

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA FILOZOFICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Komparative Analyse der formalen Elemente der  
Organisation eines ausgewählten Unternehmens in  
Westböhmen und eines in Bayern**

**Přemysl Trnka**

Plzeň 2021

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA FILOZOFICKÁ**

Katedra germanistiky a slavistiky

**Studijní program Filologie**

**Studijní obor Cizí jazyky pro komerční praxi**

**Kombinace angličtina – němčina**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Komparative Analyse der formalen Elemente der  
Organisation eines ausgewählten Unternehmens in  
Westböhmen und eines in Bayern**

**Přemysl Trnka**

*Vedoucí práce:*

Ing. Zdeněk Vávra, Ph. D.

Katedra germanistiky a slavistiky

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2021

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a použil jen uvedených pramenů a literatury.

*Plzeň, srpen 2021*

.....

Přemysl Trnka

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Vávrovi, Ph. D za přínosné tipy a informace během tvorby mé práce.

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Einleitung**

### **Theoretischer Teil**

1. Logistik
  - 1.1 Allgemeine Informationen
  - 1.2 Aufgaben und Ziele
  - 1.3 Bereiche der Logistik
2. Transport
  - 2.1 Allgemeine Informationen
  - 2.2 Güterverkehr
  - 2.3 LKW-Verkehr
  - 2.4 Gefahren der Zukunft
3. Organisationstheoretische Ansätze
  - 3.1 Unternehmensziele und Typen der Unternehmen
  - 3.2 Organisationsformen
    - 3.2.1 Funktionale Organisation
    - 3.2.2 Stablinienorganisation
    - 3.2.3 Spartenorganisation
    - 3.2.4 Weitere Organisationsformen

### **Praktischer Teil**

4. SWOT-Analyse
  - 4.1 SWOT-Analyse des tschechischen Unternehmens
  - 4.2 SWOT-Analyse des deutschen Unternehmens
  - 4.3 Fazit beider SWOT-Analysen
5. Anpassungen infolge der Corona-Krise
6. Interview
  - 6.1 Interview mit dem Besitzer des tschechischen Unternehmens

6.2 Interview mit dem Besitzer des deutschen Unternehmens

6.3 Fazit beider Interviews

7. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für Organisationsmaßnahmen

**Zusammenfassung**

**Resümee**

**Resumé**

**Literaturverzeichnis**

**Anlagenverzeichnis**

## Einleitung

Das Thema dieser Bachelorarbeit heißt Komparative Analyse der formalen Elemente der Organisation eines ausgewählten Unternehmens in Westböhmen und eines in Bayern.“ Westböhmen und Bayern arbeiten auch in den Zeiten der Corona-Krise sehr eng zusammen. Vor allem im Güterverkehr lässt sich diese Zusammenarbeit gut beobachten. Züge und LKWs transportieren wichtige Güter wie Kohle, Holz oder Nahrungsmittel. Sie sind also essentiell für beide Länder und deswegen auch interessant für den Autor.

Der Autor kommt aus der Stadt Aš (Asch), die genau an der Grenze zu Deutschland liegt. Daher hat er schon seit seiner Kindheit Beziehungen in Bayern gepflegt. Das Studium an der Westböhmischen Universität in Pilsen war für ihn auch sehr hilfreich, da er dadurch neue Informationen über Deutschland erfahren hat. Der Autor studiert in Pilsen an der Philosophischen Fakultät das Fach Fremdsprachen für Berufspraxis. Beim Studium hatte er die Möglichkeit an verschiedenen Projekten in Deutschland (z. B. 2019 an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden) teilzunehmen. In der Logistik sucht man auch immer wieder neue Mitarbeiter, denn die Unternehmen werden immer größer. Deshalb konnte der Autor eine Praxis in einem solchen Unternehmen absolvieren. Eine derartige Beziehung war entscheidend für die Wahl des Themas für seine Bachelorarbeit.

Der Autor setzt sich zum Ziel, beide Unternehmen zu vergleichen und festzustellen, in welchen Punkten die Unternehmen übereinstimmen und in welchen nicht. Diese komparative Analyse soll die Nuancen zwischen den Ländern zeigen und darauf aufmerksam machen, wie westböhmische und bayerische Manager in Bezug auf einschlägige Organisationsstrukturen ihre Unternehmen leiten. Das Ziel ist es nicht zu sagen, welches Unternehmen besser ist, sondern vorzuschlagen, welche Organisationsmaßnahmen beide Unternehmen ergreifen könnten, um sich zu verbessern. Das tschechische Unternehmen heißt DT Trading und fungiert schon seit 20 Jahren in der Logistik. Das deutsche Unternehmen trägt den Namen Spedition Matzke. Dieses Unternehmen bewegt sich auf dem Arbeitsmarkt schon seit dem Jahr 1992.

Diese Arbeit besteht aus zwei Teilen, und zwar aus dem theoretischen und dem praktischen Teil. Da sich diese Arbeit mit den in der Logistik auftretenden Unternehmen beschäftigt, wird zuerst die Logistik im Allgemeinen vorgestellt. Als nächstes kommt die Beschreibung von dem Transportwesen. Der Autor schenkt im theoretischen Teil auch den Aspekten der Organisationsformen und Unternehmenszielen seine Aufmerksamkeit.

In dem praktischen Teil werden dann diese zwei Unternehmen verglichen. Dabei werden u.a. die SWOT-Analyse und einfache Komparation zwischen ausgewählten Merkmalen benutzt. Darüber hinaus führt der Autor ein Interview mit den beiden Firmenleitern durch, das die theoretischen Festlegungen konkret untermauern soll. Die Recherche der Literatur beruht hauptsächlich auf Sachbüchern (*Strategische Innovationen, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*) und Zeitungen (*Hospodářské noviny, Magazin der deutsch-tschechischen Wirtschaft Plus* usw.), die sich mit dem Transport oder deutsch-tschechischen Beziehungen auseinandersetzen. Es werden auch Internetquellen benutzt, und zwar aus dem Bereich des Transports. Die Ergebnisse der Komparativen Analyse werden entsprechend kommentiert und mit dem Bildmaterial in der Anlage ergänzt.



# Theoretischer Teil

## 1. Logistik

In diesem Kapitel wird als erstes die Logistik an sich vorgestellt. Logistik sollte dem Leser näher vorstellen, womit sich die zwei ausgewählten Organisationen beschäftigen. Es wird über allgemeine Informationen, sowie spezifische Grundlagen informiert.

### 1.1 Allgemeine Informationen

Logistik kann man als eine Wissenschaftliche Disziplin, die sich mit dem Organisieren von Güterflüssen oder Personen beschäftigt, bezeichnen. Sie erscheint nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch außerhalb. Logistikanbieter bieten Planung der Projekte, sowie ihre Koordination und Steuerung. <sup>1</sup>

Der Begriff Logistik kommt aus dem griechischen Wort *logistiké*, welches so viel wie praktische Rechenkunst bedeutet. Während der Zeit Napoleons bekam das Wort eine engere Bedeutung und zwar umfasste es unter anderem die Lagerung und Transport von Waffen und Gütern. Heutzutage verbindet man Logistik nicht mehr mit dem Militärwesen. Sie hat sich nämlich als eine der wichtigsten Disziplinen der Wirtschaft etabliert. <sup>2</sup>

Die Grundsteine der Logistik führen also bis zu den alten Griechen zurück. Schon sie wussten, wie wichtig es zum Beispiel ist, optimale Wege oder die beste Zeit um Transport der Güter zu wählen. In unserer schnellen Zeit kann man sich nicht wundern, dass gerade Logistik ein bedeutender Teil der Wirtschaft ist und dass ihr so viel Zeit geschenkt wird.

---

<sup>1</sup> Logistik-studieren.de: *Was ist Logistik? - Definition, Infos & Co.* [online]. [Stand: 30. März 2021]. URL: <https://www.logistik-studieren.de/infos/was-ist-logistik/#teilgebiete>.

<sup>2</sup> Die Bundesvereinigung Logistik: *Die Bundesvereinigung Logistik erklärt: Was ist Logistik?* [online]. [Stand: 10. April 2021]. URL: <https://www.bvl.de/service/zahlen-daten-fakten/logistikbereiche/logistik>.

## 1.2 Aufgaben und Ziele

Aufgaben und Ziele der Logistik untergehen dem Zeit- und Wirtschaftswandel, deshalb bieten sich mehrere Definitionen. Grundsätzlich bietet Logistik “die Sicherstellung von Transport, Lagerung, Bereitstellung, Beschaffung, und Verteilung von Gütern, Personen, Geld, Informationen und Energie”. Diese Aufgaben müssen Logistikunternehmen kontrollieren, steuern und in letzter Reihe auch optimieren.<sup>3</sup>

Es existiert jedoch eine Definition, die im Zusammenhang mit den Aufgaben und Zielen der Logistik oft benutzt wird. Das ist die Definition von Dr. Edward Grosvenor Plowman. Er hat in seinem Buch “Elements of business logistics” die wichtigsten logistischen Ziele dargestellt. Im deutschen Sprachraum sind diese Ziele als die “sechs r” bekannt. “Logistik heißt die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden und zu den richtigen Kosten zu sichern.”<sup>4</sup>

Die Optimierung der Prozesse ist für jeden Wirtschaftlichen Sektor von Bedeutung. Logistikunternehmen fokussieren sich auf 3 Prozesse, die sie effektiv optimieren wollen. Die Unternehmen versuchen das Gleichgewicht zwischen Qualität und Preis zu finden. Sie wollen also, dass ihre Ware von höchster Qualität ist und dass ihr Preis erschwinglich ist. Es existiert jedoch noch die Jagd hinter der Erhöhung der Flexibilität und der Quantität der angebotenen Leistungen.<sup>5</sup>

## 1.3 Bereiche der Logistik

---

3 Die Bundesvereinigung Logistik: *Die Bundesvereinigung Logistik erklärt: Was ist Logistik?* [online]. [Stand: 10. April 2021]. URL: <https://www.bvl.de/service/zahlen-daten-fakten/logistikbereiche/logistik>.

4 Logistik Initiative Schleswig-Holstien e.V.: *PlowmanBuch* [online]. [Stand: 14. April 2021]. URL: <http://logish.egeb.de/wp-content/uploads/PlowmanBuch.pdf>.

5 Qtrado Logistics: *Logistik – Definition & Erklärung* [online]. [Stand: 28. April 2021]. URL: <https://qtrado-logistics.de/wiki/logistik/>.

Der Autor hat sich vorgenommen, logistische Teilung nur Horizontal zu unterscheiden. Im horizontalen Sinne wird Logistik in vier Systeme untergeteilt. Diese vier Systeme sind Beschaffungslogistik, Produktionslogistik, Distributionslogistik (auch Absatzlogistik genannt) und Entsorgungslogistik. Alle Bereiche sind eng verknüpft und arbeiten zusammen, wie man auf dem folgenden Bild sehen kann.<sup>6</sup>

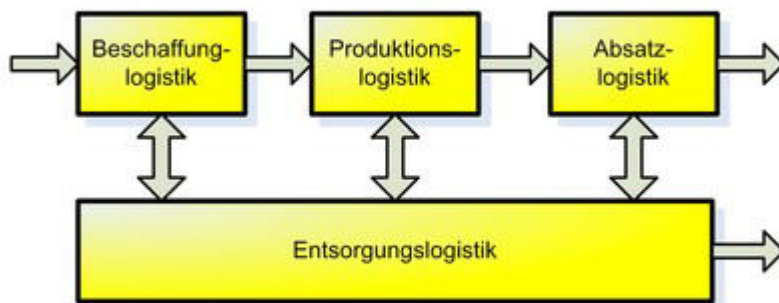


Bild 1.1 – Teilgebiete der Logistik

(Academic, <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/163757>)

Beschaffungslogistik hat die Aufgabe, Waren von den Lieferanten zu übernehmen und sie schließlich zu den Betrieben zuzuliefern. In diesem Punkt übergeht die Aufgabe an die Distributionslogistik, welche die Ware an den Empfänger liefern soll. Beide Logistikbereiche haben also die gleiche Aufgabe. Der Unterschied zwischen ihnen liegt nur in dem Empfänger. Die optimale Beschaffung der erforderlichen Ware unterliegt also der Beschaffungslogistik, die optimale Distribution der Ware an den Kunden unterliegt der Distributionslogistik.<sup>7,8</sup>

Produktionslogistik versucht alle Prozesse zusammen zu verbinden. Unter anderem sind ihre Aufgaben die Steigerung der Produktion, Reduzierung von Produktionsabfällen oder Senkung von Kosten. Die Produktionslogistik entwickelt

<sup>6</sup> Academic: *Logistik* [online]. [Stand: 29. April 2021]. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/874689#Bereiche>.

<sup>7</sup> Academic: *Beschaffungslogistik* [online]. [Stand: 15. April 2021]. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/163757>.

<sup>8</sup> Gudehus, 2004: 12.

optimale Strategien, welche dann von den anderen Bereichen umgesetzt werden und welche von der Produktionslogistik kontrolliert werden.<sup>9</sup>

Der letzte Bereich in der Logistik ist die Entsorgungslogistik. Sie wird manchmal auch Reverselogistik genannt, da sie sich mit der Entsorgung der Ware beschäftigt. Alle Rückstände, die bei der Produktion oder Distribution vorkommen und welche für das Endprodukt nicht gebräuchlich sind, müssen optimal entsorgt werden. Daher hat die Entsorgungslogistik neben ökonomischen Zielen auch ökologische Ziele. Unter ökologischen Zielen versteht man Ziele wie Reduktion von Kosten, ökologische Ziele versuchen dann die Umwelt zu schonen.<sup>10</sup>

---

9 Academic: *Produktionslogistik* [online]. [Stand: 28. April 2021]. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/1133137>.

10 Academic: *Entsorgungslogistik* [online]. [Stand: 29. April 2021]. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/396598>.

## 2. Transport

Das zweite Kapitel beinhaltet Informationen über den Transport. Dieses Kapitel ist für die Bachelorarbeit von Bedeutung, da sich die zwei genannten Unternehmen in dem LKW-Transport engagieren.

### 2.1 Allgemeine Informationen

Transport kommt aus dem lateinischen *transportare*, welches man als hinüberbringen oder hinübertragen übersetzen kann. Bei Transport geht es um den Prozess des Transportierens von Personen oder Gütern. Transport muss man von dem Verkehr unterscheiden, da dieser nicht unbedingt Personen oder Ware transportiert.<sup>11</sup>

Der Transport von Gütern und Personen wird in vier Branchen untergeteilt und zwar Straßenverkehr, Schienenverkehr, Schiffsverkehr und Luftfracht. Alle vier Branchen erfüllen die gleiche Aufgabe, sie unterscheiden sich vor allem in der Art des Transports. Straßen- und Schienenverkehr fungieren auf dem Land. Beide brauchen künstlich entstandene Routen, über welche sie dann fahren können. Im Gegensatz dazu stehen der Schiffsverkehr und Luftfracht. Schiffsverkehr braucht die Meere um Güter oder Personen zu transportieren. Luftfracht macht sich den Himmel zu Nutze. Die Luftfracht braucht, abgesehen von Flughäfen und Flugplätzen, nichts mehr um ihre Funktion richtig zu durchführen.<sup>12</sup>

In Deutschland gehört Straßenverkehr zum stärksten Teil des Transports. Auch bei der Zusammenzählung restlicher Verkehre, wäre Straßenverkehr der wichtigste und stärkste. In Jahren von 2000 bis 2019 war die Transportleistung des Straßenverkehrs bei fast 500 Milliarden Tonnenkilometern. Wie schon erwähnt, die restlichen Branchen haben zusammen eine Transportleistung von etwa 170 Milliarden Tonnenkilometern. Ein bedeutsamer Unterschied ist hier zu sehen. Diese Information zeigt uns, wie

---

11 Technische Universität Dresden: *Glossar Verkehrswesen und Verkehrswissenschaften* [online]. [Stand: 30. April 2021]. URL:

[https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/ressourcen/dateien/diskuss/2006\\_2\\_diskusbtr\\_ivw.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/ressourcen/dateien/diskuss/2006_2_diskusbtr_ivw.pdf?lang=de).

12 Statista: *Statistiken zum Thema Transport und Logistik* [online]. [Stand: 30. April 2021]. URL: <https://de.statista.com/themen/733/transport-und-logistik/>.

wesentlich der Straßenverkehr für Menschen ist. Obwohl neue Straßen und Kommunikationen aufgebaut werden müssen, bleibt der Straßenverkehr die beste Lösung zum schnellen Transport der Ware oder Personen.<sup>13</sup>

Der Transport wird auch als eine Überbrückung von Zeit und Ort bezeichnet. Diese Bezeichnung sagt, dass der eigentliche Transport zur Überbrückung des Ortes und das Lagern der Ware zur Überbrückung der Zeit dient. Dazu versucht der Transport beide seine Seiten, also Transport und Lagerung, so günstig wie möglich zu betreiben. Das passiert natürlich auch in anderen Branchen, aber im Transport gibt es die meisten Möglichkeiten, diese Aufgabe effizient zu erfüllen.<sup>14</sup>

## **2.2 Güterverkehr**

Güterverkehr wird als die Beförderung von verschiedenen Gütern definiert. Dafür werden, je nach Typ des Verkehrs, unterschiedliche Wege benutzt. Straßen, Schienen, Wasserflächen und der Luftraum gehören zu den meist benutzten Verkehrswegen. Güterverkehr sollte nicht mit Transport verwechselt werden, da Transport unter sich auch den Verkehr ohne Güter oder Personen versteht. Güterverkehr.

Für diese Arbeit ist vor allem der gewerbliche Güterkraftverkehr von Bedeutung. Dieser Zweig des Güterverkehrs beinhaltet den Güterverkehr auf der Straße. In Deutschland unterliegt er dem Güterkraftverkehrsgesetz, abgekürzt GüKG. Unter anderem befasst sich dieses Gesetz mit den Richtlinien für LKW-Transport.

## **2.2 LKW-Verkehr**

Auf den Straßen liegt die größte Kraft. Der Lastkraftwagen könnte als das Rückgrat des Güterverkehrs bezeichnet werden. LKW sind nicht an einen bestimmten

---

<sup>13</sup> <https://de.statista.com/themen/733/transport-und-logistik/>

<sup>14</sup> T.C.R. van Someren, 2005: 192

Plan fixiert, sie können andere LKWs überholen und falls es auf dem Weg einen Unfall gibt, ist das für sie kein so großes Problem wie zum Beispiel für Züge oder Frachtschiffe. Diese Flexibilität ist im heutigen Alter wertgeschätzt. Vor Allem bei kürzeren Strecken wird deutlich, wie ökonomisch und ökologisch stark der LKW eigentlich ist.<sup>15</sup>

Auf einen LKW kann man bis zu 29 Tonnen Material aufladen und er verliert den Kampf gegen Schienen erst bei einer Nutzlast von über 300 Tonnen. Schienen werden noch in einem Fall besser als der Straßenverkehr und zwar bei Entfernungen über 300 Kilometer. Diese Tatsache ermöglicht, dass die oben genannten Branchen in einer Harmonie kooperieren und sich zusammen auch entwickeln können.<sup>16</sup>

Aber nicht alles hat nur Vorteile. Straßengüterverkehr in Deutschland wird vom Staat reguliert und deshalb sind schon seit Jahren einige Regeln in Kraft, die den LKW-Verkehr beschränken. Unter normalen Umständen dürfen LKWs an Feiertagen und an Sonntagen das deutsche Straßennetz zwischen 0 und 22 Uhr nicht benutzen. Es gibt Ausnahmen wie frische oder leicht verderbliche Lebensmittel. Dieses Fahrverbot wurde für eine Zeit aufgehoben wegen der Corona-Pandemie. Etwa 18 Monate konnte sich der Straßenverkehr diese Erleichterungen zu Nutze machen. Ein anderes Fahrverbot existiert noch im Sommer. Alle Samstage in Juli und August zwischen 7 und 20 Uhr sind für LKWs ein Tabu. Auch in diesem Fall ist aber eine Ausnahme vorhanden. Sollte eine Spedition Impfzentren beliefern, egal mit welcher Ware, kann sie ihre LKWs auch am Samstag fahren lassen.<sup>17</sup>

---

15 <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/verkehr/gueterverkehr.html>

16 <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/verkehr/gueterverkehr.html>

17 <https://www.adac.de/verkehr/lkw-sonntag/>

### **3. Organisationstheoretische Ansätze**

Dieser teil der Arbeit beschäftigt sich mit den formalen Elementen eines Unternehmens. Dazu werden noch Unternehmensziele erwähnt, da diese für Organisationen richtunggebend sind. Dem Leser wird vorgestellt, wie ein Unternehmen aufgebaut werden kann.

#### **3.1 Unternehmensziele und Typen der Unternehmen**

Ein Ziel zu haben ist für jedes Unternehmen richtunggebend. Das Ziel legt fest, wie und mithilfe welcher Instrumente sich ein Unternehmen entwickeln möchte. Das Formulieren der Ziele beeinflusst die Führungsfunktionen, das heißt es sollte der Kern jedes Unternehmens sein. Diese Ziele werden durch mehrere Faktoren beeinflusst. Es sollten nämlich die Anforderungen vieler Anspruchsgruppen in Rücksicht genommen werden. Diese können der Staat oder Mitarbeiter werden. Je mehr verschiedene Meinungen, desto mehr Möglichkeiten hat ein Unternehmen, um erfolgreicher zu werden.<sup>18</sup>

Unternehmensziele definieren angestrebte Werte, welche dem Unternehmen Richtung verleihen. So entsteht Motivation für alle Mitarbeiter. Sie wissen, wieso sie ihre Arbeit machen und wie sie sich weiter verhalten sollen. Identifikation und Motivation sind für einen glatten Arbeitsprozess von großer Bedeutung. Sie geben den Mitarbeitern ein Gefühl von Zugehörigkeit.<sup>19, 20</sup>

Es haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Perspektiven der Unternehmensführung entwickelt. Für diese Arbeit sind vor allem die ersten zwei von Bedeutung. Es sind die Eindimensionale Innenorientierung und die Mehrdimensionale Innenorientierung. Bei der erstgenannte bezieht sich auf die Betrachtungsweise der Unternehmensführer. Sie haben die Aufgabe, produktive Prozesse zu koordinieren und darauf achten, dass es zur optimalen Nutzung der Arbeitskraft kommt. Das angestrebte Ziel ist das Ermitteln von Gewinnen. Bei der zweitgenannten Orientierung kommt eine andere Sichtweise ins Spiel und zwar die der Angestellten. Sie haben nicht die

---

18 Dillerup, 2016: 102

19 Dillerup, 2016: 103

20 Vahs, 2012: 29



gleichen Ziele wie die Eigentümer, deshalb muss ein Kompromiss eingegangen werden um beide Seiten glücklich zu machen.<sup>21</sup>

Verschiedene Unternehmenstypen haben verschiedene Ziele. Für jeden Typ ist ein anderes Ziel wichtig. Jeder Typ hat charakteristische Merkmale, zum Beispiel Mindestanzahl bei Gründung, Regelung der Haftung oder gesetzliche Grundlage. In erster Linie unterscheiden wir privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Formen. Für Unternehmen ist vor allem die privatrechtliche Form von Bedeutung. Hier dominieren das Einzelunternehmen, offene Handelsgesellschaft (OHG), Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Kommanditgesellschaft (KG). Das Wahl der Rechtsform ist einer der strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen treffen muss. Wie schon erwähnt unterscheiden sich die Rechtsformen in verschiedenen Faktoren. Diese Verschiedenheiten dürfen bei der Auswahl nicht geteilt betrachtet werden.<sup>22</sup>

Gesellschaften lassen sich noch weiter unterscheiden. Sie sind ein vertraglicher Bund von Personen, die das gleiche Ziel verfolgen. Jedes Mitglied muss sich an der Verfolgung des Ziels beteiligen. Es werden die Personengesellschaft und die Kapitalgesellschaft unterschieden. Haftungsumfang ist als ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal angesehen. Bei Personengesellschaften ist die persönliche Haftung entscheidend, bei Kapitalgesellschaften haftet die juristische Person mit dem Gesellschaftsvermögen. Darüber hinaus wird bei Kapitalgesellschaften ein bestimmter Grund- oder Stammkapital vorausgesetzt.<sup>23</sup>

### **3.2 Organisationsformen**

Dem Leser werden in diesem Kapitel verschiedene Organisationsformen vorgestellt. Drei der Organisationsformen werden in eigenen Kapiteln eingeführt und weitere drei, welche zurzeit im Trend liegen, gemeinsam im letzten Unterkapitel. Es sollten eindeutige Differenzen zwischen den verschiedenen Formen vorliegen.

---

21 Dillerup, 2016: 103

22 Thommen et al., 2016: 24

23 Thommen et al., 2016: 24

### **3.2.1 Funktionale Organisation**

Die funktionale Organisationsstruktur ist eine der ältesten Organisationsformen in der Geschichte. Sie beruht darauf, dass sie in verschiedenen Einheiten unter der Unternehmensleitung gegliedert ist. Diese Einheiten unterliegen unmittelbar der Führungskraft. Die Struktur basiert auf einer Verrichtungsgliederung. Eine Aufgabe kommt zur Leitung, die gibt diese Aufgabe dann weiter an den richtigen Funktionsbereich. Vor allem in Bereichen der Forschung, Produktion oder Marketing ist diese Organisationsform ausgebreitet. Die Funktionale Organisation ist charakteristisch für Kleinbetriebe. Sie wird vor allem von den Unternehmen benutzt, welche sich in einer relativ stabilen Unternehmensumwelt befinden.<sup>24</sup>

Bei Problemen in dem Unternehmen, sollte jeder Bereich in Betracht genommen werden. Mehr Meinungen bedeuten auch mehr Zeit. Eine schnelle und richtige Reaktion auf Veränderungen ist bei dieser Struktur nicht möglich. Das Einliniensystem, welches mit der funktionalen Organisation verbunden ist, legt zwar klare Regelung der Arbeitszuordnung, aber Vorgesetzte können Kontakt zu anderen Mitarbeitern aufnehmen. Das heißt, die Mitarbeiter haben mehr als nur den Leiter ihres Bereichs. Da die einzelnen Einheiten unabhängig von einander arbeiten, kann es wegen verschiedenen Zielen zu einem Interessenkonflikt kommen. Zudem kommt es bei diesem System zu der Überlastung der Leitung. Zu einer Entlastung der Leitung kommt es, wenn sogenannte Staben eingerichtet werden.<sup>25</sup>

### **3.2.2 Stablinienorganisation**

Zur Entlastung der Führung dient die Stablinienorganisation. Die Unternehmensleitung hat Stäbe unter sich, welche sich um bestimmte Aufgaben kümmern. Obwohl diese Form viele Nachteile der Einlinienorganisation beseitigen, ergeben sich in der Praxis neue Nachteile. Das Entscheidungsprozess wird unter mehrere Stäbe geteilt, bei einer mangelhaften Kommunikation, können einige Teile des Prozesses auseinanderfallen. Der gleiche Fall ergibt sich auch bei

---

<sup>24</sup> Thommen et al., 2016: 433

<sup>25</sup> Thommen et al., 2016: 433

Problemlösungen. Die Entscheidung kann langsam und kostspielig sein. Stäbe haben noch die Möglichkeit, vorgesetzte Linienstellen zu übergehen, was sie zur Konkurrenz der Linienstellen macht.<sup>26</sup>

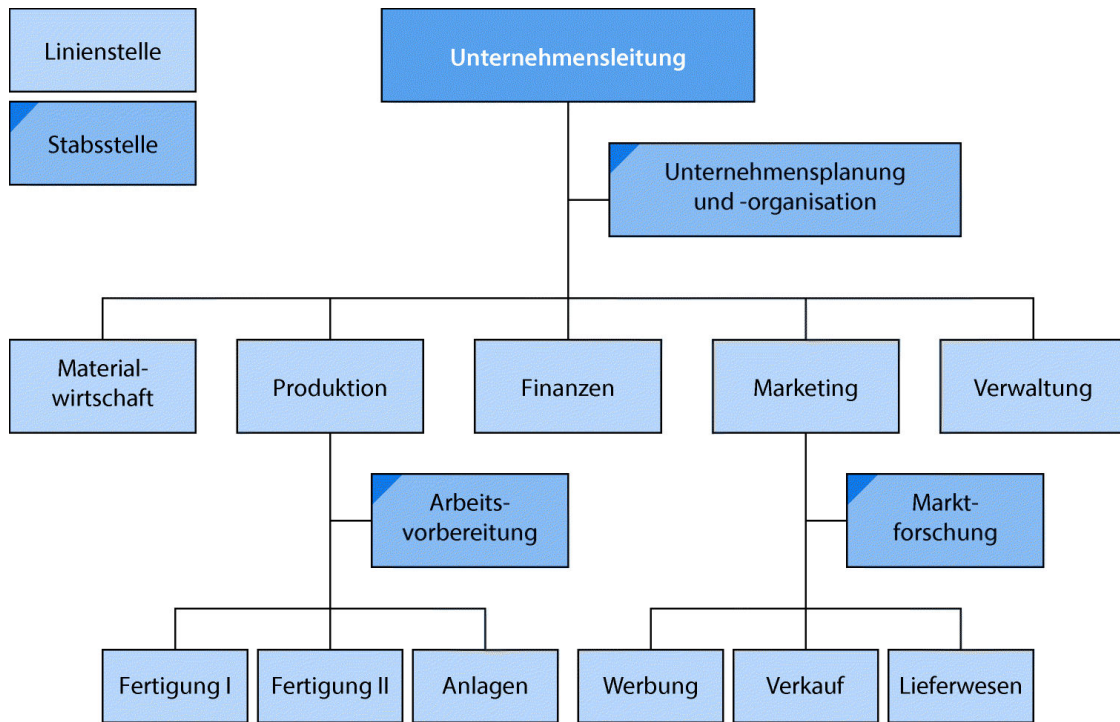


Bild 3.1 – Schema der Stablinienorganisation  
(Thommen et al, 2016: 434)

### 3.2.3 Spartenorganisation

Bei der Spartenorganisation ist das Unternehmen in Sparten oder Divisionen gegliedert. Die Gliederung erfolgt nach dem Objektprinzip. Gleichartige Produkte werden zu Sparten und können über sich selbst entscheiden. Es kann vorkommen, dass die Abgrenzung andere Merkmale berücksichtigt. Unter anderen sind es geographische Merkmale oder Kundengruppen. Eine Sparte kann dann mehrere Funktionen repräsentieren. Ziel dieser Struktur ist es autonome Einheiten zu schaffen. Komplexe Beziehungen in dem Unternehmen werden reduziert.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Thommen et al., 2016: 434

<sup>27</sup> Thommen et al., 2016: 435

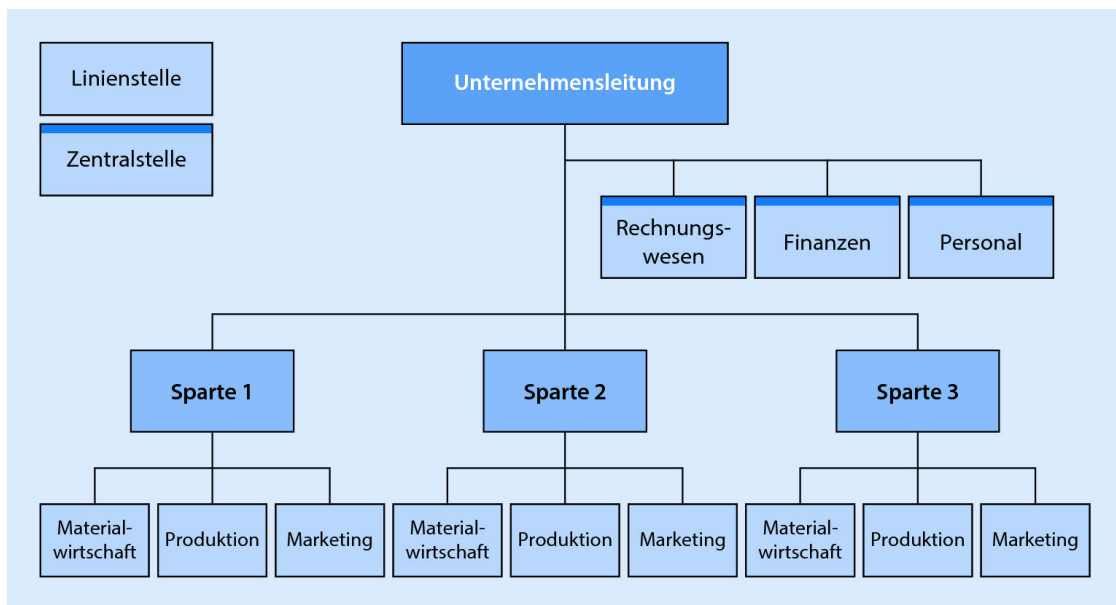


Bild 3.2 – Schema der Spartenorganisation  
(Thommen et al., 2016: 435)

Übersichtliche Organisationsstruktur ist einer der bedeutsamsten Vorteile dieser Struktur. Darüber hinaus können schnelle, präzise Entscheidungen getroffen werden und die Kommunikationswege werden verkürzt. Jede autonome Einheit erfordert aber eine qualifizierte Führungskraft. Sollte ein Unternehmen auf der Suche erfolgreich sein, kommt noch die Frage der Finanzen. Ein weiterer Nachteil von autonomen Einheiten liegt in der Koordination.<sup>28</sup>

### 3.2.4 Weitere Organisationsformen

Es gibt unzählige weitere Formen, welche häufig eine Vereinigung verschiedener Kriterien sind. Eine solche Form ist die Matrixorganisation. Diese

<sup>28</sup> Thommen et al., 2016: 435-436

operiert ähnlich wie eine Spartenorganisation. Der Unterschied liegt darin, dass eine Funktion, zum Beispiel Marketing, für alle Sparten verantwortlich ist. Die Matrixorganisation wird da benutzt, wo eine dynamische Umwelt gibt. Schnelle Anpassungen verleihen dieser Form einen guten Ruf bei Großunternehmen. Verschiedene Unternehmensbereiche werden durch diese Struktur festgelegt, was eine Spezialisierung nach verschiedenen Sichtweisen erlaubt. Der Unternehmensleiter muss sich auch nicht so viele Sorgen machen, da jeder Bereich eine klare Aufgabe hat. Zu Nachteilen zählen aber wiederum langsame Entscheidungsfindung, welche zum Zeitverlust führt und unklare Verhältnisse zwischen den Bereichen. Sie haben zwar eine klare Struktur und klare Rollen, es können aber Konflikte wegen Unterstellung vorkommen.

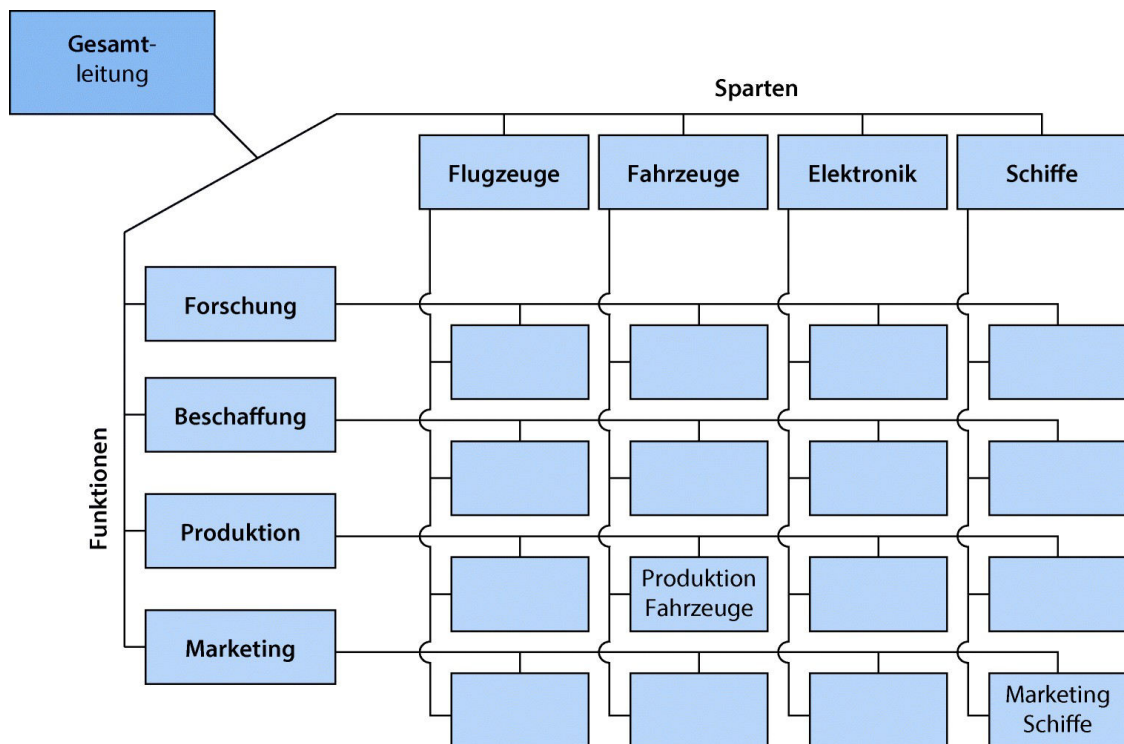


Bild 3.3 – Schema der Matrixorganisation  
(Thommen et al. 2016: 438)

In der Zeit des Internets ist es kein Wunder, dass auch sogenannte Netzwerkorganisationen existieren. Sie ist von autonomen Mitgliedern gebildet, welcher ein gemeinsames Ziel verfolgen. Es gibt grundsätzlich zwei Formen, interne und externe Netzwerke. Interne Netzwerke sind aus selbständigen Einheiten zusammengesetzt. Die Beziehungen zwischen diesen Einheiten sind gleichzeitig auf

der gleichen und unterschiedlichen Ebene. Von Bedeutung ist eine Teamstruktur, oft ist diese Form zu einer Teamorganisation zugeordnet. Externe Netzwerke operieren anders, und zwar geht es um eine vertragliche Zusammenarbeit, in welcher jede Einheit auf den Ausschnitt der Arbeit konzentriert, in welchem sie das meiste Fachwissen besitzen.<sup>29</sup>

Externe Netzwerke sind in Praxis flexibel und sind gut dazu geeignet, schnell und richtig auf die sich immer ändernde Umwelt zu reagieren. Da jedes Mitglied von Hause arbeiten kann, bieten sich viele Vorteile an. Partner gewinnen an Fachwissen, da jeder mit jedem im Kontakt ist. Entwicklungskosten werden reduziert. Partner müssen nicht alles wissen, es reicht nur, wenn sie in einem spezifischen Feld das benötigte Know-how besitzen. Damit ist wiederum der Verlust von Know-how verbunden. Je mehr der Partner weiß, desto besser für das Projekt, aber diese Kooperation kann bis hin zum Technologie klau führen. Das hat auch Wirkung auf die Stabilität. Verschiedene Einheiten können verschieden viel Fachwissen an ihre Partner weitergeben.

---

29 Thommen et al., 2016: 440

# Theoretischer Teil

## 4. SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse kombiniert die Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken eines Unternehmens. Für ein Unternehmen sind alle diese Bereiche wichtig, da man auch aus Schwächen oder Risiken lernen kann. Chancen sollen wiederum zeigen, in welchen Bereichen des Marktes das Unternehmen potenziell wachsen kann.<sup>30</sup>

Beide Analysen stellen das Unternehmen, seine Stärken und Schwächen vor. Zum Ende der Analyse werden noch Chancen und Risiken beschrieben, so wie es die Unternehmen sehen. Nach den beiden SWOT-Analysen folgt die Meinung des Autors.

### 4.1 SWOT-Analyse des tschechischen Unternehmens

Die Firma DT Trading wurde von zwei Brüdern gegründet und spezialisiert sich schon seit dem Anfang nur auf den tschechischen und deutschen Markt. Da der deutsche Markt schon immer das Ziel war, sprechen beide Gründer sehr gut Deutsch und nur wenig Englisch. Aber nicht nur die Arbeit in Deutschland hat ihnen die notwendigen Deutschkenntnisse gegeben. Beide kommen aus der kleinen Stadt Asch, welche genau an der Grenze mit Deutschland. Früher gab es hier den Dreiländereck. In diesem Bereich sind aufeinander die Tschechoslowakei, Westdeutschland und Ostdeutschland gestoßen. Sie haben also die besten Voraussetzungen um ihr Unternehmen richtig zu betreiben.

Das Unternehmen konzentriert sich auf die Ware, welche für den Menschen lebensnotwendig ist. Unter anderem sind es Getreide, Briketts, Düngemittel, Chemiesalz oder Schleifsalz. Dank dieser Spezialisierung konnte das Unternehmen auch die Corona-Pandemie ohne Probleme überstehen. In Sachen Düngemittel ist DT Trading ein Experte. Die Firma ist nämlich der größte Exporteur von losem

---

30 Dillerup, 2016: 288

Düngemittel in die Bundesrepublik Deutschland. Zugleich ist sie der größte Verfrachter von losen Briketts in die Tschechische Republik. Diese Tatsachen führten dazu, dass die Firma mehrfach ausgezeichnet wurde. Die wichtigsten Auszeichnungen waren „Dynamická firma 2012“, „Štika Českého byznysu 2017“ und „Diamant Českého byznysu 2018“. Diese Auszeichnungen bewerten die Unternehmen in einer Zeitspanne von 5 Jahren, es geht also nicht nur um ein oder zwei positive Jahre.

Was eigene LKWs angeht, besitzt die Firma nur drei. Weitere 45 LKWs beschäftigt sie das ganze Jahr und etwa 30 werden nur manchmal benutzt, wenn es zum Beispiel zu viel Arbeit gibt. Diese Verteilung bringt viele Vorteile mit sich. Das Unternehmen muss den Fahrern keine Sozial- und Krankenversicherung zahlen. Es muss sich auch keine Sorgen um die LKWs, das Gewicht der Ladung oder die gewählte Strecke machen. Diese Sachen unterliegen entweder dem Fahrer oder dem Unternehmen, bei welchen die Fahrer angestellt sind. Das Unternehmen spart in dieser Hinsicht viel Geld.

Geld spielt zweifellos eine große Rolle bei der Führung eines Unternehmens. Auch hier steht sich aber DT Trading gut dar. Die Gründer versuchen alles mit eigenem Kapital zu kaufen, damit sie nicht in eine Schuldenfalle geraten. Deshalb besteht hier kein Druck von Banken oder ähnlichen Institutionen. Gute finanzielle Lage trägt noch weitere Vorteile mit sich. Jede Rechnung konnte in der gegebenen Zeit bezahlt werden, was zur Kundenzufriedenheit führt, was anschließend zu guter Werbung für das Unternehmen führt. Eine gute Werbung ist für jedes Unternehmen einer der schnellsten Wege, neue Kontakte zu knüpfen. Neue Kontakte können ein Dominoeffekt verursachen, alles geht nämlich Hand in Hand. Eine Sache ist aber noch wichtiger für dieses Unternehmen als neue Kontakte, und zwar langlaufende Kooperation mit einem anderen Unternehmen. Erwähnenswert ist hier die Zusammenarbeit mit der BayWa AG Zentrale. BayWa ist ein weltweit tätiger Konzern, der fast 100 Jahre auf dem Markt ist.

Wie schon erwähnt wurde, ist die Organisation eines Unternehmens wichtig, da diese Entscheidet, welche Aufgaben jeder einzelne Mitarbeiter zu erfüllen hat. Was die Arbeit im Büro angeht, schafft die Firma DT Trading alles mit nur fünf Leuten. Alles sitzen im gleichen Raum, es herrscht also eine familiäre Atmosphäre. Trotzdem sind die Arbeiter nicht überfordert. Es kam noch bei keinem Mitarbeiter zu einem Burnout-



Syndrom, da der Besitzer die meiste Arbeit allein erledigt. Hier ist die Tatsache behilflich, dass beide Gründer selbst mit LKWs gefahren sind und die Arbeit hinter dem Steuer kennen. In anderen Unternehmen muss das nicht der Fall sein, was öfters zu Streiten zwischen Fahrern und dem Büro führen kann.

In der Zeit des Internets hat jedes Unternehmen seine eigenen Webseiten, durch welche es gefunden werden kann. Das ist aber nicht der Fall der Firma DT Trading. Da die Gründer mit der Technologie nicht aufgewachsen sind, haben sie über eine eigene Internetseite nicht nachgedacht. Das Unternehmen ist zwar auf den Portalen für den tschechischen und deutschen Markt angemeldet, aber eine eigene Webseite würde dem Unternehmen noch mehr neue Kunden bringen. Zurzeit verlässt es sich auf Mundwerbung, welche zwar eine der hochwertigsten ist, aber keinen so weiten Umfang wie Internet hat.

Eine zu enge Spezialisierung ist ein weiterer Nachteil, mit dem sich das Unternehmen auseinandersetzen muss. Es gibt mehrere Typen von LKWs aber DT Trading benutzt nur Kipper. Auf Kipper kann man zwar verschiedene Ware aufladen, trotzdem gibt es in diesem Bereich Möglichkeiten zum Wachstum.

Eine ähnliche Tendenz ist in der Belieferung verschiedener Länder zu sehen. Das Unternehmen liefert nur in Deutschland und Tschechien, obwohl Länder wie Österreich oder Polen auch nahe sind. Die genauen Gründe dafür sind unklar. Der Besitzer mag Deutschland und sieht dort das größte Potenzial, welches man in den vielen Aufträgen aus und nach Deutschland sehen kann.

Jedoch gibt es Chancen, wie sich das Unternehmen vergrößern könnte. Je mehr Aufträge es gibt, desto mehr LKWs werden gebraucht. Das heißt, dass die Arbeit entweder unter mehrere Unternehmen verteilt wird oder ein Unternehmen mehr LKWs unter sich nimmt und alles selbst schafft. Mehr LKW liegt also im Zusammenhang mit mehr Arbeit. Diese Methode des Wachstums ist für DT Trading eher ungünstig. Die Gründer möchten nämlich, dass das Unternehmen langsam aber ständig wächst. Laut ihnen ist das das Geheimrezept für ein erfolgreiches Unternehmen.

Eine weitere Möglichkeit ergibt sich, wenn das Unternehmen für ein anderes Unternehmen Frachten erledigt. Das ist der Fall mit der Firma K+S. Diese liefert Salz nach Tschechien aber momentan ist sie nicht auf der Suche nach neuen

Transportmöglichkeiten. Diese Arbeit soll lukrativ sein, weil sie vom Staat gezahlt wird und sie könnte dem Unternehmen auch neue Kontakte verschaffen.

Die Gründer sehen Potential in neuen Technologien in LKWs. Viele haben die Aufgabe die Arbeit im LKW zu erleichtern. Das kann neue Fahrer anlocken, da man zum Beispiel auf der Autobahn gar nicht auf den Weg achten muss. So wie jede Branche, auch Logistik und Transport entwickeln sich schnell vorwärts und es kann passieren, dass der Beruf des Fahrer für viele Menschen attraktiver wird.

Dass ein Fahrer kein begehrter Beruf ist, bestätigte auch der Besitzer der Firma DT Trading. Zurzeit ist diese Arbeit zeitaufwendig, da die Fahrer oft von Montag bis Samstag auf den Straßen sind. Das ist für jemanden mit einer Familie unvorstellbar. Sie können nicht einfach nach der Arbeit nach Hause fahren, weil sie zu weit weg von ihrem Haus sind. Und das ist nicht alles, zudem ist dieser Beruf nicht so gefahrlos wie es scheinen kann. Vor allem in letzten Jahren ist die Kriminalität angestiegen und LKWs können Opfer von verschiedenen Angriffen sein. Es ist auch in diesem Unternehmen schon passiert, dass Ware oder Benzin gestohlen wurden. Fahrer sein bringt auch Risiken mit sich.

Das gefährlichste Risiko stellt aber die Inflation dar. Zu einem geht er darum, dass LKW-Fahrer mehr Geld für ihre Arbeit verlangen, was aber nicht immer möglich ist. Da zurzeit nicht so viele freie Fahrer auf dem Markt sind, müssen die Unternehmen entweder mehr Geld als die Konkurrenz oder verschiedene Vergünstigungen anbieten. Zum anderen wachsen Fixkosten. Die Maut, neue LKWs, Reifen, alles wird teurer. Was aber die angebotenen Frachten angeht, steigt der Preis nicht so viel. Deshalb kommt es dazu, dass die Unternehmen etwa so viel Umsatz wie vor drei Jahren machen, die Fixkosten aber um einiges gestiegen sind. Sollte ein Unternehmen also ganz aufhören zu wachsen, würde es wahrscheinlich in ein paar Jahren untergehen.

## **4.2 SWOT-Analyse des deutschen Unternehmens**

Dieses Unternehmen aus Bayern wurde im Jahr 1992 von Jürgen Matzke gegründet und hat sich seitdem ständig vergrößert. Am Anfang musste sich Matzke mit nur einem LKW zufriedengeben Heute ist schon seine ganze Familie in dem Unternehmen tätig. Zusammen haben sie zum heutigen Tag 14 eigene LKWs.

Jedes Familienmitglied führt einen anderen Bereich. Das Unternehmen ist nämlich nicht nur in Transport und Logistik tätig, sondern auch in Entsorgung und im Brennstoffhandel. Für das Unternehmen ist diese Aufteilung von Bedeutung, weil sie sich darauf verlassen können, dass sie immer Arbeit haben werden. Sollte ein Bereich Probleme haben, machen die anderen Bereiche ganz normal weiter. Dieser Vorteil kommt vor allem in Krisen zum Vorschein.

Das Unternehmen war ursprünglich nur im Umkreis von Altdorf tätig, aber mit seinem Wachstum kam auch der Umstieg auf ganz Europa. Transport der Ware in andere europäische Länder findet meistens über Nacht statt, da nachts auf den Straßen fast kein Verkehr ist. Und es hilft auch den Fahrern. Für sie ist die Fahrt sicherer und gemütlicher. Und Fahrer bei Matzke haben noch das Glück, dass sie kein LKW besitzen müssen, um bei diesem Unternehmen fahren zu dürfen, da sich im Fuhrpark 14 LKWs befinden. Für Matzke heißt das zwar, dass er für diese Wagen sorgen muss, aber es entlastet die Fahrer, was im Endeffekt zu einer besser geleisteten Arbeit führt.

Dass der Besitzer einer Firma selbst die angebotene Arbeit gemacht hat, ist nicht überall selbstverständlich. Herr Matzke war im Güterverkehr tätig und hat sogar eine Ausbildung als Kfz-Mechaniker durchgemacht. Mit seinen Erfahrungen konnte er sein Unternehmen vorzüglich leiten und seinen Familienmitgliedern das nötige Wissen weitergeben. Und da die wichtigsten Positionen in der Firma von seiner Familie vertreten sind, kann er sich sicher sein, dass sein Unternehmen in kommenden Jahren in guten Händen sein wird.

Das Unternehmen liegt aber in einem Bereich zurück. Fixkosten in Verbundenheit mit Fahrzeugen werden von Jahr zu Jahr höher und das Unternehmen muss sich langsam entscheiden, wie es den Fuhrpark weiter gestalten möchte. Jeder LKW braucht nämlich mindestens eine Zertifizierung, es muss gesäubert werden und es muss zu regelmäßigen technischen Überprüfungen kommen. Eine Verspätung im Bezahlen dieser Kosten kann weitere Zusatzkosten mit sich bringen. Wenn einer nicht vorsichtig ist, kann er so in eine Schuldenfalle kommen. Und bei einem Unfall muss auch das Unternehmen die Kosten tragen.

Ein anderer Nachteil ergibt sich aus der weiten Auswahl an Dienstleistungen. Neben Transport und Logistik werden noch Entsorgung und Lagerlogistik angeboten. Auf den ersten Blick denkt man über diese Tatsache als keinen Nachteil nach. Das

Unternehmen konzentriert aber seine Kraft in zu viele Bereiche auf einmal und dominiert in keinem von ihnen. Bei einer engeren Spezialisierung könnte das Unternehmen mehr Ressourcen in jeden Bereich fließen lassen. In dem Fall eines Unternehmens heißt das mehr Gewinn und möglicherweise auch einen besseren Ruf der Marke.

Was Chancen angeht, sieht diese das Unternehmen in jeder Richtung. Jeder Bereich des Unternehmens wächst zusammen mit dem Markt. In letzten fünf Jahren stieg die Nachfrage an und es wird prognostiziert, dass das auch in den nächsten Jahren der Fall wird. Ab und zu werden auch Aufträge vom Staat angeboten. Diese würden dem Unternehmen viel Gewinn und neue Kontakte bringen. Bei solchen Aufträgen muss man aber auch Glück haben um ausgewählt zu werden. Nichts desto trotz würde sich der Aufwand garantiert lohnen.

Was für das Unternehmen aber ein bedeutsames Risiko in den nächsten Jahren sein könnte, ist die Tatsache, dass es keine festen Aufträge in europäischen Ländern hat. Sollte es in Deutschland zu einem Bundesweiten Unfall kommen, wäre es für das Unternehmen schwer, neue Frachten zu bekommen. Vor allem in den Jahren nach der Corona-Pandemie könnte es zu ähnlichen Problemen kommen, sei es wegen Inflation oder zu wenig Material allgemein.

Konkurrenz spielt bei Matzke eine bedeutsame Rolle. In der Umgebung gibt es weitere Unternehmen, welche sich auf einen oder mehrere gleichen Bereiche spezialisieren. Matzke hat schon öfter eine Fracht an die Konkurrenz verloren. Das passiert natürlich auch in anderen Unternehmen, aber hier könnte es Schwierigkeiten bereiten. Die Konkurrenzunternehmen wachsen auch mit dem Anstieg der Nachfrage.

### **4.3 Fazit beider SWOT-Analysen**

Beide Unternehmen handeln in der selben Branche und das sieht man auch an den SWOT-Analysen. Es sind Ähnlichkeiten in den Risiken und Chancen zu erkennen. Sie sind mit der Branche, in welcher die Unternehmen tätig sind, in Verbindung. Es gibt viele Unternehmen, die in Transport oder Logistik operieren. Ein erfolgreiches Unternehmen muss etwas besonderes anbieten, etwas anderes als die Konkurrenz. Dieses Etwas kann verschiedene Formen haben. Zusätzliche Leistungen für die

Mitarbeiter oder ein breites Portfolio vom angebotenen Service für die Kunden sind nur zwei von vielen Möglichkeiten.

In beiden Analysen überwiegen die Vorteile und Chancen. Diese Information ist für beide Unternehmen von Bedeutung, da sie besagt, dass beide Unternehmen bisher gute Führung nachweisen. Die Führungskräfte sind sich wahrscheinlich bewusst, wo sie das Unternehmen verbessern können. Trotzdem sollten die Risiken nicht unterschätzt werden. Die Unternehmen sollten passende Strategien finden, um das Risiko zu minimalisieren. In beiden Fällen wäre eine Erweiterung des Marktes überlegenswert. Regelmäßige Aufträge aus anderen Ländern würden sicher von Nutzen sein. Das Knüpfen neuer Kontakte geht damit Hand in Hand.

Mit Schwächen müssen beide Unternehmen auch in der Zukunft rechnen. Die Führungskräfte sollte nicht versuchen die Schwächen komplett zu beseitigen. Sie sollten vielmehr das Beste aus den Schwächen zu machen, sodass die Stärken noch stärker werden. Da beide Unternehmen schon so lange auf dem Arbeitsmarkt, kann man annehmen, dass sie so etwas ähnliches schon gemacht haben und dass sie sich bewusst sind, welche Elemente der Organisation für sie von Bedeutung und welche nicht.

## **5. Anpassungen infolge der Corona-Krise**

Die Corona-Krise hat die ganze Welt betroffen. Ein tödliches Virus hat sich in die ganze Welt verbreitet und die Menschheit musste gegen diesen Virus kämpfen. Viele Staaten mussten zu einem Lockdown greifen, um Covid-19 in den Griff zu kriegen. Ein Lockdown heißt. Dass alle nicht lebensnotwendige Geschäfte und Dienstleistungen geschlossen werden müssen. Obwohl es zu solchen starken Schritten kam, hat es die Transport- und Logistikbranche fast gar nicht beeinflusst.

Ganz im Gegenteil. Da viele Güter auf einmal in den Läden fehlten, weil Flüge verboten wurden, mussten LKWs und Züge alles auf den richtigen Platz bringen. Transportunternehmen hatten mehr Arbeit als normalerweise und konnten von dieser Krise profitieren. Im Bereich Arbeit mussten also Unternehmen keine Änderungen vornehmen.

Was Personal angeht, musste dir Firma neue Anpassungen vornehmen. Jeder Mitarbeiter musste sich vor Arbeit testen lassen. Am Anfang hat es gereicht, wenn die Tests einmal pro Woche durchgemacht wurden. Später musste man aber jede drei Tage einen Test gegen das Corona-Virus machen. Beide Unternehmen mussten keine weitere Maßnahmen ergreifen. Die Fahrer brauchten zwar auch negative Tests, aber darauf mussten die Firmen nicht achten, da die Fahrer von ihnen bloß die Arbeit bekommen haben aber nicht bei ihnen angestellt waren.

## **6. Interview**

In diesem Teil der Arbeit hat der Autor beiden Besitzern vier Fragen zu ihren Unternehmen gestellt. Das Interview mit dem deutschen Besitzer verlief auf Deutsch, mit dem tschechischen Besitzer dann auf Tschechisch. Das tschechische Interview wurde nachträglich vom Autor ins Deutsch übersetzt. Beide Gespräche werden im nächsten Kapitel vom Autor evaluiert.

### **6.1 Interview mit dem Besitzer des tschechischen Unternehmens**

**Frage 1:** *Beschreiben Sie bitte die Anfänge Ihres Unternehmens. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein eigenes Unternehmen zu gründen?*

Ich und mein Bruder haben lange in Deutschland gearbeitet, aber diese Arbeit hat uns nicht das gegeben, was wir erwartet haben. Wir hatten schon immer den Traum von einem eigenen Unternehmen, wir wollten für unsere Träume arbeiten, nicht für die Träume von jemand anderem. In Deutschland haben wir gut verdient, daher konnten wir uns einen Benutzten LKW mit unserem Geld kaufen. Und wieso ausgerechnet Transport? LKWs sind unsterblich. Die Menschen müssen essen, sie müssen sich warm halten. Es gibt zwar noch Züge oder Flugzeuge, aber Straßenverkehr ist auf kürzen Wegen viel stärker. Ein Transportunternehmen, vorausgesetzt es wird gut geleitet, sollte in jeder Situation Arbeit haben.

**Frage 2:** *Wie wichtig war für Sie die Organisation Ihres Unternehmens? War es ausschlaggebend oder was es etwas, dass er mit dem Wachstum des Unternehmens kam?*

Am Anfang war es ziemlich leicht. Es waren nur ich und mein Bruder. Über solche Sachen mussten wir uns keine Sorgen machen. Erst später mussten wir darüber nachdenken aber ich denke, wir haben uns richtig entschieden. Ich habe die meiste Arbeit übernommen und so ist es bis heute geblieben. Die Arbeit wird zwar von insgesamt fünf Leuten gemacht aber ich habe fast immer das letzte Wort.

**Frage 3:** *Sind Sie zufrieden damit, wie Ihr Unternehmen heute operiert? Haben Sie vor Veränderungen vorzunehmen?*

Wir sind heutzutage schon so weit, dass wir nicht mehr wachsen möchten. Das Unternehmen hat einen guten Ruf und wir können allen unseren Arbeitern ständig Arbeit anbieten. Eine Veränderung haben wir vor einem Jahr gemacht. Normalerweise kaufen wir nämlich die Ware von einem Händler aber diesen Schritt wollten wir überspringen. Heute kaufen wir Getreide direkt aus einer Fabrik und bieten es dann weiter an. Andere Änderungen sind zurzeit nicht geplant.

**Frage 4:** *Sehen Sie immer noch Zukunft in dem Beruf des Fahrers? Versuchen Sie junge Menschen auf verschiedene Weisen anzulocken?*

Obwohl der Monatsgehalt um einiges gestiegen ist, haben junge Menschen immer noch sehr wenig Interesse an diesem Beruf. Auch die vielen Technologien reizen die Jungen nicht an. Der Beruf an sich wird bestimmt nicht verschwinden, aber es wird meiner Meinung nach zu einer Wende kommen. Irgendetwas muss sich verändern, sonst wird es in der Zukunft sicherlich Probleme geben. Unser Unternehmen versucht so gute Bedingungen für die Fahrer zu schaffen, wie es nur geht. Sie müssen nicht viel leer fahren, wenn sie die gegebene Arbeit schaffen, können sie machen was sie wollen. Je mehr Frachten sie erledigen, desto mehr Geld bekommen sie. Wir belohnen vor allem gut ausgeführte Arbeit. Und da ich und mein Bruder auch gefahren sind, verstehen wir, wie wichtig Familie für einen ist. Wenn also etwas in der Familie passiert, geben wir dem Fahrer so viel Zeit wie er nur braucht.

## 6.2 Interview mit dem Besitzer des deutschen Unternehmens

**Frage 1:** *Beschreiben Sie bitte die Anfänge Ihres Unternehmens. Wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein eigenes Unternehmen zu gründen?*

Ich war schon früher in Sachen Logistik tätig, deshalb habe ich mich dann entschieden ein eigenes Unternehmen zu gründen. Als Mechaniker wusste ich schon einiges über LKWs und was sie alles anbieten können. Ich war am Anfang skeptisch, aber ich habe Unterstützung in meiner Frau gefunden.

**Frage 2:** *Wie wichtig war für Sie die Organisation Ihres Unternehmens? War es ausschlaggebend oder was es etwas, dass er mit dem Wachstum des Unternehmens kam?*

An erster Stelle wollte ich meine Familie im Unternehmen haben. Mit meiner Frau war das eigentlich ziemlich leicht, sie hat die Finanzen übernommen. Erst später konnte ich auch meine Kinder im Unternehmen willkommen heißen. Beide meiner Kinder kümmern sich um einen anderen Bereich und ich übersehe das ganze bloß. So wie es jetzt ist, ist für das Unternehmen ideal und glaube nicht, dass es sich in der nahen Zukunft ändern wird.

**Frage 3:** *Sind Sie zufrieden damit, wie Ihr Unternehmen heute operiert? Haben Sie vor Veränderungen vorzunehmen?*

Das Unternehmen bereitet mir viel Freude. Ich habe viel gelernt, ich habe Fehler gemacht aber heute ist das Unternehmen in einem wundervollen Zustand. Ich bin auch froh, dass es meiner Familie die gleiche Freude wie mir bringt. Zurzeit haben wir keine Veränderung geplant. Wir haben genügend Arbeit und was die innere Struktur angeht, läuft alles bestens. Es gibt nur ein paar Kleinigkeiten, die sind aber nicht der Rede wert.

**Frage 4:** *Sehen Sie immer noch Zukunft in dem Beruf des Fahrers? Versuchen Sie junge Menschen auf verschiedene Weisen anzulocken?*

Den Beruf wird es sicher geben aber es wird für die Industrie schwer neue Kräfte zu finden. Paradoxerweise glaube ich, dass die Corona-Pandemie in dieser



Hinsicht hilft. LKWs fahren auch in dieser harten Zeit ohne große Probleme, weil es für uns Arbeit gibt, die erledigt werden muss. Das könnte vielleicht junge Menschen motivieren, diesen Beruf auszuprobieren. Wir können neuen Fahrern Vielseitigkeit anbieten. Sie können nur hier in der Umgebung oder auch nach Italien fahren. Die erste Möglichkeit ist auch für Menschen mit einer Familie gut geeignet.

### **6.3 Fazit beider Interviews**

Die Gespräche zeigen, dass beide Besitzer an die Stärke des Straßengüterverkehrs glauben. Obwohl der Beruf nicht so begehrt ist, kann eine neue Welle von LKW-Fahrern kommen, da sich die Situation auf dem Markt drastisch verändert. In dem tschechischen Unternehmen hält der Besitzer die größte Entscheidungskraft. Seine Arbeiter helfen ihm zwar, er hat aber den Überblick über alles, was in dem Unternehmen passiert. In dem deutschen Unternehmen ist es um einiges anders. Der Besitzer hält die höchste Stellung aber er kontrolliert seine Untergeordnete nur. Es ist in dem Firmengang nicht mehr so tätig. Sollte dem Chef etwas passieren, bietet diese Struktur eine bessere Voraussetzung zur Fortsetzung der Arbeit. Beide Unternehmen haben sich auch schon auf dem Arbeitsmarkt stabilisiert. Sie versuchen nun weiter einen Gewinn zu erzielen aber sie wollen nicht unbedingt wachsen.

In den Interviews steckt aber noch mehr drin, als nur das, was gesagt wurde. Beide Besitzer lieben ihre Familie. Ohne die Familie wäre es nicht das gleiche. Das ist auch das, was die Unternehmen stark macht. Das gegenseitige Vertrauen sorgt für eine gute innere aber auch äußere Atmosphäre. Das Auftreten aller Mitarbeiter ist durch diese Tatsache positiv beeinflusst. Beide Besitzer haben früher für jemand anderen gearbeitet, was ihnen aber klar gemacht hat, dass sie lieber ihr eigener Boss sein wollen. Das hat sie motiviert, ihr eigenes Unternehmen zu gründen und leiten. Sie sind sich bewusst, was für Mitarbeiter früher von Bedeutung war und welche Probleme sie schleunigst beseitigen sollten. Ihren Erfahrungen verdanken sie sicher einen großen Teil ihres Erfolgs.

## **7. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für Organisationsmaßnahmen**

Die Unternehmen treten ähnlich auf dem Markt auf. Beide präsentieren sich auf dem deutschen Portal TimoCom. Sie nehmen dort Arbeit, bieten eventuell eigene Arbeit an, sollte diese ihnen nicht passen. Beide Unternehmen setzen aber hauptsächlich auf ihre langjährigen Kontakte und handeln am meisten mit denen. Diese langen Kooperationen führen zu einem guten Ruf und einer guten Mundwerbung.

Interessant ist der Unterschied in der Nummer der LKWs im Eigenbesitz. Das deutsche Unternehmen fährt nur mit eigenen Fahrzeugen, mit 14 um genau zu sein. Auf der anderen Seite besitzt das tschechische Unternehmen nur zwei Wagen. Den anderen stellt es Arbeit zur Verfügung. Das liegt vielleicht an der Lage des Hauptsitzes. Matzke siedelt in einem großen Fahrpark in Altdorf, DT Trading erledigt alles aus einem kleinem Büro in Asch. Ohne einen eigenen Fahrpark ist es kompliziert mehrere LKWs zu haben. Man kann sie nicht einfach auf der Straße lassen, wegen der im Kapitel 4.1 erwähnten Kriminalität.

Ein bedeutsamer Unterschied zwischen den beiden Unternehmen ist die Organisationstruktur. Das tschechische Unternehmen operiert als eine Funktionale Organisation. Die Führungskraft ist der Besitzer, welcher zwar untergeordnete unter sich hat, alle neuen Informationen und Entscheidungen müssen aber mit ihm geteilt werden. Wie im Kapitel 3.2.1. erwähnt wurde, kann diese Struktur zur Überlastung führen. Im deutschen Unternehmen herrscht das Stabliniensystem. Die Führungskraft hat Stäbe unter sich, welche autonom operieren. Die Führung ist nur da, um sicher zu stellen, dass alles so läuft, wie es laufen soll. Das deutsche Unternehmen scheint auf den ersten Blick mehr als ein Familienunternehmen, da die Führung unter mehr Leute geteilt ist.

Nichtsdestoweniger haben sich beide Unternehmen auf dem Markt stabilisiert, sie machen jedes Jahr Gewinn und sie wachsen zusammen mit der Branche und der Konkurrenz. Organisationsstrukturen sind zwar unterschiedlich aber wenn man sich die letzten 20 Jahre anschaut, bemerkt man keinen größeren Unterschied. Doch muss erwähnt werden, dass die Stablinienstruktur nachhaltiger ist. Im Fall des Rücktritts

eines der Unternehmensführer, ist das deutsche Unternehmen ganz klar besser vorbereitet. Führungskräfte der Stäbe wissen, wie das Unternehmen handelt und können auch ohne den Besitzer weitermachen.

Obwohl die Unternehmen stabilisiert sind, gibt es Möglichkeiten, welche die Firmen ergreifen könnten, um noch weiter zu wachsen. DT Trading sollte unbedingt eine Webseite oder wenigstens ein Profil auf sozialen Medien eröffnen. Im Zeitalter der Technologie ist das fast eine Notwendigkeit. Und Präsenz auf dem Internet ist nicht alles, was das Unternehmen damit erreichen würde. Auf einmal könnte die Firma mit verschiedenen Partnern übers Netz zusammenarbeiten und über neue Technologien und Fachwissen erfahren. Mit sozialen Medien hängt auch die Organisationsstruktur zusammen. Das Unternehmen müsste seine Struktur ein wenig umändern. Am besten geeignet wäre die Stablinienorganisation. Einheiten können zueinander kommunizieren, Informationen austauschen und mehr über das Leiten des Unternehmens erfahren. Die Führungsspitze hätte anschließend mehr Zeit um sich neue Strategien zu überlegen. Ausbreitung in andere Länder wäre angebracht um das Unternehmen zu erweitern.

Auf der anderen Seite ist das deutsche Unternehmen. Dieses sollte darüber nachdenken, ob es sich lohnt so einen großen Fuhrpark zu haben. Es ist öfter passiert, dass einige Fahrzeuge wenig Arbeit hatten. Vor allem während saisonalen Angeboten haben manche Fahrer viel zu tun und andere fast nichts. Das Unternehmen könnte Kosten senken, indem sie weniger LKWs hätten. Wenn dann Erntezeit kommt, kann sie weitere Fahrzeuge ausleihen und nach der Ernte zurückgeben. Weniger Fahrzeuge bedeutet auch, dass weniger Platz für sie gebraucht wird. Das Unternehmen könnte freie Plätze in ihrem Fuhrpark anderen Speditionen anbieten und so mehr Gewinn erzielen. Was die Organisationsstruktur des Unternehmens angeht, sieht der Autor den größten Sinn in der Stablinienstruktur. Bereiche der Logistik, der Entsorgung und des Brennstoffhandels operieren autonom aber auch untereinander. Matrixorganisation könnte in diesem Fall auch funktionieren, jedoch sieht der Autor keinen Grund, um die Stablinienstruktur zu ändern.

## Zusammenfassung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es, Analysen zweier Unternehmen durchzuführen und darüber hinaus Empfehlungen zu Verbesserungen erläutern. Das erste Unternehmen ist eine tschechische Firma DT Trading, welche in Transport und Logistik schon 20 Jahre operiert. Das deutsche Unternehmen, Spedition Matzke, ist der gleichen Branche schon 30 Jahre tätig. Der Autor hat außerdem verschiedene Organisationstheoretische Ansätze vorgestellt, welche durch Analysen begleitet und ergänzt. Um das Ziel erreichen zu können, wurde die Bachelorarbeit in zwei Teile gegliedert, den theoretischen und den praktischen Teil.

Der theoretische Teil enthält drei Kapitel. Diese sind Logistik, Transport und Organisationstheoretische Ansätze. Im ersten und zweiten Kapitel wird die Arbeit, die von den beiden Unternehmen gemacht wird, vorgestellt. Allgemeine Informationen sollen dem Leser erklären, wie beide Branchen angefangen haben und wie sie sich entwickelt haben. Da Logistik und Transport große Branchen sind, werden auch die einzelnen Bereiche vorgestellt. Beim Transport wird ein klarer Unterschied zwischen verschiedenen Typen des Transports hingewiesen. Im dritten Kapitel werden Unternehmensziele und Unternehmenstypen beschrieben. Der theoretische Teil wird mit verschiedenen Organisationsformen und ihren Vorteilen, so wie Nachteilen abgeschlossen.

Der praktische Teil ist in 4 Kapitel gegliedert. Als erstes schenkt der Autor seine Aufmerksamkeit den SWOT-Analysen der beiden Unternehmen. Der Leser wird sich dank dieser Analysen bewusst, wie die Unternehmen handeln und welche Stärken und Schwächen sie haben. Der Autor teilt anschließend seinen Fazit beider Analysen mit. Da diese Arbeit im Jahr 2020 entstanden ist, hat der Autor eine Notwendigkeit gefühlt wenigstens ein Kapitel dem Corona-Virus zu schenken. Unternehmen mussten auf die Pandemie reagieren, dem Leser sind also alle Änderungen vorgestellt. Nach diesem Kapitel konnte der Autor ein Interview mit beiden Besitzern machen. Ein genaues Transkript befinden sich im sechsten Kapitel. Diese Interviews sollten die Unternehmen dem Leser noch präziser vorstellen. Das Gespräch mit dem Besitzer des tschechischen Unternehmen verlief auf Tschechisch, daraufhin hat ihn der Autor selbst übersetzt.

Erwähnenswert ist die Tatsache, dass beide Unternehmen, obgleich man behaupten könnte sie sind erfolgreich, keine große Präsenz auf dem Internet aufzeigen. Bei der Voraussetzung, dass es bei den meisten Transport- und Logistikfirmen so ist, ist es kein Wunder, dass es in der Branche so wenige Fahrer gibt. Der Mangel an Fahrern wird von beiden Unternehmen betont.

Diese Arbeit kann für andere Unternehmen von Nutzen sein und das nicht nur für die Unternehmen, welche in Transport oder Logistik tätig sind. Die präsentierten Informationen können im Bezug auf andere Branchen benutzt werden. Vor allem das dritte und vierte Kapitel kann neuen Unternehmensgründern helfen, ihr Unternehmen richtig zu leiten und über das Unternehmen kritisch nachzudenken.

Der Autor ist der Meinung, dass er die Ziele der Bachelorarbeit erfüllt hat. Er hat beide Unternehmen analysiert, hat sie verglichen und hat anschließend Empfehlungen für beide Unternehmen formuliert. Der Straßenverkehr wurde ebenfalls beschrieben, der Unterschied gegenüber dem Schienen- oder Luftverkehr wurde erklärt und es wurden verschiedene Organisationsformen vorgestellt.

## **Resümee**

Das Thema dieser Arbeit lautet *Komparative Analyse der formalen Elemente der Organisation eines ausgewählten Unternehmens in Westböhmen und eines in Bayern*.

Die Einleitung hat das Thema, die Gründe der Themenwahl und die Ziele der Bachelorarbeit vorgestellt. Nach der Einleitung wird die Arbeit in zwei Teile gegliedert, den theoretischen und den praktischen Teil.

Im theoretischen Teil werden die zwei wichtigsten Branchen für die vorliegende Bachelorarbeit vorgestellt und beschrieben. Nämlich handelt es sich um Transport und Logistik. Diese zwei Gebiete werden durch allgemeine Informationen und ihre Bereiche eingeführt. Im letzten Kapitel werden Organisationstheoretische Ansätze, wie Unternehmensziele, Unternehmenstypen oder Organisationsformen erklärt. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationsformen werden dem Leser aufgeklärt. Es werden ebenfalls Vorteile und Nachteile der erwähnten Formen vorgestellt.

Der praktische Teil enthält vier Kapitel. Die ersten drei davon konzentrieren sich auch die Unternehmensvorstellung. Beide Unternehmen werden im ersten Kapitel vorgestellt, anschließend wird eine SWOT-Analyse gemacht und darüber hinaus werden aus beiden Analysen wichtige Ergebnisse gezogen. Das zweite Kapitel hat den Zweck zu zeigen, wie beide Unternehmen auf eine neue Herausforderung reagiert haben, und zwar die Corona-Krise. Im nächsten Kapitel befindet sich ein Transkript der Interviews mit dem tschechischen und deutschen Besitzer. Das letzte Kapitel formuliert anhand der vorliegenden Informationen Schlussfolgerungen und Empfehlungen zur Verbesserung beider Unternehmen.

## **Resumé**

Téma této bakalářské práce zní *Komparativní analýza formálních elementů organizace vybrané společnosti ze západních Čech a jedné z Bavorska*.

Úvod představil téma, důvody pro výběr tématu a cíle bakalářské práce. Po úvodu je práce rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou představeny a popsány dvě nejdůležitější odvětví pro přeloženou bakalářskou práci. Jmenovitě se jedné o dopravu a logistiku. Tyto dvě oblasti jsou uvedeny jejich částmi a všeobecnými informacemi. V poslední kapitole jsou vysvětleny organizační přístupy jako jsou cíle společnosti, typy společností nebo organizační formy. Rozdíly mezi různými organizačními formami jsou čtenáři vysvětleny. Také jsou představeny výhody a nevýhody zmíněných forem.

Praktická část obsahuje čtyři kapitoly. První tři se soustředí na představení společností. Obě společnosti jsou v první kapitole představeny, následně je provedena SWOT analýza a dále jsou z těchto analýz vytaženy důležité výsledky. Druhá kapitola má za úkol ukázat, jak obě společnosti reagovali na novou výzvu a to na korona krizi. V další kapitole se nachází přepis rozhovorů s českým a německým vlastníkem firmy. Poslední kapitola formuluje podle předložených informací závěry a doporučení k vylepšení obou společností.

## **Literaturverzeichnis**

## Druckmaterialien:

DILLERUP, RALF und STOI, ROMAN. *Unternehmensführung – Management & Leadership*. 5. Auflage. München: Vahlen, 2016. ISBN 978-3-8006-5112-2

GUDEHUS, TIMM. *Logistik: Grundlagen – Strategien – Anwendungen*. 2., aktualisiert und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Verlag, 2004. ISBN 978-3-662-08409-0

THOMMEN, JEAN PAUL et al. *Allgemein Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, 2017. ISBN 978-3-658-07767-9

VAHS, DIETMAR. *Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch*. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2012. 978-3-7910-3174-3

VAN SOMEREN, TACO C. R. *Strategische Innovationen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag, 2005. ISBN 978-3-663-01545-1

## Internetquellen:

- Academic: *Beschaffungslogistik*. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/163757> [Stand: 15. April 2021]
- Academic: *Entsorgungslogistik*. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/396598> [Stand: 29. April 2021]
- Academic: *Logistik*. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/874689#Bereiche> [Stand: 29. April 2021]
- Academic: *Produktionslogistik*. URL: <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/1133137> [Stand: 28. April 2021]
- Die Bundesvereinigung Logistik: *Die Bundervereinigung Logistik erklärt: Was ist Logistik?*. URL: <https://www.bvl.de/service/zahlen-daten-fakten/logistikbereiche/logistik> [Stand: 10. April 2021]
- Logistik Initiative Schleswig-Holstien e.V.: *PlowmanBuch*. URL: <http://logish.egeb.de/wp-content/uploads//PlowmanBuch.pdf> [Stand: 14. April 2021]



- Logistik-studieren.de: *Was ist Logistik? - Definition, Infos & Co.* URL: <https://www.logistik-studieren.de/infos/was-ist-logistik/#teilgebiete> [Stand: 30. März 2021]
- Qtrado Logistics: *Logistik – Definition & Erklärung.* URL: <https://qtrado-logistics.de/wiki/logistik/> [Stand: 28. April 2021]
- Statista: *Statistiken zum Thema Transport und Logistik.* URL: <https://de.statista.com/themen/733/transport-und-logistik> [Stand: 30. April 2021]
- Technische Universität Dresden: *Glossar Verkehrswesen und Verkehrswissenschaften.* URL: [https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/ressourcen/dateien/diskuss/2006\\_2\\_diskus\\_btr\\_iwv.pdf?lang=de](https://tu-dresden.de/bu/verkehr/ivw/ressourcen/dateien/diskuss/2006_2_diskus_btr_iwv.pdf?lang=de) [Stand: 30. April 2021]