigenen Wunsch.

Note 4: Herr/Frau verlässt uns auf eigenen Wunsch. Für die Zukunft wünschen wir ihm/ihr alles Gute.

Note 3: Herr/Frau verlässt uns auf eigenen Wunsch. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden und wünschen ihm/ihr für die Zukunft alles Gute.

Note 2: Herr/Frau verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich einer neuen Aufgabe in einem anderen Unternehmen zu widmen. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden sehr, danken ihm/ihr für die bei uns geleistete Arbeit, und wünschen ihm/ihr auch an seiner/ihrer neuen Wirkungsstätte für die Zukunft alles Gute.

Note 1: Herr/Frau verlässt uns auf eigenen Wunsch, um sich einer größeren Aufgabe in einem anderen Unternehmen zu widmen. Er/Sie hat sich unserem Hause gegenüber bleibende Verdienste erworben. Wir bedauern sein/ihr Ausscheiden außerordentlich und wünschen ihm/ihr an seiner/ihrer neuen Wirkungsstätte sowie für seinen/ihren weiteren beruflichen Werdegang für die Zukunft alles Gute, viel Glück und Erfolg.

Diese in Großunternehmen geläufige Zeugnissprache wird allerdings – da es sich hierbei um keinen verbindlichen Kodex handelt – insbesondere in kleineren Firmen nicht verwendet. Daher ist Vorsicht geboten: Vor allzu großen Erwartungen über die Aussagekraft von Zeugnissen ist zu warnen.

8.3 Grundzüge der Betriebsverfassung

Das Betriebsverfassungsrecht ist Bestandteil des kollektiven Arbeitsrechtes. Geregelt wird das Miteinander der Betriebsparteien, also der Unternehmer und der Belegschaftsvertretungen. Anknüpfungspunkt ist der Betrieb.

8.3.1 Ziel und Zweck der Betriebsverfassung

Ziel des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) ist es, die Idee der Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretungen im Betrieb, Unternehmen und Konzern zu verwirklichen.

Als oberster Grundsatz gilt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammenarbeiten sollen, § 2 BetrVG. Dabei sollen sie mit den

Vertrauensvolle
Zusammenarbeit