



Studienbrief

SRH Fernhochschule – The Mobile University

BETRIEBSWIRTSCHAFT ALS MANAGEMENTLEHRE

Titel-Nr. 1297-01

1. Auflage Juni 2017

© 2017 SRH Fernhochschule
The Mobile University
Staatlich anerkannte Hochschule der SRH Fernhochschule GmbH

Lange Straße 19, 88499 Riedlingen
Telefon: 07371 9315-0, Telefax: 07371 9315-115

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Autor

Professor Dr. Martin Knoke

geboren 1967 in Mannheim

- | | |
|-----------|---|
| 1987-1989 | Freiwilliger Friedensdienst im Ausland, Belfast, Nordirland
Sozial- und Versöhnungsarbeit mit Frauen und Kindern bis 12 Jahren
Arbeit mit Kindern und Jugendlichen der irischen Fahrenden Bevölkerung
Aushilfstätigkeit in einem Jugendwohnheim für 12- bis 16-jährige Mädchen |
| 1989-1992 | Ausbildung/Studium der Sozialarbeit, Berufsakademie Stuttgart
Ausbildungsstellen: Justizvollzugsanstalten Ulm und Heidelberg
Fremdpraktikum: AG Sozialplanung, Stadtjugendamt Mannheim |
| 1992-1998 | Studium der Betriebswirtschaftslehre, Universität Mannheim
Studienschwerpunkte Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und Organisation
Diplomarbeit zum Thema „Controlling in der Kirchenverwaltung“ |
| 1993-1999 | Parallelstudium Magister Artium, Universität Mannheim
1. Hauptfach: Soziologie
2. Hauptfach: Wirtschafts- und Sozialgeschichte/Neuere Geschichte |
| 1999-2003 | Promotion zum Dr. rer. oec., Universität Mannheim
Dissertation zum Thema „Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen“ |
| 1998-2000 | Mitarbeitender Gesellschafter, abakus Organisationsberatung, Mannheim
Planung und Durchführung von Beratungsprojekten im sozialen Sektor
Arbeitsfelder der Firma: Suchtkrankenhilfe, Altenhilfe, Behindertenhilfe |
| 1999-2003 | Forschungsreferent,
Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim
Koordination des Arbeitsbereiches Sozialwesen und Sozialmanagement
Organisation von Lehrstuhlprojekten und Tagungen
Betreuung von Seminar- und Diplomarbeiten, Klausurkorrekturen |
| 2000-2003 | Mitarbeitender Gesellschafter, Wissenswerk GmbH, Mannheim/Offenbach
Interne Koordination (Personal, Marketing, Organisation)
Arbeitsfelder der Firma: Wissensmanagement, Informationstechnologie |
| 2003-2004 | Lehrtätigkeiten an der Fachhochschule für Sozialwesen, Mannheim |
| Seit 2004 | Professor an der SRH Fernhochschule |
| Seit 2007 | Verwaltungsratsmitglied
Pilgerhaus Weinheim e.V., Einrichtung der Jugend- und Behindertenhilfe |
| Seit 2011 | Mitglied im Vorstand
Drogenverein Mannheim e. V., Einrichtung der Suchthilfe |

Inhaltsverzeichnis

Autor	3
Inhaltsverzeichnis	5
1 Der Managementkreislauf im Überblick	7
2 Umwelten verstehen: Rahmenbedingungen des Wirtschaftens	11
2.1 Die Makroumwelt: politisch-rechtliche Rahmenbedingungen.....	13
2.1.1 Politische Rahmenbedingungen und Gesellschaftsordnung	13
2.1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsordnung	14
2.2 Die Makroumwelt: ökonomische Rahmenbedingungen	21
2.2.1 Die Wirtschaftsordnung als allgemeiner ökonomischer Rahmen	21
2.2.2 Die soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung in Deutschland.....	24
2.2.3 Ökonomische Strukturdaten und wirtschaftliche Entwicklung	25
2.3 Die Makroumwelt: soziokulturelle Rahmenbedingungen	29
2.3.1 Sozio-demografische Aspekte	29
2.3.2 Kulturelle Aspekte	30
2.4 Die Makroumwelt: Technologische Rahmenbedingungen.....	31
2.5 Die Mikroumwelt.....	33
3 Unternehmen führen: Ziele, Strategien und Führung	37
3.1 Unternehmensführung und unternehmerische Ziele	38
3.1.1 Unternehmensführung als Anspruchsgruppenmanagement	39
3.1.2 Das unternehmerische Zielsystem	42
3.1.3 Zielbeziehungen	45
3.1.4 Die Operationalisierung von Zielen	47
3.2 Strategische Analyse und strategische Planung	49
3.2.1 Strategische Situationsanalyse als Ausgangspunkt der strategischen Planung.....	50
3.2.2 Ausgewählte strategische Analyseinstrumente	52
3.2.3 Strategiebildung und strategische Optionen	58
3.2.4 Konkretisierung und Umsetzung strategischer Pläne	63
3.3 Organisation.....	65
3.3.1 Aufbauorganisation.....	66
3.3.2 Ablauforganisation.....	71
3.3.3 Informelle Organisation	73
3.3.4 Managementinstrumente und Managementtechniken	73
3.4 Personalmanagement	76
3.4.1 Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung und Personalfreisetzung	77
3.4.2 Personaleinsatz, Personalbeurteilung und Personalentwicklung	79
3.4.3 Personalführung und Motivation	80
3.4.4 Monetäre und nicht monetäre Anreize.....	83
4 Prozesse steuern: Leistungserstellung und Leistungsverwertung.....	87
4.1 Der betriebliche Leistungserstellungsprozess im Überblick	88
4.2 Materialwirtschaft, Beschaffung und Logistik.....	90
4.2.1 Grundlagen der Materialwirtschaft.....	90
4.2.2 Gestaltung des Beschaffungsprozesses.....	91
4.2.3 Aktuelle Entwicklungen der Materialwirtschaft.....	93

4.3	Produktionswirtschaft	95
4.3.1	Grundlagen der Produktionswirtschaft.....	96
4.3.2	Gestaltung des Produktionsprozesses.....	97
4.3.3	Aktuelle Entwicklungen der Produktionswirtschaft.....	100
4.4	Absatzwirtschaft und Marketing	101
4.4.1	Grundlagen der Absatzwirtschaft und des Marketing	101
4.4.2	Gestaltung des Absatzprozesses und des Marketing	103
5	Ergebnisse bewerten: Rechnungswesen und Finanzwirtschaft	115
5.1	Rechnungswesen	116
5.1.1	Externes Rechnungswesen	117
5.1.2	Internes Rechnungswesen.....	122
5.1.3	Kostenmanagement und Controlling	125
5.1.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	128
5.2	Betriebliche Finanzwirtschaft und Finanzmanagement	134
5.2.1	Investition	135
5.2.2	Finanzierung	137
5.2.3	Finanzmanagement	141
6	Schlussbemerkung	145
	Lösungen.....	147
	Literaturverzeichnis.....	161
	Abbildungsverzeichnis	167
	Tabellenverzeichnis.....	167
	Abkürzungsverzeichnis	169

1 Der Managementkreislauf im Überblick

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ✓ skizzieren, inwiefern Betriebswirtschaftslehre als handlungs- und anwendungsorientierte Managementlehre zu verstehen ist;
- ✓ das Umsystem, das Zielsystem und das Transformationssystem als wesentliche Elemente eines betriebswirtschaftlichen Gesamtmodells erläutern;
- ✓ den Managementkreislauf in seinen Grundzügen beschreiben;
- ✓ typische Themen und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre benennen und einordnen.

Obwohl die **Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft** im Laufe ihrer Entwicklung eine Vielzahl von Perspektiven auf ihr Erkenntnisobjekt, den Betrieb,¹ entwarf und dabei eine Vielzahl teils auch widersprüchlicher Ansätze und Konzepte entstanden, ging es ihr in den meisten Fällen doch um eine gemeinsame Idee: Die Bereitstellung wissenschaftlicher Erklärungen, die Entwicklung und kritische Prüfung von Managementkonzepten und die Unterstützung von Managementhandeln in der Praxis. Naturgemäß ist ein solches Unterfangen angesichts der enormen Komplexität von Unternehmensrealitäten sowie der Vielfalt und Unüberschaubarkeit von Zusammenhängen in und zwischen Unternehmen mit großen Schwierigkeiten verbunden, und entsprechende Aussagen zur Gestaltung von Unternehmen sind mit größter Vorsicht zu genießen,² dennoch lassen sich in der Zusammenschau Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen identifizieren, die das moderne Managementhandeln in verschiedenen Aufgabenfeldern prägen. Betriebswirtschaft ist in diesem Sinne nicht nur als Wissenschaft zu verstehen, sondern immer auch als „Handwerk“: Erkenntnisse über „zielführendes und erfolgreiches betriebliches Handeln“, z. B.

- zur Entwicklung geeigneter Strategien in einem wettbewerblichen Umfeld,
- zur Auswahl von Personal in Assessment Centern,
- zur Optimierung der Bestellmenge im Rahmen der Materialwirtschaft,
- zur bedarfsgerechten Gestaltung von Produkten im Marketing,
- zur Abwägung der Vor- und Nachteile verschiedener Finanzierungsformen,
- zur angemessenen Verteilung von Gemeinkosten auf mehrere Kostenträger

finden in der täglichen Praxis Anwendung und werden umgekehrt in der Praxis weiterentwickelt und optimiert – und erst dann durch die Wissenschaft kritisch geprüft und begleitet.

In diesem Sinne soll hier die **Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre** beschrieben werden, deren Aufgabe es ist, Hinweise zur möglichst rationalen Steuerung und Gestaltung von Betrieben zu entwickeln. Eine solche Rationalität darf aber keineswegs eindimensional verstanden werden, vielmehr sind technische, wirtschaftliche, politische und soziokulturelle Rationalitätskriterien zu erfüllen.³ Das bedeutet z. B., dass die technisch effizienteste und schnellste Art und Weise, ein Produkt herzustellen, nicht immer auch der beste Weg sein muss, denn Unternehmen muss man immer auch als soziale Einheiten verstehen, in denen Menschen zusammenarbeiten und an die

¹ Betriebe als Oberbegriff für Unternehmen und Haushalte definiert man in der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheiten, die selbstständige Entscheidungen treffen, eigene Risiken tragen und Aufgaben der Bedarfsdeckung erfüllen. Wenn Betriebe fremde Bedarfe decken, spricht man von Unternehmen, wenn sie eigene Bedarfe decken, spricht man von Haushalten. Auch wenn im vorliegenden Studienbrief meist von Unternehmen die Rede sein wird, lassen sich die Ausführungen in der Regel auch auf Haushalte anwenden.

² Vgl. *Corsten/Becker* (1994), S. 61.

³ Vgl. *Hill* (1988), S. 137-138.

sie bestimmte Erwartungen haben. Auch diesen Erwartungen müssen erfolgreiche Unternehmen gerecht werden – oder anders formuliert: sozial-kulturelle Rationalitätskriterien erfüllen.

Im vorliegenden Studienbrief soll die Betriebswirtschaftslehre als handlungs- und anwendungsorientierte Disziplin dargestellt werden, die auf theoretische Erkenntnisse zurückgreift und diese im Sinne des Praxistransfers verarbeitet. Demnach stehen inhaltliche Aussagen im Vordergrund, so z. B. zur Beeinflussung von Unternehmen durch die Umwelt und ihre Anspruchsgruppen, zur Struktur von Zielsystemen oder betrieblichen Leistungserstellungsprozessen oder zur Abbildung dieser Prozesse im internen und externen Rechnungswesen. Es geht es in diesem Sinne um einen ersten Überblick über die Aufgabenfelder des Managements.

Einen solchen Überblick über das Management bieten **betriebswirtschaftliche Gesamtmodelle**: Solche „Modelle vereinfachen die Wirklichkeit insofern, als sie die Vielzahl und die Komplexität der realen Gegebenheiten reduzieren und so den Blick auf das aus betriebswirtschaftlicher Sicht Wesentliche lenken.“⁴ Mit Blick auf die Komplexität von Unternehmen als produktive, soziale und in vielfältige Umwelten eingebettete Systeme, die oben kurz skizziert wurde, sollten dabei wenigstens die folgenden Aspekte Berücksichtigung finden:⁵

- Das **Umsystem**: Dieser Aspekt knüpft an der Vorstellung an, dass Betriebe offene Systeme sind, die von rechtlichen, ökonomischen, technischen, soziokulturellen und ökologischen Rahmenbedingungen geprägt werden und in ein Beziehungsgeflecht einer Vielzahl von Anspruchsgruppen eingebettet sind, deren Erwartungen sie zu erfüllen haben. Wichtige Umsysteme sind die Märkte (Absatzmärkte, Faktormärkte, Arbeitsmarkt, Kapitalmärkte etc.), auf denen sich die Unternehmen bewegen, aber auch das weitere Umfeld, bestehend aus Staat und Politik, Öffentlichkeit und Medien, Verbrauchern und Interessengruppen ist bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen.
- Das **Zielsystem**: Zu den Kernaufgaben des Managements zählt es, „den Betrieb im Sinne sozio-ökonomischer Rationalität so zu lenken und zu gestalten, dass im komplizierten Wechselspiel externer und interner Kräfte den Interessen der Involvierten mindestens so weit Rechnung getragen wird, dass der Fortbestand des Betriebes gewährleistet wird“.⁶ Gutes Management muss also die Anforderungen der Umwelt wahrnehmen und verstehen und zu Zielen der Organisation verarbeiten, es muss Strategien zur Erreichung dieser Ziele entwickeln, die Umsetzung planen und steuern und schließlich prüfen, inwiefern die Ziele erreicht und die Ansprüche der Stakeholder erfüllt wurden. Es geht hier also um die Frage, wie Unternehmensführung als Anspruchsgruppenmanagement zu gestalten ist, welche Zielarten, Zielbeziehungen und Zielsysteme existieren und wie Unternehmen zu steuern sind, um diese Ziele zu erreichen. Es stehen also strategische Fragestellungen im Fokus, obwohl natürlich auch die operative Steuerung zu den Managementaufgaben zählt.
- Das **Transformationssystem**: Unternehmen wurden oben bereits kurz als produktive und soziale Systeme beschrieben, die Produktionsfaktoren wie Arbeit, Kapital, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe beschaffen, diese Güter in Fertigungs- bzw. Leistungserstellungsprozessen zu Produkten und Dienstleistungen transformieren, um sie dann auf ihren Absatzmärkten abzugeben. Man spricht hier auch vom Dreiklang „Input – Throughput – Output“. Der Transformationsprozess stellt also die technische Komponente des Betriebes dar, berührt dadurch aber auch eine Vielzahl von operativen Fragen des Managements. So beschäftigt

⁴ Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 39.

⁵ Vgl. Corsten/Becker (1994), S. 63ff.

⁶ Hill (1988), S. 138.

man sich in diesem Zusammenhang mit Materialwirtschaft und Beschaffung, Produktion, Absatz und Marketing sowie speziellen Managementtechniken wie Projektmanagement, Dienstleistungsmanagement oder Qualitätsmanagement. Insofern, als den Mitarbeitenden eines Unternehmens eine immer höhere Bedeutung zukommt, sind auch Personalführung und Personalmanagement ein wichtiger Teil der Steuerung des Transformationssystems.

Ein Modell zur Beschreibung dieser Aufgabenfelder ist der sogenannte **Management-Kreislauf**, der in manchen Bereichen auch als PDCA-Zyklus (Plan – Do – Check – Act) bekannt ist und in der Fachliteratur meist als Planungs- und Kontrollprozess beschrieben ist.⁷ Dieser umfasst in der Regel die Schritte der Situationsanalyse und Zielbildung in Auseinandersetzung mit der Umwelt, geht über in die Strategieentwicklung, Alternativensuche und Planung von Lösungswegen, setzt sich Durchführung und Umsetzung fort und endet schließlich mit der Kontrolle der Zielerreichung im Sinne einer Abweichungsanalyse, in der die Soll-Vorgaben aus der Zielbildung und Planung mit den tatsächlichen Ist-Werten verglichen werden, um den Erfolg zu messen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Vereinfacht lässt sich der Prozess wie folgt illustrieren:

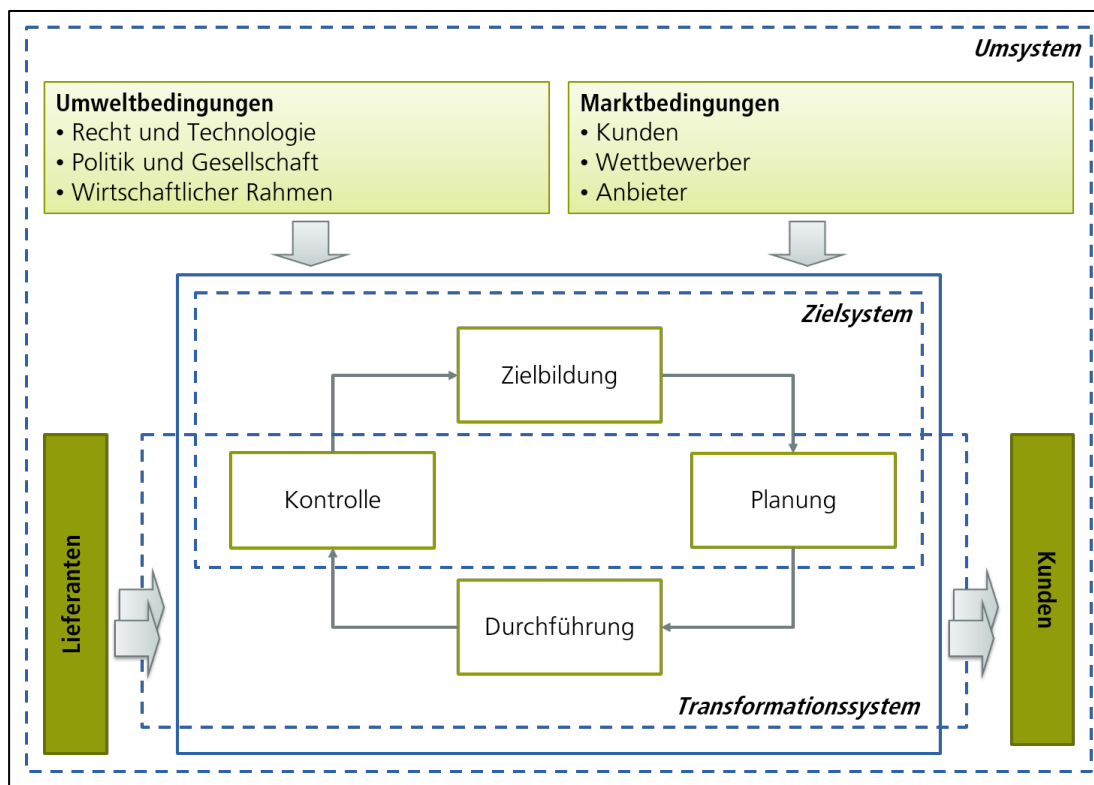


Abbildung 1: Der Management-Zyklus.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die nächsten Kapitel dieses Studienbriefes orientieren sich an diesem Managementkreislauf und sprechen die folgenden Themenbereiche an:

- **Betriebliches Umfeld:** Mit Blick auf soziokulturelle, politisch-rechtliche, ökonomische und technologische Rahmenbedingungen, die das wirtschaftliche Handeln in Unternehmen prägen, sollen diese Umwelten mit ihren Einflüssen beschrieben sowie wesentliche Aspekte der deutschen Gesellschafts-, Rechts- und Wirtschaftsordnung skizziert werden. Außerdem erfolgt eine Betrachtung der Strukturen und Funktionsweise von Märkten als den direkten Handlungsfeldern, auf denen Angebot und Nachfrage zusammentreffen.

⁷ Vgl. u.a. Schweitzer/Bea (1993), S. 25-26, Schneck (1997), S. 315 oder Müller/Lorberg (2015), S. 93.

- **Zielbildung und Unternehmensführung:** Unternehmen stehen typischerweise einer Vielfalt von Anspruchsgruppen, sogenannten Stakeholdern, gegenüber, die wichtige Beiträge für das Unternehmen liefern und im Gegenzug Ansprüche an das Unternehmen formulieren. Ihre Beiträge leisten sie nur, wenn es dem Unternehmen gelingt, entsprechende Anreize zu setzen und so die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen (Anreiz-Beitrags-Theorie). In diesem Sinne heißt Unternehmensführung immer auch Anspruchsgruppenmanagement. Im Studienbrief werden die daraus resultierenden vielfältigen Unternehmensziele und ihre Operationalisierung erläutert. Darüber hinaus werden Strategien als Pläne zur Erreichung dieser Ziele sowie Organisation und Personalmanagement erläutert.
- **Leistungserstellung und Leistungsverwertung:** Hier geht es um die operativen Maßnahmen zur Zielerreichung bzw. zur Umsetzung der Strategien, also den Transformationsprozess von der Beschaffung der Einsatzfaktoren über Produktion und Dienstleistungserstellung bis zum Absatz und der Vermarktung der Leistungen. In der Betriebswirtschaftslehre nennt man dies auch die leistungswirtschaftlichen Bereiche einer Unternehmung.
- **Rechnungswesen und Finanzwirtschaft:** Diese klassischen betriebswirtschaftlichen Themen bezeichnet man auch als die finanzwirtschaftlichen Bereiche des Unternehmens. Sie bilden die leistungswirtschaftlichen Prozesse in Zahlen bzw. Geldeinheiten ab und dienen so der Information und Entscheidungsfindung sowie der Erfassung betrieblicher Abläufe. Insofern stehen sie am Ende des Managementkreislaufs und tragen dazu bei, die Zielerreichung zu überprüfen („Kontrolle“), zugleich stehen sie damit aber wieder am Anfang des Kreislaufs und liefern Informationen für die Situationsanalyse, Zielbildung, strategische Planung und Entscheidungsfindung. In diesem Studienbrief soll ein erster Überblick über das interne und externe Rechnungswesen sowie Fragen der Finanzwirtschaft gegeben werden. Da eine rein monetäre Betrachtung des Leistungsgeschehens zu kurz greifen würde, soll abschließend noch auf die Erfassung und Steuerung nicht monetärer Aspekte eingegangen werden.

Im Rahmen einer allgemeinen Einführung kann all dies naturgemäß nur im Sinne eines ersten Überblicks erfolgen. Für eine detaillierte Darstellung der Inhalte sei auf die Fachliteratur bzw. auf weiterführende Studienmodule verwiesen.

Übungsaufgaben zu Kapitel 1

- | | |
|-----|---|
| 001 | Inwiefern kann man die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Managementlehre beschreiben, und in welchem Zusammenhang steht dies zu den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft? |
| 002 | Wie hängen Umsystem, Zielsystem und Transformationssystem zusammen? |
| 003 | Beschreiben Sie den Managementkreislauf in seinen Grundzügen! |
| 004 | Warum kann man beim Managementkreislauf wirklich von einem Kreislauf sprechen, d. h. einem Vorgehen, das sich regelmäßig wiederholt? |
| 005 | Geben Sie einen kurzen Überblick über die zentralen Aufgabenfelder des Managements! |

2 Umwelten verstehen: Rahmenbedingungen des Wirtschaftens

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ✓ die Notwendigkeit der Anpassung an veränderliche Unternehmensumwelten verstehen und exemplarisch erläutern;
- ✓ die Makroumwelt und die Mikroumwelt eines Unternehmens unterscheiden;
- ✓ die Elemente des PEST-Modells zur Beschreibung der Makroumwelt benennen und jedes dieser Elemente im Detail erläutern;
- ✓ die Bedeutung der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Rechtsordnung für unternehmerisches Handeln nachvollziehen und an Beispielen erläutern;
- ✓ wesentliche Elemente der deutschen Rechtsordnung benennen und skizzieren;
- ✓ Vorteile und Nachteile marktwirtschaftlicher und planwirtschaftlicher Steuerung erörtern;
- ✓ das Modell der sozialen Marktwirtschaft und seine Umsetzung in der Bundesrepublik Deutschland in Grundzügen beschreiben;
- ✓ die Globalisierung als aktuelle ökonomische Herausforderung darstellen und wesentliche Auswirkungen für Unternehmen skizzieren;
- ✓ Mikroökonomie und Makroökonomie als Teilbereiche der Volkswirtschaftslehre darstellen;
- ✓ die Implikationen gesellschaftlicher bzw. soziokultureller Entwicklungen für Unternehmen, sowohl auf den Absatzmärkten als auch den Beschaffungsmärkten, herausarbeiten und exemplarisch erläutern;
- ✓ die Bedeutung technologischer Entwicklungen erkennen und in Beispielen beschreiben;
- ✓ Märkte als Orte des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage verstehen und diese in wesentlichen Kennzahlen erfassen.

Wie insbesondere der systemtheoretische Ansatz der Betriebswirtschaftslehre aufzeigen konnte, agieren Unternehmen nicht im luftleeren Raum oder unabhängig von ihrer Umwelt: Sie müssen Vorgaben des Gesetzgebers beachten, auf veränderte Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden reagieren, gesellschaftliche Entwicklungen wie den Fachkräftemangel oder den demografischen Wandel berücksichtigen, die Strategien und Maßnahmen ihrer Wettbewerber im Blick behalten oder neue Technologien wie die Robotik oder das Web 2.0 in ihre Überlegungen einbeziehen. Außerdem müssen sie sich – siehe oben – mit den Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen befassen und Anreize zur Sicherstellung der Ressourcen setzen. Anders formuliert: Es bestehen vielfältige Interdependenzen zwischen einem Unternehmen und seinen Umsystemen.⁸ Eine der wichtigsten Aufgaben erfolgreichen Managements besteht folglich darin, diese Umwelten und ihre Entwicklungen zu analysieren und zu verstehen sowie die Beziehungen zur Umwelt genau zu beobachten und einzuschätzen, denn Entscheidungen im Betrieb können nur dann zielführend getroffen werden, wenn diese Rahmenbedingungen Beachtung finden. Die Beobachtung und Analyse von Umweltentwicklungen ist auch insofern von Bedeutung, als diese zu Risiken führen können, denen man begegnen muss, oder Chancen eröffnen, die man durch die Unternehmensstrategie nutzen kann. So kann der Markteintritt ausländischer Wettbewerber mit günstigeren Kostenstrukturen zu einem Verlust von Marktanteilen im Niedrigpreissegment führen („Risiko“) oder der demografische Wandel, also die Alterung der Bevölkerung bzw. die steigende Zahl der vermögenden Senioren, Wachstumspotenziale mit sich bringen („Chance“).

⁸ Vgl. *Corsten/Reiß* (1994), S. 61-62.

Was genau aber sind nun diese Rahmenbedingungen? Welche Arten von Rahmenbedingungen gibt es, und wie lassen sie sich analysieren? Eine Erläuterung der vielfältigen Analysemethoden und Konzepte, die in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, um Rahmenbedingungen besser zu verstehen, würde an dieser Stelle zu weit führen. Diesbezüglich sei auf die Fachliteratur bzw. weiterführende Studienbriefe verwiesen. Es soll aber wenigstens ein kurzer Überblick über die relevanten Umweltbereiche gegeben werden. Typischerweise unterscheidet man dabei die sogenannte Makroumwelt, die alle nicht kontrollierbaren Umweltfaktoren umfasst und damit die generellen Rahmenbedingungen schafft, sowie die Mikroumwelt, der alle Marktakteure bzw. die direkten Austauschpartner eines Unternehmens zugerechnet werden.⁹

Die Makroumwelt eines Unternehmens umfasst die allgemeinen Rahmenbedingungen, die das Wirtschaften in Unternehmen prägen, z. B. politische, rechtliche, ökonomische, soziokulturelle, technologische oder physische Aspekte der Unternehmensumwelt.¹⁰ Im Marketing kürzt man diese Aspekte mit dem Akronym PEST (für Political-legal, Economic, Social, Technological) oder in erweiterter Form als PESTLE (für Political, Economic, Social, Technological, Legal, Ecological) ab.¹¹ Zu verstehen sind beide Akronyme als eine Art Analyseraster zur Beschreibung der Umwelt des Unternehmens. Ob und in welchem Ausmaß die jeweiligen Aspekte eine Rolle spielen und wie sich die Einflüsse im Detail zeigen, lässt sich jedoch immer nur für spezifische Unternehmen und Kontexte einschätzen. So dürften im Handel ökonomische Komponenten (z. B. Konjunktur, Sparquote) und technologische Aspekte (z. B. Trend zum Online-Handel) einen starken Einfluss ausüben, während in Einrichtungen des stark regulierten Gesundheitswesens vor allem politisch-rechtliche Aspekte (z. B. staatlich fixierte Leistungskataloge und administrierte Preise) zu beachten sind. Auch haben diese Rahmenbedingungen im Detail sehr unterschiedliche Ausprägungen. Die Entwicklung des Internets bzw. des Web 2.0 z. B. führte für den Handel nicht nur zur Entwicklung des Online-Handels selbst, sondern auch zu einer höheren Transparenz und zum Auftreten neuer Wettbewerber (Ebay, Amazon etc.). In der Gesundheitsbranche zeigen sich die Folgen eher in Konzepten wie der Telemedizin oder der elektronischen Gesundheitskarte. Mit anderen Worten: Welche Aspekte besonders stark ausgeprägt sind, welche Effekte sie nach sich ziehen und wie diese genau zu beschreiben sind, ist immer im Einzelfall zu prüfen und zu analysieren! Das PEST-Schema kann also nur aufzeigen, welche Umwelteinflüsse prinzipiell vorstellbar sind. Die Analyse selbst muss immer mit Blick auf einzelne Unternehmen oder Branchen erfolgen.

Die Gesamtheit der unmittelbar Beteiligten wird als Mikroumwelt bezeichnet. Sie weist eine enge Bindung zwischen den Unternehmensaktivitäten und den externen Transaktionspartnern auf und entspricht also in etwa dem, was man üblicherweise als „Märkte“ bezeichnet. Zur Mikroumwelt zählen demnach Lieferanten, der Handel und andere Absatzmittler sowie die Konsumenten und Konkurrenten.¹² In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen¹³ steht der Konsument, der Produkte kauft bzw. Dienstleistungen in Anspruch nimmt und dafür einen Preis entrichtet, in der Regel an erster Stelle. Der Handel nimmt als Absatzmittler eine Vermittlungsfunktion zwischen Hersteller und Konsument ein und schafft so einen Mehrwert. Lieferanten eröffnen den Zugang zu den notwendigen Ressourcen und Einsatzfaktoren und erwarten dafür ein Entgelt. Die Wettbewerber stehen untereinander zwar nicht in einem unmittelbaren ökonomischen Austausch, haben aber natürlich einen wesentlichen Einfluss auf das Marktgeschehen.

⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 35-36, sowie *Mülder/Lorberg* (2015), S. 45ff.

¹⁰ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 45.

¹¹ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 42, sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 60.

¹² Vgl. *Meffert* (2005b), S. 29.

¹³ Unter erwerbswirtschaftlichen Unternehmen versteht man in der Betriebswirtschaftslehre alle Unternehmen, die ihre Aktivitäten zum Zwecke der Gewinnerzielung entfalten. Im Gegensatz dazu verfolgen öffentliche Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen Sachziele und handeln nach dem gemeinwirtschaftlichen Prinzip.

Die verschiedenen Facetten dieser Umwelten sollen im Folgenden näher beleuchtet werden. Eine vollkommen eindeutige Zuordnung von Rahmenbedingungen zu einem der genannten Bereiche wird dabei nicht immer möglich sein, denn auch die Umwelten eines Unternehmens sind höchst komplex, und die **Umwelten eines Unternehmens sind nicht unabhängig voneinander** zu verstehen: Gesellschaftliche Erwartungen schlagen sich in gesetzlichen Regelungen nieder, technologische Entwicklungen verändern die Gesellschaft und bringen ökonomische Potenziale mit sich, soziale Veränderungen führen zu ökonomischen Chancen und Risiken, wirtschaftsrechtliche Normen werden durch die Politik bestimmt usw. Eine klare Abgrenzung der im Folgenden dargestellten Bereiche des PEST-Modells zur Beschreibung der Makroumwelt ist letztlich also nur in Grenzen möglich. Ebenso wenig lassen sich natürlich die Grenzen zwischen dem Makroumfeld (siehe 2.1. bis 2.4.) und dem Mikroumfeld (siehe 2.5.) immer eindeutig ziehen.

2.1 Die Makroumwelt: politisch-rechtliche Rahmenbedingungen

Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen bzw. die damit verbundenen Gesellschaftssysteme und Rechtsordnungen bilden den Ausgangspunkt für die Wirtschaftsordnung eines Landes, die dann wieder den spezifischen Rahmen für unternehmerisches Handeln setzt. So gilt die Marktwirtschaft als wirtschaftspolitisches Pendant des Liberalismus und die Planwirtschaft als Entsprechung des Sozialismus.¹⁴ Aber auch im Detail sind die politische und die wirtschaftliche Sphäre heute auf so vielfältige Weise verflochten, und in jeder Branche finden sich unzählige Gesetze, Verordnungen und andere Vorschriften, dass man nicht darauf verzichten kann, die politischen und rechtlichen Einflüsse auf Märkte und Unternehmen zu kennen. Zu beachten ist im Zeitalter der Globalisierung bzw. der europäischen Integration außerdem, dass die Analyse sich auch nicht auf die nationale Politik beschränken darf. Internationale Trends wie der Neo-Liberalismus und die De-Regulierung oder – neuerdings umgekehrt – der fürsorgliche „Nanny State“,¹⁵ der zunehmende Nationalismus oder der damit verbundene Protektionismus sowie generell der Einfluss des europäischen und internationalen Rechts sind oft von ebenso großer Bedeutung wie die nationale und regionale Politik und Rechtsprechung.

2.1.1 Politische Rahmenbedingungen und Gesellschaftsordnung

Betrachtet man die grundlegenden politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, lassen sich zwei politische Strömungen bzw. **Gesellschaftsordnungen** unterscheiden, nämlich

- der Liberalismus,
- der Sozialismus.

Für den Liberalismus steht grundsätzlich die Freiheit des Individuums im Vordergrund, was sich in einer Vielzahl von Freiheitsrechten (demokratische Wahlen, freie Meinungsäußerung etc.) sowie dem Schutz vor staatlichen Übergriffen und generell Zurückhaltung des Staates manifestiert.¹⁶ Damit verbunden ist umgekehrt ein hohes Maß an Eigenverantwortung, das vom Individuum eingefordert wird: Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips soll es zunächst einmal für sich selbst sorgen, bevor staatliche Stellen unterstützend eingreifen. Mit Blick auf die Wirtschaft gehen die Vertreter des Liberalismus von der Vorstellung aus, dass die freie Entfaltung aller am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten zur Steigerung der wirtschaftlichen Wohlfahrt beiträgt. Nach Adam Smith wirkt im

¹⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 22-23.

¹⁵ Vgl. z. B. Krönig (2004), Lau (2006) sowie zusammenfassend Knoke (2007), S. 813.

¹⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 41.

freien Wettbewerb eine unsichtbare Hand, die eigennütziges Streben in Wohlfahrtswirkungen für die Gemeinschaft transformiert – weil jeder das tut, was er am besten kann und die resultierenden Spezialisierungsvorteile in der Kombination mit freien Märkten zu einer Steigerung der Wohlfahrt aller führt. Daher liegt für alle Anhänger des Liberalismus der Schlüssel für mehr Wohlergehen in einer Verstärkung und Absicherung wirtschaftlicher Freiheiten, wie z. B. der Vertragsfreiheit, der Gewerbefreiheit oder der Niederlassungsfreiheit.¹⁷ Auch hier soll sich der Staat zurückhalten und nur die Rolle eines Ordnungshüters übernehmen. Eingriffe in die Entscheidungssouveränität und das Wirtschaftsgeschehen haben zu unterbleiben.¹⁸

Demgegenüber sehen Vertreter des Sozialismus bzw. des Kommunismus aufgrund der Risiken „zügelloser Freiheit“ und der damit verbundenen sozialen Ungleichheit die Notwendigkeit, die Freiheiten des Individuums staatlich einzuschränken. Auf diese Weise wollen sie die Ausbeutung des Menschen durch den Menschen verhindern und den menschlichen Grundwerten Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität Rechnung tragen. Mit Blick auf den wirtschaftlichen Rahmen schlägt sich dies in planwirtschaftlichen Ansätzen und einer stark regulierenden Hand des Staates nieder, mit deren Hilfe man die Wohlfahrt der gesamten Gesellschaft fördern und gesamtwirtschaftliche Krisen vermeiden will.¹⁹

Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland²⁰ erfolgt keine Festlegung auf eine bestimmte Gesellschaftsordnung. Mit der Formulierung wesentlicher Grundsätze, wie die Würde und Freiheit des Individuums oder Gleichberechtigung sowie der Verfasstheit als demokratischer und sozialer Bundesstaat, werden jedoch die beiden beschriebenen Gesellschaftsordnungen in ihrer Reinform de facto ausgeschlossen. Darüber hinaus überlässt es das Grundgesetz den Parteien bzw. dem gesellschaftlichen Diskurs und der politischen Auseinandersetzung, konkrete Politik zu gestalten. In diesem pluralistischen Gesellschaftsmodell geht man also von einem Minimalkonsens aus, den alle Akteure teilen und der sich in den obigen Grundsätzen und allgemein akzeptierten Verfahren („Rules of the Game“) manifestiert. Basierend auf diesem Minimalkonsens erfolgt die konkrete Politikgestaltung im Wettstreit zwischen verschiedenen Interessen und Interessengruppen. Das bedeutet zugleich, dass der rechtliche Rahmen für wirtschaftliches Handeln manchmal mehr von liberalen und ein anderes Mal mehr von solidarischen Elementen geprägt ist – je nachdem, welche Vorstellungen und Parteien sich im politischen Wettstreit um Wähler durchsetzen konnten.

2.1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen und Rechtsordnung

Wie bei einer Sportart bedarf menschliches Verhalten gewisser Spielregeln. Ohne geteilte Normen und entsprechende rechtliche Regelungen würden höchstwahrscheinlich Willkür, Anarchie und Chaos herrschen – auch im wirtschaftlichen Bereich. Wirtschaftliches Handeln ist folglich ohne eine Rechtsordnung nicht möglich bzw. wenig effizient. Hinzu kommt, dass der Erlass rechtlich verbindlicher Regelungen für regelmäßig vorkommende Tätigkeiten (wie z. B. den Abschluss eines Kaufvertrages) eine Erleichterung im Umgang miteinander darstellt, nicht zuletzt, weil im Falle von Konflikten klare, verlässliche und durchsetzungsfähige Lösungen vorgezeichnet sind.

Der grundlegende rechtliche Rahmen für das Wirtschaften von Betrieben wird im sogenannten Wirtschaftsverfassungsrecht festgelegt. Streng genommen ist der Begriff Wirtschaftsverfassung jedoch missverständlich, da es keine eigene rechtliche Grundordnung für die Wirtschaft gibt. Die Wirtschaftsverfassung ist daher vielmehr als jener Teil des Grundgesetzes zu verstehen, der sich

¹⁷ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 41-42.

¹⁸ Vgl. *Bea* (2004), S. 165.

¹⁹ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 44.

²⁰ Vgl. Artikel 1 bis 20 GG.

auf wirtschaftliche Tätigkeiten bezieht. Wichtige diesbezügliche Vorgaben finden sich insofern im Grundrechtskatalog des Grundgesetzes oder ergeben sich aus den dort postulierten Prinzipien der Staatlichkeit (Demokratie, Sozialstaat, Rechtsstaat). Zu nennen sind hier die grundgesetzlichen Garantien der allgemeinen Handlungsfreiheit, der Vereinigungsfreiheit und der Koalitionsfreiheit sowie der Schutz des Eigentums.²¹ So stellt das Grundgesetz in Artikel 19 ausdrücklich fest, dass die Grundrechte nicht nur für natürliche Personen, sondern auch für juristische Personen gelten. Aus dem Demokratieprinzip folgt, dass die Wirtschaftspolitik von der Mehrheit des Parlaments und der Bevölkerung getragen werden muss. Das Sozialstaatsgebot bedeutet für die Wirtschaft, dass nicht nur der Staat für Sicherheit, Frieden und Ordnung sorgt und damit ein erfolgreiches Wirtschaften erst ermöglicht, sondern auch, dass die Wirtschaft eine Verantwortung im Sinne von sozialer Gerechtigkeit und sozialem Ausgleich trägt. Das Rechtsstaatsprinzip schließlich bestimmt die Bindung aller Staatsorgane an die Verfassung und die geltenden Gesetze. Staatliches Handeln soll somit auch in der Wirtschaftspolitik voraussehbar und nachprüfbar sein.

Ausgehend von dieser Wirtschaftsverfassung wird der konkrete politisch-rechtliche Rahmen durch die Politik und den Gesetzgeber gesetzt und von der Verwaltung umgesetzt. Unternehmen sind insofern mit einer Vielfalt von Regelungen konfrontiert, die sich nicht zuletzt in Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Umwelt ergeben. In der Bundesrepublik Deutschland beinhaltet dies die gesamte europäische und deutsche Gesetzgebung,²² angefangen von den europäischen Grundfreiheiten (freier Waren- und Dienstleistungsverkehr, Arbeitnehmerfreizügigkeit, Niederlassungsfreiheit und Kapitalverkehrsfreiheit) und dem europäischen Wettbewerbsrecht über grundlegende deutsche Rechtsnormen im Bürgerlichen Gesetzbuch oder im Handelsgesetz bis hin zu Bestimmungen wie dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb, dem Sozialgesetzbuch oder dem Umweltgesetzbuch. Hinzu kommen spezifische Normen, wie sie sich im Lebensmittelgesetz oder Arzneimittelgesetz finden sowie viele branchenspezifischen Regelungen.²³ Die Kenntnis solcher Regelungen ist für ein erfolgreiches und gesetzeskonformes Handeln in Unternehmen unabdingbar.

Die bundesdeutsche Rechtsordnung lässt sich in das öffentliche und das Privatrecht gliedern. Das Privatrecht regelt die Rechtsverhältnisse der Individuen untereinander. Wichtige Teilgebiete des Privatrechts sind das Bürgerliche Recht im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und das Handelsrecht im Handelsgesetzbuch (HGB). Das öffentliche Recht – hierzu zählen etwa das Verfassungsrecht, das Verwaltungsrecht, das Strafrecht und das Prozessrecht – regelt die rechtlichen Verhältnisse der Teilgebilde des Staates untereinander (Bund und Länder, Bund und Gemeinden etc.) sowie das Verhältnis von Privatperson und Betrieben zum Staat. Dabei ist natürlich das Steuerrecht von besonderer Bedeutung für wirtschaftliches Handeln. Relevante Rechtsnormen ergeben sich aber auch aus dem Wirtschaftsverfassungsrecht (siehe oben), dem Wirtschaftsverwaltungsrecht und dem Wirtschaftsstrafrecht. Das Wirtschaftsrecht der Bundesrepublik Deutschland umfasst in diesem Sinne alle Gesetze und Verordnungen, mit denen der Staat Rechtsbeziehungen der wirtschaftlich handelnden Akteure untereinander und in ihrem Verhältnis zum Staat regelt. Es beinhaltet also sowohl Elemente aus dem Privatrecht als auch dem öffentlichen Recht. Ein weiteres wichtiges Rechtsgebiet im Kontext unternehmerischen Handelns ist das Arbeits- und Sozialrecht, da hier das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geregelt ist. Zumeist wird es jedoch nicht dem Wirtschaftsrecht zugeordnet, sondern als ein eigenständiges Rechtsgebiet behandelt. Einige dieser Rechtsgebiete sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

²¹ Vgl. Art. 2, 9, 14 und 19 GG.

²² Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 22.

²³ Alle bundesdeutschen Gesetze finden sich unter Bundesministerium der Justiz, www.gesetze-im-internet.de, Abruf vom 24. März 2017.

Das Bürgerliche Recht

Für Studierende in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen bzw. für angehende Führungskräfte können folgende Fragen aus dem Bereich des bürgerlichen Rechts eine Rolle spielen:

- Wann sind Personen rechts-, geschäfts- und deliktsfähig?
- Welche Handlungen sind erforderlich, um rechtlich wirksame Verträge abzuschließen?
- Kann sich der Handelnde rechtswirksam von einem Stellvertreter vertreten lassen?
- Was passiert, wenn der vereinbarte Leistungserfolg nicht eintritt?
- Welche Vertragsarten kennt das BGB?
- Welche gesetzlichen Haftungstatbestände kennt das BGB?

Wie werden die Rechtsbeziehungen zwischen Personen und Sachen geregelt?

Daher ist insbesondere eine Auseinandersetzung mit den ersten drei Büchern des BGB, die diese Rechtsfragen klären, erforderlich. So werden im ersten Buch des BGB, dem allgemeinen Teil, wesentliche, für das gesamte BGB geltende Aspekte, erörtert.²⁴ Exemplarisch seien die Rechts- und Geschäftsfähigkeit, das Stellvertretungsrecht und das Verjährungsrecht aufgeführt. Im zweiten Buch des BGB, dem Schuldrecht, wird das Recht der vertraglichen und gesetzlichen Schuldverhältnisse behandelt.²⁵ Zu den vertraglichen Schuldverhältnissen zählen unter anderem der Kaufvertrag, der Dienstvertrag, der Werkvertrag und die Bürgschaft. Gesetzliche Schuldverhältnisse setzen kein geschäftliches Handeln voraus, sondern entstehen mit dem Eintreten bestimmter Voraussetzungen: Beschädigt jemand z. B. das Eigentum eines anderen, haftet er wegen unerlaubter Handlung gemäß § 823 Abs. 1 BGB. Im dritten Buch des BGB, dem Sachenrecht, werden Rechtsbeziehungen zwischen Personen und einer Sache geregelt.²⁶ So hat z. B. gemäß § 985 BGB der Eigentümer einer Sache das Recht, vom Besitzer die Herausgabe seines Eigentums zu verlangen.

Das Handels- und Gesellschaftsrecht

Das Handelsrecht ist immer dann relevant, wenn Kaufleute an Rechtsgeschäften beteiligt sind. In solchen Fällen müssen auch die besonderen diesbezüglichen Vorschriften, und hier vor allem das Handelsgesetzbuch (HGB), beachtet werden.²⁷ Diese Vorschriften beruhen auf der Vorstellung, dass Kaufleute als besonders geschäftserfahrene Personen nicht den gleichen Schutz brauchen wie normale Privatpersonen und typische Geschäfte erleichtert werden sollten. So können z. B. Bürgschaftserklärungen von Kaufleuten mündlich abgegeben werden.²⁸ Als Kaufleute werden alle Personen verstanden, die ein Handelsgewerbe betreiben, wobei ein Handelsbetrieb nicht der landläufigen Vorstellung eines Händlers entspricht, sondern jeder Gewerbebetrieb ist, der nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Zu den Kaufleuten gehören außerdem sogenannte Formkaufleute, die die Kaufmannseigenschaft, z. B. im Falle der OHG oder GmbH aufgrund der Rechtsform ihrer Unternehmung, innehaben.²⁹ Das Handelsgesetzbuch als Basis des Handelsrechts umfasst insgesamt fünf Bücher:

- 1. Buch Handelsstand:³⁰ Hier geht es um grundlegende Begriffe, Kaufmannseigenschaften, das Anwendungsgebiet des Handelsrechts, das Handelsregister, das Firmenrecht (d. h. die Namen, die Unternehmen sich geben können) oder das Recht der Prokura.

²⁴ Vgl. §§ 1 bis 240 BGB sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 24.

²⁵ Vgl. §§ 241 bis 853 BGB sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 24.

²⁶ Vgl. §§ 854 bis 1296 BGB sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 24-25.

²⁷ *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 25-26.

²⁸ Vgl. § 350 HGB.

²⁹ Vgl. § 1 sowie § 6 HGB.

³⁰ Vgl. §§ 1 bis 104 HGB.

- 2. Buch Handelsgesellschaft und stille Gesellschaft:³¹ Das 2. Buch kodifiziert das Recht von drei „klassischen“ Personengesellschaftsformen, der Offenen Handelsgesellschaft (OHG), der Kommanditgesellschaft (KG) und der stillen Gesellschaft.
- 3. Buch Handelsbücher:³² Hier finden sich die nationalen Regelungen zur Buchführung und zur Bilanzierung.³³
- 4. Buch Handelsgeschäfte:³⁴ Dieses Buch betrifft Sonderregelungen zu Handelsgeschäften wie dem Handelskauf, dem Kommissionsgeschäft oder dem Speditionsgeschäft.
- 5. Buch Seehandel:³⁵ Hier sind Besonderheiten des Seehandels geregelt.

Das Handelsgesetzbuch kodifiziert das Handelsrecht im engeren Sinne. Im weiteren Sinne umfasst das Handelsrecht auch Vorschriften zum Gesellschaftsrecht bzw. mögliche Rechtsformen einer Unternehmung.³⁶ Mit der Einzelunternehmung, der OHG, der KG und der stillen Gesellschaft werden einige dieser Formen direkt im Handelsgesetzbuch geregelt, weitere Rechtsformen finden sich in verschiedenen Einzelgesetzen, z. B. dem Aktiengesetz (AktG), das für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien gilt, dem GmbH-Gesetz, das Normen für Gesellschaften mit beschränkter Haftung aufstellt, oder dem Genossenschaftsgesetz (GenG). Generell finden sich hier Regelungen zur Gründung und Auflösung der entsprechenden Gesellschaft, zum Aufbau und den Organen der Gesellschaft sowie zu den Rechtsverhältnissen im Innen- und Außenverhältnis der Gesellschaft und ihrer Gesellschafter.³⁷

Das Wettbewerbs- und Kartellrecht

Das Wettbewerbsrecht umfasst **Rechtsgebiete aus dem Privatrecht wie auch aus dem öffentlichen Recht**. Jeweils geht es um den Schutz des Wettbewerbs im Sinne der freiheitlich-marktlichen Grundordnung und das Ziel, die Mitbewerber und Verbraucher vor unlauterem Verhalten im Wettbewerb zu schützen. Das Wettbewerbsrecht im engeren Sinne (Unlauterkeitsrecht) jedoch regelt diesen Schutz in erster Linie durch privatrechtliche Mittel wie Unterlassungsklagen oder Schadensersatzansprüche. Das Wettbewerbsrecht im weiteren Sinne (Unlauterkeitsrecht inklusive Kartellrecht) umfasst darüber hinaus öffentlich-rechtliche Regelungen, Kontrollen und Eingriffe.³⁸ Zum Wettbewerbsrecht im weiteren Sinne zählen das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) als Unlauterkeitsrecht sowie das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) als Kartellrecht.

Das **Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb** (UWG) soll Mitbewerber, Verbraucherinnen und Verbraucher sowie sonstige Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen schützen und zugleich das Interesse der Allgemeinheit an einem unverfälschten Wettbewerb wahren.³⁹ Unlauter handelt ein Unternehmen gemäß UWG z. B. in den folgenden Fällen:⁴⁰

- Zuwiderhandlung gesetzlicher Vorschriften
- Unwahre Behauptungen über oder Herabsetzung von Mitbewerbern und ihren Produkten
- Nachahmung von Produkten und Dienstleistungen von Mitbewerbern mit Täuschungsabsicht
- Lockvogelangebote, irreführende und reißerische Werbung
- Vergleichende Werbung

³¹ Vgl. §§ 125 bis 237 HGB.

³² Vgl. §§ 238 bis 339 HGB

³³ Internationale Regelungen, die vor allem bei der Konzernrechnungslegung eine Rolle spielen, finden sich in den International Accounting Standards (IAS) und den International Financial Accounting Standards (IFRS).

³⁴ Vgl. §§ 343 bis 460 HGB.

³⁵ Vgl. §§ 476 bis 905 HGB.

³⁶ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 25.

³⁷ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 29.

³⁸ Vgl. *Rittner/Kulka* (2010), S. 1.

³⁹ Vgl. § 1 UWG.

⁴⁰ Vgl. §§ 3 bis 7 UWG.

Die Folgen unlauteren Handelns sind – siehe oben – in erster Linie privatrechtlicher Natur und umfassen das Recht auf Beseitigung bzw. Unterlassung oder Schadensersatz.⁴¹ Darüber hinaus enthält das Gesetz als öffentlich-rechtliche Mittel einige Straf- und Bußgeldvorschriften.⁴²

Das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen** (GWB) regelt das Kartellrecht, betrifft also alle vertraglichen Zusammenschlüsse rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen mit dem Ziel, eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen oder Einschränkungen des Wettbewerbs zu bewirken.⁴³ Das Gesetz verbietet alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine solche Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken.⁴⁴ Insbesondere untersagt es die folgenden Praktiken bzw. unterstellt sie einer besonderen Beobachtung:

- **Kartellverträge und Kartellbeschlüsse:** Diese sind unwirksam. Allerdings gibt es Ausnahmen vom Kartellverbot, z. B. bei Konditionenkartellen, Rabattkartellen, Strukturkrisenkartellen oder Rationalisierungskartellen.
- **Vertikale Preisbindung:** Die verbindliche Vorgabe von Weiterverkaufspreisen durch den Hersteller bzw. Verkäufer ist untersagt – mit einer Ausnahme: Verlagserzeugnisse. An die Stelle der verbotenen Preisbindung tritt häufig die unverbindliche Preisempfehlung.
- **Marktbeherrschende Unternehmen:** Grundsätzlich sind diese zwar nicht verboten, aber sie unterliegen der Missbrauchsaufsicht. Missbräuchliches Verhalten ist untersagt.
- **Unternehmenszusammenschlüsse:** Sie sind der Fusionskontrolle unterworfen, wenn durch den Zusammenschluss eine marktbeherrschende Stellung entsteht oder verstärkt wird.
- **Wettbewerbsbeschränkendes und diskriminierendes Verhalten:** Ein solches Verhalten, z. B. durch Preisabsprachen bei Bietungsverfahren oder Liefer- und Bezugsboykotte, ist verboten.

Das Steuerrecht

Das Steuersystem regelt die finanziellen Beziehungen zwischen Betrieben bzw. Einzelpersonen und dem Staat (d. h. Bund, Länder, Gemeinden sowie andere öffentlich-rechtliche Institutionen wie z. B. Krankenkassen), die als Steuern, Gebühren oder Beiträge zu entrichten sind. Diese drei Abgabearten lassen sich wie folgt unterscheiden:

- **Steuern** sind jene Abgaben, die keine Gegenleistung für eine besondere Leistung eines öffentlich-rechtlichen Gemeinwesens (Bund, Länder, Gemeinden) darstellen und die allen auferlegt werden, bei denen der Tatbestand des jeweiligen Steuergesetzes zutrifft.
- **Gebühren** sind jene Abgaben, die für besondere Einzelleistungen der öffentlichen Hand erhoben werden, unabhängig davon, ob diese freiwillig in Anspruch genommen werden oder nicht. Als Beispiele sind Kurtaxen sowie Gebühren für Passausstellung, Müllabfuhr, Zollabfertigung oder einen Kanalanschluss zu nennen.
- **Beiträge** sind Abgaben, die von jedem erhoben werden, dem ein dauernder Vorteil aus einer öffentlichen Einrichtung geboten wird, unabhängig vom Ausmaß der tatsächlichen Inanspruchnahme des Vorteils – z. B. als Straßenanlieger, Mitglied einer Krankenkasse oder einer Industrie- und Handelskammer.

Die **Höhe der Gebühren und Beiträge** wird nach der sogenannten Äquivalenztheorie festgelegt, d. h. es ist eine Gleichwertigkeit zwischen Zahlung und staatlicher Gegenleistung anzustreben. Hieraus resultiert für Gebühren das Prinzip der individuellen Kostendeckung, da der Zahler einen individu-

⁴¹ Vgl. §§ 8 bis 11 UWG.

⁴² Vgl. §§ 16 bis 20 UWG.

⁴³ Vgl. *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Kartell.

⁴⁴ Vgl. § 1 GWB.

ellen Nutzen hat, und für Beiträge das Prinzip der gruppenmäßigen Kostendeckung, da der Zahler die Möglichkeit hat, in den Genuss des Nutzens zu gelangen. Demgegenüber lässt sich die Erhebung von Steuern nicht mit dem Äquivalenzprinzip begründen. Die **Steuerhöhe** bemisst sich vielmehr nach der sogenannten Opfertheorie, wonach der Einzelne die Steuer gleichsam als Opfer für die Allgemeinheit zur Erreichung des Staatszweckes zahlt. Als Ausfluss des Sozialstaatsgebotes soll das Opfer für alle insofern gleichmäßig sein, als jeder gleich schwer daran zu tragen haben sollte (Gleichmäßigkeit der Besteuerung).

Das **Steuerrecht** in Deutschland umfasst die Abgabenordnung, die neben dem Steuerschuld- und Steuerstrafrecht auch die Verfahren der Steuerermittlung, Steuerfestsetzung und Steuererhebung für die meisten Steuerarten regelt. Hinzu kommen Steuergesetze für viele Einzelsteuerarten, z. B. das Einkommenssteuergesetz (EStG), das Körperschaftssteuergesetz (KStG), das Gewerbesteuer-gesetz (GewStG) oder das Umsatzsteuergesetz (UStG). Insgesamt besteht das Steuersystem aus mehr als 30 Einzelsteuern, von denen jedoch nur acht Steuerarten sowie der Solidaritätszuschlag größere fiskalische Bedeutung haben und zusammen über 90% des Gesamtsteueraufkommens ausmachen. Als wichtigste Steuerarten lassen sich die Einkommenssteuer, die Umsatzsteuer, die Mineralölsteuer, die Gewerbesteuer und die Körperschaftsteuer nennen.

Die **Besteuerung unternehmerischer Aktivitäten** kann man nach den Bemessungsgrundlagen in den jeweiligen Einzelsteuergesetzen wie folgt klassifizieren:

- **Ertragssteuern** beruhen auf dem finanziellen Ergebnis der Unternehmenstätigkeit, denn die Bemessungsgrundlage ist der steuerlich ermittelte Jahresüberschuss.
- **Substanzsteuern** setzen am Vermögen des Unternehmens an. Sie werden oftmals auf der Grundlage von sogenannten Einheitswerten, steuerlichen Ansätzen der Vermögenswerte, bemessen. Beispiele für Substanzsteuern sind die Grundsteuer, die Kraftfahrzeugsteuer, die Erbschaftssteuer oder die Schenkungsteuer.
- **Verkehrssteuern** setzen an Transaktionsvorgängen an, und zwar unabhängig vom Erfolg des Vorganges an sich. Neben der Umsatzsteuer als klassischer Verkehrsteuer bestehen spezielle Verkehrssteuern wie z. B. die Grunderwerbsteuer.
- **Verbrauchssteuern** unterscheiden sich von den Verkehrssteuern dadurch, dass sie nicht an den Transaktionsvorgängen (schuldrechtlicher Aspekt des Vertrages), sondern vielmehr an der Güterbewegung selbst (tatsächlicher Abgang von Gütern aus dem Betrieb) ansetzen.

Zahlungsverpflichtungen, die aufgrund der Regelungen des Steuersystems folgen, sind für den Betrieb zum einen natürlich als extern gegebene Umweltbedingungen zu verstehen, zum anderen eröffnet sich aber auch ein Freiraum, den man im Hinblick auf seine wirtschaftliche Ziele nutzen kann, indem man steuerliche Spielräume nutzt oder steuerliche Anreize wahrnimmt. Insofern ist das Steuersystem immer auch ein Instrument des Staates, mit dem er das Entscheidungsverhalten der Betriebe bzw. des Einzelnen beeinflussen kann.

Das Arbeitsrecht

Da die meisten Unternehmen Personal beschäftigen, um ihre Leistungen zu erbringen, benötigt man als Manager oder Führungskraft immer auch Grundkenntnisse des Arbeitsrechts. Im Rahmen der betrieblichen Praxis geht es z. B. um folgende **typische Fragestellungen**:

- Was muss bei der Einstellung eines Arbeitnehmers beachtet werden?
- Welche Vorgaben sind nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz zu beachten?
- Wie und auf welche Weise können Arbeitsverhältnisse beendet werden?
- Können Arbeitnehmer einen Betriebsrat wählen, und falls ja, was ist dabei zu beachten?

Es liegt also auf der Hand, dass Führungskräfte eine Vielzahl von Gesetzen kennen müssen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jeder gleich zum Juristen werden muss. Ausreichend ist vielmehr die Kenntnis der am häufigsten in der Praxis vorkommenden rechtlichen Regelungen – und vor allem die Fähigkeit, in Zweifelsfragen entscheiden zu können, wann man einen Juristen hinzuziehen sollte und wann nicht.

Das Arbeitsrecht umfasst alle Normen und Regelungen, die sich auf unselbstständig Beschäftigte beziehen. Dabei regelt das sogenannte **Individualarbeitsrecht** die Rechtsverhältnisse zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und dessen Arbeitgeber bzw. das Recht einzelner Arbeitsverträge, während das **Kollektivarbeitsrecht** die Beziehungen zwischen Arbeitnehmerzusammenschlüssen (Gewerkschaften, Betriebsräte) und Arbeitgeberzusammenschlüssen bzw. Arbeitgeberverbänden kodifiziert. In der Summe soll das Arbeitsrecht die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern regeln und eine Schutzfunktion für die jeweils schwächere Partei übernehmen, indem es z. B. Arbeitnehmer vor ungerechtfertigter Kündigung und Ausbeutung oder Arbeitgeber vor wilden Streiks bewahrt.⁴⁵

Das Arbeitsrecht speist sich aus einer Vielzahl verschiedener **Rechtsquellen**. Grundlegend ist auch hier der Rahmen des Grundgesetzes mit dem Recht auf Bildung von Interessengemeinschaften (Koalitionsfreiheit) oder der Garantie der freien Berufswahl. Allgemeine Regelungen finden sich außerdem im Vertragsrecht des BGB, in der Gewerbeordnung oder im HGB. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von speziellen Einzelgesetzen des Individualarbeitsrechts, wie z. B.

- das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
- das Berufsbildungsgesetz (BBiG)
- das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG)
- das Altersteilzeitgesetz (AltTZG)
- das Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (MiLoG)
- das Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer (BurlG)
- das Heimarbeitsgesetz (HAG)
- das Gesetz zum Schutze der erwerbstätigen Mutter (MuSchG)
- das Gesetz über die Familienpflegezeit (FPfZG)
- das Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend (JArbSchG)
- das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG)
- das Kündigungsschutzgesetz (KSchG)

und einige mehr. Alle diese Gesetze regeln spezielle Rechtsbeziehungen zwischen den Beteiligten oder dienen dem Schutz in bestimmten Situationen oder für bestimmte Arbeitnehmergruppen. Auch im Kollektivarbeitsrecht gibt es eine Reihe verschiedener Rechtsquellen. Am bedeutendsten sind dabei die folgenden Bestimmungen:

- Das **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**, das die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und der von den Arbeitnehmern gewählten betrieblichen Interessenvertretung betrifft. Es umfasst grundlegende Prinzipien wie die Maßgabe der vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie Regelungen zur Wahl und Organisation des Betriebsrates, zu seinen Mitwirkungsrechten (z. B. Information, Beratung, Widerspruch, Mitbestimmung) oder zur Lösung von Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.
- Das **Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)**, Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) und Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG), die alle die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in

⁴⁵ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 32-33.

Aufsichtsräten von größeren Kapitalgesellschaften regeln. Das Mitbestimmungsgesetz greift ab 2.000 Beschäftigten und sieht eine hälftige Besetzung des Aufsichtsrates durch Arbeitnehmervertreter vor, das Montanmitbestimmungsgesetz betrifft nur Unternehmen der Montanindustrie und sieht eine hälftige Beteiligung ab 1.000 Beschäftigten vor. Das Drittelbeteiligungsgesetz gilt für Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Beschäftigten und regelt, dass der Aufsichtsrat zu einem Drittel aus der Arbeitnehmerschaft zu besetzen ist.

- Das **Tarifvertragsgesetz (TVG)** regelt die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien (d. h. der Gewerkschaften auf Arbeitnehmerseite und der Arbeitgeberverbände bzw. einzelner Arbeitgeber auf der Arbeitgeberseite) und enthält Rechtsnormen, die übergreifend den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von kollektiven Arbeitsverträgen regeln.

Obwohl sich diese vergleichsweise ausgeprägten Mitbestimmungsregelungen auf den ersten Blick vielleicht nicht mit dem Grundgedanken einer Marktwirtschaft und des Schutzes des Eigentums vereinbaren lassen, war es doch von Anfang an die Intention dieser Bestimmungen, im Sinne der sozialen Marktwirtschaft nicht nur der Verantwortung des Kapitals Rechnung zu tragen, sondern auch Einflussmöglichkeiten für die Arbeitnehmer zu gewährleisten und so für sozialen Ausgleich und sozialen Frieden zu sorgen.⁴⁶ Dieser Korporatismus, d. h. das gesetzlich quasi erzwungene Zusammenwirken der Konfliktparteien, ist ein wesentliches Merkmal der bundesdeutschen Politik und hat nicht unwesentlich zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung des Landes beigetragen: Arbeitskonflikte in Deutschland sind im internationalen Vergleich recht selten.⁴⁷

2.2 Die Makroumwelt: ökonomische Rahmenbedingungen

Neben der Kenntnis politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen setzt qualifiziertes Management natürlich auch ein tiefes Verständnis der ökonomischen Rahmenbedingungen, Marktregeln und Marktentwicklungen voraus, denn ein jedes Unternehmen ist in ökonomische Zusammenhänge eingebettet: Welt- und volkswirtschaftliche Gegebenheiten und Entwicklungen beeinflussen z. B. die Beschaffungskosten und Produktionsmöglichkeiten, sie bestimmen über die Attraktivität von Investitionen und damit die Wettbewerbssituation oder sie prägen die Kaufkraft und Preisbereitschaft der Nachfrager. Es ist also notwendig, wichtige **Strukturen und gesamtwirtschaftliche Indikatoren und Entwicklungen** zu kennen und auf dieser Basis Auswirkungen auf das einzelwirtschaftliche Handeln in Unternehmen einschätzen zu können.

2.2.1 Die Wirtschaftsordnung als allgemeiner ökonomischer Rahmen

Wie oben bereits angesprochen, gibt es einen **Zusammenhang zwischen Gesellschaftsordnungen und den damit verbundenen Prinzipien der Wirtschaftsordnung**: Im reinen Liberalismus haben alle Beteiligten das Recht der unternehmerischen Betätigung. Sie können Eigentum an Gegenständen aller Art – auch an Produktionsmitteln – erwerben, und völlig frei, d. h. ohne jegliche oder allzu viele Einschränkungen, darüber verfügen. In einem solchen kapitalistischen System existieren auch keine wirtschaftlichen Bereiche, die sich der Staat selbst vorbehält oder regelt. In der Öffentlichkeit werden die Begriffe Liberalismus und Kapitalismus häufig synonym verwendet, obwohl sie einen anderen Inhalt haben: Während im Liberalismus eine politische Weltanschauung zum Ausdruck kommt, beschreibt das Wort Kapitalismus nur eine Eigentumsordnung. Für die Ausprägung der Eigentumsordnung im anderen Extrem – den kompletten Ausschluss jeglichen Privateigentums an Produktionsmitteln – existiert kein in ähnlicher Weise anerkannter Fachbegriff; vereinzelt wird von Kollektivismus gesprochen.

⁴⁶ Vgl. *Beschoner/Peemöller* (2006), S. 35.

⁴⁷ Vgl. *Lesch* (2005), S. 13.

Die Strukturen einer Volkswirtschaft werden maßgeblich durch die **Wirtschaftsordnung** geprägt. Eine solche Wirtschaftsordnung ist in Deutschland zwar nirgends explizit festgelegt, aber natürlich ergibt sie sich aus der Vielzahl der beschriebenen Regelungen einschließlich der Rechtsprechung dazu. Unter einer **Wirtschaftsordnung** versteht man in diesem Sinne alle Institutionen und Regeln, die den individuellen Verhaltensspielraum begrenzen: „Einerseits werden damit Freiheitsrechte definiert, andererseits wird die Erwartungsbildung für jeden einzelnen erleichtert, da eine Reihe denkbarer Verhaltensoptionen als nicht legitim weitgehend ausgeschlossen werden.“⁴⁸ Konkret beziehen sich diese Institutionen und Regeln auf die Rahmenbedingungen für die Herstellung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen und umfassen die folgenden Bereiche:⁴⁹

- **Marktabstimmung**, d. h. Zusammenführung von Angebot und Nachfrage
- **Produktionsbestimmung**, d. h. Festlegung von Produktionskapazitäten und Qualitäten
- **Faktorzuteilung**, d. h. Verteilung der begrenzt vorhandenen Produktionsfaktoren
- **Güterverteilung**, d. h. Verwendung der produzierten Güter und Dienstleistungen
- **Beschäftigung**, d. h. Einsatz des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials

Bei einer Wirtschaftsordnung (zuweilen wird der Begriff Wirtschaftssystem synonym verwendet) handelt es sich also um die Formulierung eines Organisationsmodells für die Volkswirtschaft bzw. die Produktion und den Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Sie legt fest, „in welchem Umfang einzelne Wirtschaftssubjekte über Entscheidungskompetenz verfügen und in welchem Rahmen sich die Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten bewegen dürfen“.⁵⁰ Dass solche Regelungen von Volkswirtschaft zu Volkswirtschaft sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können, zeigt ein Vergleich verschiedener „klassischer“ Wirtschaftsordnungen wie der Marktwirtschaft, der Planwirtschaft oder der sozialen Marktwirtschaft.

Marktwirtschaftliche Steuerungsmodelle

Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodell lassen sich die Wesenselemente so charakterisieren, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten auf den **individuellen Plänen** aller am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten beruhen (Autonomieprinzip).⁵¹ In einem vereinfachten volkswirtschaftlichen Modell bieten die privaten Haushalte Arbeit und Kapital an und fragen Güter und Dienstleistungen nach; die Unternehmen treten mit der umgekehrten Motivlage auf dem Markt auf: Im Gegenzug für Arbeitsleistungen und Kapital bieten sie Waren und Dienstleistungen. Die Planung führt jeder Marktteilnehmer individuell durch – man spricht daher von einer dezentralen Planung von Angebot und Nachfrage.⁵²

Die Koordination dieser dezentral aufgestellten Wirtschaftspläne erfolgt auf **Märkten** – z. B. auf den Gütermärkten, dem Arbeitsmarkt oder dem Kapitalmarkt. Hier entstehen Preise und sorgen stets für einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Sie signalisieren den Marktteilnehmern die Verhältnisse am Markt und lenken das Verhalten aller Beteiligten.⁵³ Durch diese unsichtbare Hand, wie der Ökonom Adam Smith den Preismechanismus beschrieben hat, werden die verfügbaren volkswirtschaftlichen Ressourcen so eingesetzt, dass sie den größten Nutzen stiften.⁵⁴ So führen steigende Preise dazu, dass sich Nachfrager nach Alternativen umschaun (Substitutionseffekt) und Anbieter in Maßnahmen zur Erhöhung der an den Markt gelangenden Menge investieren (Kapazitätserweiterungseffekt). Die Wirkungsweise des Preismechanismus sowie seine Signal-, Ausgleichs- und Lenkungenfunktionen für Anbieter und Nachfrager ist ein zentrales Thema, dem sich die Volkswirtschaftslehre als Wissenschaftsdisziplin widmet.

⁴⁸ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 42.

⁴⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 41.

⁵⁰ Vgl. *Bea* (2004), S. 165.

⁵¹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 58 sowie *Wöhe* (1993), S. 5-6.

⁵² Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 42.

⁵³ Vgl. *Bea* (2004), S. 167-168.

⁵⁴ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 43.

Da sich die Produktionsmittel in einer Marktwirtschaft dezentral im Eigentum der Unternehmen befinden, gehen von der Option der Gewinnerzielung durch Ressourceneinsatz **starke Reize für unternehmerisches Handeln** aus.⁵⁵ Aufgrund der allgemeinen Handlungs- und Gewerbefreiheit steht es überdies jedem frei, in einem erfolgversprechenden Marktsegment tätig zu werden. Der Aussicht auf Gewinn steht als Pendant das Verlustrisiko gegenüber, das aus unternehmerischen Fehlentscheidungen resultiert.

Als **Vorteile von Marktwirtschaften** gelten ein Maximum an persönlicher Freiheit sowie – bedingt durch die inhärente Wettbewerbsorientierung – eine ausgeprägte Kundennähe, Flexibilität und Innovationskraft. **Probleme** eines marktwirtschaftlichen Systems kommen demgegenüber zum Tragen, wenn die Märkte ihre Steuerungsfunktion nicht erfüllen (können) oder zu Ergebnissen führen, die man nicht erwartet bzw. (politisch) akzeptieren will.⁵⁶ Dies tritt z. B. dann auf, wenn es zu einer Abweichung vom theoretischen Idealfall kommt, nach dem auf beiden Seiten eine Vielzahl von Akteuren am Markt agiert. Kommt es auf einer Seite des Marktes zu einer Ballung von Macht, beispielsweise durch Konzentrationsvorgänge (Fusionen, Kartelle etc.), wird hierdurch der Marktmechanismus außer Kraft gesetzt. Darüber hinaus kann es in einer Marktwirtschaft zu gesamtwirtschaftlichen Ungleichgewichten und konjunkturellen Schwankungen kommen, die der Marktmechanismus nicht verhindern kann, wie Zeiten hoher Arbeitslosigkeit oder das Auftreten inflationärer Tendenzen in Boomzeiten belegen. Ganz natürlich – und mit Blick auf die Setzung von Leistungsanreizen durchaus gewollt – ist zwar, dass Märkte zu Einkommensunterschieden und ungleichen Vermögensverteilungen führen, allerdings können diese Diskrepanzen so massiv werden, dass Öffentlichkeit und Politik einen (sozialen) Ausgleich herbeiführen. Wenn man z. B. an die Diskussionen um eine Zwei-Klassen-Medizin oder die infrastrukturelle Grundversorgung der gesamten Bevölkerung denkt, dann wird dieser Aspekt offensichtlich.

Insbesondere gilt dies für Bereiche, in denen der Preismechanismus nicht funktioniert bzw. ein **Marktversagen** vorliegt.⁵⁷ So spiegeln Preise bei Gesundheitsleistungen oder im Falle der Umwelt nicht die tatsächliche Wertschätzung wider, weil sogenannte externe Effekte wirken, die im Kalkül der dezentral handelnden Personen keine Berücksichtigung finden: Wenn man mit dem Auto fährt, kommt man vielleicht komfortabler und schneller ans Ziel, dass dabei aber die für andere Personen negativen externen Effekte der Luftverschmutzung und der Lärmbelästigung auftreten, wird man bei seinen Überlegungen nicht berücksichtigen. Eine Impfung kostet zunächst einmal Geld bei unsicherem Nutzen. Dass man dadurch für andere aber einen positiven externen Effekt entfaltet, weil man die Gefahr von Ansteckungen reduziert, wird bei der Kostenüberlegung nicht berücksichtigt. Auch in anderen Bereichen wie z. B. Bildung, Kunst, Sport und Soziales greift der Preismechanismus nur bedingt, denn in diesen Sektoren könnte sich zwar ein Markt entwickeln, allerdings könnten viele Menschen davon nicht profitieren, da sie sich entsprechende Güter und Dienste nicht leisten könnten. Wenn solche Verteilungseffekte oder Ungerechtigkeiten politisch nicht gewollt sind, übernimmt in der Regel der Staat die Angebotsfunktion, beauftragt Dritte mit der Leistungserstellung oder reguliert die Märkte im öffentlichen Interesse.

Planwirtschaftliche Steuerungsmodelle

Völlig anders sehen die Wesenselemente der Zentralverwaltungs- bzw. Planwirtschaft aus.⁵⁸ Als Antwort auf die Mängel der marktwirtschaftlichen Ordnung werden die Aktivitäten in diesem System nach festgelegten Abstimmungsverfahren von verschiedenen öffentlichen Institutionen bzw. einer zentralen staatlichen Behörde geplant. Das bedeutet, dass an einer zentralen Stelle für die gesamte Volkswirtschaft eine **Mehrjahresplanung** – im Regelfall auf fünf Jahre – sowie eine

⁵⁵ Vgl. *Schneck* (1997), S. 19.

⁵⁶ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 6-7.

⁵⁷ Vgl. *Premier* (2011), S. 357ff.

⁵⁸ Vgl. *Bea* (2004), 166-167 sowie *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 43-44.

Jahresplanung aufgestellt werden. Der zentrale Wirtschaftsplan wird anschließend in Einzelpläne für die verschiedenen Sektoren der Wirtschaft zerlegt. Die Betriebe sind vom Planungsprozess weitgehend ausgeschlossen, sind aber dennoch an die Vorgaben der Einzelpläne gebunden. Diese enthalten Sollvorschriften hinsichtlich der Art und Menge der zu produzierenden Güter sowie zum Umfang der zu tätigen Investitionen. Die Erfüllung bzw. das Übertreffen von Planzahlen wird mit Prämien belohnt. Für die Betriebe besteht in der Zentralverwaltungswirtschaft insofern kein eigener Handlungsspielraum und kaum ein Leistungsanreiz, da sie weder autonom planen noch eigenständig an Märkten agieren dürfen.⁵⁹ Die Kontrolle über die Produktionsmittel ist ihnen weitgehend entzogen und in staatlicher Hand; die Koordination erfolgt über zentrale Pläne. Zu weiten Teilen besteht insofern auch ein **Kollektiveigentum** an den Produktionsmitteln.

Im Gegensatz dazu sind die Konsumenten in ihren Konsumententscheidungen grundsätzlich frei, können also durch ihre Nachfrage am Markt Interessen und Erwartungen zum Ausdruck bringen. In der Praxis vieler Planwirtschaften sind diese Freiheiten jedoch eingeschränkt, da die zentrale Planung der Produktion und des Güterangebotes den Markterfordernissen bzw. den Erwartungen und **Bedarfen der Kunden nur selten gerecht wird** und auch kaum gerecht werden kann.⁶⁰ Denn Volkswirtschaften als „Wirtschaftseinheiten“ mit vielen Millionen Unternehmen und Konsumenten sind hoch komplexe Gebilde, die sich nicht von einer zentralen Stelle aus übersehen und steuern lassen. Die Marktwirtschaft mit ihren dezentralen, stärker am tatsächlichen und konkreten Bedarf orientierten Entscheidungen und dem Marktmechanismus, der die verschiedenen Entscheidungen zum Ausgleich bringt, hat sich insofern – zumindest historisch betrachtet – als das geeignetere Steuerungsinstrument erwiesen.

2.2.2 Die soziale Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung in Deutschland

Nach dem totalen Zusammenbruch des Deutschen Reiches 1945 bestand in Westdeutschland schnell Einigkeit darüber, eine Wirtschaftsordnung einzurichten, die an den Grundprinzipien der Freiheit und Demokratie ausgerichtet sein sollte. Ebenso herrschte Einvernehmen darüber, keine reine Marktwirtschaft zu etablieren, sondern das Prinzip der **Freiheit auf dem Markt** mit einem Anspruch an soziale Gerechtigkeit und dem **Gedanken des sozialen Ausgleichs** zu verbinden. So sollten soziale Schieflagen, wie sie z. B. in der Weltwirtschaftskrise von 1929 auftraten, vermieden werden. Als Geburtsstunde der deutschen sozialen Marktwirtschaft gilt die Währungsreform in den drei Westzonen und in West-Berlin am 20. Juni 1948. Für die theoretische Konzeption bzw. die praktische Ausgestaltung der Marktwirtschaft stehen insbesondere die Namen Alfred Müller-Armack, Walter Eucken und Ludwig Erhard.⁶¹ Alle drei vertraten die Ansicht, dass der Staat zwar einen grundlegenden Rahmen bereitstellen sollte, der es allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten erlaubt, sich frei zu entfalten. Zugleich jedoch sei diese marktwirtschaftliche Grundausrichtung durch staatliche Eingriffe und Regeln so zu korrigieren, dass ein sozialer Ausgleich stattfindet.⁶²

Entsprechend dieser politisch gewollten Grundausrichtung lassen sich folgende **Charakteristika der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland** identifizieren:⁶³

- Hoher Rang des Privateigentums
- Gewerbe- und Berufsfreiheit sowie Niederlassungsfreiheit
- Vertrags- und Koalitionsfreiheit

⁵⁹ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 8.

⁶⁰ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 43.

⁶¹ Während Müller-Armack und Eucken als geistige Väter der sozialen Marktwirtschaft gelten, war es Erhard, der als erster bundesdeutscher Wirtschaftsminister das Modell in die Tat umsetzte – wenn auch durch politische Widerstände (auch in der eigenen Partei) nur langsam und nicht in der gewünschten Konsequenz.

⁶² Vgl. *Bea* (2004), S. 168-169.

⁶³ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 44-45, *Mülder/Lorberg* (2015), S. 44 und *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 24.

- Freier Wettbewerb auf Märkten, die für jedermann gleichermaßen zugänglich sind
- Sicherung des freien Wettbewerbs durch staatliche Regulierung, Aufsicht und Kontrolle
- Schutz von wirtschaftlich schwächeren Gliedern der Gesellschaft
- Versicherung allgemeiner Lebensrisiken
- Soziale Verantwortung des Eigentums, sozialer Ausgleich und Umverteilung

In der sozialen Marktwirtschaft werden alle wirtschaftlichen Aktivitäten also durch dezentrale und individuelle Entscheidungen in den Betrieben (Haushalten und Unternehmen) gelenkt, so wie das auch in der Marktwirtschaft der Fall ist. Zugleich soll der Staat aber einen ordnungspolitischen Rahmen setzen, um den freien Wettbewerb zu ermöglichen und für einen sozialen Ausgleich zu sorgen, der negative Wirkungen dieses Wettbewerbs aufheben oder zumindest relativieren soll.

Maßnahmen, die nötig sind, um die **Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs** zu gewährleisten, lassen sich in die Ordnungspolitik und die Prozesspolitik unterscheiden. Kern der Ordnungspolitik ist das Wettbewerbsrecht, das wie bereits beschrieben im Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb sowie im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen geregelt ist. Die Prozesspolitik greift gestaltend in das Wirtschaftsgeschehen ein, um Fehlentwicklungen, die aus dem freien Spiel der Marktkräfte resultieren, zu verhindern. Zu ihren Aufgaben zählen z. B. die Stabilisierung des Preisniveaus oder der konjunkturellen Entwicklung, die Förderung des Wirtschaftswachstums, die Sicherung eines außenwirtschaftlichen Gleichgewichts sowie die Beachtung der Gerechtigkeit in der Einkommens- und Vermögensverteilung. Instrumente zur Verwirklichung dieser Aufgaben sind die staatliche Einnahmen- und Ausgabenpolitik (Steuersätze, Steueranreize, Subventionen und Unterstützungszahlungen) sowie die Geldpolitik der zuständigen Zentralbank – Maßnahmen, die das Verhalten der Wirtschaftssubjekte wirksam im Sinne der ordnungspolitischen Ziele beeinflussen.⁶⁴

Darüber hinaus sichern verschiedene sozialpolitische Komponenten den sozialen Ausgleich. Dazu zählen z. B.

- das Prinzip der progressiven Besteuerung des Einkommens, das für eine Umverteilung von besser verdienenden Personen zu schlechter verdienenden Personen sorgen (soll);
- die teilweise vorgenommene Einschränkung der oben genannten Freiheiten, etwa zum Zwecke des Umwelt-, Verbraucher- oder Arbeitnehmerschutzes;
- Schutzbestimmungen im Arbeitsrecht oder die Arbeitnehmermitbestimmung, die vor allem abhängig Beschäftigte absichern sollen;
- die gesetzliche Sozialversicherungspflicht, mit der allgemeine Lebensrisiken wie Krankheit, Unfall, Arbeitslosigkeit, Alter und Pflegebedürftigkeit abgesichert werden;
- Transferzahlungen an wirtschaftlich schwächer gestellte Personen bzw. Personengruppen, die bedürftig sind und als förderungswürdig eingestuft werden, z. B. durch Kindergeld, Wohngeld, Bafög oder Sozialhilfe.

2.2.3 Ökonomische Strukturdaten und wirtschaftliche Entwicklung

Neben der grundsätzlichen Ausgestaltung der Wirtschaftsordnung unterliegt unternehmerisches Handeln natürlich auch immer dem **Einfluss konkreter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen**: So steigen in Phasen des konjunkturellen Aufschwungs z. B. die Ausgaben der Konsumenten, was höhere Investitionen der Unternehmen nach sich zieht, die die wachsende Nachfrage befriedigen wollen. In Zeiten der Vollbeschäftigung ist es vermutlich deutlich schwerer, neue Arbeitskräfte zu gewinnen oder bestehende Arbeitskräfte zu binden, und wenn der Wert des Euro im Vergleich zum amerikanischen Dollar (oder anderen Währungen) sinkt, erhöht dies die Kosten für Rohstoffe

⁶⁴ Vgl. §1 StabG.

oder andere Einsatzfaktoren, die außerhalb des europäischen Marktes beschafft werden. Zugleich können die eigenen Fertigerzeugnisse (relativ) preiswerter im Ausland verkauft werden, was zu Wettbewerbsvorteilen führt. Diese Beispiele zeigen, dass die ökonomischen Rahmenbedingungen und Entwicklungen einen maßgeblichen Einfluss auf wirtschaftliches Handeln entfalten und daher im Rahmen eines zielorientierten Managements im Blick behalten werden sollten.

Typischerweise erfasst man die gesamtwirtschaftliche Lage in **Indikatoren**, mit deren Hilfe dann eine Beurteilung des Status quo und der zukünftigen ökonomischen Entwicklungen erfolgt. Zu den klassischen Größen einer solchen volkswirtschaftlichen Betrachtung zählen z. B.:⁶⁵

- Größe des nationalen und internationalen Absatzmarktes
- Wachstum bzw. Entwicklung des Bruttosozialproduktes (real und nominal)
- Wirtschaftliche Stabilität, die sich wiederum in stetigen Wachstumsraten, einer geringen Inflation und moderaten Konjunkturschwankungen äußert
- Zinsniveau, Geldwertstabilität und Inflationsraten
- Investitionsentwicklung, insbesondere in der speziell betrachteten Branche
- Beschäftigungsgrad und Arbeitslosigkeit
- Einkommens- und Vermögensverteilung
- Kaufkraft der Bevölkerung, Preisniveau und Entwicklung der Lebenshaltungskosten
- Sparquote, d. h. der Anteil des Einkommens, der nicht verausgabt wird
- Position und Entwicklung des öffentlichen Sektors (Staatsfinanzen und Verschuldungsgrad, Anteil der Staatsausgaben am Bruttosozialprodukt, Steuerlast usw.)
- Außenwirtschaftliche Beziehungen, Exportquote, Importquote etc.

Für klassische Gütermärkte spielen vor allem verbraucherbezogene Indikatoren eine große Rolle. An erster Stelle sind hier die Einkommen und ihre Entwicklung zu nennen, denn mit ihrer Höhe (und mit sinkender Sparquote) steigen naturgemäß auch die Marktpotenziale für die Anbieter. Die Entwicklung der Einkommen wirkt sich dann auch auf das Verhalten der Konsumenten aus: In Krisenzeiten z. B. sind ihre Grundbedürfnisse weniger betroffen als das Luxusgütersegment. Diese werden dann seltener nachgefragt, während der Bedarf an Kleidung oder Lebensmitteln nahezu unverändert bleibt und Ausgaben im Bereich „Heim und Garten“ vielleicht sogar ansteigen, quasi als Ersatz für den Urlaub! Auch die Einkommensverteilung zwischen niedrigen und hohen Einkünften, zwischen „arm“ und „reich“ ist zu beachten, denn eine gleiche Einkommensverteilung birgt andere Chancen, z. B. im Bereich der Mittelschicht, als eine ungleiche Einkommensverteilung, z. B. für den Bereich der Luxusgüter. Eine verwandte volkswirtschaftliche Größe ist die Kaufkraft als „Geldsumme, die einem Wirtschaftssubjekt pro Zeiteinheit zur Verfügung steht“.⁶⁶ Neben dem verfügbaren Einkommen wird die Kaufkraft auch von Geldwertschwankungen, der Höhe der Spareinlagen und der Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Krediten beeinflusst.⁶⁷

Eine der wichtigsten wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte ist die Globalisierung. Auch wenn Globalisierungstendenzen in der Geschichte weit zurückverfolgt werden können, ist der Begriff der Globalisierung doch vergleichsweise neu. Im Wesentlichen ist damit gemeint, dass eine zunehmende weltweite Verflechtung verschiedenster Bereiche, von der Wirtschaft über die Politik bis zu Kultur und Gesellschaft, festzustellen ist: „Mit dem Begriff der ‚Globalisierung‘ wird ein Prozess des Bedeutungsschwunds nationaler Grenzen für menschliche Aktivitäten bezeichnet, der mit einem Bedeutungsgewinn globaler Bezugspunkte einhergeht.“⁶⁸ Globalisierung bezieht sich also

⁶⁵ Vgl. Kreikebaum (1997), S. 1ff., Kotler/Bliemel (2006a), S. 294ff. sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 45.

⁶⁶ Gabler Wirtschaftslexikon (2017).

⁶⁷ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 99.

⁶⁸ Vgl. Scherrer/Kunze (2011a), S. 11.

nicht nur auf wirtschaftliche Aktivitäten, sondern auf menschliche Aktivitäten allgemein. Sie ist folglich nicht nur ein wirtschaftliches Phänomen, wie es im Alltag meist verkürzt verstanden wird, sondern umfasst auch mit der Angleichung globaler Kulturen den zunehmenden Austausch von Menschen im Alltag sowie die Entstehung einer „Weltpolitik“ als Ergänzung nationalstaatlicher Politik. Auch gesellschaftliche Entwicklungen, unser individuelles Konsumverhalten, unsere Reisen und unsere Mediennutzung tragen zur zunehmenden Verflechtung der Welt bei. Globalisierung bezieht sich folglich auf ein umfassendes Spektrum an zwischengesellschaftlichen Interaktionen, angefangen von der grenzüberschreitenden Kommunikation zwischen den Bürgern verschiedener Länder über internationale politische Organisation wie die Vereinten Nationen oder die World Trade Organization (WTO), den wirtschaftlichen Austausch durch internationalen Handel, Foreign Direct Investment (FDI) und internationale „Supply Chains“ bis zur Entwicklung einer globalisierten Lebensweise bzw. Kultur. Im Zuge dieser Ausdehnung von Interaktionen entwickeln sich sowohl globale Konzerne wie z. B. Coca-Cola, Henkel oder MacDonalds, als auch – man denke nur an Greenpeace und Globalisierungskritiker, aber einfach auch an Facebook und Twitter – globale Bewegungen bzw. ein weltweiter Austausch auf individueller bzw. der „Grassroots“-Ebene.

Im Kontext der hier angesprochenen **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** manifestiert sich das Phänomen der Globalisierung in der zunehmenden Internationalisierung des Handels mit Gütern und Dienstleistungen, in der Erhöhung grenzüberschreitender Investitionen, der Entstehung von global agierenden und organisierten Konzernen, der über viele Länder verteilten Lieferketten und Produktionsstufen sowie der internationalen Mobilität von Arbeitskräften:⁶⁹

- **Handel:** Der Welthandel mit Gütern und Dienstleistungen ist – nicht zuletzt aufgrund der technologischen Entwicklung in den Bereichen Transport und Kommunikation – einem deutlichen Wachstum unterworfen gewesen.
- **Kapitalverkehr:** Die Globalisierung der Finanzmärkte und die internationale Mobilität von Kapital haben zugenommen. Insbesondere gilt dies für die Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen (Foreign Direct Investment – FDI).
- **Produktion:** Durch die Expansion einzelner Unternehmen und Konzerne sind immer mehr Global Player bzw. transnationale Konzerne entstanden, die streng genommen keinem einzelnen Land mehr zuzuordnen sind und international agieren. Auch die Zunahme von globalen Unternehmenskooperationen und strategischen Allianzen fällt in diese Rubrik.
- **Arbeit:** Internationale Wanderungsbewegungen und Wirtschaftsmigration spiegeln diese Entwicklungen auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen wider. Nicht zu vergessen sind in diesem Zusammenhang auch die sogenannten „Ex-Pats“ und der Export von Arbeitsplätzen in das Ausland durch Produktionsverlagerungen und Outsourcing bzw. Offshoring.

Wie bereits angesprochen, sind all diese Entwicklungen im Prinzip nicht neu, denn sowohl der Handel als auch der Kapitalverkehr, sowohl die verteilte Produktion als auch das Phänomen der Migration lassen sich in der Wirtschaftsgeschichte vielfach belegen. Dennoch sehen die meisten Autoren in den aktuellen Entwicklungen eine grundlegend neue Qualität insofern, als man von klaren „Verselbstständigungs- und Dynamisierungstendenzen des Wirtschaftssystems und einer Globalisierung auf Unternehmensebene“⁷⁰ sprechen kann.

Solche Entwicklungen und Überlegungen spielen im Kontext unternehmerischer Entscheidungen natürlich eine große Rolle und werden insofern auch in der Betriebswirtschaftslehre betrachtet. Dabei geht es jedoch eher darum, die Rahmenbedingungen zu erfassen und zu beurteilen, damit man deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen einschätzen und entsprechend handeln

⁶⁹ Vgl. Scherrer/Kunze (2011b), S. 12.

⁷⁰ Brock (2008), S. 54.

kann. Die Wissenschaft jedoch, die sich originär und auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene mit solchen Fragen befasst, ist die **Volkswirtschaftslehre**. Sie lässt sich in die Teildisziplinen der **Mikroökonomie**, der Makroökonomie und der Wirtschaftspolitik untergliedern. Dabei befasst sich die Mikroökonomie typischerweise mit grundlegenden Annahmen, Theorien und Modellen zum wirtschaftlichen Verhalten einzelner Personen und Betriebe und behandelt folgende Bereiche:⁷¹

- **Haushaltstheorie:** In welcher Menge werden Güter von Haushalten nachgefragt? Welchen Einfluss haben Präferenzen und Preise?
- **Unternehmenstheorie:** In welcher Menge und zu welchen Preisen werden diese Güter von Unternehmen angeboten? Welchen Einfluss haben dabei die Beschaffungspreise?
- **Preistheorie:** Wie bilden sich Preise im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage bzw. welche Gütermengen werden am Markt zu einem bestimmten Preis getauscht?
- **Verteilungstheorie:** Was bestimmt die Verteilung des Produktionsergebnisses auf die Anbieter produktiver Leistungen (Arbeit, Kapital, Boden)?

Demgegenüber widmet sich die **Makroökonomie** einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung. Sie untersucht also übergreifende Zusammenhänge und Auswirkungen des einzelwirtschaftlichen Handelns auf Märkte bzw. die gesamte Volkswirtschaft und Weltwirtschaft. Zentrale Fragen der makroökonomischen Theorie sind:

- **Geldtheorie:** Welche Funktionen hat Geld und welche Einflüsse gehen von ihm aus?
- **Finanztheorie:** Welche Einflüsse gehen von der Staatstätigkeit, d. h. von Subventionen und Steuern, staatlichen Ausgaben und staatlicher Regulierung aus?
- **Beschäftigungstheorie:** Von welchen Faktoren bzw. Einflüssen hängen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage ab? Wie hoch ist dann die Beschäftigung bzw. Arbeitslosigkeit?
- **Konjunkturtheorie:** Was sind die Ursachen und Auswirkungen konjunktureller Auf- und Abwärtsbewegungen bzw. von Konjunkturzyklen?
- **Wachstumstheorie:** Was sind die Gründe und Bedingungen für das gesamtwirtschaftliche Wachstum bzw. wirtschaftliche Entwicklung?
- **Außenwirtschaftstheorie:** Welche Spezifika resultieren aus einem grenzüberschreitenden Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital?

Eine bedeutende Rolle im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung eines Staates spielt die Staatstätigkeit selbst. In welchem Maße der Staat lediglich Rahmenbedingungen bestimmt und sicherstellt oder ob er aktiv eingreifen soll, wird von der **Wirtschaftspolitik** bestimmt. Damit die verantwortlichen Politiker jedoch eine Entscheidungsgrundlage haben, bedarf es gesicherter Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen möglicher Entscheidungen und Maßnahmen bzw. Handlungen. Die Analyse dieser Zusammenhänge und letztlich eine (sachliche) Politikberatung sind die Aufgaben der Wirtschaftspolitik innerhalb der Volkswirtschaftslehre.

Alle diese Erkenntnisse sind wichtig für alle Teilnehmer am Marktgeschehen, ganz gleichgültig, ob es sich dabei um private Haushalte, Unternehmen oder staatliche Institutionen handelt. Ohne das Verständnis dieser Zusammenhänge, Regeln und Mechanismen können erfolgversprechende Pläne nur eingeschränkt entwickelt werden. Insofern müssen sich angehende Betriebswirte immer mit den genannten Themen der Volkswirtschaftslehre befassen.

⁷¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2014).

2.3 Die Makroumwelt: soziokulturelle Rahmenbedingungen

Als soziokulturelles Umfeld bezeichnet man Rahmenbedingungen, die aus den **gesellschaftlichen Verhältnissen** resultieren. Es geht demnach um die demografischen, sozialen und ethnischen Eigenschaften einer Gesellschaft oder generell einer größeren Gruppe von Menschen, die für Unternehmen bedeutsam sind.⁷² Eng damit verbunden ist die Kultur der Gesellschaft, also die von ihr hervorgebrachten Regeln und Erwartungen, z. B. die typischen Arbeits- und Lebensformen, Denk- und Handlungsweisen, Normen und Wertvorstellungen und geistigen Lebensäußerungen der Gemeinschaft. Diese prägen nicht nur den einzelnen Menschen, der bereits im Rahmen seiner Sozialisation gesellschaftsspezifische Erwartungen und Verhaltensregeln erlernt, sondern auch die Organisationen und Unternehmen, die letztlich aus Menschen mit entsprechenden Erfahrungen und Wertvorstellungen bestehen.

Gesellschaft und Kultur bzw. die damit verbundenen Bedingungen und Erwartungen entfalten mindestens in zweierlei Hinsicht eine **Wirkung für Unternehmen**:

- Sie bewegen sich auf **Absatzmärkten**, die von diesen Bedingungen geprägt sind. Wenn sich also die Werte einer Gesellschaft stärker ökologisch ausrichten, müssen Unternehmen dies in ihren Strategien berücksichtigen, um Erwartungen der Kunden gerecht zu werden oder Imageverluste zu vermeiden. Wenn der Anteil älterer Menschen oder die kulturelle Vielfalt zunehmen, muss man seniorengerechte Produkte und Dienstleistungen entwickeln bzw. Menschen aus anderen Kulturen zielgruppengerecht ansprechen – zumindest wenn man von diesen wachsenden Märkten profitieren will.
- Außerdem rekrutiert sich die **Mitarbeiterschaft** eines Unternehmens aus Mitgliedern der Gesellschaft, die ihre Ansprüche und Wertvorstellungen in das Unternehmen tragen. Wenn in den kommenden Jahren also die sogenannte Generation Y in das Berufsleben eintritt, die sich laut Befragungen und Studien durch höhere Erwartungen an eine selbstbestimmte Tätigkeit oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auszeichnet, müssen Unternehmen ihr Personalmanagement bzw. Führungskräfte ihr Führungsverhalten anpassen.

Hinsichtlich der soziokulturellen Rahmenbedingungen, die oft auch als gesellschaftliches Umfeld bezeichnet werden, lassen sich **zwei Arten von Einflüssen** unterscheiden: sozio-demografische Aspekte, die sich zumeist in Zahlen fassen lassen, sowie kulturelle Normen und Werthaltungen, die einer quantitativen Betrachtung in der Regel weniger zugänglich sind.

2.3.1 Sozio-demografische Aspekte

Diese beziehen sich typischerweise auf Strukturmerkmale der Bevölkerung wie Alter, Geschlecht, Schulabschluss, geografische Verteilung, Beruf, Haushaltsgröße, ethnische und konfessionelle Zusammensetzung, Familienform oder die Stellung der Familie im Lebenszyklus.⁷³ Von besonderer Bedeutung sind in der Regel die **Bevölkerungsgröße** und die **Bevölkerungsentwicklung**, denn die Zusammensetzung der Bevölkerung bildet letztlich den Hintergrund für die Märkte, auf denen die Unternehmen tätig sind bzw. tätig werden können. Als weiterer sozio-demografischer Aspekt ist in der Regel die **strukturelle Zusammensetzung der Bevölkerung** von Interesse, so z. B.⁷⁴

- die Zusammensetzung nach Altersgruppen, hinsichtlich derer in Deutschland eine Alterung der Bevölkerung festzustellen ist;

⁷² Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 37.

⁷³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 99.

⁷⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2006b), S. 289ff.

- die Strukturen des Zusammenlebens bzw. Familienkonstellationen, die sich in Deutschland zunehmend ausdifferenzieren und vielfältiger werden;
- die ethnische Zusammensetzung der Bevölkerung, die in Deutschland – auch aufgrund des steigenden Ausländeranteils – vielfältiger wird;
- die regionalen Strukturen, die in Deutschland eine Verschiebung von Ost nach West sowie eine Bewegung vom Land in die Städte erkennen lassen.⁷⁵

Weitere wichtige Kennzahlen im Kontext der soziokulturellen Rahmenbedingungen sind z. B. das Bildungsniveau, das Konsum- und Freizeitverhalten, die Karriereeinstellungen oder die Mobilität einer Gesellschaft.⁷⁶

2.3.2 Kulturelle Aspekte

Neben den sozio-demografischen Einflüssen bilden kulturelle Aspekte einen wichtigen Rahmen für unternehmerisches Handeln. Gemeint sind **Normen und Wertvorstellungen**, handlungsleitende Orientierungen und Verhaltensmuster der Menschen, die einem stetigen Wandel unterliegen. Die Veränderung von Einstellungen, Werten und Normen vollzieht sich auf einer Vielzahl von Ebenen. Exemplarisch seien hier nur einige **aktuelle Entwicklungen** genannt:

- Individualisierung und Trend zur Selbstverwirklichung
- Veränderte Rolle der Frau in der Familie und in der Gesellschaft
- Geändertes ökologisches Bewusstsein
- Veränderte Erwartungen der Generation Y an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Multikulturelle Öffnung der Gesellschaft und Erweiterung des Wertekanons

Welche kulturellen Rahmenbedingungen und Entwicklungen einen Einfluss entfalten und wie sich diese Einflüsse genau gestalten, ist abhängig von der jeweiligen Branche bzw. dem betrachteten Unternehmen. Auch hier bedarf es also einer individuellen und spezifischen Analyse.

Dass sich solche Entwicklungen nicht nur in der Imagewerbung, der Produktgestaltung oder der Kundenansprache zeigen, sondern bis in die Unternehmen hineinwirken, zeigt sich umgekehrt im Kontext der Erwartungen an eine unternehmerische Verantwortung für gesellschaftliche Belange. Diese **Corporate Social Responsibility**,⁷⁷ die grundsätzlich zwar als freiwilliges unternehmerisches Engagement für gesellschaftliche, soziale und umweltbezogene Belange definiert ist, wird heute de facto erwartet: Unternehmen sollen in ihrem Kerngeschäft umweltschonend produzieren, auf Korruption verzichten und Arbeitsnormen beachten, sie sollen durch Unternehmensspenden und andere freiwillige Unterstützung die Zivilgesellschaft fördern und an freiwilligen Regulierungen im Sinne der Gesellschaft mitwirken.⁷⁸

Häufig werden diese generellen Erwartungen im Zuge des öffentlichen und medialen Diskurses sowie durch politische Prozesse (Parteien, Wahlen, Regierungshandeln) zu rechtlich bindenden, normierten und **kodifizierten Erwartungen der Gesellschaft**. Dazu zählen nicht nur alle Gesetze, sondern auch Regelungen zur Corporate Governance (d. h. „guter Unternehmensführung“) wie die Corporate Governance der OECD, die Abschlussprüferrichtlinie der Europäischen Union oder

⁷⁵ Vgl. Kotler/Bliemel (2006b), S. 292.

⁷⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 37.

⁷⁷ Verwandte Begriffe wären „Sustainable Management“, das sich jedoch eher auf umweltbezogene Fragen bezieht oder „Corporate Citizenship“, die das Unternehmen als Bürger und der Teil der Zivilgesellschaft versteht. Unternehmen sollen sich demzufolge wie ein guter Bürger verhalten.

⁷⁸ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 38-39.

der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK).⁷⁹ Auch für die Dokumentation nach außen und die Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft gibt es inzwischen Instrumente wie die gesellschaftsbezogene oder umweltbezogene Rechnungslegung, die eine Gegenüberstellung der gesellschaftlichen Nutzen und gesellschaftlichen Kosten unternehmerischen Handelns anstrebt, um so das Wirken von Unternehmen über die rein wirtschaftliche Tätigkeit hinaus zu erfassen.⁸⁰ Noch sind die meisten dieser Regelungen freiwilliger Natur und dienen der Imagepflege und der Darstellung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft als Stakeholder. Die Beispiele zeigen aber auch, dass sich gesellschaftliche Erwartungen in Gesetzen und rechtlichen Regelungen niederschlagen können – und dann als Teil des politisch-rechtlichen Umfeldes zu sehen.

2.4 Die Makroumwelt: Technologische Rahmenbedingungen

Wenn im folgenden Abschnitt der Einfluss technologischer Rahmenbedingungen angesprochen wird, ist dies natürlich ein weites Feld, eines, das noch dazu **von Branche zu Branche andere Formen** annimmt. So ist im Automobilsektor – mit Blick auf die Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz – seit geraumer Zeit ein Trend zur Leichtbauweise festzustellen, der maßgeblich auf der Entwicklung neuer Produktionstechniken, Verbundstoffe und Werkstoffe beruht.⁸¹ In der Bauwirtschaft (und in vielen anderen Branchen) sind Nanotechnologien wichtige Innovationstreiber, mit deren Hilfe man das Bauwesen ressourcen- und energieeffizienter gestaltet sowie neue Funktionalitäten und bessere Leistungsmerkmale realisieren will.⁸² Im Gesundheitswesen diskutiert man die Chancen des Einsatzes von Telemedizin und „minimalinvasiven Therapien“, und in anderen Branchen geht es um Umwelttechnik, Mikrosystemtechnik oder Simulationstechniken. Deutlich wird damit, dass eine Beschreibung aller dieser Entwicklungen und ein Eingehen auf alle Branchen nicht nur viel zu speziell – und zu technisch – wäre, sondern dies auch den Rahmen sprengen würde. Daher sollen hier nur einige ausgewählte „übergreifende“ Entwicklungen angesprochen werden.

Das technologische Umfeld von Unternehmen ist heute durch einen **dynamischen und rasanten technologischen Fortschritt** gekennzeichnet. Wo das Wachstum in Deutschland früher durch die Automobilwirtschaft oder den Maschinenbau getrieben war, sind es heute die Informations- und Kommunikationstechnologien, Elektronik und Mikroelektronik, Medizin- und Gentechnik sowie Biotechnologien, die neue Chancen und Märkte eröffnen. Aktuelle technologische Entwicklungen lassen sich exemplarisch wie folgt skizzieren:⁸³

- Neue Technologien können zu **hybriden Produkten** kombiniert werden, wie das im Falle von Mobiltelefonen und digitalen Kameras geschehen ist – mit der Folge, dass einfache digitale Kameras deutlich an Marktanteilen verlieren.
- Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen einen mühelosen **Produktvergleich** sowie schnelle und kostengünstige Einkäufe. Amazon z. B. ist mit diesem Prinzip groß geworden.
- Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bewegen auch die **Arbeitswelt**. Dass große Datenmengen heute problemlos in kürzester Zeit verschickt werden können, hat die Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensteilen sehr beschleunigt

⁷⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 220.

⁸⁰ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 72ff.

⁸¹ Vgl. *Jost* (Wintersemester 2013/14) S. 8.

⁸² Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017).

⁸³ Vgl. *Kotler/Keller/Bliemel* (2007), S. 110 sowie *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 72-73.

und erlaubt es Teams, in verschiedenen Zeitzonen ohne Pause an Projekten zu arbeiten oder einzelnen Mitarbeitern, ihre Aufgaben in Heimarbeit zu erledigen.

- Viele Plattformen nutzen das Internet zur **Kollaboration**, um auf der einen Seite Beratern, Coaches oder Handwerkern die Möglichkeit zu geben, sich zu präsentieren und auf der anderen Seite Nachfragern einen großen Pool potenzieller Dienstleister zu eröffnen.
- **Neue Werkstoffe** eröffnen völlig neue Produktionsmöglichkeiten. Einfache Werkstoffe wie Stein, Holz, Metalle und Kunststoffe werden vermehrt durch spezialisierte Werkstoffe und Technologien ergänzt bzw. verdrängt, die leistungsfähiger, wirtschaftlicher, gestaltbarer oder ressourcenschonender sind. Beispiele sind hoch temperaturbeständige Keramiken, leichtgewichtige Faserverbundwerkstoffe oder spezielle Aluminiumlegierungen.
- **Moderne Fertigungstechnologien** erlauben eine Fertigung, die spezifisch und individuell auf die Wünsche der Kunden abgestimmt ist. So kann man sich heute z. B. sein Müsli ganz nach dem eigenen Geschmack zusammenmischen (www.mymuesli.com), die Sportschuhe individuell gestalten (www.adidas.de/personalisieren), sogar seinen Rasierer personalisieren (<https://my.gillette.com>).
- Der Ausbau der Logistik hat **weltumspannende Supply Chains** zur Folge: Produkte werden heute typischerweise an vielen verschiedenen Orten gefertigt und nur zur Endmontage an einem Ort zusammengebracht.

Vorausschauende Unternehmen haben solche Entwicklungen im Blick und erkennen die darin verborgenen Gefahren bzw. die damit verbundenen Chancen.

Unabhängig von den „inhaltlichen Ausprägungen“ des technologischen Fortschritts lassen sich mit Kotler einige **allgemeine Aspekte technologischer Entwicklungen** formulieren:⁸⁴

- **Beschleunigung des technologischen Fortschritts:** Die Spanne zwischen ursprünglicher Idee und ihrer Vermarktung wird immer kürzer, neue Produkte werden heute schneller durch abermalige Neuerungen abgelöst.
- **Unbegrenzte Innovationschancen:** Aus technologischer Sicht sind Unternehmen hinsichtlich ihrer Innovationspotenziale und Wachstumschancen kaum limitiert. Probleme ergeben sich jedoch mit Blick auf die Akzeptanz von Neuerungen bei den Kunden oder die ökologische Nachhaltigkeit und Sozialverträglichkeit solcher Entwicklungen sowie ethische Fragen.
- **Zunehmende Reglementierung des technologischen Fortschritts:** Der Staat reguliert und prüft unternehmerische Forschungsaktivitäten in vielfältiger Weise, etwa durch Auflagen oder Sicherheitsvorschriften.

Technologische Entwicklungen und die zuvor beschriebenen soziokulturellen Komponenten der Makroumwelt sind folglich nicht unabhängig voneinander zu verstehen. Vielmehr gibt es – wie auch zwischen einigen anderen Komponenten – eine Vielzahl von Interdependenzen, die es im Marketing zu berücksichtigen gilt.

⁸⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (2006b), S. 303ff. sowie Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 100.

2.5 Die Mikroumwelt

Nähert man sich nun im nächsten Schritt dem unmittelbaren Umfeld des Unternehmens, rückt die sogenannte Mikroumwelt, bestehend aus Lieferanten, Wettbewerbern, Absatzhelfern und Absatzmittlern sowie Nachfragern, ins Blickfeld. Im Gegensatz zum bislang behandelten generellen Umfeld befindet man sich mit diesen Gruppen in direkten Transaktionsbeziehungen. Zusammen bilden diese Akteure den jeweiligen **Markt**, d. h. „die Gesamtheit von Akteuren, die zusammenkommen, um durch Austausch Vorteile zu erzielen“. ⁸⁵ Hier treffen Anbieter und Nachfrager aufeinander, um Informationen, Handlungen und Sachen zu tauschen.

Die aus volkswirtschaftlicher Perspektive bedeutsame Koordinationsfunktion von Märkten bzw. der durch den Preismechanismus erfolgende Ausgleich von Angebot und Nachfrage wurde ja bereits im Kontext marktwirtschaftlicher Steuerungsmodelle erläutert. ⁸⁶ Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang **vollkommene und unvollkommene Märkte**. Auf vollkommenen Märkten verfügen die Marktteilnehmer über einen vollständigen Überblick über alle Marktgegebenheiten, sind reine Nutzenmaximierer, haben keine persönlichen, räumlichen, zeitlichen oder sachlichen Präferenzen, handeln vollkommen rational und reagieren unendlich schnell auf Veränderungen (z. B. der Marktpreise). In der Realität sind diese „modellhaften Annahmen“ natürlich nie gegeben, sodass der vollkommene Markt eher eine theoretische Fiktion ist, die in der Volkswirtschaftslehre genutzt wird, um die Funktionsweise von Märkten prinzipiell zu erklären. ⁸⁷ In der Praxis treffen die genannten Bedingungen nie in dieser Reinform zu, sodass man es mit unvollkommenen Märkten zu tun hat. Wenn überhaupt, dann wäre der internationale Wertpapiermarkt als Beispiel für einen nahezu vollkommenen Markt zu nennen.

Nach der Art des Wettbewerbs – auch das eine volkswirtschaftliche Betrachtungsweise – lassen sich verschiedene **Marktformen** unterscheiden, je nachdem, wie viele Anbieter und Nachfrager sich jeweils gegenüberstehen: ⁸⁸ Von einem Polypol spricht man, wenn sich (unendlich) viele Anbieter und Nachfrager gegenüberstehen, sodass der Marktpreis für keinen Akteur beeinflussbar ist. Von einem Monopol ist umgekehrt die Rede, wenn es nur einen Anbieter bzw. einen Nachfrager gibt, dem damit dann natürlich eine hohe Marktmacht zukommt. ⁸⁹ Konstellationen zwischen diesen beiden Extremen bezeichnet man als Oligopole. Die wenigen Akteure sind meist stark aufeinander bezogen und können z. B. Preisabsprachen treffen oder in einen ruinösen Wettbewerb treten. ⁹⁰

Neben diesen eher volkswirtschaftlichen Abgrenzungen finden sich auch **betriebswirtschaftliche Ansätze zur Systematisierung von Märkten**. ⁹¹ Nach der primären Richtung der Transaktion lassen sich Absatz- und Beschaffungsmärkte unterscheiden. In der Regel denkt man immer zuerst an Absatzmärkte. Wenn man aber im Einkauf tätig ist, den zunehmenden Fachkräftemangel sieht oder die Spendenakquise gemeinnütziger Organisationen betrachtet, wird deutlich, dass auch Beschaffungsmärkte der Aufmerksamkeit bedürfen. Nach der Art der Güter sind Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmärkte zu unterscheiden. Es ist nämlich ein Unterschied, ob man materielle Güter verkauft oder Dienstleistungen, die immateriell sind und einer Integration des Kunden in den Produktionsprozess bedürfen, oder Investitionsgüter, deren Anschaffung meist einem rationaleren Entscheidungsprozess unterliegt. Mit Blick auf die Marktmacht der Akteure lassen sich Verkäufermärkte und Käufermärkte unterscheiden. Auf einem Verkäufermarkt ist die

⁸⁵ Vgl. *Steffenhagen* (2008), S. 17.

⁸⁶ Vgl. weiterführend z.B. *Premier* (2011), S. 220ff.

⁸⁷ Vgl. *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Markt.

⁸⁸ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 63.

⁸⁹ Wenn es auf beiden Seiten nur einen Akteur geben sollte, würde man von einem bilateralen Monopol sprechen.

⁹⁰ Vgl. *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Marktform.

⁹¹ Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* (2002), S. 81ff., *Scheuch* (2007), S. 9 sowie *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Markt.

Nachfrage größer als das Angebot, sodass die Anbieter eine bessere Position innehaben und sich weniger an den Bedürfnissen der Nachfrager orientieren müssen. In Deutschland bestand eine solche Situation in den 1950er- und 1960er-Jahren. Entsprechend gab es nur wenige Autos, man fuhr eben einen Käfer, und auch wenig Auswahl bei Frühstücksflocken, man aß die Cornflakes von Kelloggs. Käufermärkte zeichnen sich demgegenüber durch einen Angebotsüberhang aus. Hier sind die Anbieter gezwungen, sich durch differenzierte Produkte von den Wettbewerbern abzuheben, um die Kunden zu gewinnen. Für Deutschland spricht man von einer Entwicklung zu Käufermärkten, mit einer entsprechenden Vielfalt an Automobilen und Frühstücksflocken. Neben den genannten Merkmalen lassen sich Märkte auch nach regionalen und zeitlichen Kriterien, ihrer Regelungsichte oder der Zahl und dem Organisationsgrad der Marktpartner beschreiben.

Unabhängig von diesen Beschreibungsmerkmalen lassen sich Märkte durch ihre Größe und ihre strukturelle Zusammensetzung kennzeichnen. Unterschieden wird dabei zwischen Potenzialen und tatsächlich realisierten Volumen sowie zwischen einer unternehmensspezifischen und einer gesamthaften Perspektive, sodass sich die folgenden Größenkennzahlen ergeben.

		Realisierungsgrad	
		Tatsächlich	Maximal möglich
Perspektive	Gesamte Branche	Marktvolumen Der von allen Anbietern der Branche pro Zeiteinheit realisierte tatsächliche Absatz für eine bestimmte Güter- oder Dienstleistungsart bzw. einen Markt.	Marktpotenzial Die maximal denkbare bzw. mögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung, wenn alle Bedürfnisse ausgeprägt und die Kaufkraft vorhanden wären.
	Unternehmen	Absatzvolumen Die Summe der getätigten Umsätze bzw. abgesetzten Mengen eines Unternehmens pro Periode in einem bestimmten Markt.	Absatzpotenzial Der Anteil am Marktpotenzial, den ein Unternehmen für ein Produkt maximal erreichen zu können glaubt, z.B. auch durch Maßnahmen des Marketing.

Abbildung 2: Kennzahlen zur Beschreibung der Marktgröße.
(Quelle: Weis (1993), S. 44)

Setzt man das Absatzvolumen eines Unternehmens in Relation zum Marktvolumen, ergibt sich der Marktanteil des Unternehmens.⁹² Setzt man Marktvolumen und Marktpotenzial zueinander in Beziehung, spricht man von der Marktdurchdringung, die den Anteil der tatsächlich realisierten Umsätze an den maximal möglichen Umsätzen beschreibt.⁹³

Die Attraktivität eines Marktes ergibt sich nicht allein aus seiner Größe, sondern auch aus einer Reihe von anderen Faktoren, so z. B. der **Dynamik der Marktentwicklungen** oder der **strukturellen Zusammensetzung des Marktes**. Denn aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es ein Unterschied, ob man es mit wachsenden, stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten zu tun hat. Und wenn

⁹² Vgl. Weis (1993), S. 44-45.

⁹³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 83.

man das Marktgeschehen genauer verstehen möchte, ist eine Detailanalyse der Marktstrukturen, d. h. der zugehörigen Marktsegmente und Zielgruppen, der Intensität des Wettbewerbs oder auch der Marktmacht der Lieferanten unabdingbar.

Übungsaufgaben zu Kapitel 2

- 006** Wenn Unternehmen immer auch Teil ihrer Umwelt sind und sich an Umweltveränderungen anpassen müssen, welche beiden Umwelten sollten dabei Beachtung finden, und wie lassen sie sich jeweils in Kürze beschreiben?
- 007** Stellen Sie Inhalte und Zusammenhänge der Begriffe Liberalismus und Sozialismus sowie Marktwirtschaft und Planwirtschaft dar!
- 008** Skizzieren Sie die Grundstruktur rechtlicher Rahmenbedingungen, denen Unternehmen in Deutschland unterworfen sind!
- 009** Worin besteht der zentrale Unterschied zwischen dem Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) und dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)?
- 010** Worin besteht der Unterschied zwischen Gebühren, Beiträgen und Steuern?
- 011** Welch vier Steuerarten zur Besteuerung unternehmerischer Aktivitäten gibt es?
- 012** Was würden Vertreter der Planwirtschaft an der Marktwirtschaft kritisieren?
- 013** Inwiefern handelt es sich beim Modell der sozialen Marktwirtschaft um eine Variante der Marktwirtschaft?
- 014** Bezüglich welcher vier Aspekte kann man von einer Globalisierung im wirtschaftlichen Sinne sprechen?
- 015** Inwiefern sind Unternehmen durch den Wandel der gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse betroffen?
- 016** Nennen Sie drei übergreifende Aspekte des technologischen Wandels und illustrieren Sie diese an jeweils einem ausgewählten Beispiel!
- 017** Was ist der Unterschied zwischen Marktvolumen und Marktpotenzial und was ist der Unterschied zwischen Marktvolumen und Absatzvolumen?

Raum für Notizen

3 Unternehmen führen: Ziele, Strategien und Führung

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ✓ Unternehmensführung als Anspruchsgruppenmanagement bzw. den Stakeholder-Ansatz im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz der Unternehmensführung beschreiben;
- ✓ interne und externe Stakeholder benennen und exemplarisch konkretisieren;
- ✓ Zielbildung in Unternehmen als kollektiven Willensbildungsprozess verstehen und die Vielfalt der Ziele eines Unternehmens aus dem Stakeholder-Konzept ableiten;
- ✓ Ziele nach Inhalt, Zeithorizont, Geltungsbereich und Ausmaß differenzieren und typische Zielbeziehungen in Unternehmen erläutern;
- ✓ die Funktion von Vision, Mission und Unternehmensleitbild darlegen;
- ✓ die Notwendigkeit der Operationalisierung von Zielen erkennen;
- ✓ die Schritte im Rahmen der strategischen Planung benennen und im Detail beschreiben;
- ✓ Umwelt- und Unternehmensanalyse als Elemente der Situationsanalyse unterscheiden;
- ✓ ausgewählte strategische Analyseinstrumente wie z. B. die Portfolio-Analyse, die SWOT-Analyse, das Benchmarking oder die Branchenstrukturanalyse erläutern;
- ✓ typische strategische Fragestellungen formulieren und daraus resultierende Strategien in ihren Grundzügen skizzieren;
- ✓ den Begriff der Organisation und Elemente von Organisationen definieren;
- ✓ die Aufgabenanalyse, die Stellen- und Abteilungsbildung sowie die Gestaltung von Leitungssystemen und Organisationen als Kernaufgaben der Aufbauorganisation erläutern;
- ✓ funktionale und divisionale Organisationsstrukturen sowie Mischformen unterscheiden;
- ✓ Kernfragen der Ablauforganisation aufzeigen;
- ✓ die Bedeutung informeller Organisationsstrukturen erkennen;
- ✓ die zunehmende Bedeutung des Personalmanagements einordnen;
- ✓ Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalfreisetzung, Personaleinsatz, Personalbeurteilung und Personalentwicklung als Instrumente des Personalmanagements erläutern;
- ✓ Motivation und Führung als Aufgaben des Managements beschreiben und theoretische Ansätze sowie typische Führungsstile erklären;
- ✓ monetäre und nicht monetäre Anreize im Rahmen der Mitarbeitermotivation beschreiben.

Nachdem nun ausgewählte Umweltbedingungen und grundlegende konstitutive Entscheidungen diskutiert wurden, stellt sich die Frage, wie man mit den Anforderungen umgeht, die sich aus diesen Rahmenbedingungen ergeben und die vielfältigen Erwartungen der internen und externen Interessengruppen berücksichtigt. Eine in diesem Sinne verstandene Unternehmensführung muss sich mit den Ansprüchen der Unternehmensumwelt auseinandersetzen und auf dieser Grundlage geeignete **Ziele** für das Unternehmen formulieren (siehe Kapitel 3.1. Unternehmensführung und unternehmerische Ziele). Im nächsten Schritt bedarf es einer Umwelt- und Unternehmensanalyse, um geeignete **Strategien** zur Zielerreichung zu bestimmen (siehe Kapitel 3.2. Strategische Analyse und Planung). Darüber hinaus muss die Unternehmensführung außerdem, die Voraussetzungen zur Verwirklichung dieser Strategien schaffen, indem sie die grundlegende Ausgestaltung der **Organisation** (siehe Kapitel 3.3. Organisation) ebenso übernimmt wie das **Personalmanagement** (siehe Kapitel 3.4. Personalmanagement).⁹⁴

⁹⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 80-81.

Unter Führung wird hier also die Gesamtsteuerung des Unternehmens verstanden und nicht die (persönliche) Beeinflussung und Steuerung von Personen und Gruppen, was eher mit dem Begriff der Personalführung verbunden wäre. Im Englischen spricht man bei diesen Aufgabenbereichen typischerweise von Management.⁹⁵ Eine genauere Analyse zeigt, dass das Begriffsverständnis von Führung oder **Management** an verschiedenen Dimensionen ansetzen kann:⁹⁶

- **Führung als Institution:** Dieser Begriff versteht Führung als die Personen oder Gruppen, die Führungsaufgaben wahrnehmen. Nach der Stellung in der Hierarchie des Unternehmens unterscheidet man Top-Management (Vorstand, Geschäftsführer), Middle-Management (Abteilungsleiter, Werkleiter) und Lower-Management (Projektleiter, Gruppenleiter).
- **Führung als Funktion bzw. als Prozess:** Dieser Begriff setzt nicht an den Institutionen an, sondern stellt die Aufgaben der Führung in den Mittelpunkt. Vereinfacht könnte man dies als das Treffen von Entscheidungen beschreiben, differenzierter wären Problemanalyse und Zielbildung, Planung und Organisation, Alternativensuche und Entscheidung, Umsetzungsverantwortung sowie Kontrolle als Führungsaufgaben zu kennzeichnen – ganz wie es im Managementkreislauf beschrieben wurde.

Führung ist also letztlich nichts anderes als das Treffen von Entscheidungen in allen Phasen des Managementkreislaufs, ganz egal, ob dies auf einer grundsätzlichen Ebene im Top-Management oder auf der operativen Ebene durch nachgeordnete Manager erfolgt. Im Folgenden sollen jene Aspekte der Führung betrachtet werden, die grundlegender Art sind (Ziele, strategische Analyse und Planung, Organisation, Personalmanagement). Die nachfolgenden Kapitel werden sich dann mit den weiteren Phasen im Managementkreislauf befassen.

3.1 Unternehmensführung und unternehmerische Ziele

Wie in den ersten Kapiteln bereits deutlich wurde, setzt sich das Umfeld eines Unternehmens aus einer Vielzahl von Personen, Gruppen und Institutionen zusammen, mit deren Erwartungen man sich im Management auseinandersetzen und deren Forderungen man bis zu einem gewissen Grad erfüllen muss, um langfristig erfolgreich zu sein.⁹⁷ Andere Begrifflichkeiten für diese Erwartungen und Forderungen sind Interessen, Ansprüche oder Ziele der Stakeholder. Unter einem Ziel versteht man eine „Aussage mit normativem Charakter, die einen gewünschten, zukünftigen Zustand der Realität beschreibt.“⁹⁸ Generell können **Ziele** durch ihren Zielinhalt, das Zielausmaß sowie ihren Zeitbezug beschrieben werden:⁹⁹ Das Ziel eines Studierenden könnte folglich das Bestehen der Klausur im Modul Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (Zielinhalt) mit der Note 2,0 (Zielausmaß) zum nächsten Prüfungstermin (Zielzeitbezug) sein. Analog dazu kann eine Marketingabteilung das Ziel verfolgen, den Marktanteil für einer bestimmten Produktkategorie im nächsten Quartal auf 12% zu steigern oder im Betrieblichen Gesundheitsmanagement formuliert man das Ziel, alle Mitarbeitenden innerhalb der nächsten drei Jahre über die Gefahren des Rauchens aufzuklären.

Doch leider können Ziele in aller Regel nicht im stillen Kämmerlein definiert werden, sondern sind mit Blick auf die Erwartungen der Stakeholder zu bestimmen. Vor diesem Hintergrund versteht die moderne Betriebswirtschaftslehre **Unternehmensführung als Anspruchsgruppenmanagement**

⁹⁵ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 96.

⁹⁶ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 97ff. sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 75ff.

⁹⁷ Vgl. *Pfeffer/Salancik* (1978), S. 24-25 sowie *Hopfenbeck* (2002), S. 137.

⁹⁸ *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Ziel.

⁹⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 84.

mit dem Ziel, die Beiträge der verschiedenen Anspruchsgruppen (englisch: Stakeholder) z. B. in Form von Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden, Einkäufen der Kunden oder Kapitaleinlagen der Aktionäre zu sichern. Zugleich führt die Vielfalt der Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder zu einer **Vielfalt der Ziele** bzw. einem differenzierten und teils widersprüchlichen Zielsystem eines Unternehmens. Auch wenn es umgangssprachlich nicht selten so verkürzt dargestellt wird: Die Gewinnmaximierung als das eine dominante Ziel des Unternehmens gibt es in dieser Form nicht. Einmal abgesehen davon, dass öffentliche und Nonprofit-Unternehmen andere Ziele verfolgen und dass auch privatwirtschaftliche Unternehmer nicht immer allein auf Gewinn bedacht sind (sondern z. B. auch auf Sicherung des Unternehmensbestandes, Werterhaltung o. Ä.), kann man angesichts der Vielfalt von Anspruchsgruppen nicht von *dem* Ziel eines Unternehmens sprechen. Unternehmen selbst haben keine Ziele, vielmehr sind es die Anspruchsgruppen, die ihre Ziele *für* das Unternehmen verfolgen und versuchen, ihre Vorstellungen im Unternehmen wirksam werden zu lassen. Auf den folgenden Seiten sollen das Stakeholder-Konzept der Unternehmensführung und das daraus resultierende Zielsystem von Unternehmen erläutert werden.

3.1.1 Unternehmensführung als Anspruchsgruppenmanagement

Lange Zeit orientierten sich Konzepte der Unternehmensführung am sogenannten **Shareholder-Ansatz**, demzufolge die Unternehmensleitung die Aufgabe hat, Entscheidungen so zu treffen, dass das Einkommen und Vermögen der Anteilseigner (englisch: Shareholder) optimiert wird. Das würde zugleich bedeuten, dass Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen und die unternehmerische Entscheidungsgewalt bei den Anteilseignern liegen muss.¹⁰⁰ Und nicht wenige prominente Autoren vertreten bis heute die Auffassung, dass der Shareholder-Ansatz in der Praxis weiterhin dominant ist bzw. dominant sein sollte, da unternehmerische Risikoübernahme und Entscheidungsbefugnis zwangsläufig zusammengehören und die Interessen anderer Gruppen durch gesetzliche Rahmenbedingungen bzw. den Markt gesichert würden.¹⁰¹

Demgegenüber interpretieren sozialwissenschaftlich orientierte Betriebswirte das Unternehmen als Koalition verschiedener Anspruchsgruppen und vertreten daher ein **Stakeholder-Konzept der Unternehmensführung**. Dieses besagt, dass Unternehmen zum Erreichen ihrer Geschäftsziele auf die Beiträge oder Ressourcen aller ihrer Stakeholder angewiesen sind und dass diese Gruppen umgekehrt adäquate Gegenleistungen des Unternehmens bzw. einen persönlichen Nutzen dafür erwarten, dass sie ihre Beiträge einbringen.¹⁰² Anteilseigner erwarten eine gute Verzinsung ihres Kapitals, aber in ähnlicher Weise erwarten Mitarbeitende eine angemessene Entlohnung für ihre Arbeitsleistung und Kunden ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis für den zu entrichtenden Preis.

Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen sind alle Wirtschaftssubjekte, die in einer Beziehung zu dem Unternehmen stehen, Beiträge einbringen, Ansprüche formulieren oder von Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind und deshalb versuchen, deren Handeln zu beeinflussen.¹⁰³ Meist werden sie in **interne und externe Stakeholder** unterschieden.¹⁰⁴ Die internen Anspruchsgruppen sind die Mitglieder der Leitungs- und Aufsichtsgremien, das Management, die Mitarbeiter sowie die Betriebsräte als deren Vertreter. Zu den externen Stakeholdern gehören Kunden, Lieferanten, Shareholder, Banken, Wettbewerber etc. als marktbezogene Gruppen sowie Anwohner, Medien, staatliche Institutionen, Öffentlichkeit, Verbraucherverbände etc. als gesellschaftliche Gruppen.

¹⁰⁰ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 50, kritisch dazu z.B. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 85-86.

¹⁰¹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 52ff.

¹⁰² Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 85 sowie *Hopfenbeck* (2002), S. 137.

¹⁰³ Vgl. *Knoke* (2004), S. 125-126.

¹⁰⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 15.

Gerade diese gesellschaftlichen Ansprüche haben zunehmend an Bedeutung gewonnen.¹⁰⁵ Denn die Einsicht, dass die wirtschaftliche Aktivität eines Unternehmens vielfältige Auswirkungen auf Nachfrager, Arbeitnehmer, die Umwelt, gesellschaftliche Entwicklungen sowie die Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik ausübt, hatte zur Folge, dass die **Informationspflichten der Unternehmen** strenger wurden. Dies dokumentiert sich etwa

- in der Verabschiedung des **Publizitätsgesetzes** (1969), das für Unternehmen bestimmter Größenklassen eine erweiterte Pflicht zur Rechnungslegung und zur Bekanntmachung des Jahresabschlusses einführte und so die Informationsrechte der Öffentlichkeit stärkte,
- im Erlass des **Bilanzrichtliniengesetzes** (1985), das Kapitalgesellschaften strikten Vorgaben zur Rechnungslegung unterwarf und so die Informationsrechte der Anteilseigner stärkte,
- in der **Gesetzgebung zum Umweltschutz** durch ordnungsrechtliche Gebote und Verbote und wirtschaftliche Anreizsysteme (Belohnung umweltfreundlichen Verhaltens).

Zugleich erkennen Unternehmen zunehmend, dass unternehmerisches Handeln keine Privatsache ist und pflegen die Beziehungen zu ihren Stakeholdern heute in einem Beziehungsmanagement, um für gute (und ökonomisch förderliche) Rahmenbedingungen zu sorgen. Dies äußert sich z. B. in verstärkten Public-Relations-Bemühungen, in Sponsoring-Aktivitäten oder in der zunehmenden Bereitschaft, Informationen freiwillig – d. h. ohne gesetzliche Verpflichtung – bereitzustellen. So hat die Sensibilisierung der Öffentlichkeit in Umweltbelangen die Umweltproblematik zu einem wichtigen Aspekt unternehmerischen Handelns gemacht, und Umweltwirkungen werden heute in Ziele und Strategien einbezogen. Welche Folgen aus einer Fehleinschätzung der öffentlichen Meinung resultieren können, zeigte sich, als der Shell-Konzern 1995 versuchte, eine ausgediente Ölplattform (die Brent Spar) in der Nordsee zu versenken. Das in der Öffentlichkeit entstandene Bild der schonungslosen Beseitigung eines nicht mehr benötigten Gegenstandes führte zu einem Käuferstreik ungeahnten Ausmaßes und zwang die Unternehmensleitung zu einem schnellen und radikalen Kurswechsel.

Schon dieses Beispiel belegt: „Unternehmen sind zumindest zum Teil einer externen Lenkung unterworfen. Eine Unternehmung bzw. eine Unternehmensleitung kann zwar ihre eigenen Ziele setzen und zielgerichtet handeln, sie ist aber durch ihr Eingebundensein in die Gesellschaft in ihren Handlungen nur beschränkt autonom; ihr Verhalten muss in die Gesellschaft hineinpassen und von dieser akzeptiert werden.“¹⁰⁶ Der Zweck der Unternehmung ist insofern nicht allein in der erwerbswirtschaftlichen Betätigung oder der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen zu sehen, sondern vielmehr – im Sinne eines Anspruchsgruppenmanagements – in der **Erfüllung und Befriedigung der Ansprüche einer Vielzahl von Stakeholdern**.¹⁰⁷ Mögliche Anspruchsgruppen sowie ihre Beiträge zum Unternehmen und ihre im Gegenzug formulierten Ansprüche fasst die folgende Übersicht zusammen:¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. Hopfenbeck (2002), S. 137.

¹⁰⁶ Schaltegger/Sturm (1992), S. 11.

¹⁰⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 51 sowie Hopfenbeck (2002), S. 138.

¹⁰⁸ Eine andere Klassifikation (neben der in interne und externe Stakeholder) legt z. B. Bea (2004), S. 226ff. vor, wenn er Konsumenteninteressen, Produzenteninteressen, Kapitalinteressen u. öffentliche Interessen unterscheidet.

Stakeholder	Leistungsbeitrag	Erwartete Gegenleistung/Ansprüche
Eigentümer	■ Eigenkapital ■ Goodwill	■ Sicheres Einkommen ■ Erhaltung, Verzinsung und Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals ■ Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Führung
Management	■ Kompetenz ■ Engagement ■ Leistung ■ Verantwortung	■ Einfluss auf das Unternehmensgeschehen ■ Ausstattung mit der erforderlichen Macht ■ Hohes und sicheres Einkommen ■ Prestige und Status ■ Möglichkeiten zur Selbstentfaltung ■ Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg
Mitarbeiter	■ Arbeitskraft ■ Fähigkeiten und Fertigkeiten ■ Leistung	■ Hohes und sicheres Einkommen ■ Sicherheit des Arbeitsplatzes ■ Sinnvolle Betätigung ■ Verantwortung ■ Möglichkeit zu sozialen Kontakten ■ Angenehmes Betriebsklima ■ Förderung beruflicher Aus- und Weiterbildung ■ Entfaltungs- und Handlungsspielräume ■ Einflussnahme auf Arbeitsprozesse ■ Anerkennung ■ Status und Prestige ■ Möglichkeiten zur Selbstentfaltung
Kunden	■ Kauf von Leistungen ■ Treue und Kundenbindung ■ Einhaltung der vereinbarten Konditionen	■ Qualitativ und quantitativ befriedigende Leistung zu günstigen Preisen ■ Günstige Konditionen ■ Gute Serviceleistungen
Lieferanten	■ Versorgung mit Inputs in der vereinbarten Qualität und Zeit ■ Einhaltung der Konditionen	■ Stabile Liefermöglichkeiten ■ Günstige Konditionen ■ Ausreichende Liquidität ■ Einhaltung der Konditionen
Wettbewerber	■ Faires Wettbewerbsverhalten ■ Kooperationsmöglichkeiten	■ Einhaltung fairer Spielregeln ■ Kooperationsmöglichkeiten
Fremdkapitalgeber	■ Fremdkapital ■ Vertrauen	■ Sichere Kapitalanlage ■ Befriedigende Verzinsung ■ Vermögenszuwachs
Staat	■ Bereitstellung der Infrastruktur ■ Gewährleistung öffentlicher Sicherheit und Ordnung ■ Gewährung von Rechten wie z. B. der Gewerbefreiheit ■ Sicherung günstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen	■ Erfüllung der Steuerpflicht ■ Sicherung und möglichst auch Neuschaffung von Arbeitsplätzen ■ Positive Beiträge an die vorhandene Infrastruktur ■ Einhaltung von Rechtsvorschriften ■ Teilnahme an der politischen Willensbildung ■ Beiträge an kulturelle, wissenschaftliche, soziale und Bildungsorganisationen
Öffentlichkeit	■ Akzeptanz ■ Vertrauen ■ Goodwill ■ Legitimität	■ Einhaltung von Werten und Moral ■ Umweltschutz ■ Spenden und Stiftungen ■ Förderung des Gemeinwohls
Ggf. Aufsichtsrat	■ Loyalität ■ Kontrolle der Unternehmensführung ■ Beziehungen	■ Verantwortung ■ Prestige ■ Tantiemen

Tabelle 1: Stakeholder und ihre Interessen.
(Quelle: In Anlehnung an *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 51 sowie *Eberhardt* (1998), S. 146)

Natürlich sollte eine Betrachtung der Stakeholder niemals pauschal erfolgen, sondern erfordert eine **unternehmensspezifische Anpassung**, denn

- nicht alle der genannten Stakeholder spielen automatisch eine bedeutsame Rolle,
- die exemplarisch zu verstehenden Beiträge der Anspruchsgruppen können für den Erfolg der Unternehmung mehr oder weniger relevant sein,

die Stakeholder mögen zwar (aus ihrer Sicht) berechnete Wünsche haben, es bleibt aber fraglich, ob sie alle diese Ansprüche im Einzelfall durchzusetzen vermögen.

Daher sind im Rahmen einer **Stakeholderanalyse** die wichtigsten Stakeholder zu identifizieren, um Kräfte und Ressourcen auf die gezielte Bearbeitung dieser Anspruchsgruppen zu konzentrieren. Hopfenbeck schlägt hierfür die folgende Vorgehensweise vor:¹⁰⁹

- Schritt 1: Identifikation der potenziellen Stakeholder und ihrer spezifischen Ansprüche
- Schritt 2: Bewertung der Beiträge der Stakeholder nach ihrer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens
- Schritt 3: Analyse der Zufriedenheit der Stakeholder mit den aktuellen Leistungen
- Schritt 4: Entwicklung eines Beziehungsmanagements, um ein dauerhaftes Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen herzustellen und stabile Beziehungen zu schaffen

Mit anderen Worten: Wenn die Unternehmung langfristig stabil und erfolgreich sein will, dann muss es der Unternehmensführung gelingen, die wichtigsten Ansprüche zu befriedigen und die wesentlichen Stakeholder in das gemeinsame Boot zu holen.¹¹⁰

3.1.2 Das unternehmerische Zielsystem

Eine solche Interpretation der Unternehmensführung verdeutlicht zugleich, dass man nicht von *dem* Ziel eines Unternehmens sprechen kann. Vielmehr verfolgen Stakeholder individuelle Ziele *für* das Unternehmen und versuchen, ihre Ziele durch Einflussnahme, Überzeugung, Drohungen, Koalitionsvereinbarungen, Ränkespiele, Kompromisse etc. zu generellen Zielen des Unternehmens zu machen.¹¹¹ Unternehmensziele sind demnach eher das Ergebnis eines komplexen, **kollektiven Willensbildungsprozesses** und insofern keineswegs so rational, wie dies die verkürzte Vorstellung der Gewinn- oder Renditeorientierung im Shareholderansatz suggeriert: „Wenn intern und extern vielfältige Ansprüche an die Unternehmung gestellt werden, so lässt sich dies nicht länger mit einer Konzeption in Übereinstimmung bringen, wonach ein Unternehmen ein im strikten Rahmen enger ökonomischer Kalküle operierendes Akteurssystem darstellt. (...) Vor diesem Hintergrund sind die Zielsetzungen des Unternehmens nicht länger angemessen über die bloße kalkulatorisch-ökonomische Rationalität zu definieren, auch sie bekommen unverkennbar politische Züge.“¹¹² In Unternehmen gilt insofern ein System von Zielen, in dem das Ziel der Gewinnmaximierung bzw. in öffentlichen oder Nonprofit-Unternehmen die Sachziele nicht als die alleinigen Erfolgsmaßstäbe fungieren, sondern in einem Zielbündel neben einer ganzen Reihe von ergänzenden Zielen und Nebenbedingungen stehen.

Dessen ungeachtet ist wirtschaftliches Handeln bzw. das **ökonomische Prinzip als Ausgangspunkt** eines jeden Zielsystems zu beschreiben, denn diese Anforderung gilt für erwerbswirtschaftliche Unternehmen ebenso wie für gemeinnützige oder öffentliche Organisationen: Die Gewinn- und Renditeorientierung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen spiegelt sich im Maximalprinzip wider, denn sie sind bestrebt, mit dem gegebenen Eigenkapital möglichst hohe Gewinne bzw. Renditen

¹⁰⁹ Vgl. Hopfenbeck (2002), S. 137.

¹¹⁰ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 206-207.

¹¹¹ Vgl. Schneck (1997), S. 47.

¹¹² Pfriem (1996), S. 160.

zu erzielen. Die Sachzieldominanz gemeinnütziger und öffentlicher Organisationen konkretisiert sich demgegenüber im Minimalprinzip, da sie gesetzlich bzw. satzungsmäßig vorgegebene Ziele mit einem möglichst geringen Einsatz an Ressourcen zu verwirklichen suchen. Anders formuliert: Das **oberste Ziel** einer jeden wirtschaftenden Einheit ist in der Wirtschaftlichkeit zu sehen, daraus leiten sich im nächsten Schritt **Hauptziele** ab, die man als Gewinn- und Renditemaximierung bzw. Erfüllung von Sachzielen beschreiben kann. Ergänzend dazu verfolgen Unternehmen – aufgrund der vielfältigen Erwartungen ihrer Stakeholder – eine Reihe von **Nebenzielen**, die monetärer oder nicht monetärer Natur sein können.¹¹³

Die Welt der Ziele lässt sich aber nicht nur in Haupt- und Nebenziele, sondern auch nach vielen anderen Kriterien systematisieren. Nach den **Zielinhalten** z. B. lassen sich die folgenden Teilziele unterscheiden:¹¹⁴

- **Formale** bzw. **monetäre** Ziele wie Umsatzsteigerung, Liquiditätssicherung, Kostendeckung, Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Erhöhung der Umsatzrentabilität etc.
- **Sachliche** Ziele, z. B. Qualitätsverbesserungen, Internationalisierung, Personalentwicklung, Erhöhung des Produktionsvolumens, Verbesserung des Unternehmensimages etc.
- **Technische** Ziele, etwa die Einführung einer neuen Software, die Modernisierung des Fuhr- und Maschinenparks oder die Verbesserung der Verfahrens- und Anlagentechnik
- **Soziale** Ziele, z. B. die Sicherung der Arbeitsplätze, die Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, die Verkürzung der Arbeitszeiten, die Verbesserung der Altersvorsorge etc.
- **Ökologische** Ziele wie die Minimierung der Wasserbelastung, der Luftverschmutzung, des Abfallaufkommens oder der Lärmbelästigung

Neben dieser „inhaltlichen“ Kategorisierung finden sich in der Fachliteratur weitere Kriterien zur Systematisierung betrieblicher Ziele:¹¹⁵

- Nach dem **Zeithorizont** sind strategische, taktische und operative Ziele bzw. langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele zu unterscheiden. Während strategische Ziele für fünf bis zehn Jahre, also langfristig formuliert werden, sind taktische Ziele auf drei bis fünf Jahre und operative Ziele kurzfristiger angelegt.
- Nach dem **sachlichen Geltungsbereich** sind Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele für einzelne Sparten, Länder oder Produkte sowie Funktionsbereichsziele für die Beschaffung, die Produktion, das Marketing oder das Personalmanagement zu differenzieren.
- Nach dem **Zielausmaß** unterscheidet man punktgenaue Ziele (z. B. einen Marktanteil von 10%), Intervallziele (z. B. einen Gewinn zwischen 12 und 15 Millionen Euro) oder Maximal- und Minimalziele (z. B. eine Minimierung des Produktionsausschusses).

In der Summe entsteht ein höchst komplexes **Zielsystem**, das von einer Vielzahl von Haupt- und Nebenzielen, inhaltlichen und bereichsbezogenen Zielen mit jeweils verschiedenen Zeithorizonten geprägt ist. Das Management eines Unternehmens verfolgt also immer mehrere Ziele und steht vor der Herausforderung, diese teils widersprüchlichen Ziele miteinander in Einklang zu bringen bzw. Zielhierarchien festzulegen und die Mitarbeitenden im Sinne dieser Ziele zu führen.¹¹⁶ Nicht zuletzt, um die hohe Komplexität dieser Zielsysteme zu reduzieren und den Mitarbeitenden so Orientierung zu geben, formulieren Unternehmen heute Visionen und Missionen oder verfassen Unternehmensleitbilder, in denen sie ihre grundlegende Ausrichtung bzw. ihre Werte festhalten.

¹¹³ Vgl. *Olfert/Rahn* (2013), 223-224.

¹¹⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 30ff., *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 67 sowie *Olfert/Rahn* (2013), S. 223-224.

¹¹⁵ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 84 sowie *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Ziel, Arten.

¹¹⁶ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 71.

Die **Vision** oder auch Leitidee eines Unternehmens beschreibt – in nur einigen wenigen prägnant formulierten Sätzen – die grundlegende Vorstellung von der zukünftigen bzw. angestrebten Rolle des Unternehmens. So formuliert die SRH Mobile University für sich die folgende Vision: „Wir sind die einem hohen Qualitätsanspruch verpflichtete deutsche Fernhochschule mit Studiengängen und Weiterbildungsangeboten für alle, die sich persönlich und beruflich weiterentwickeln wollen. Bestmöglicher Service und das Angebot eines orts- und zeitunabhängigen Lernens sind unsere Besonderheit. Hierfür sind wir am Markt bekannt.“¹¹⁷ Eine solche Vision soll ein attraktives und grundsätzlich erreichbares Bild der Zukunft entwerfen und den Stakeholdern vermitteln, welchen Anspruch das Unternehmen verfolgt. Nach außen soll kommuniziert werden, welcher Nutzen für die Nachfrager generiert wird, nach innen hat die Vision handlungsleitenden Charakter für die Mitarbeitenden und soll zur Motivation beitragen.¹¹⁸

Eine **Mission** stellt im nächsten Schritt den Handlungsauftrag für das Unternehmen heute dar. Sie beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen Unternehmens und ist insofern eine erste Konkretisierung der Vision. Die Mobile University z. B. formuliert für ihre Mission die folgenden Handlungsleitlinien:

- Qualität ist bei uns in allen Bereichen sichtbar.
- Innovation ist für uns Standard.
- Hohe Flexibilität kennzeichnet unser Leistungsspektrum.
- Wir sind nahe bei den Studierenden.
- Eine teamorientierte Unternehmenskultur zeichnet uns aus.

Die Mission zeigt also an, wodurch sich das Unternehmen auszeichnet bzw. oft auch nur, welche Leistungen ein Unternehmen anbietet und welche Probleme es löst.¹¹⁹

Eine letzte Konkretisierung erfolgt in der Regel durch das **Unternehmensleitbild**, das den Rahmen zur Umsetzung der Vision und Mission abstecken soll: „Es enthält Aussagen über anzustrebende Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten des Unternehmens. Leitbilder sind Führungsgrundsätze, die an die Mitarbeiter gerichtet sind und ihnen zur Orientierung im Hinblick auf ihr Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern dienen. Sie sind auf die Gegenwart bezogen und bilden einen Handlungsrahmen mit steuernder und integrierender Funktion.“¹²⁰

Visionen stehen in diesem Sinne an der Spitze der **Zielhierarchie** und werden durch Missionen und Unternehmensleitbilder, nachfolgend dann durch Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele und Funktionsbereichsziele konkretisiert, wie die folgende Abbildung veranschaulicht.

¹¹⁷ SRH Fernhochschule - The Mobile University (2017).

¹¹⁸ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 89 sowie *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 25.

¹¹⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 26.

¹²⁰ *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 89.

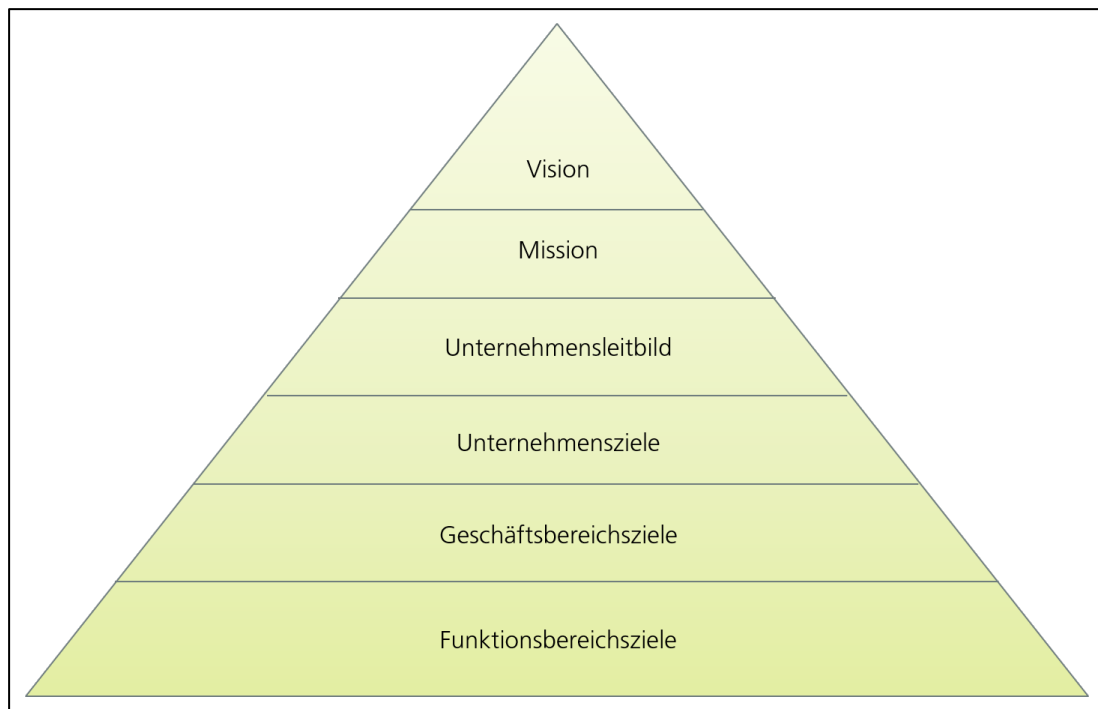


Abbildung 3: Zielhierarchie eines Unternehmens.
(Quelle: In Anlehnung an *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 26)

3.1.3 Zielbeziehungen

Ohne Zweifel tragen Visionen, Missionen und Leitbilder dazu bei, den Mitarbeitern Orientierung zu geben und ihr Handeln trotz der Vielfalt der Ziele auf gemeinsame Ziele hin auszurichten. Ihr Charme besteht insofern darin, dass sie dem Management ein Instrument bieten, mit dessen Hilfe sie in einer komplexen Welt, die sich planerisch gar nicht mehr beherrschen lässt, steuern können. Management erfolgt in diesem Sinne also nicht durch einzelne Pläne und Vorgaben, sondern durch ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Ziele und Werte. Notgedrungen bleiben solche Instrumente aber auch immer abstrakt und vage. Mindestens genauso wichtig ist es daher, die Interdependenzen und Abhängigkeiten der einzelnen Ziele zu analysieren, um sich möglicher Konflikte bewusst zu werden und Ziele gegebenenfalls zu priorisieren. Dabei lassen sich mit den Interdependenzrelationen, den Instrumentalrelationen und den Präferenzrelationen drei **Arten von Zielbeziehungen** unterscheiden.

Interdependenzrelationen drücken aus, ob und in welcher Form sich die Realisierung eines Zieles auf die Erreichung anderer Ziele auswirkt: Wenn sich zwei Ziele gegenseitig befördern, spricht man von Zielkomplementarität. Beispielsweise hat man in empirischen Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit festgestellt; beide Ziele wären also komplementär. Demgegenüber bedeutet Zielkonkurrenz (bzw. ein Zielkonflikt), dass die Erreichung des einen Zieles nur zulasten eines anderen Zieles möglich ist. Wenn etwa die Bearbeitungszeiten für einen Dienstleistungsprozess (z. B. für die Bearbeitung einer Beschwerde) verkürzt werden sollen, man zugleich aber die Qualität der Serviceprozesse erhöhen will, dann lassen sich diese Ziele in aller Regel nicht beide verwirklichen. Die Ziele der Kostenminimierung und der Qualitätssteigerung sind zumeist konträr. Wenn schließlich keinerlei Wechselwirkungen zwischen zwei Zielen vorliegen, bezeichnet man dies als Zielneutralität. Ein Beispiel hierfür wären die Senkung des Energieverbrauchs in der Produktion und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Die folgende Abbildung verdeutlicht die möglichen Interdependenzrelationen in einer grafischen Darstellung.

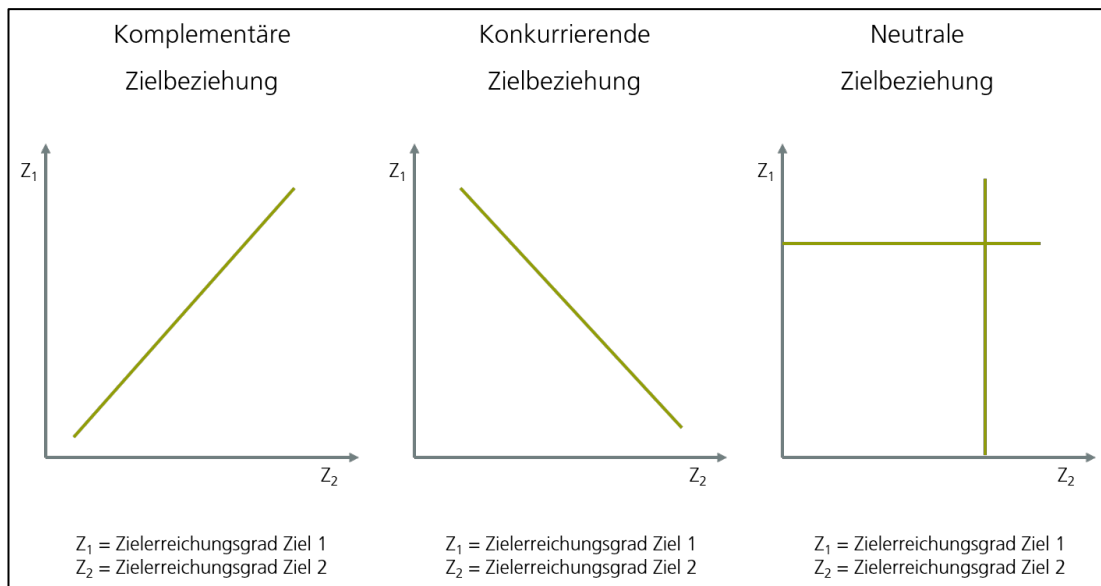


Abbildung 4: Interdependenzrelationen.
(Quelle: In Anlehnung an Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 70)

Insbesondere wenn konfliktäre Ziele vorliegen, ist es erforderlich, eine Rangordnung der Ziele festzulegen.¹²¹ Entsprechende **Präferenzrelationen** treffen Aussagen darüber, ob und in welchem Umfang die Verfolgung eines Zieles einem anderen Ziel vorgezogen werden soll oder diesem nachgeordnet wird. Wenn ein Unternehmen z. B. im Rahmen einer Standortentscheidung den Zielen „Nähe zu den Absatzmärkten“ und „Gute Infrastruktur“ ein größeres Gewicht beimisst als der „Minimierung der Gewerbesteuer“ oder der „Verfügbarkeit von billigen Arbeitskräften“, dann legt es solche Prioritäten fest und unterscheidet in Hauptziele und Nebenziele.

Instrumentalrelationen schließlich verdeutlichen Kausalbeziehungen zwischen mehreren Zielen. Hier unterscheidet man Oberziele, Zwischenziele und Unterziele. Wenn in einem Unternehmen z. B. ein Ziel in der Maximierung des Gesamtumsatzes besteht (Oberziel), dann ließe sich dieses Ziel mithilfe entsprechender Umsätze der einzelnen Geschäftsbereiche (Unterziele) erreichen, die den Gesamtumsatz kausal begründen. Unterziele sind also Mittel zur Erreichung von Oberzielen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist das Du-Pont-Kennzahlensystem, in dem das Oberziel Return on Investment (ROI) durch die Unterziele Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag dargestellt wird, wie die folgende Abbildung illustriert.¹²²

¹²¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 88.

¹²² Der amerikanische Chemiekonzern Du Pont gilt als Pionier bei der Umsetzung solcher Kennzahlensysteme.

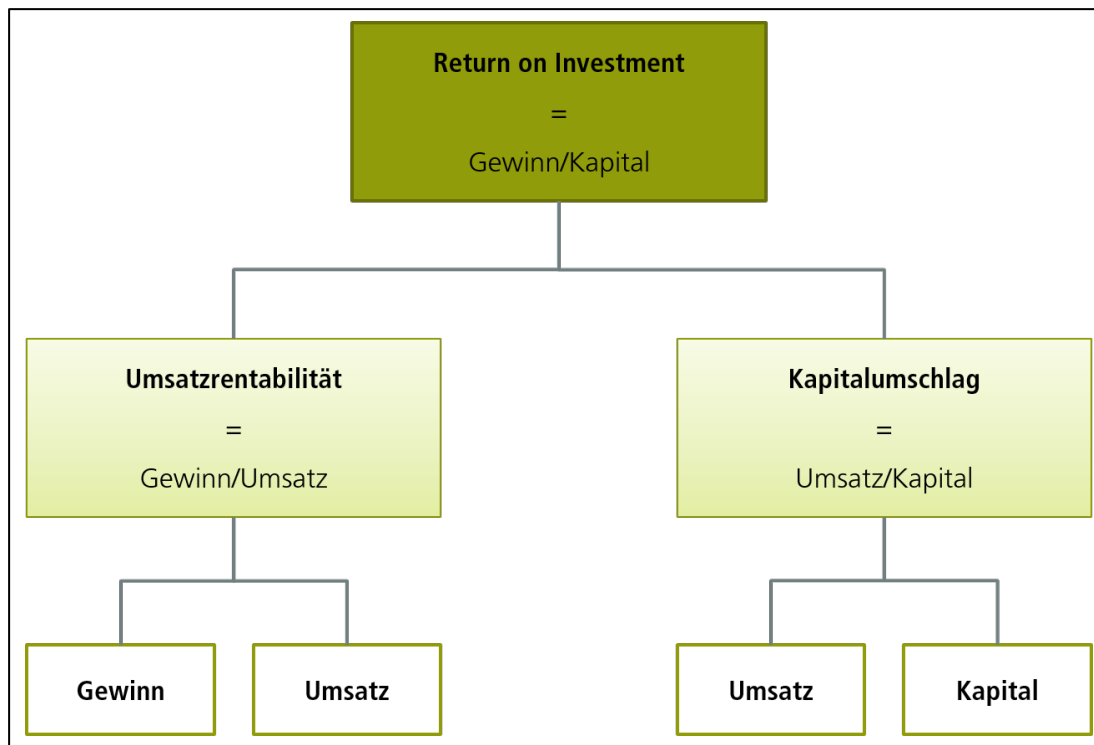


Abbildung 5: Das Du Pont-Kennzahlensystem als Instrumentalrelation.
(Quelle: In Anlehnung an *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 203)

3.1.4 Die Operationalisierung von Zielen

Damit Ziele ihre handlungsleitende Wirkung im betrieblichen Tagesgeschäft entfalten können, müssen sie operationalisiert werden. In der betrieblichen Praxis geschieht dies häufig durch eine Kaskade von Instrumenten, in der sich Zielvorstellungen nach und nach konkretisieren.¹²³ Den Ausgangspunkt bildet wie gesehen die Vision, die bis hin zu den einzelnen Unternehmenszielen heruntergebrochen wird. Doch auch für jedes einzelne Ziel gilt, dass es nur dann sinnvoll ist, wenn es klar formuliert und nach **Zielinhalt, Zielausmaß und Zeitbezug** eindeutig beschrieben wird.¹²⁴ Eine hilfreiche Gedankenstütze in diesem Kontext gibt ein Akronym, demzufolge Ziele SMART sein und entlang der folgenden Linien formuliert werden sollten:

- **Spezifisch:** Man sollte den Zielinhalt qualitativ eindeutig bestimmen!
- **Messbar:** Man sollte den Zielinhalt quantitativ eindeutig bestimmen!
- **Ambitioniert:** Das Zielausmaß sollte zur Anstrengung motivieren!
- **Realistisch:** Das Zielausmaß darf die Motivation nicht nehmen!
- **Terminiert:** Es ist klar zu definieren, in welchem Zeitraum das Ziel zu erreichen ist!

Ein Beispiel für eine gelungene Zielformulierung wäre also: „Wir wollen die Zufriedenheit unserer Kunden, die wir anhand der Wiederkauftrate und der jährlichen Kundenzufriedenheitsbefragung messen, bis zum 31.12. dieses Jahres um 10% steigern.“ Dies gilt natürlich nur dann, wenn diese Zahlen sowohl ambitioniert als auch realistisch sind.

Ein weiterer Weg zur Operationalisierung ist die **Bildung von Kennzahlen**, die eine quantitative Beschreibung von Zielen ermöglichen. Eine Kennzahl bezieht sich „auf wichtige betriebliche Tatbestände und stellt diese in konzentrierter Form dar. Sie dient der Unternehmensleitung dazu,

¹²³ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 88-89.

¹²⁴ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 84.

rasch einen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten".¹²⁵ Beispiele für solche Kennzahlen sind der Marktanteil, der Umsatz pro Mitarbeiter, die Kundenzufriedenheit, der Ausschuss in der Produktion oder der Bekanntheitsgrad am Markt – eben alles, was man als wichtigen betrieblichen Tatbestand ansieht und was sich messen lässt. Kennzahlen erfüllen eine Reihe von **Funktionen**: Hinsichtlich der hier behandelten Ziele dienen sie der Konkretisierung und Operationalisierung. Zugleich fungieren sie jedoch auch als Handlungsmaßstab im Tagesgeschäft, wenn Manager und Mitarbeitende den aktuellen Stand ihres Wirkens, d. h. die Ist-Werte mit den Zielen und Kennzahlen, den Soll-Werten vergleichen und so potenzielle Handlungsbedarfe erkennen und eventuell gegensteuern können. Zuletzt haben sie eine hohe Bedeutung im Kontext des Controllings, denn natürlich sind sie nicht nur eine Zielvorgabe, sondern immer auch der Maßstab, an dem der Grad der Zielerreichung überprüft werden kann. Kennzahlen könnten also an verschiedenen Stellen in diesem Studienbrief angesprochen werden. Hier soll zunächst nur ein Überblick gegeben werden, eine vertiefte Behandlung soll im Kapitel zum Controlling erfolgen.

Klassischerweise erfolgt die Definition von Kennzahlen **vor allem für formale und monetäre Ziele**, wenn z. B. die Eigenkapitalrendite und Umsatzrendite, die Liquidität und der Cashflow oder der EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) und das Betriebsergebnis ermittelt werden. Alle diese Kennzahlen werden im Rahmen des Rechnungswesens generiert und daher im abschließenden Kapitel zu Accounting & Financial Management näher erläutert. In den letzten Jahren haben sich die Wissenschaft und die Praxis jedoch zunehmend auch mit der **Erfassung nichtökonomischer Sachverhalte** beschäftigt, sodass man in Unternehmen heute auf eine Vielzahl von Indikatoren zurückgreifen kann, so z. B. zum Bekanntheitsgrad, zur Kundenzufriedenheit, zur Belegung eines Hotels oder des Krankenhauses, zur Arbeitgeberattraktivität u. v. m.¹²⁶

Eine weitere Unterscheidung betrifft den Aufbau der Kennzahlen: **Absolute Kennzahlen** sind alle Einzelwerte (z. B. der Umsatzerlös eines Monats, die Mitarbeiterzufriedenheit), Summen (z. B. die Umsatzerlöse des ersten Quartals, die Summe der Fehltage in mehreren Abteilungen), Differenzen (z. B. die Veränderung der Liquidität im letzten Monat, die Fluktuation in der Mitarbeiterschaft) oder Mittelwerte (z. B. die durchschnittlichen Estandskosten für Rohstoffe, die durchschnittliche Auslastung einer Maschine). Setzt man solche Kennzahlen in Beziehung zu anderen Kennzahlen, spricht man von **relativen Kennzahlen** oder Verhältniskennzahlen, z. B.¹²⁷

- **Gliederungszahlen**, die einen Ausschnitt der Gesamtheit in Beziehung zum Ganzen setzen, z. B. die Personalkosten in Prozent der Gesamtkosten oder der Anteil der Prozesse, für die es eine standardisierte Beschreibung gibt;
- **Beziehungszahlen**, die zwei absolute Kennzahlen miteinander in Beziehung setzen, weil diese in einem sachlogischen Zusammenhang stehen, z. B. der Umsatz je Quadratmeter Verkaufsfläche in einem Handlungsunternehmen oder die Fehltage pro Mitarbeiter;
- **Indexzahlen**, die die Entwicklung einer absoluten Kennzahl aufzeigen, indem sie diese zu zwei verschiedenen Zeitpunkten misst und diese Messwerte in Beziehung zueinander setzt, z. B. die Veränderung der Stromkosten oder die Entwicklung der Kundenzufriedenheit.

Um zu vermeiden, dass die Vielzahl der denkbaren Kennzahlen nur isoliert nebeneinander stehen und dann vielleicht mehr Verwirrung stiften, als dass sie zur gezielten Steuerung beitragen, fasst man Kennzahlen manchmal zu strukturierten **Kennzahlensystemen** zusammen. Das klassische Beispiel für ein monetäres Kennzahlensystem ist das ROI-Kennzahlensystem bzw. DuPont-Schema, das in der Abbildung oben bereits vorgestellt wurde und die Rendite bzw. den Return on

¹²⁵ Olfert/Rahn (2013), Stichwort Kennzahl.

¹²⁶ Vgl. hierzu z.B. Eisenreich/Halfar/Moos (2005), die ein komplettes Buch nur zur Steuerung von sozialen Betrieben mit Kennzahlen herausgegeben haben und unzählige Kennzahlen auflisten.

¹²⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 379 sowie Olfert/Rahn (2011), Stichwort Kennzahl.

Investment (ROI) als Produkt von Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag und auch diese Größen dann weiter herunterbricht – wobei alle Zahlen aus der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung stammen. Es gibt aber auch Beispiele für Kennzahlensysteme, die über rein monetäre Ansätze hinausweisen. Am bekanntesten ist die Balanced Scorecard, ein Ansatz, der neben der Finanzperspektive noch drei weitere Dimensionen des Unternehmenserfolges erkennt (nämlich die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potenzialperspektive) und alle diese Perspektiven mit individuellen, unternehmensspezifischen Kennzahlen versieht, die in einem logischen Zusammenhang stehen sollten. So könnte man für ein Krankenhaus beschreiben, dass man nur mit qualifizierten Ärzten und Pflegefachkräften (Potenzialperspektive) sicherstellen kann, dass die Behandlungsprozesse fehlerfrei ablaufen und Behandlungspfade eingehalten werden (Prozessperspektive), sodass man die von den Kunden gewünschten Ergebnisse wie Behandlungsqualität und Serviceorientierung erreichen kann (Kundenperspektive) und dafür auch ein angemessenes Entgelt der Kostenträger erhält (Finanzperspektive).

3.2 Strategische Analyse und strategische Planung

Vergleicht man das Management einer Unternehmung mit einer Schiffsreise, ist es Aufgabe des Kapitäns (d. h. des Geschäftsführers), das Schiff (d. h. das Unternehmen) mit seiner Mannschaft (d. h. seinen Ressourcen) und unter Umschiffung von Klippen und Stürmen (d. h. der Einflüsse der Umwelt) sicher zum Reiseziel zu steuern (d. h. die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen). Dazu benötigt man einen Plan, der seinerseits auf einer sorgfältigen Analyse der Ausgangssituation und der zu erwartenden Umwelteinflüsse beruhen sollte. Wenn im Folgenden von **Plänen und Strategien** die Rede ist, dann geht es darum, Wege zur Erreichung der zuvor definierten Ziele festzulegen bzw. die Ziele in konkretes Handeln zu übersetzen. Unter Planung versteht man in diesem Sinne „die gedankliche Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen“. ¹²⁸ Eine solche Planung umfasst in einem **Phasenschema der Planung** typischerweise die folgenden vier Schritte: ¹²⁹

- Zielbildung als Ausgangspunkt der Planung
- Situationsanalyse bzw. Problemanalyse
- Ermittlung von Alternativen zur Zielerreichung
- Entscheidung als Bewertung der Alternativen und Auswahl der geeigneten Alternative

Üblicherweise unterscheidet man, analog zum Zeitbezug der Ziele, drei Ebenen der Planung: Die strategische, auf mehr als 5 Jahre angelegte Planung, die taktische, etwa 2 bis 5 Jahre umfassende Planung und die operative, kurzfristig orientierte Planung. ¹³⁰ Mit dem Begriff der Strategie bzw. der strategischen Planung, der sich aus dem Griechischen „stratós“ (Heer) und „ágein“ (führen) ableitet, also die Heerführung bezeichnet, meint man alle rational geplanten Entscheidungen und Maßnahmen, die der langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs dienen. ¹³¹

Aufgrund des langen Planungszeitraums sind **strategische Planungen** mit hohen Unsicherheiten behaftet und begnügen sich daher oftmals mit qualitativen Aussagen, z. B. zu den zukünftigen Geschäftsfeldern oder den Wachstumsbestrebungen eines Unternehmens, während operative Planungen auf belastbareren Prognosen beruhen und daher häufiger quantitativer Natur sind. ¹³² Ganz gleich jedoch, welchen Zeithorizont eine Planung abdeckt, das Phasenschema der Planung

¹²⁸ Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 73.

¹²⁹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 80-81, Beschoner/Peemöller (2006), S. 80ff. sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 73.

¹³⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 340ff.

¹³¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 346.

¹³² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 76.

stellt eine generelle Orientierung für das Vorgehen dar. Auch für die strategische Planung ist also, ausgehend von den Zielen,¹³³ eine Situationsanalyse durchzuführen, auf deren Grundlage dann Alternativen, d. h. Strategien ermittelt und bewertet werden, wie auch die folgende Abbildung noch einmal illustriert.

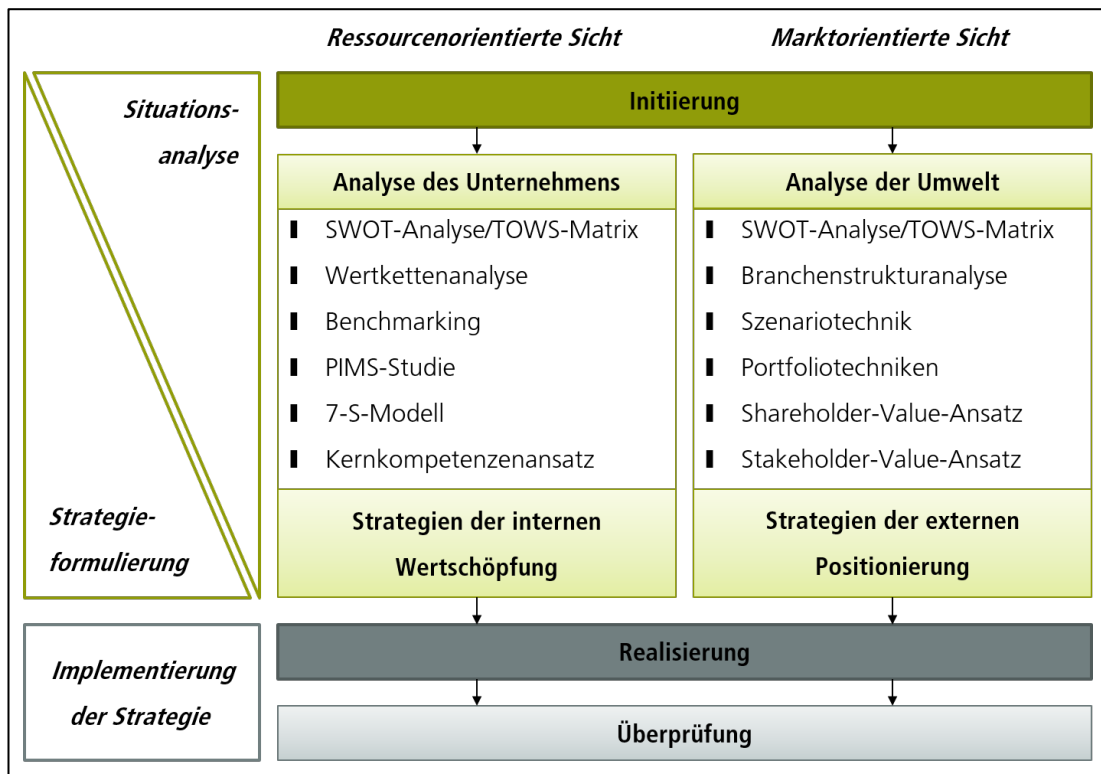


Abbildung 6: Vorgehensweise bei der strategischen Planung.
(Quelle: In Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 349)

Mit der strategischen Planung ist also nur ein erster Schritt getan. Die aus den Situationsanalysen abgeleiteten und vor dem Hintergrund der Unternehmensziele formulierten Strategien sind im nächsten Schritt zu implementieren und auf die operative Ebene zu übersetzen.¹³⁴

3.2.1 Strategische Situationsanalyse als Ausgangspunkt der strategischen Planung

In der strategischen Situationsanalyse betrachtet man die aktuelle Situation des Unternehmens, sowohl mit Blick auf externe Umwelteinflüsse als auch mit Blick auf die internen Potenziale des Unternehmens.¹³⁵ Diese zwei **Perspektiven der strategischen Situationsanalyse** lassen sich auch als Umweltanalyse bzw. marktorientierte Sicht auf der einen Seite sowie Unternehmensanalyse bzw. ressourcenorientierte Sicht auf der anderen Seite bezeichnen, wobei sich die Umweltanalyse mit Chancen und Risiken des politischen, ökonomischen, sozialen und technologischen Umfeldes sowie des unmittelbaren Marktumfeldes befasst und die Unternehmensanalyse die aktuellen und zukünftigen Stärken und Schwächen des Unternehmens betrachtet.

Aufgabe der **Umweltanalyse**, die im zweiten Kapitel ja schon ausführlich beschrieben wurde, ist es also, das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu erkunden, ob sich Anzeichen für eine Bedrohung der gegenwärtigen Geschäfte und/oder für neue Chancen und Möglichkeiten erkennen lassen. Dabei soll man sich nicht nur auf die **Mikroumwelt**, also das nähere Umfeld des

¹³³ Vgl. hierzu das vorangegangene Kapitel.

¹³⁴ Vgl. hierzu das Kapitel zur operativen Steuerung.

¹³⁵ Weber/Baum/Kabst (2014), S. 90.

jeweiligen Unternehmens und die unmittelbaren Marktpartner beschränken, sondern auch die **Makroumwelt** analysieren, Entwicklungen und Trends also, die die Strukturen in der Mikroumwelt beeinflussen (z. B. demografische Veränderungen, kultureller Wandel oder finanzielle Engpässe der öffentlichen Hand).

Das Gegenstück zur Umweltanalyse ist die **Unternehmensanalyse**: Sie richtet sich auf die interne Ressourcensituation und prüft, welchen strategischen Spielraum das Unternehmen hat bzw. ob es im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten spezifische Stärken oder Schwächen aufweist, die einen Wettbewerbsvorteil oder -nachteil begründen.¹³⁶ Zur Ressourcenanalyse gehören aber auch die Erfassung der in einem Unternehmen entwickelten Kompetenzen und ihre Bewertung daraufhin, ob sie eine gute Basis für das zukünftige Geschäft bilden. Die Unternehmensanalyse umfasst zunächst also die Analyse der internen und externen Vorgaben in Form von Visionen, Mission Statements, Leitbildern und Zielen, betrachtet darüber hinaus aber auch die verfügbaren Ressourcen, die wie folgt beschrieben werden können:¹³⁷

- **Sachliche Ressourcen** umfassen Grundstücke, Gebäude, Produktionsanlagen, die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie alle Vorräte an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.
- **Finanzielle Ressourcen** ergeben sich aus dem verfügbaren Eigenkapital und Fremdkapital, aber auch dem Cashflow oder der Liquidität und sind insofern von Bedeutung, als sie Handlungsspielräume für Marketingmaßnahmen, Investitionen u. v. m. eröffnen.
- **Personelle Ressourcen** sind in der heutigen Wissensgesellschaft angesichts des globalen Wettbewerbs von immenser Bedeutung: Das fachliche Know-how der Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen und ihrem Arbeitseinsatz die Produkte und Leistungen erstellen, aber auch die Qualität der Führungskräfte spielen hier eine wichtige Rolle.
- **Informationelle Ressourcen** schließlich bündeln das in einem Unternehmen vorhandene fachliche Know-how in Abläufen, Prozessen und der unterstützenden IT-Architektur.

Zusammenfassend betrachtet spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die ihre Wirkung in der Regel jedoch nicht isoliert entfalten. Vielmehr sind es Ressourcenbündel aus Mitarbeitern, Know-how, Finanz- und Sachmitteln, organisatorischen Umsetzungen, marktbezogenen Informationen etc., die die Kernkompetenzen und den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung ausmachen. Diese Kernkompetenzen gilt es im Sinne der ressourcenorientierten Betrachtung zu identifizieren.

Zusammenfassend lassen sich mit der folgenden Illustration also drei Bereiche bestimmen, die die **Informationsgrundlagen für die strategische Situationsanalyse** liefern.

¹³⁶ Vgl. *Beschoner/Peemöller* (2006), S. 82.

¹³⁷ Vgl. im Folgenden *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* (2002), S. 71ff.

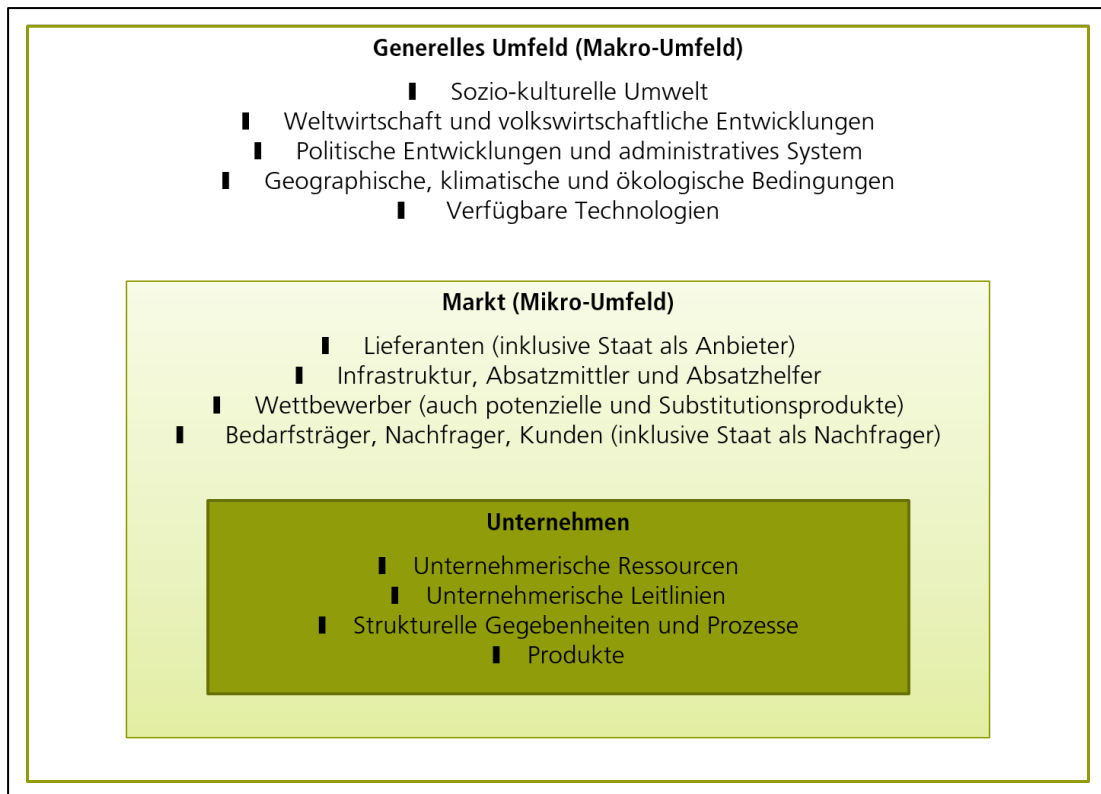


Abbildung 7: Analysefelder der strategischen Situationsanalyse.
(Quelle: In Anlehnung an *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* (2002), S. 71)

Typische Fragen, die sich insofern im Rahmen der strategischen Situationsanalyse ergeben, lauten etwa:

- Welche politischen Entwicklungen sind aktuell im Land XY abzusehen? Ergeben sich daraus Chancen oder Risiken für unsere Geschäftsfelder?
- Wie wird sich die Konjunktur in den kommenden Jahren entwickeln, und was bedeutet das für die Kaufkraft der Konsumenten?
- Welche Erwartungen werden unsere Kunden zukünftig an unsere Produkte haben?
- Haben wir das Know-how, um diesen Erwartungen gerecht zu werden?
- Wie können wir die Chancen nutzen, die aus neuen Technologien wie dem Internet oder neuen Werkstoffen entstehen?
- Ist in den kommenden Jahren damit zu rechnen, dass neue Wettbewerber auf den Markt drängen, und wenn ja, welche Stärken werden diese Wettbewerber ausspielen?
- Wo liegen unsere Stärken am Markt, und in welchen Bereichen können wir überzeugen?

Dies ist natürlich nur ein sehr kleiner Ausschnitt der potenziellen Fragen. Letztlich wird es um alle oben genannten Analysefelder gehen, wenn man die strategische Situation des Unternehmens untersuchen will.

3.2.2 Ausgewählte strategische Analyseinstrumente

Zwecks Unterstützung der strategischen Situationsanalyse hat die Betriebswirtschaftslehre eine ganze Reihe von Instrumenten entwickelt, so z. B.

- für die **Unternehmensanalyse** die Stärken-Schwächen-Analyse, die Wertkettenanalyse, das Benchmarking oder den Kernkompetenzenansatz,
- für die **Umweltanalyse** die Branchenstrukturanalyse nach Porter, Kundenbefragungen, die SWOT-Analyse oder TOWS-Matrix, die Szenario-Technik oder die Portfolio-Analyse.

Alle diese Instrumente vorzustellen, würde im Rahmen dieser Einführung in die Managementlehre zu weit führen, im Folgenden sollen aber wenigstens einige dieser Ansätze skizziert werden, um die Grundidee der strategischen Situationsanalyse zu verdeutlichen.

Im Rahmen der **Stärken-Schwächen-Analyse** werden anhand eines definierten Kriterienkataloges die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereiches oder eines einzelnen Produktes mit denen des wichtigsten Wettbewerbers oder dem Branchendurchschnitt verglichen.¹³⁸ Ein Anbieter von Kreuzfahrten müsste sich im ersten Schritt folglich fragen, welche Kriterien aus der Sicht seiner Kunden den Ausschlag bei der Auswahl einer Kreuzfahrt geben. Mit Sicherheit geht es dabei um die Zusammenstellung der Reiseziele (z. B. Vielfalt, Anzahl und Dauer der Landaufenthalte), die Angebote an Bord (z. B. Kinos, Schwimmbäder, Aktivitäten), den Preis, die Art der Anreise etc. Anhand dieser Kriterien würde man im nächsten Schritt ein sogenanntes Stärken-Schwächen-Profil entwickeln, wie es in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

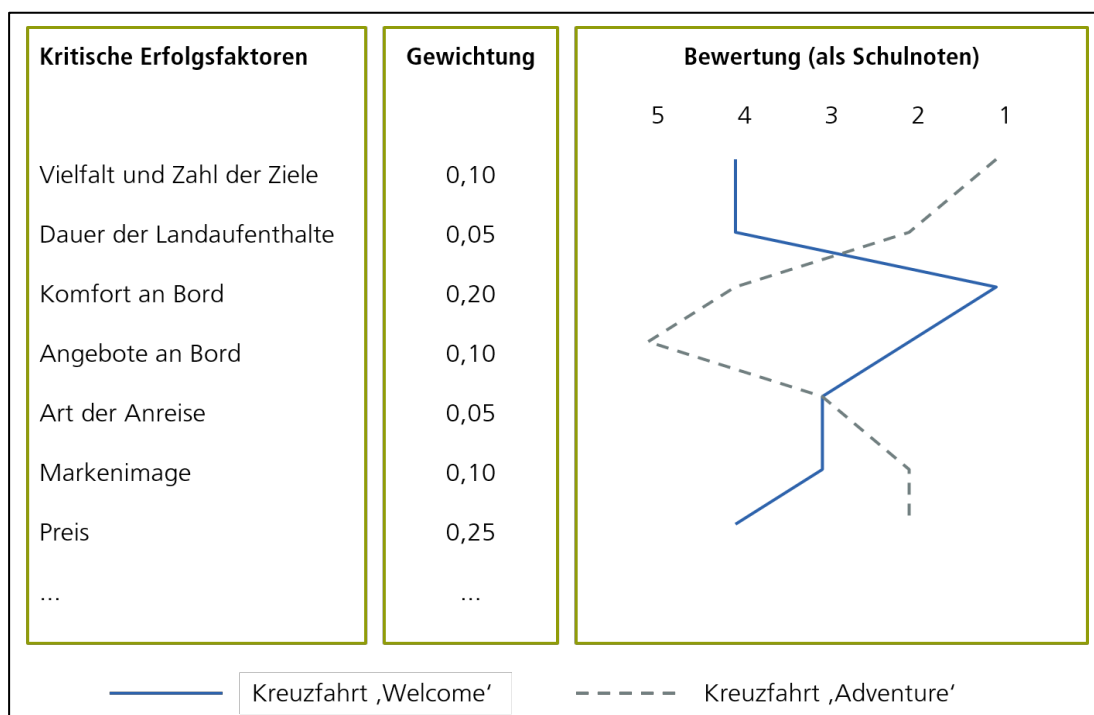


Abbildung 8: Stärken-Schwächen-Profil am Beispiel einer Kreuzfahrt.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Stärken-Schwächen-Profil veranschaulicht also, in welchen Leistungsbereichen sich die eigene Kreuzfahrt von der des Wettbewerbers abhebt und zeigt damit an, mit welchen Argumenten man sich am Markt profilieren kann. Dabei sollte man vor allem darauf achten, welche Aspekte dem Kunden besonders wichtig sind (daher auch die Gewichtung) und hinsichtlich welcher Kriterien der Abstand zum Wettbewerber besonders groß ist.

Die Idee des **Benchmarking** ist ebenfalls der Vergleich – mit einem sogenannten Benchmark, also einem „Referenzpunkt“ bzw. Standard, an dem man sich messen sollte.¹³⁹ Es geht also darum, die eigene Praxis mit der „Best Practice“ in anderen Unternehmen zu vergleichen, um von den Besten zu lernen. Ein solcher Vergleich kann sich auf einzelne Produkte, Organisationsstrukturen und Prozesse, ausgewählte Kennzahlen oder strategische Konzepte des Unternehmens beziehen.¹⁴⁰ Ausgehend von einer internen Analyse der zu analysierenden Aspekte würde man im

¹³⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 83 sowie weiterführend Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 113.

¹³⁹ Vgl. Siebert/Kempf (2002), S. 8.

¹⁴⁰ Vgl. Deutsches Benchmarking Zentrum (2017).

nächsten Schritt nach einem geeigneten Vergleichspartner suchen.¹⁴¹ Dabei lassen sich drei Ansatzpunkte des Benchmarking unterscheiden:¹⁴²

- Im **internen Benchmarking** würde man die eigenen Werte mit den anderen Abteilungen im Unternehmen vergleichen. Das ist natürlich einfach, weil der Zugriff auf die erforderlichen Daten problemlos möglich und eine Vergleichbarkeit der Abteilungen prinzipiell gegeben ist. Andererseits lassen sich dadurch nur begrenzte Verbesserungen erzielen, denn extern könnte die Best Practice noch einmal deutlich besser sein.
- Mit einem **externen Benchmarking** würde man vom wirklich Klassenbesten in der Branche lernen und so große Verbesserungen realisieren können – zumal auch eine Vergleichbarkeit der Geschäftsfelder, Produkte und Prozesse gegeben ist. Andererseits gibt es kaum einen Grund, warum der Klassenbeste seine Informationen preisgeben sollte. Der Zugang zu den Daten ist insofern wesentlich erschwert.¹⁴³
- Einfacher ist dies wieder im branchenübergreifenden oder **generischen Benchmarking**, bei dem man sich mit Marktführern anderer Branchen vergleicht. Dies bietet außerdem den Vorteil, dass innovative Ideen generiert werden können, die in der eigenen Branche noch gar nicht bekannt sind und daher zu Quantensprüngen führen können. Umgekehrt besteht jedoch das Problem, dass die Prozesse, Strukturen, Kennzahlen und Strategien aus anderen Branchen nur schwer mit den eigenen Werten vergleichbar sind.

Unser Anbieter von Kreuzfahrten könnte im Rahmen eines Benchmarking demnach verschiedene Schiffe der eigenen Flotte vergleichen (Internes Benchmarking), er könnte mit dem Klassenprimus der Kreuzfahrtbranche ein Benchmarking-Projekt starten (Externes Benchmarking) oder er könnte auf große und erfolgreiche Hotelketten zugehen, um z. B. die dortigen Prozesse zu analysieren (Generisches Benchmarking). Im letzten Schritt würde man dann geeignete Maßnahmen aus den Ergebnissen des Vergleichs ableiten und umsetzen.¹⁴⁴

Die **Branchenstrukturanalyse** oder auch Wettbewerbsanalyse nach Porter ist ein Raster zur Analyse des Mikroumfeldes, also des direkten Marktumfeldes. Oft wird es auch als „Five-Forces-Modell“ bezeichnet,¹⁴⁵ weil Porter in seinem Modell fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, die die Struktur einer Branche prägen, wie die folgende Abbildung illustriert.

¹⁴¹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 353.

¹⁴² Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 124-125 sowie *Mertins/Kohl* (2009), S. 27ff.

¹⁴³ Nicht zuletzt deshalb bieten oft Branchenverbände eine zentrale Benchmarking-Plattform an, auf der die Mitglieder des Verbandes ihre Daten anonymisiert eingeben können, dafür aber auch Zugang zu den Daten der anderen Teilnehmer haben, sodass sich jeder in einzelnen Teilbereichen verbessern kann.

¹⁴⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 354.

¹⁴⁵ Vgl. *Scheuch* (2007), S. 17. In der deutschen Fachliteratur spricht man von den fünf Wettbewerbstriebkraften nach Porter oder der Branchenstrukturanalyse nach Porter.

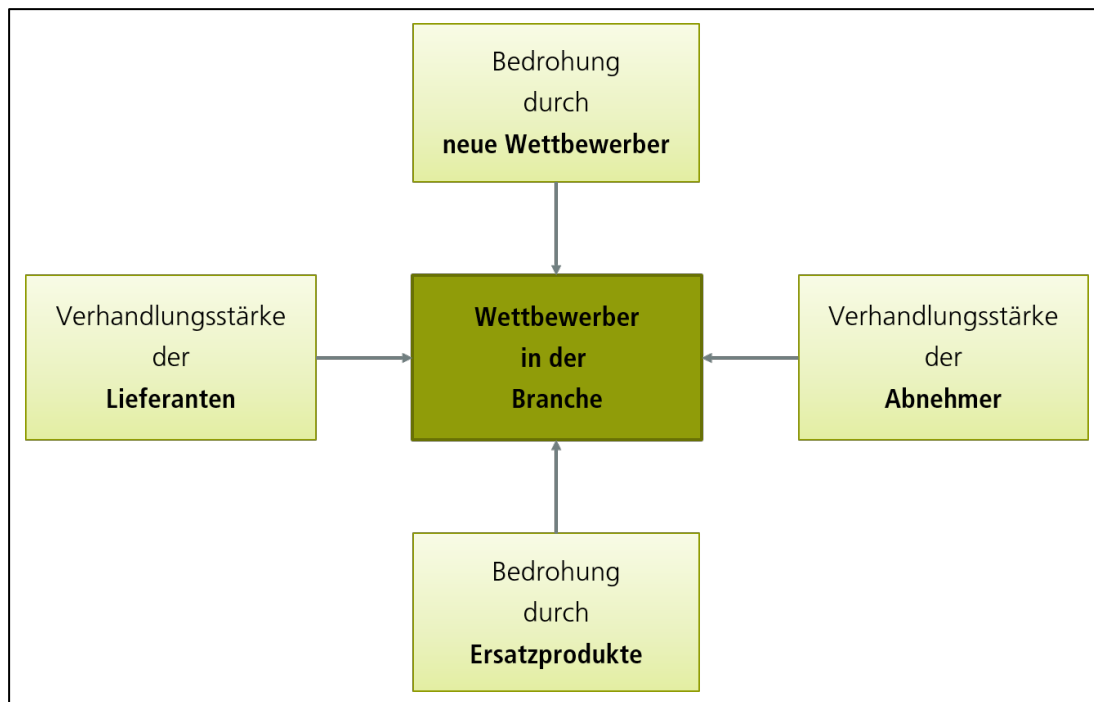


Abbildung 9: Wettbewerbskräfte nach Porter.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1997), S. 26)

Die fünf „Competitive Forces“ sind zunächst einmal die Wettbewerber in der Branche, aber auch potenzielle Wettbewerber (z. B. aus verwandten Branchen oder internationale Konkurrenten) und mögliche Ersatzprodukte. Daneben können die Marktmacht der Kunden bzw. der Lieferanten die Dynamik des Marktes beeinflussen. Porter zufolge ergibt sich der Wettbewerb in einer Branche durch das Zusammenwirken dieser fünf Triebkräfte.¹⁴⁶ Mithilfe seines Modells lassen sich die „Triebkräfte des Marktes“ analysieren, sodass ein Unternehmen erkennen kann, welche Triebkräfte den Markt besonders prägen, um daraus Schlussfolgerungen für das eigene Verhalten am Markt ableiten: „Every industry has an underlying structure, or a set of fundamental economic and technical characteristics that gives rise to these competitive forces. The strategist, wanting to position his or her company to cope best with its industry environment or to influence that environment in the company's favor, must learn what makes the environment tick.“¹⁴⁷ Um nun die Struktur einer Branche und Erfolg versprechende Strategien zu analysieren, bedarf es nach Porter einer Betrachtung der jeweiligen Stärken der Marktkräfte, denn in der einen Branche wird man vor allem die Verhandlungsmacht der Kunden beachten müssen, während in einer anderen Branche die zunehmende Konkurrenz durch Ersatzprodukte eine Rolle spielt. Daher entwickelt Porter für jeden dieser Akteure Kriterien zur Beurteilung der Marktmacht. Beispielsweise geht er davon aus, dass die Bedrohung durch neue Wettbewerber besonders hoch ist, wenn es sich um eine attraktive Branche mit hohen Wachstumsraten handelt. Wenn es noch dazu wenige Eintrittsbarrieren, z. B. durch gesetzliche Regulierung, eine hohe Kundenbindung der bestehenden Unternehmen oder notwendige Investitionen gibt, dürfte die Gefahr des Markteintritts von neuen Wettbewerbern besonders ausgeprägt sein. Befindet man sich auf einem Markt, auf den diese Kriterien zutreffen, sollte man demnach potenzielle Wettbewerber im Blick behalten und eine starke Kundenbindung aufbauen, um diese abzuschrecken. In ähnlicher Weise sieht Porter eine hohe Verhandlungsstärke der Abnehmer, wenn nur wenige Abnehmer mit monopolartiger Macht existieren, wenn sich der Markt durch eine hohe Transparenz auszeichnet, die Abnehmer also Produkte und Preise einfach vergleichen können, oder wenn die angebotenen Produkte leicht durch Alternativen zu ersetzen sind. Immer wenn diese Kriterien erfüllt sind, muss man von einer hohen Marktmacht der Kunden ausgehen und sollte sich z. B. darum bemühen, sich von einzelnen

¹⁴⁶ Vgl. Beschoner/Peemöller (2006), S. 34.

¹⁴⁷ Porter (1979), S. 3.

Kunden weniger abhängig zu machen oder die eigenen Produkte durch einen besonderen Zusatznutzen bzw. Maßnahmen der Kundenbindung weniger austauschbar zu machen. Für unseren Kreuzfahrtanbieter könnten z. B. die folgenden Aspekte relevant sein:

- Da der Markt für Kreuzfahrten boomt und attraktive Renditen beschert, könnte das für die Bedrohung durch neue Wettbewerber sprechen.
- Zugleich erfordert ein Markteintritt hohe Investitionen in den Bau der Kreuzfahrtriesen und das Marketing, was potenzielle Wettbewerber eher abschrecken dürfte.
- Aufgrund der Vergleichbarkeit von Leistungen und Preisen im Internet besteht eine hohe Transparenz für die Kunden – was ihnen eine hohe Marktmacht gibt.
- Zugleich handelt es sich um einen fragmentierten Markt mit vielen einzelnen Nachfragern, die für sich allein nur wenig Marktmacht oder Preisdruck ausüben können.
- Der Markt ist ein Wachstumsmarkt, in dem alle Anbieter am „Kuchen“ teilhaben können. Daher ist nicht von einer hohen Wettbewerbsintensität auszugehen.

In ähnlicher Form lassen sich noch viele weitere Argumente für oder gegen die Marktmacht der einzelnen Akteure sammeln. Zusammenfassend entwickelt Porter hier also ein Modell, mit dessen Hilfe man die Akteure eines Marktes analysieren kann, um so Hinweise auf die Zusammensetzung des Marktes und potenzielle Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen.

Eines der bekanntesten Instrumente der strategischen Situationsanalyse ist die **SWOT-Analyse**, die auch als **TOWS-Matrix** bekannt ist und sich sowohl auf die Unternehmensumwelt als auch das Unternehmen selbst bezieht. Das Akronym SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken). Die SWOT-Analyse verknüpft eine Betrachtung der Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt, wie sie z. B. mithilfe der PEST-Systematik¹⁴⁸ oder der Branchenstrukturanalyse nach Porter analysiert werden, mit einer Stärken-Schwächen-Analyse, wie sie oben bereits beschrieben wurde: Den unternehmensinternen Faktoren (d. h. den Stärken und Schwächen) werden also unternehmensexterne Faktoren (d. h. Chancen und Risiken) gegenübergestellt,¹⁴⁹ Stärken in Verbindung mit Chancen stellen Erfolgsmöglichkeiten dar, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt, wohingegen Risiken in Verbindung mit Schwächen potenzielle Misserfolgsquellen sind, die es zu begrenzen und abzubauen gilt. Auch die SWOT-Analyse bildet also die Basis für die Entwicklung von Strategien:¹⁵⁰

- **SO-Kombination:** Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Wie können Stärken so eingesetzt werden, dass sich die Chancenrealisierung erhöht? → Strategie ‚Ausbauen‘
- **ST-Kombination:** Welchen Gefahren lässt sich mit welchen Stärken begegnen? Welche Stärken können eingesetzt werden, um Gefahren abzuwenden? → Strategie ‚Absichern‘
- **WO-Kombination:** Welche Schwächen verhindern die Nutzung von Chancen? Wie können diese Schwächen reduziert oder in Stärken verwandelt werden? → Strategie ‚Aufholen‘
- **WT-Kombination:** Wo befinden sich die Schwächen des Unternehmens, die mit künftigen Risiken einhergehen? Wie kann man sich vor Schaden schützen? → Strategie ‚Meiden‘

Für unseren Kreuzfahrtanbieter käme es natürlich darauf an, welche Stärken und Schwächen man im Detail identifiziert hätte und welche Chancen und Risiken sich aus den Umweltentwicklungen ergeben. Wenn man z. B. ein qualitativ hochwertiges Angebot und hohen Komfort an Bord bietet (Stärke), zugleich aber feststellt, dass auf dem Markt ein hoher Konkurrenzdruck besteht (Risiko), dann kann man das hochwertige Angebot und die damit verbundene Kundenbindung im Sinne einer Absicherung (ST-Strategie) nutzen. Und wenn ein niedriger Bekanntheitsgrad (Schwäche)

¹⁴⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.

¹⁴⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 94.

¹⁵⁰ Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* (2002), S. 116-117.

verhindert, dass man am Marktwachstum (Chance) partizipieren kann, wird man in Marketing und besondere Aktionen investieren, um mehr Kunden zu erreichen.

Ein Instrument, das ebenfalls interne und externe Aspekte kombiniert, ist die **Portfolio-Analyse**. Unter dem Portfolio eines Unternehmens versteht man – in Anlehnung an ein Wertpapierdepot, das sich aus verschiedenen Positionen zusammensetzt¹⁵¹ – die Struktur der Geschäftsfelder bzw. Kundengruppen oder Produkte. Ziel der Portfolio-Analyse ist es, im Sinne eines ausgewogenen Portfolios, einen ertragreichen und zukunftsfähigen Mix dieser Bereiche zu bestimmen.¹⁵² Das bekannteste Portfolio-Modell wurde von der Boston Consulting Group entwickelt und wird auch als BCG-Matrix bezeichnet. Korrekt wäre der Begriff Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio, da in diesem Konzept – für jedes Geschäftsfeld – eben diese beiden Größen kombiniert werden, um die Position des Geschäftsfeldes im Portfolio beurteilen zu können:¹⁵³

- Das **Marktwachstum** als externe, vom Unternehmen nicht zu beeinflussende Variable: Hier fließen sozusagen alle Chancen und Risiken im betreffenden Geschäftsbereich ein; wenn sich der Markt also durch neue Technologien, wenig Wettbewerber, förderliche politische Rahmenbedingungen etc. auszeichnet, würde sich das – so die Annahme – in der Größe des Marktwachstums niederschlagen und umgekehrt.
- Der **relative Marktanteil** im Vergleich zum stärksten Wettbewerber als interne Größe: Hier fließen sozusagen alle Stärken und Schwächen des betreffenden Geschäftsfeldes ein; wenn sich der Bereich z. B. durch eine hohe Kundenbindung, eine effiziente Produktion oder ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnet, würde sich das – so die Annahme – auf den relativen Marktanteil auswirken.

Die Kombination dieser beiden Überlegungen erfolgt dann in einer Vier-Felder-Matrix mit dem Marktwachstum als der einen und dem relativen Marktanteil als der anderen Dimension, wie die folgende Abbildung illustriert:

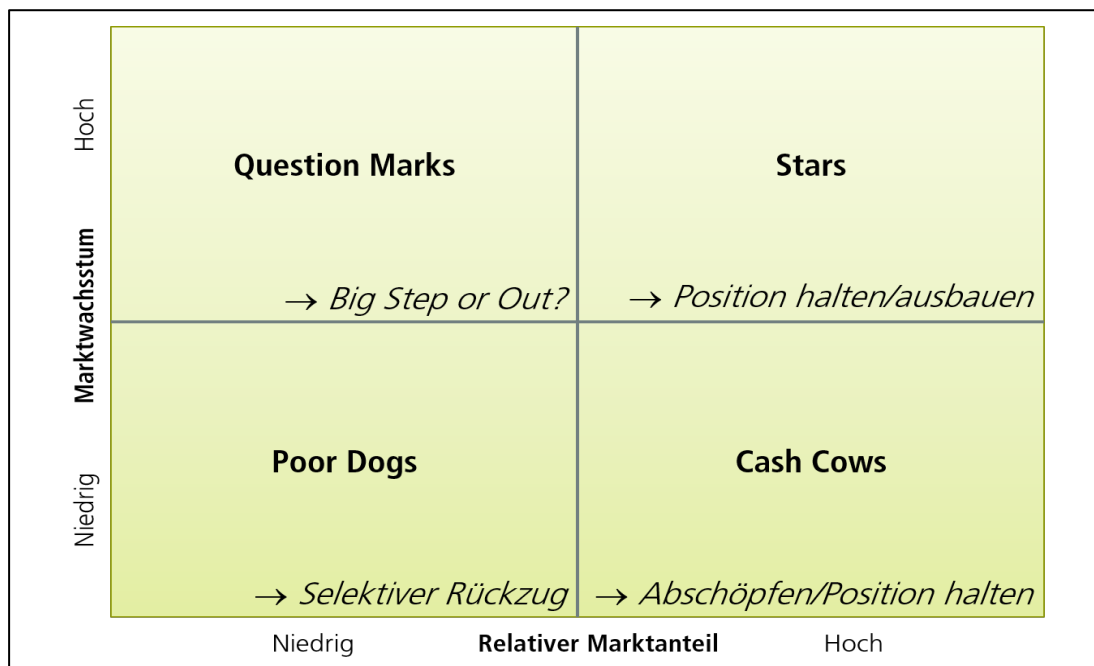


Abbildung 10: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group.
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 362)

¹⁵¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 90.

¹⁵² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 85.

¹⁵³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 361.

Die Bezeichnungen der vier Felder sollen zugleich einen Hinweis auf Normstrategien im jeweiligen Bereich geben:¹⁵⁴

- Produkte, Kundengruppen oder Geschäftseinheiten sind **Question Marks**, wenn sie zwar Wachstumsmärkten angehören, jedoch nur über einen geringen Marktanteil verfügen. Sie müssen gefördert werden, z. B. durch Investitionen in Produktentwicklung und Marketing (→ Big Step), oder man sollte sich gleich von ihnen verabschieden (→ Out).
- **Stars** befinden sich in einem wachsenden Markt und haben einen hohen Marktanteil. Sie stellen also die Hoffnungsträger eines Unternehmens dar, erfordern aber noch immer erhebliche Investitionen (→ Position sichern bzw. ausbauen).
- **Cash Cows** sind Bereiche, die zwar kein Marktwachstum mehr aufweisen, sich aber in einem über viele Jahre gewachsenen Markt mit hohem Marktvolumen bewegen, in dem man aufgrund des hohen Marktanteils als Platzhirsch agiert. Da der Markt aufgrund des geringen Wachstums für Wettbewerber unattraktiv ist, sind weniger Investitionen in Produktentwicklung und Marketing erforderlich. Den hohen Umsätzen stehen also geringe Kosten gegenüber, sodass man die hier generierten finanziellen Mittel für Investitionen in Question Marks und Stars nutzen kann (→ Abschöpfen und Position halten).
- Als **Poor Dogs** bezeichnet man Geschäftsbereiche mit geringem Marktanteil in langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten. Wenn keine Synergieeffekte zu anderen Feldern bestehen, sollten sie eliminiert bzw. ersetzt werden (→ Selektiver Rückzug).

Die vier Felder des BCG-Portfolios stehen also in enger Verbindung miteinander, zum einen weil sich die Produkte und Geschäftsbereiche typischerweise von Question Marks über Stars und Cash Cows zu Poor Dogs entwickeln, und zum zweiten, weil die Investitionen in Question Marks und Stars aus den finanziellen Rückflüssen der Cash Cows und Poor Dogs gespeist werden können. Genau das ist die Idee eines ausgeglichenen Portfolios.¹⁵⁵ Wenn unser Kreuzfahrt-Anbieter ein solches Portfolio aufstellen wollte, müsste er im ersten Schritt seine Geschäftsfelder definieren und z. B. nach verschiedenen regionalen Zielen in Karibik-Kreuzfahrten, Mittelmeer-Kreuzfahrten, Kreuzfahrten in Asien etc. unterscheiden. Dann müsste er für jede Gruppe das Marktwachstum und den relativen Marktanteil ermitteln und könnte so feststellen ob es sich um Question Marks, Stars, Cash Cows oder Poor Dogs handelt bzw. welche strategischen Optionen sich ergeben.

3.2.3 Strategiebildung und strategische Optionen

Strategische Situationsanalysen – das zeigen auch die oben erläuterten Instrumente – sollen die Strategiebildung der Unternehmung bzw. der Geschäftsbereiche unterstützen und diese auf eine fundierte bzw. gesicherte Basis stellen. Die Grundidee ist, dass das Management mithilfe der Analyseergebnisse zukünftige Entwicklungen besser einschätzen und Strategien zur Ausrichtung des Unternehmens entwickeln kann. Eine Strategie ist in diesem Verständnis ein rational geplantes Bündel von aufeinander abgestimmten Maßnahmen¹⁵⁶ bzw. eine „von der Unternehmensleitung formulierte Handlungsanweisung mit Verfahren oder Möglichkeiten zur Lösung grundlegender langfristiger Probleme“.¹⁵⁷ Die am **Rationalitätsprinzip** orientierte Idee eines zielgerichteten und geplanten Vorgehens hat sich angesichts neuester Forschungserkenntnisse allerdings relativiert: In einem umfassenderen Strategieverständnis werden Strategien als Grundmuster des Handelns

¹⁵⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 91-92, Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 363 oder Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 86-87.

¹⁵⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 118ff.

¹⁵⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 96.

¹⁵⁷ Vgl. Olfert/Rahn (2011), Stichwort Strategie.

in einem Strom vieler einzelner Entscheidungen eines Unternehmens interpretiert. „Die Strategie des Unternehmens kann in diesem Verständnis eigentlich erst im Nachhinein identifiziert werden: Man beobachtet, wie sich das Unternehmen im Spiegel der vielen Einzelentscheidungen verhalten hat und erkennt in diesen Entscheidungen ein generelles und wiederkehrendes Muster. (...) Die beobachtbaren Strategien sind deshalb eher ein Vortasten in einer sich ändernden Umwelt, wobei die jeweils aktuelle Lage des Unternehmens und seine Vergangenheit neben den jeweils aktuellen Herausforderungen einen wichtigen Einfluss haben.“¹⁵⁸ Häufig spricht man auch von „Muddling Through“, also einem „Sich-Durchwursteln“ durch die Unwägbarkeiten der Umwelt.

Ganz gleich, ob Strategien nun planbar sind oder sich nur im Rückblick ergeben, im Grundsatz lassen sich zwei **Quellen der Strategiebildung** identifizieren, die auch schon in der strategischen Situationsanalyse deutlich wurden: die Ressourcen, Kernkompetenzen, Werte und Traditionen des Unternehmens auf der einen und die Herausforderungen, Veränderungen und Entwicklungen der Umwelt auf der anderen Seite. Kernfragen der Strategiebildung sind demnach z. B.:¹⁵⁹

- Von den Märkten her denken – die **Outside-In-Perspektive**: Auf welchen Märkten wollen wir tätig sein? Welche Produkte und Leistungen wollen wir für welche Zielgruppen und in welchen Ländern bzw. Regionen anbieten? Und auf welche zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen der Märkte wollen wir reagieren?
- Von den Ressourcen her denken – die **Inside-Out-Perspektive**: Wo liegen unsere Stärken und Kernkompetenzen? Auf welche (einzigartigen) Ressourcen können wir bauen? Durch welche Potenziale unterscheiden wir uns von unseren Wettbewerbern?

Man prüft also, ob man in den jetzigen Geschäftsfeldern mit der aktuellen Positionierung auch in Zukunft noch konkurrieren kann oder ob neue Geschäftsfelder gesucht und neue Kompetenzen entwickelt werden müssen.

Die erste Frage betrifft die **Wahl der Geschäftsfelder**, in denen man tätig sein will (z. B. Kleinwagen, Luxuslimousinen, SUV – oft auch alle Teilmärkte bei einem Automobilhersteller; oder Beratung, ambulante Therapieangebote, Nachsorge bei einem Sozialunternehmen). Dabei ist jedoch keine Beschreibung des Status quo gemeint, sondern eine Bestimmung der zukünftigen Geschäfte des Unternehmens. Geschäftsfelder lassen sich auch nach Kundengruppen (z. B. Singles und Familien, Altersgruppen, Beratungsbedarfe) oder dem Kundennutzen (z. B. Abenteuerreisen, Kulturreisen, Erholungsreisen etc. im Tourismus; gesunde Müslis, Schokoladenmüslis etc. bei Nahrungsmitteln) definieren. Allgemein werden Geschäftsfelder in der Betriebswirtschaftslehre bzw. im Marketing als Produkt-Zielgruppen-Kombinationen beschrieben, d. h. bei der Definition von Geschäftsfeldern muss man immer beschreiben, welche Produkte und Leistungen man für welche Kundengruppen anbieten möchte – z. B. Kulturreisen für Senioren oder gesunde Fertiggerichte für Singles.

Die zweite strategische Grundfrage stellt auf die **Ressourcen und Potenziale** des Unternehmens ab, mit denen es eine längerfristige Erfolgsgrundlage schafft (z. B. eine hohe Kundenzufriedenheit, schnelle und effiziente Prozesse, den besten Preis, ein außergewöhnliches Markenimage, einen renommierten Chefarzt etc.). Es geht also um die Frage, welche Kernkompetenzen man benötigt, um erfolgreich zu sein bzw. im strategischen Sinne um die Frage, mit welchen Ressourcen und Kompetenzen man bei den Kunden „punkten“ kann.

Mit beiden strategischen Grundfragen eng verbunden ist die Frage der **Profilierung gegenüber der Konkurrenz**. Sie verlangt eine Antwort darauf, mit welcher Konzeption und Stoßrichtung der Wettbewerb bestritten werden soll. Will man sich bei der Auswahl der Geschäftsfelder eher als

¹⁵⁸ Weber/Baum/Kabst (2014), S. 96.

¹⁵⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 347.

Nischenanbieter profilieren (z. B. nur hochpreisige Qualitätsprodukte, nur Sportwagen etc.), oder will man das gesamte Spektrum der Produkt- und Kundengruppen abdecken? Möchte man mit einer Niedrigpreisstrategie als Kostenführer auftreten, oder möchte man sich durch hohe Qualität und ganz spezielle Merkmale von der Konkurrenz absetzen? Will man Produktinnovationen als Erster auf den Markt bringen oder erst einmal den Erfolg einer Innovation abwarten und dann erst als Anbieter auftreten?

Aus den skizzierten Grundfragen ergeben sich wiederum vielfältige weiterführende Fragen, die im Kontext der Strategiebildung zu beantworten sind, und die sich wie folgt formulieren lassen:

- Welche strategische Grundausrichtung sollen das Unternehmen, die Geschäftsfelder und die Bereiche verfolgen?
- Wie sollte sich das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld positionieren?
- Wie sollte das Leistungsangebot für welche Kundenzielgruppen auf welchen nationalen und internationalen Märkten über welche Vertriebskanäle gestaltet werden?
- Auf welche Geschäfte und Geschäftsfelder sollte sich das Unternehmen konzentrieren? Wie kann man das Leistungsportfolio optimieren? Wo sollte man Geschäftsfelder aufbauen und auf welche Geschäfte verzichten?
- Wie können Kernkompetenzen unter Einbeziehung und Vernetzung mit den Kunden und Geschäftspartnern nachhaltig verbessert werden?

Die Antworten auf diese und vergleichbare Fragen führen zu einer Vielzahl von **Strategien** und strategischen Stoßrichtungen, die in der Literatur wie folgt klassifiziert werden:¹⁶⁰

- Nach dem **regionalen Geltungsbereich** lassen sich lokale, regionale, (multi-)nationale und globale Strategien unterscheiden.
- Nach dem **organisatorischen Geltungsbereich** differenziert man Unternehmensstrategien (corporate strategies), Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) sowie Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies).
- Nach dem **Funktionsbereich** spricht man von Absatzstrategien, Produktionsstrategien, Forschungs- und Entwicklungsstrategien, Personalstrategien etc.
- Nach der **Entwicklungsrichtung** gibt es Wachstumsstrategien, wie sie von Ansoff in der nach ihm benannten Ansoff-Matrix entwickelt wurden, außerdem Stabilisierungsstrategien und Schrumpfungsstrategien.
- Nach dem **Marktverhalten** lassen sich Angriffsstrategien und Verteidigungsstrategien bzw. Imitationsstrategien unterscheiden.
- Nach dem **Zeitpunkt des Markteintritts** unterscheidet man Pionier- und Folgerstrategien.
- Nach **Art der Marktbearbeitung** sind mit Porter Kostenführerstrategien, Differenzierungsstrategien und Konzentrationsstrategien zu beobachten.

Die Grundidee und Stoßrichtung dieser Strategien lassen sich vielfach schon an den gewählten Begrifflichkeiten erkennen. Im Rahmen dieser Einführung können natürlich nicht alle Strategien im Detail erläutert werden, nicht zuletzt, weil dies in anderen Fachbereichen, z. B. dem Marketing oder der Unternehmensführung intensiv behandelt wird. An dieser Stelle soll der kurze Überblick genügen. Ähnlich wie bei den strategischen Analyseinstrumenten sollen aber wenigstens einige der genannten Strategien exemplarisch erläutert werden.

¹⁶⁰ Vgl. *Schneck* (1997), S. 52, *Olfert/Rahn* (2013), S. 242ff., *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 346ff. sowie *Kotler/Keller/Bliemel* (2007), S. 105ff.

Die **Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff** oder auch Ansoff-Matrix eignet sich insbesondere für die Analyse von Strategieoptionen in Wachstumsmärkten.¹⁶¹ Seine Strategieoptionen knüpfen an den bestehenden Geschäftsfeldern an und identifizieren mögliche Stoßrichtungen zur Erschließung von Wachstumsquellen. Dazu definiert er in Anlehnung an die Idee von Geschäftsbereichen als Produkt-Zielgruppen-Kombinationen (siehe oben) Zielgruppen und Produkte als strategische Wachstumsoptionen und bildet dies in der folgenden Produkt-Markt-Matrix ab.

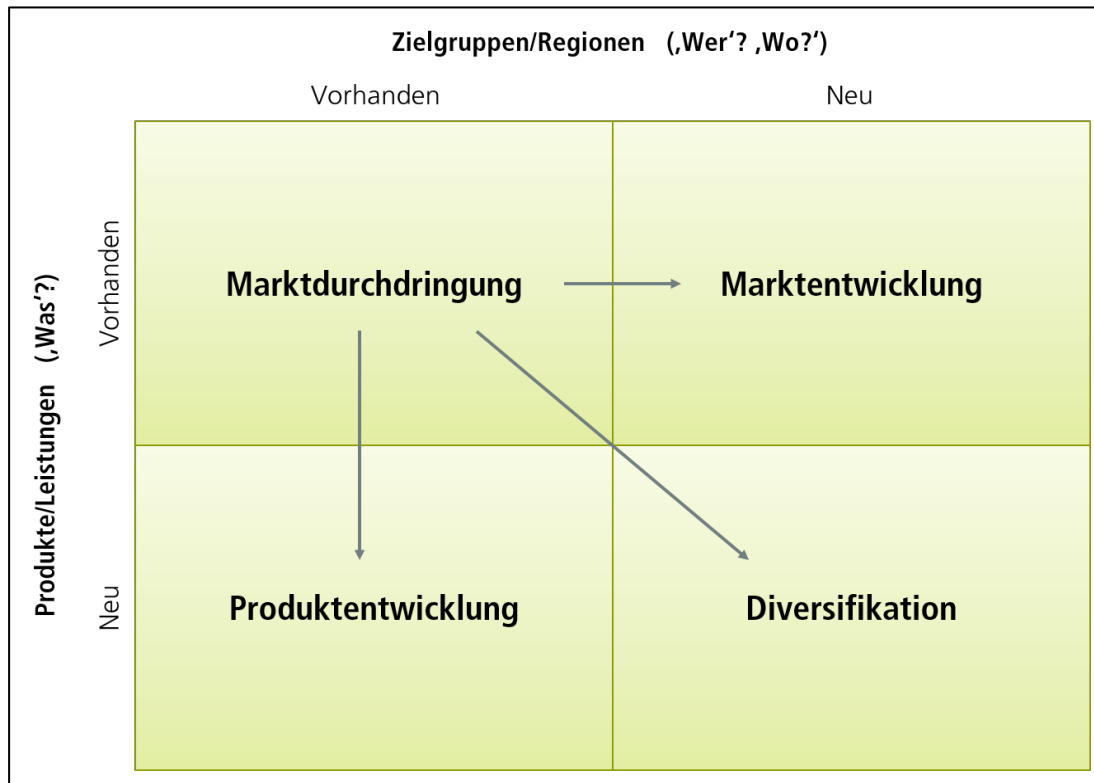


Abbildung 11: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Ansoff/Folchert* (1966), S. 132)

Wachstum ist Ansoff zufolge also möglich durch die Durchdringung gegenwärtiger Zielgruppen mit gegenwärtigen Produkten, durch neue Marktangebote für gegenwärtige Zielgruppen, durch die Vermarktung bestehender Produkte bei neuen Zielgruppen und Zielmärkten oder durch die Strategie der Diversifikation, d. h. die Schaffung neuer Märkte für neue Produkte. Für den bereits bekannten Anbieter von Kreuzfahrten könnte das bedeuten, dass er durch aggressives Marketing Kunden von den Wettbewerbern abwirbt (Marktdurchdringung), dass er Flusskreuzfahrten oder Kreuzfahrten in der Karibik in sein Programm aufnimmt, wenn er zuvor nur Seekreuzfahrten in Europa angeboten hat (Produktentwicklung), dass er Kreuzfahrten zum Kennenlernen speziell für Singles konzipiert (Marktentwicklung) oder dass er begleitete Kultur- oder Abenteuerreisen in Australien anbietet (Diversifikation).

Von strategischer Relevanz ist grundsätzlich auch der **Zeitpunkt des Markteintritts**. Diesbezüglich kann man als Pionier auftreten (First Mover-Strategie) und sich zum Ziel setzen, Innovationen als Erster auf den Markt zu bringen, um so ein Image als fortschrittliches, dynamisches Unternehmen zu generieren. Ein weiterer Vorteil dieser Strategie besteht darin, dass man aufgrund der (zeitlich allerdings befristeten) Monopolstellung den Marktpreis diktieren und die hohe Preisbereitschaft der an Neuerungen interessierten Kunden abschöpfen kann. Außerdem kann man Lerneffekte mit den neuen Produkten nutzen, um diese zu verbessern, größere Mengen produzieren und die damit verbundenen Mengenvorteile nutzen und Markteintrittsbarrieren (und sei es nur aufgrund

¹⁶¹ Vgl. *Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* (2002), S. 186. Man spricht auch von den Wachstumsstrategien nach Ansoff.

der hohen Kundenbindung) gegenüber der Konkurrenz aufbauen.¹⁶² Umgekehrt besteht jedoch das Risiko, dass die neuen Produkte von den Kunden nicht angenommen werden oder die neuen Technologien noch nicht ausgereift sind. Und genau das ist wiederum der Vorteil der Follower-Strategie (Late Mover-Strategie): Hier kann man als Trittbrettfahrer erst einmal beobachten, ob neue Produkte und Technologien vom Markt akzeptiert werden, man profitiert davon, dass der Pionier das Feld mit seiner Forschung und seinen Marketingmaßnahmen bereitet hat, und man kann die erfolgreichen Ideen ohne Risiko imitieren. Andererseits muss es dann aber auch gelingen, in den Markt einzutreten und sich gegen den bekannten Pionier durchzusetzen.

Neben der Marktwahl, die mit Blick auf Kundengruppen und Produkte erfolgt, und dem Zeitpunkt des Markteintritts stellt sich immer auch die Frage nach der Art der Marktbearbeitung: Will man als aggressiver Konkurrent oder Mitläufer auftreten? Will man alles aus einer Hand anbieten oder mit anderen kooperieren? Will man sich als Preisführer oder Qualitätsführer positionieren? Einer der bekanntesten Ansätze zu dieser Frage sind die **Normstrategien bzw. Wettbewerbsstrategien** nach Porter. Porter kombiniert hier die Art des (angestrebten) strategischen Wettbewerbsvorteils mit dem Grad der Marktabdeckung, d. h. mit der Frage ob der Gesamtmarkt oder nur ausgewählte Teilmärkte zu bearbeiten sind.¹⁶³ Die folgende Abbildung illustriert seine Überlegungen.

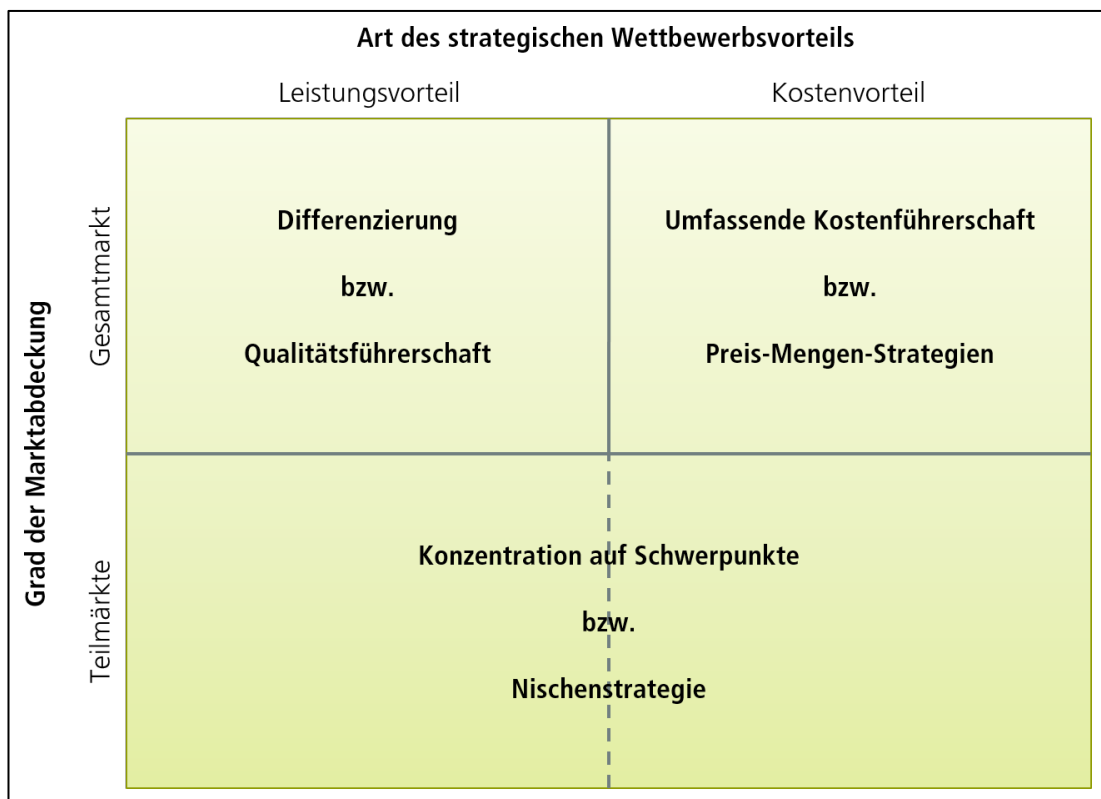


Abbildung 12: Wettbewerbsstrategien nach Porter
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert (2005a), S. 270)

Bei der Strategie der Kostenführerschaft geht es darum, durch Kostensenkung einen Kostenvorteil innerhalb einer Branche zu erreichen. Dies kann z. B. durch den Aufbau effizienter Anlagen, durch Lerneffekte oder durch strikte Kostenkontrolle erfolgen.¹⁶⁴ Zugleich wird man ein gewisses Maß an Standardisierung vornehmen müssen und kann daher nicht mehr ganz so auf die individuellen Präferenzen der Kunden eingehen. Ebenso muss man eine gewisse Mindestgröße erreichen, um vom Erfahrungskurveneffekt zu profitieren. Durch den günstigen Preis hat man den Vorteil, viele

¹⁶² Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 98-99.

¹⁶³ Vgl. Porter (1997), S. 70ff.

¹⁶⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 192.

Kunden erreichen zu können, was wieder zu Mengenvorteilen, z. B. beim Einkauf, führt, sodass die Preise weiter gesenkt werden können. Wenn auf dem Markt jedoch eher ein einzigartiges, nach Kundenpräferenzen differenziertes Angebot erwartet wird, wenn Frauen nach anderen Pflegeprodukten suchen als Männer, manche Menschen Zitronenduft lieben und andere wieder die frische Meeresbrise, dann bietet sich die Strategie der Differenzierung oder Segmentierung an. Hier würde man für jede ausreichend große und unterscheidbare Gruppe ein eigenes Angebot unterbreiten und nicht ein Müsli, ein Auto oder ein Haarwaschmittel für alle anbieten. Weniger Standardisierung führt aber auch zu höheren Kosten, denn die zur Differenzierung notwendigen Maßnahmen sind höchst kostspielig, angefangen von den erhöhten Marktforschungskosten über die Kosten für Forschung und Entwicklung zur Gestaltung jeweils bedarfsspezifischer Lösungen bis hin zu den hohen Aufwendungen für qualitativ hochwertige Leistungen, eine differenzierte Marktbearbeitung oder die Kundenbetreuung.¹⁶⁵ Die Konzentration auf Schwerpunkte bzw. eine Nischenstrategie schließlich meint das Gleiche, mit dem Unterschied, dass nicht alle, sondern nur ausgewählte Marktsegmente bearbeitet werden.

3.2.4 Konkretisierung und Umsetzung strategischer Pläne

Den letzten Schritt des strategischen Planungsprozesses bildet die Strategieumsetzung im Rahmen der weiteren Planungen. Wie oben bereits erwähnt erfolgt die **Konkretisierung der strategischen Planung** durch die auf zwei bis fünf Jahre angelegte taktische Planung bzw. weiterführend die kurzfristig ausgerichtete operative Planung und eine entsprechende Budgetierung.

Gegenstand der **taktischen Planung**, die von der mittleren Managementebene durchgeführt wird und das Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung darstellt, sind die mittelfristigen Pläne in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens (z. B. Forschung und Entwicklung, Produktion, Personal, Absatz oder Investitionen). Den Ausgangspunkt bilden dabei die Prognosen der zukünftigen Absatzzahlen, aus denen dann die Produktionskapazitäten, Personalbedarfe oder Investitionserfordernisse abgeleitet werden,¹⁶⁶ wie auch die folgende Abbildung illustriert.

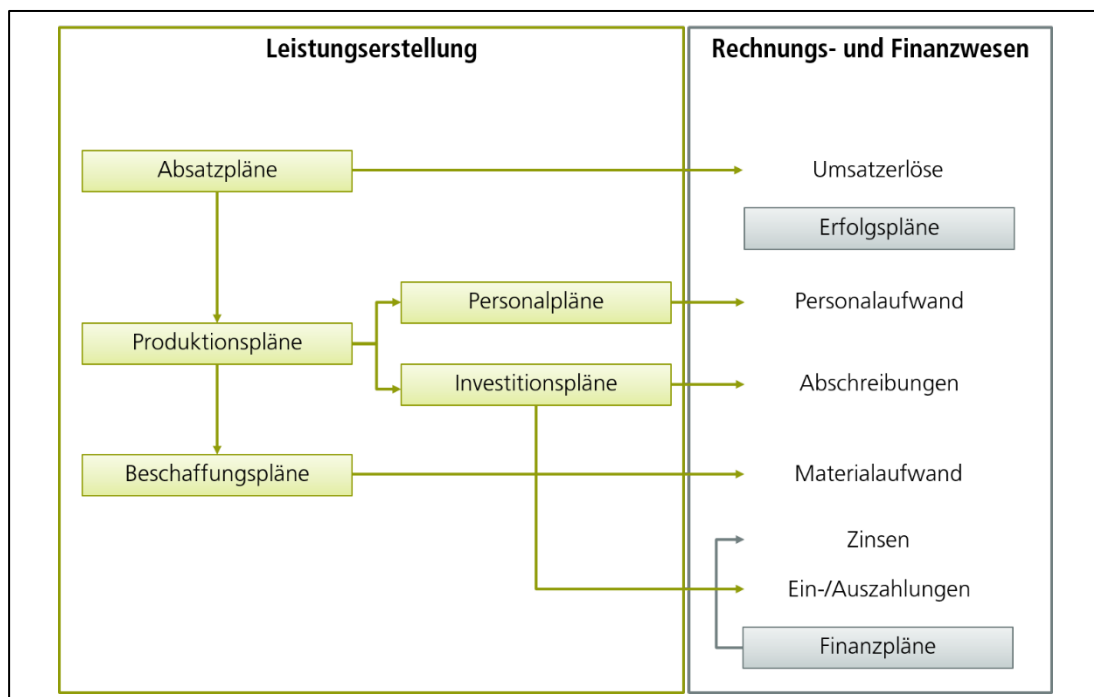


Abbildung 13: Einzelpläne und ihre Zusammenhänge
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 371)

¹⁶⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 191-192.

¹⁶⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 77-78.

Dabei geht es in der taktischen Planung um mittelfristige Perspektiven und Entscheidungen, d. h. erforderliche Investitionen zur Realisierung der Produktions- und Absatzziele oder die Entwicklung der Personalkapazitäten.

In der nachfolgenden **operativen Planung** werden diese Pläne weiter konkretisiert. Hier werden die geplanten Absatzzahlen für einzelne Geschäftsbereiche festgelegt, Produktionspläne für die geplanten Absätze entwickelt, die Maßnahmen der Personalbeschaffung verabschiedet oder eine Liquiditätsplanung der absehbaren Einzahlungen und Auszahlungen vorgenommen.¹⁶⁷ In vielen Fällen erfolgt dies auf einer monatlichen Basis, oft auch im Sinne einer rollierenden Planung, bei der der Planungsprozess Monat für Monat bzw. Jahr für Jahr – unter Beachtung der Ergebnisse der jeweils letzten Periode – erneut durchlaufen wird.¹⁶⁸

Der letzte Schritt der Konkretisierung der Planung erfolgt dann durch die **Budgetierung**. Budgets sind Kostenvorgaben für Kostenstellenverantwortliche auf der Basis von Leistungsvorgaben.¹⁶⁹ Wenn dem Produktionsleiter auf der Grundlage der geplanten Absatzzahlen also eine bestimmte Produktionsmenge vorgegeben wird, dann versteht man unter seinem Budget die Höchstgrenze der Ausgaben, die er tätigen darf, um dieses Ziel zu erreichen. In ähnlicher Weise gibt es Budgets für Marketingmaßnahmen oder die Personalentwicklung – jeweils verbunden mit dem Ziel, einen bestimmten Marketingerfolg oder bestimmte Qualifikationsziele zu erreichen.

Die **Koordination der Teilpläne** auf allen diesen Ebenen einschließlich der Budgetierung kann unter mehr oder weniger starker Einbeziehung der nachgeordneten Entscheidungsebenen erfolgen. Dabei lassen sich drei Vorgehensweisen unterscheiden:¹⁷⁰

- Bei der **Top-Down-Planung** legt die Unternehmensführung die zentralen Plangrößen fest. Die Aufgabe der nachgeordneten Ebenen besteht darin, diese Vorgaben umzusetzen. Dies kann jedoch sehr leicht am Bedarf vor Ort vorbeigehen.
- Bei der **Bottom-Up-Planung** unterbreiten die nachgeordneten Ebenen Vorschläge für die von ihnen geplanten Größen und die erforderlichen Budgets. Diese Anforderungen werden dann auf der übergeordneten Ebene zusammengeführt, was naturgemäß nicht einfach ist und außerdem die Gefahr birgt, die zentralen strategischen Vorgaben zu verfehlen.
- Oft findet sich daher das **Gegenstromverfahren**, bei dem die Unternehmensführung zunächst einen Rahmenplan aufstellt, aus dem vorläufige Teilpläne abgeleitet werden, die dann in mehreren Zyklen auf den nachgeordneten Ebenen geprüft und ergänzt bzw. immer wieder mit der Unternehmensführung abgestimmt werden.

Spätestens mit der operativen Planung und der Budgetierung entfernen wir uns jedoch von dem in diesem Kapitel im Fokus stehenden Thema der Unternehmensführung und begeben uns auf die Ebene der betrieblichen Leistungserstellung, die in Kapitel 4 behandelt werden wird.

¹⁶⁷ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 370.

¹⁶⁸ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 94.

¹⁶⁹ *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 371.

¹⁷⁰ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 78ff. oder *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 92.

3.3 Organisation

Die Gestaltung der Organisation und der Prozessabläufe im Unternehmen zur Erfüllung der Ziele und Aufgaben gehört – neben der strategischen Unternehmensführung – zu den grundlegenden Funktionen des Managements.¹⁷¹ Denn vor allem in großen Unternehmen ist die Arbeitsteilung in der Regel weit fortgeschritten, und arbeitsteilige Prozesse erfordern eine Koordination, wenn die Ziele des Unternehmens erreicht werden sollen.¹⁷² Die Organisation folgt also gewissermaßen der Strategie des Unternehmens und versucht das Erreichen strategischer Erfolgspositionen zu ermöglichen, wie auch der Leitsatz **Structure follows Strategy** von Chandler besagt.¹⁷³ Es gibt also nicht die eine beste Organisation, vielmehr sind geeignete Organisationsstrukturen und Prozesse in Abhängigkeit der Umwelthanforderungen und Strategien zu wählen¹⁷⁴ – und daraus wiederum folgt, dass Entscheidungen über den Aufbau der Organisation und die Optimierung der Abläufe zu treffen sind. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die damit verbundenen Fragen und erläutert in Grundzügen die Alternativen der Organisationsgestaltung.

Der **Begriff der Organisation** bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre „aus funktionaler Sicht die zielorientierte, ganzheitliche Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Betrieben und aus institutioneller Sicht das Ergebnis dieser Tätigkeit“. ¹⁷⁵ Organisation kann also sowohl als gestalterische Tätigkeit als auch als Zustandsbeschreibung verstanden werden.¹⁷⁶ Manchmal wird dies auch mit dem Satz „Der Betrieb *hat* eine Organisation“ umschrieben. Gemeint ist, dass sich der Betrieb bei näherer Betrachtung durch Strukturen und Abläufe gestalten und darstellen lässt. Über dieses betriebswirtschaftliche Verständnis hinaus kann man aus soziologischer Sicht jedoch auch sagen: „Der Betrieb *ist* eine Organisation.“ Denn – wie gesehen – ist der Betrieb ein soziales bzw. sozio-technisches System, das in seine Umwelten eingebettet ist.¹⁷⁷ Bei dieser Sicht zeichnen sich Organisationen durch fünf **zentrale Merkmale** aus:¹⁷⁸

- Eine Organisation verfolgt Ziele (nämlich die ihrer Mitglieder).
- Eine Organisation hat Mitglieder.
- Eine Organisation hat eine formale Struktur.
- Eine Organisation soll die Aktivitäten der Mitglieder koordinieren.
- Eine Organisation hat (mehr oder weniger) dauerhaft Bestand.

Das betriebswirtschaftliche Verständnis von Organisation legt das Augenmerk auf die Fragen der formalen Struktur (Wie lassen sich Organisationsstrukturen und Abläufe beschreiben? Wie lassen sich die Strukturen und Prozesse optimieren?) und die Koordination der Aktivitäten der Mitglieder (Welche Steuerungsinstrumente lassen sich identifizieren? Wie kann Leitung ausgestaltet sein?).

Wie bei der Strategieentwicklung auch sollte die Organisationsgestaltung auf der Grundlage einer fundierten **organisatorischen Analyse** erfolgen. Im Rahmen einer Aufgaben- und Arbeitsanalyse wird dabei die Gesamtaufgabe der Organisation in Teilaufgaben und Arbeitsgänge zerlegt. Im zweiten Schritt erfolgt die **organisatorische Synthese**, d. h. die Zusammenführung der Aufgaben in Stellen, Abteilungen und Geschäftsbereichen bzw. der Prozesse in Wertschöpfungsketten.¹⁷⁹

¹⁷¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 107.

¹⁷² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 101.

¹⁷³ Vgl. Chandler (1962), S. 14.

¹⁷⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 129.

¹⁷⁵ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 233.

¹⁷⁶ Vgl. Wöhe (1993), S. 102-103.

¹⁷⁷ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 108.

¹⁷⁸ Vgl. Kieser (2003), S. 6ff.

¹⁷⁹ Vgl. Mülder/Lorberg (2015), S. 126ff. sowie Vahs/Schäfer-Kunz (2015), 234ff.

Entsprechend unterscheidet die Fachliteratur die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation als zentrale organisatorische **Gestaltungsfelder**.¹⁸⁰ Die Aufbauorganisation befasst sich mit den Strukturen der Organisation sowie der Zuordnung von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Weisungsrechten. Welche Geschäftsbereiche und Abteilungen es in einem Unternehmen gibt und wer bestimmte Aufgaben zu erfüllen hat bzw. beaufsichtigen muss oder delegieren kann, all das ist also Teil der Aufbauorganisation. Die Ablauforganisation regelt die raum-zeitliche Struktur der Arbeitsabläufe, legt also fest, wo, wann und durch wen einzelne Arbeitsgänge erledigt werden.¹⁸¹ Wie ein Werkstück das Unternehmen durchläuft oder ein Patient in einem Krankenhaus von der Aufnahme über die Diagnose und Behandlung bis zur Entlassung gelangt und welche Schritte dabei im Einzelnen wann und wie durchzuführen sind, wer dabei zu beteiligen ist und wem das Werkstück bzw. der Patient wie zu übergeben sind, all das ist Teil der Ablauforganisation. In der Praxis ist diese gedankliche Trennung allerdings nicht ganz so eindeutig, denn natürlich sind die beiden Bereiche miteinander verwoben, wie die folgende Abbildung illustriert.

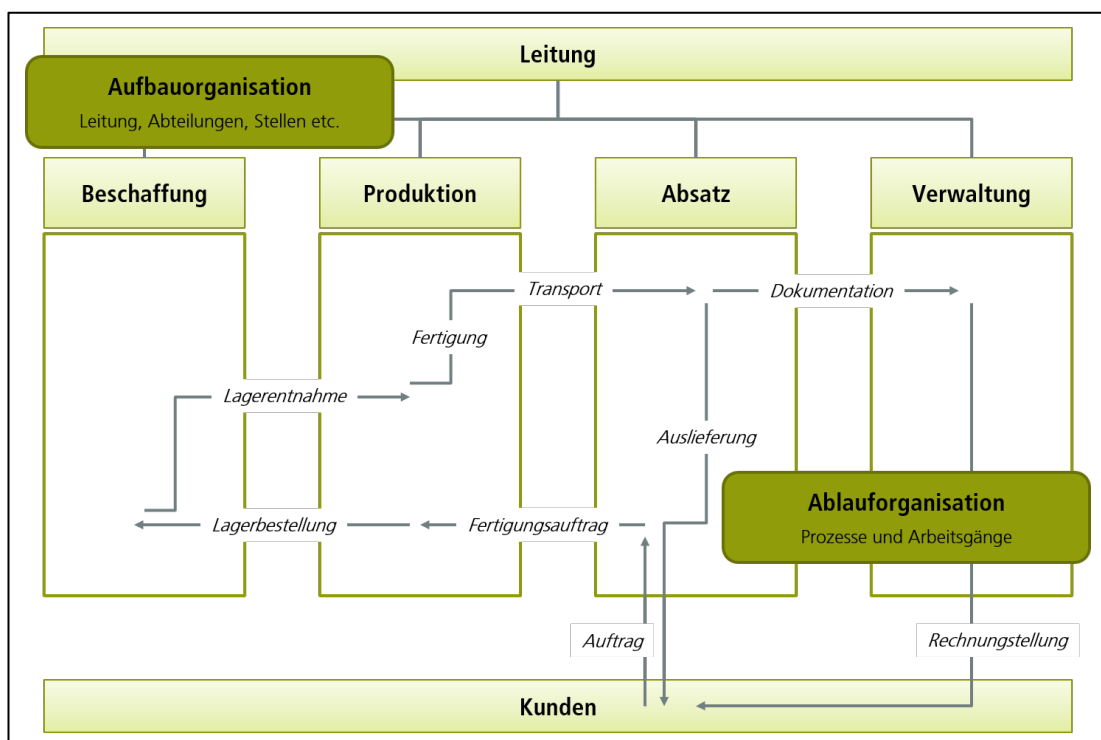


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 109)

Neben der formalen Aufbauorganisation und Ablauforganisation bestehen in einer Organisation immer auch informelle Organisationsstrukturen, die weniger offensichtlich sind, die Organisation aber natürlich trotzdem prägen. Zu den organisatorischen Gestaltungsfeldern gehören schließlich verschiedene Managementkonzepte und Managementinstrumente, mit deren Unterstützung die Organisation im Sinne der Zielsetzung gesteuert werden soll. Die vier genannten Bereiche sollen im Folgenden näher erläutert werden.

3.3.1 Aufbauorganisation

Die Gestaltung der Aufbauorganisation umfasst eine ganze Reihe von verschiedenen Aspekten: Aufbauend auf einer Aufgabenanalyse sind im Rahmen der Aufgabensynthese Entscheidungen über die Stellen- und Abteilungsbildung sowie das Leitungssystem zu treffen.

¹⁸⁰ Vgl. *Kosiol* (1976), S. 15, *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 97 oder *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 103.

¹⁸¹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 238.

Aufgabenanalyse

Vorbedingung für eine zielgerichtete Gestaltung der Aufbauorganisation ist – siehe oben – die Aufgabenanalyse.¹⁸² Dabei wird die komplexe Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben zerlegt, die dann wieder in Teilaufgaben zerlegt werden usw. Wenn z. B. die Gesamtaufgabe eines Sportvereins als sportlicher Erfolg definiert wird, dann dürfte dies Aufgaben im sportlichen Bereich ebenso umfassen wie Aufgaben im wirtschaftlichen Bereich. Der sportliche Bereich könnte dann weiterführend die Teamplanung, die Gestaltung des Trainings, die medizinische Versorgung und natürlich das Toreschießen umfassen, während es im wirtschaftlichen Bereich um Investitionen und Finanzplanung, Marketing und Sponsoring, Beschaffung von Sportgeräten etc. gehen dürfte. Und natürlich lassen sich diese Aufgaben weiter herunterbrechen. Allgemein formuliert, lässt sich die **Zerlegung der Gesamtaufgabe** nach den folgenden Gliederungskriterien vornehmen:¹⁸³

- **Verrichtung:** Forschung, Einkauf, Produktion, Akquise, Marketing etc.
- **Objekt:** Verschiedene Produkte oder Geschäftsbereiche
- **Phase:** Planung, Ausführung, Kontrolle
- **Raum:** Verschiedene Länder oder Regionen
- **Zeit:** Zeitpunkt, Zeitraum oder zeitliche Reihenfolge
- **Aufgabenträger oder Sachmittel:** Verschiedene Personen oder Maschinen
- **Zweck:** Primär (Leistungserstellung/Absatz) oder sekundär (Rechnungswesen/Verwaltung)

Dabei sollte sich der Analyseprozess immer an den inhaltlich sinnvollsten Kriterien orientieren und ökonomisch sein, d. h. die Aufgaben nicht unnötig weit herunterbrechen.¹⁸⁴

Stellen- und Abteilungsbildung

Im Rahmen der nachfolgenden **Aufgabensynthese** werden die Einzelaufgaben – auch das nach dem ökonomischen Prinzip – zu Paketen zusammengefasst und einzelnen Aufgabenträgern oder übergeordneten Gruppen von Aufgabenträgern zugewiesen. Diesen Prozess bezeichnet man als Stellen-, Instanzen- und Abteilungsbildung:¹⁸⁵

- **Stellen und Instanzen:** Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit eines Unternehmens und somit das Basiselement der Aufbauorganisation: „Sie ist der Aufgabenbereich einer Person und existiert unabhängig von der Besetzung mit einer Person.“¹⁸⁶ Stellen werden in der Regel also nach sachlichen Kriterien gebildet, sodass eine gedanklich vorgestellte Person mit erwartbaren Qualifikationen die Aufgaben erfüllen kann,¹⁸⁷ obwohl in der Praxis häufig auch Stellen für bestimmte Personen geschaffen werden.¹⁸⁸ Unterschieden werden Stellen nach ihrer Verankerung in der Organisation in Linienstellen und unterstützende Stellen.¹⁸⁹ Linienstellen sind Teil eines Systems von vorgeordneten, weisungsbefugten und nachgeordneten, weisungsgebundenen Stellen und werden daher im nächsten Schritt in Leitungsstellen, die häufig auch als Instanzen bezeichnet werden, und ausführende Stellen unterschieden. Demgegenüber sind unterstützende Stellen, wie z. B. Stabsstellen, interne und zentrale Dienstleister und Service-Center oder Assistenzstellen, typischerweise nicht in dieser Hierarchie verankert, sondern arbeiten den anderen Stellen zu.

¹⁸² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 104ff., *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 235-236 oder *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 98-99.

¹⁸³ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 104ff. sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 98-99.

¹⁸⁴ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 114.

¹⁸⁵ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 99-100 sowie *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 170ff.

¹⁸⁶ *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 107.

¹⁸⁷ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 114.

¹⁸⁸ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 107.

¹⁸⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 247.

- **Abteilungen:** Unter einer Abteilung versteht man die Zusammenfassung mehrerer Stellen unter der Leitung einer Instanz, wobei Abteilungen in größeren Organisationen weiter zu Hauptabteilungen, Geschäftsbereichen usw. zusammengefasst werden. Dabei kann man sich – in Anlehnung an die Kriterien der Aufgabenanalyse – an Verrichtungen, Objekten, Räumen u.ä. orientieren. Ein Hersteller von Fahrrädern z. B. könnte die Abteilungsbildung entlang der zentralen Verrichtungen in Einkauf, Produktion und Vermarktung vornehmen. Dies bezeichnet man als funktionale Strukturierung. Ebenso könnte man mit Blick auf die hergestellten Produkte Abteilungen für Mountain Bikes, Rennräder und Trekkingräder oder hinsichtlich der Absatzgebiete Abteilungen für Deutschland, Resteuropa, Nordamerika und Asien unterscheiden. Dies bezeichnet man als divisionale Strukturierung.¹⁹⁰ Eine weitere wichtige Frage im Rahmen der Abteilungsbildung ist die sogenannte Leitungsspanne, d. h. die Anzahl der einer Instanz direkt nachgeordneten Stellen. Sind dies zu wenige Personen, verursacht das natürlich hohe Kosten für die Führungskräfte, umgekehrt können Führungskräfte mit einer zu hohen Leitungsspanne ihren Führungsaufgaben vielleicht nicht mehr gerecht werden. Eine optimale Leitungsspanne lässt sich nicht generell bestimmen, aber auch wenn in der Praxis Leitungsspannen zwischen 1 und über 100 zu finden sind, gibt es eine Art Faustregel, die eine Leitungsspanne von 3 bis 10 Personen empfiehlt.¹⁹¹

Neben den hierarchisch angeordneten Abteilungen, Hauptabteilungen etc. einer Organisation finden sich in der Praxis zumeist noch verschiedene andere Organisationseinheiten, die man als **Gremien** bezeichnen könnte. Dazu gehören z. B. Leitungsgruppen, temporäre Arbeitsgruppen, Projektgruppen oder Ausschüsse.¹⁹²

Leitungssysteme

Dokumentiert werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten einer Stelle in Stellenbeschreibungen. Aufgrund der Zuordnung von Kompetenzen zu übergeordneten Instanzen bzw. disziplinarischen und fachlichen Weisungsbefugnissen dieser Stellen entstehen in der Summe Leitungssysteme, die sich in der Organisationsstruktur des Unternehmens bzw. in Organigrammen widerspiegeln.¹⁹³ Dabei lassen sich verschiedene **Typen von Weisungsbeziehungen** unterscheiden.¹⁹⁴

- **Einliniensysteme:** Sie definieren sich dadurch, dass jede Stelle nur einer einzigen Instanz unterstellt ist, d. h. von einer übergeordneten Stelle Weisungen erhält (Prinzip der Einheit der Auftragserteilung). Von Vorteil sind hier die Eindeutigkeit und die klaren Strukturen, dafür muss man jedoch lange Kommunikationswege und Abstimmungsprozesse in Kauf nehmen, wenn Entscheidungen auf oberen Ebenen zu treffen sind, was Verzögerungen im Entscheidungsprozess und bürokratische Auswüchse nach sich ziehen kann.
- **Mehrliniensysteme:** Hier kann eine Stelle mehrere vorgesetzte Instanzen haben. Vorteilhaft ist hier der verkürzte Kommunikationsweg, vor allem aber können die Entscheidungen und Weisungen durch die jeweils fachlich ausgewiesenen Stellen erfolgen, was einen Gewinn an Spezialisierung und Kompetenz mit sich bringt. Dafür kann die Mehrfachunterstellung zu Kompetenzstreitigkeiten und einer gegenseitigen Blockade der Entscheider sowie zu Unsicherheiten auf Seiten der nachgeordneten Stellen führen.

¹⁹⁰ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 115-116.

¹⁹¹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 256 sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 100.

¹⁹² Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 251ff.

¹⁹³ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 110-111.

¹⁹⁴ Vgl. *Kieser* (2003), S. 136ff., *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 101-102 sowie *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 257ff.

- **Stab-Linien-Systeme:** Hier werden Leitungsstellen in Ein- bzw. Mehrliniensystemen durch Stabsstellen ergänzt, die – siehe oben – unterstützende Aufgaben ausführen, ohne über Weisungsbefugnisse zu verfügen. Typische Stabsstellen wären ein Sicherheitsbeauftragter, eine Rechtsabteilung oder auch eine Leitungsassistentin. Die Vorteile solcher Stellen liegen in der Erhöhung der fachlichen Kompetenz und der Entlastung der Leitungsstellen, was zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität führt. Umgekehrt befinden sich Stabsstellen aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnis nicht selten in der misslichen Lage, dass sie nur durch Argumente überzeugen müssen und oft kein Gehör finden.

Die hier skizzierten Leitungssysteme sollten als idealtypische Beschreibungen verstanden werden, denn in der Praxis – zumindest von größeren Unternehmen – werden sich alle diese Systeme in irgendeiner Form auf den verschiedenen Organisationsebenen wiederfinden.

Klassische Organisationsformen und neue Konzepte zur Gestaltung der Organisationsstruktur

Von größerer strategischer und praktischer Bedeutung ist insofern eine Frage, die oben schon im Rahmen der Abteilungsbildung angesprochen wurde, nämlich ob die Organisation eher im Sinne einer funktionalen oder einer divisionalen Strukturierung erfolgen sollte – insbesondere wenn es um die Bildung von Organisationseinheiten bzw. Geschäftsbereichen unmittelbar unterhalb der Unternehmensführung bzw. die **grundlegende Organisationsform** geht.¹⁹⁵ Denn diese oberste Ebene vermittelt ein Bild der Organisation nach außen und prägt das Handeln der Organisation nach innen. Neben den klassischen Organisationsformen der funktionalen und der divisionalen Organisation gibt es Kombinationsformen wie die Matrixorganisation oder die Tensororganisation sowie neue Organisationskonzepte wie die Projektorganisation oder die Netzwerkorganisation.

Eine **funktionale Organisation** ist dadurch gekennzeichnet, dass sie auf der ersten Ebene unter der Leitung nach Verrichtungen strukturiert ist, üblicherweise in einem Einliniensystem. Entsprechend gibt es Arbeitsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb oder Rechnungswesen und Finanzen. In der Praxis findet sich eine solche Struktur häufig in kleinen und mittleren Unternehmen mit einem wenig umfangreichen und eher homogenen Produktprogramm,¹⁹⁶ aber auch in Kommunen oder Vereinen. Denn wenn die meisten Produkte relativ vergleichbar sind, bedarf es keiner differenzierten Produkt- und Marktexpertise, und dies kann die Spezialisierung der Funktionsbereiche fördern. Nachteilig ist demgegenüber die Gefahr, dass die einzelnen Funktionsbereiche nur durch ihre jeweilige Brille sehen, obwohl das Produkt bzw. die Leistung des Unternehmens natürlich erst im Zusammenspiel aller Bereiche entsteht.¹⁹⁷

Vor allem wenn sich Unternehmen durch differenzierte Produktprogramme auszeichnen, stößt die funktionale Gliederung schnell an ihre Grenzen. Vor allem große Unternehmen haben deshalb in den meisten Fällen **divisionale Organisationsstrukturen**, bei denen unter der Führungsebene vergleichsweise autonome Bereiche (Divisionen, Geschäftsbereiche, Sparten) gebildet werden. So benennt z. B. die Henkel AG & Co. KGaA „Adhesive Technologies“, „Beauty Care“ und „Laundry & Homecare“, also drei Produktgruppen, als ihre Geschäftsfelder und gliedert die Organisation entsprechend.¹⁹⁸ Denkbar sind aber ganz verschiedene inhaltliche Gliederungskriterien:¹⁹⁹

- Gliederung nach Produkten bzw. Produktgruppen
- Gliederung nach Kundengruppen
- Gliederung nach Regionen

¹⁹⁵ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 115 sowie Beschorner/Peemöller (2006), S. 103.

¹⁹⁶ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 263.

¹⁹⁷ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 115.

¹⁹⁸ Vgl. Henkel (2017).

¹⁹⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), 264ff.

Welche dieser Gliederungen vorteilhaft ist, hängt letztlich davon ab, hinsichtlich welcher Kriterien die größten Unterschiede bestehen. Wenn sich also die Kundengruppen so sehr unterscheiden, dass es einer differenzierten Produktgestaltung und Marktbearbeitung bedarf, würde man dies als oberstes Gliederungskriterium wählen und dann nach anderen Kriterien differenzieren. Denn so lassen sich die Vorteile der Divisionalisierung insofern nutzen, als man nämlich näher am Markt ist, kleinere homogene Einheiten überschaubarer sind und die Unternehmensführung durch die hohe Eigenständigkeit der Sparten (die häufig als sogenannte Profit-Center geführt werden) entlastet ist und sich auf die Kontrolle der Geschäftsbereiche konzentrieren kann. Umgekehrt können durch die Aufspaltung in Geschäftsbereiche mit jeweils eigenen Einkaufsabteilungen, Marketingabteilungen, Finanzabteilungen etc. Größenvorteile verloren gehen.²⁰⁰

Eine **Matrixorganisation** bietet die Möglichkeit, zwei dieser Aspekte miteinander zu kombinieren, z. B. funktionale und divisionale Organisationsstrukturen, wie die folgende Abbildung illustriert.

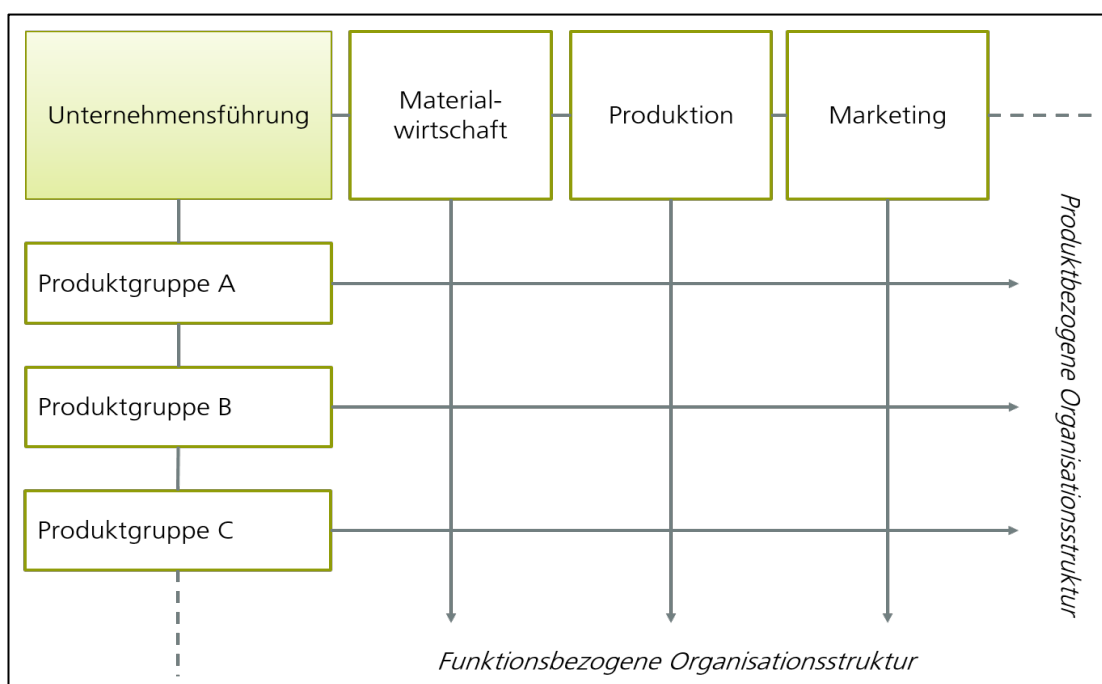


Abbildung 15: Grundstruktur einer Matrixorganisation
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 115)

In ähnlicher Form können zwei Gliederungskriterien der divisionalen Struktur kombiniert werden, z. B. wenn man das Unternehmen sowohl nach Kunden als auch nach Produkten oder sowohl nach Produkten als auch nach Regionen untergliedert. Wenn drei Kriterien in dieser Weise miteinander verknüpft werden, spricht man von einer Tensororganisation. Gewissermaßen handelt es sich also bei einer Matrix- oder Tensororganisation um eine Mehrlinienorganisation, in der die Mitarbeitenden der Schnittstellenabteilungen (z. B. Marketing in den USA oder Handys für Senioren) zwei bzw. drei verschiedenen Vorgesetzten unterstellt sind. Mit solchen Organisationsformen versucht man, die Vorteile der verschiedenen Gliederungsoptionen zu nutzen (z. B. Größenvorteile bei Einkauf und Produktion durch die funktionale Orientierung und Vorteile der Marktnähe durch die divisionale Orientierung). Zugleich handelt man sich damit aber auch die Nachteile beider Varianten ein. So kann es aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven und Prioritäten zu Kompetenzstreitigkeiten bzw. organisatorischen Spannungen kommen. Im besten Fall werden solche Konflikte produktiv und kommunikativ gelöst und führen zu innovativen Lösungen – sie können allerdings auch viele Reibungsverluste mit sich bringen und die Organisation lähmen.²⁰¹

²⁰⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 116.

²⁰¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 117.

Angesichts der gestiegenen Dynamik der modernen Wirtschaftswelt und der damit verbundenen Anforderungen an Reaktionsschnelligkeit, Flexibilität und Individualität haben sich verschiedene ergänzende Organisationsformen herausgebildet. Ein Beispiel hierfür ist die **Projektorganisation**, die zumeist im Sinne einer Matrixstruktur neben der bestehenden funktionalen bzw. divisionalen Organisationsstruktur eingeführt wird. Ziel der Projektorganisation ist es, für außergewöhnliche, zeitlich begrenzte, komplexe Vorhaben – das ist die Definition eines Projektes – Menschen bzw. Expertisen abteilungsübergreifend zusammenzufassen, um die Projektaufgabe zu lösen. Dies hat den Vorteil, dass die Ressourcen besser koordiniert werden können und man die Fortschritte des Projektes besser steuern kann. Wenn die Projektmitarbeiter jedoch nicht voll für das Projekt abgestellt sind (und das ist der übliche Fall), kann es wieder zu Kompetenzstreitigkeiten führen. Und wenn dem Projektleiter wenig bis keine Weisungsbefugnisse übertragen werden, kann er die Projektziele nur durch Argumentation und Überzeugung erreichen.²⁰²

In ähnlicher Weise sollen **Netzwerkorganisationen** ein höheres Maß an Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität ermöglichen. Sie bestehen oft aus unternehmensinternen und unternehmensexternen Einheiten bzw. Personen, die für sich gesehen relativ autonom sind und durch ein gemeinsames Ziel verbunden sind bzw. zur Erreichung dieses Ziels zusammenschließen bzw. zu diesem Zweck ihr individuelles Know-how einbringen. Beispiele für Netzwerkorganisationen sind Joint Ventures, Bietergemeinschaften, Expertennetzwerke, virtuelle Organisationen oder auch regionale Foren und Zusammenschlüsse im Sozial- und Gesundheitswesen. Netzwerke bieten enorme Vorteile im Sinne von Flexibilität und der auftragsspezifischen Kombination von Kompetenzen, bringen aber auch einen hohen Koordinations- und Abstimmungsbedarf mit sich.²⁰³

3.3.2 Ablauforganisation

Während die Aufbauorganisation die einzelnen Organisationseinheiten mit ihren Befugnissen und Abhängigkeiten beschreibt, also die Statik des Unternehmens darstellt, geht es im Rahmen der Ablauforganisation um eine Betrachtung der Dynamik der Prozesse und ihrer Abfolgen, mit dem Ziel, das Zusammenspiel zu optimieren. **Gegenstand der Ablauforganisation** ist also „die zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeitsabläufe nach Maßgabe des ökonomischen Prinzips.“²⁰⁴ Eine solche prozessorientierte Sichtweise gewinnt zunehmend an Bedeutung, denn die ausschließliche Betrachtung der Aufbauorganisation führt häufig zu einer starren Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, zu vielen Hierarchiestufen und einer Trennung von planerischen und ausführenden Tätigkeiten.²⁰⁵ Produkte und Leistungen werden aber in einem Prozess erstellt, an dem viele Stellen und Abteilungen beteiligt sind. Insofern ist es immer auch erforderlich, den Weg eines Produktes oder einer Leistung durch die Organisation im Blick zu haben, die Prozesse effizienter und kundenorientierter zu gestalten, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Prozesskosten zu senken und Schnittstellen zu optimieren.²⁰⁶

Unter einem **Prozess** versteht man „eine Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Vorgänge, die einen definierten Beginn, definierte Elemente und ein definiertes Ende haben“.²⁰⁷ Prozesse transformieren einen Input (z. B. Rohstoffe, Wissen, Arbeitskraft) in einen Output (z. B. Produkte, betriebliche Zwischenprodukte, Informationen).²⁰⁸ So entsteht der Prozess der Aufnahme eines neuen Mitgliedes in einem Sportverein oder einer Krankenkasse durch die interessierte Anfrage

²⁰² Vgl. Kieser (2003), 148ff., Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 116 sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 119.

²⁰³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 118.

²⁰⁴ Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 117.

²⁰⁵ Vgl. Müller/Lorberg (2015), S. 134.

²⁰⁶ Vgl. Olfert/Rahn (2011), Stichwort Prozessorganisation.

²⁰⁷ Olfert/Rahn (2011), Stichwort Prozess.

²⁰⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 239.

und transformiert diese durch die Bearbeitung mithilfe von materiellen und immateriellen Inputs zur anerkannten Mitgliedschaft als Output. Typischerweise unterscheidet man²⁰⁹

- **primäre Prozesse**, die direkt an der Produktion oder dem Absatz der Leistungen anknüpfen und insofern unmittelbarer Teil der Wertschöpfung sind, d. h. Beschaffung der Rohstoffe, Arbeiten in der Produktion oder vertriebliche Tätigkeiten;
- **sekundäre Prozesse**, die unterstützend wirken, indem sie die Betriebsbereitschaft sichern, z. B. durch die Auswahl und Bereitstellung von Personal, durch die Rechnungstellung und Zahlungserfassung oder die Gewährleistung von Sicherheit und Brandschutz.

Wie bei der Gestaltung der Aufbauorganisation auch bildet eine **Analyse bestehende Prozesse und Arbeitsabläufe** den Ausgangspunkt. Dabei würde man untersuchen, welche Arbeitsgänge bzw. Prozessschritte zu welchem Zeitpunkt bzw. in welcher Reihenfolge und an welchem Ort durch wen und mit welchen Sachmitteln ausgeführt werden: „Arbeitsgänge beschreiben in zeitlicher, räumlicher und personeller Hinsicht, wie Aufgaben im Detail zu erfüllen sind.“²¹⁰ Diese Analyse knüpft also an den Ergebnissen der Aufgabenanalyse an und fragt danach, *wie* die Aufgaben der einzelnen Stelleninhaber und Abteilungen zu erfüllen sind und wie diese Tätigkeiten miteinander verknüpft sind.²¹¹ Die Ergebnisse der Analyse lassen sich in Ablaufdiagrammen, Prozesslandkarten oder Prozessbeschreibungen darstellen.

Im nächsten Schritt, der **Gestaltung der Ablauforganisation**, erfolgt eine Verknüpfung einzelner Arbeitsgänge und Teilschritte zu sinnhaften Gesamtprozessen, was als Teil der operativen Planung meist durch untere Führungsebenen erfolgt²¹² bzw. zu abteilungsübergreifenden Prozessketten, was die Aufgabe übergeordneter Führungsebenen oder Gremien wäre. Dabei geht es – analog zur Prozessanalyse – um eine zeitliche, räumliche und personelle Synthese,²¹³ d. h. die Festlegung, welche Prozessschritte wann und wo durch wen zu erledigen sind – mit dem Unterschied, dass hier keine Ist-Analyse erfolgt, sondern Soll-Vorgaben gemacht werden. Von Bedeutung ist also auch die Optimierung der Prozesse und Prozessketten, z. B. durch²¹⁴

- Weglassen nicht wertschöpfender Arbeitsgänge, um die Effizienz zu steigern,
- Hinzufügen von Tätigkeiten, z. B. um die Qualität oder den Kundennutzen zu erhöhen,
- Zusammenfassen von Arbeitsgängen in einer Stelle, um Schnittstellen zu vermeiden,
- Aufteilen von Arbeitsgängen, z. B. um Spezialisierungsvorteile zu nutzen,
- Parallelisieren von Arbeitsgängen, um Durchlaufzeiten zu verkürzen,
- Verändern der Reihenfolge, um Durchlaufzeiten zu verkürzen oder Fehler zu minimieren.

Das Ergebnis der Prozessgestaltung wird wiederum in Ablaufdiagrammen, Prozesslandkarten oder Prozessbeschreibungen festgehalten. In manchen Fällen, so z. B. im Falle einer Standardisierung oder der Fließfertigung, sind die Abläufe relativ starr: Die Regeln für die Projektplanung oder das Fließband bestimmen den Takt. Für komplexere Aufgaben jedoch sind Ablaufprogrammierungen in aller Regel wenig sinnvoll, und es bedarf der Abstimmung der Beteiligten.²¹⁵

²⁰⁹ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), 135136.

²¹⁰ *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 236-236.

²¹¹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 117.

²¹² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 117.

²¹³ Vgl. *Kosiol* (1976), 211ff. sowie *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 238.

²¹⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), 244ff.

²¹⁵ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), 128-129 sowie *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 117.

3.3.3 Informelle Organisation

Der Organisationsgrad und Formalisierungsgrad eines Unternehmens können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein: In manchen Unternehmen existieren unzählige allgemeine und standardisierte Regelungen, die bestimmte betriebliche Tatbestände formal festlegen und beschreiben, während sich andere Unternehmen durch eine geringere Regelungsdichte auszeichnen. Formalisierte und standardisierte Regelungen sind im Prinzip immer dann sinnvoll und hilfreich, wenn sich Aufgaben oder Tätigkeiten in gleicher Art wiederholen. Denn dann erhöhen sie die Transparenz, Kontinuität und Berechenbarkeit der Entscheidungen und entlasten die Führung. Zugleich birgt dies jedoch die Gefahr der Unzufriedenheit und Demotivation der Mitarbeitenden sowie der Bürokratisierung und Inflexibilität, denn generelle Regelungen schränken Entscheidungsspielräume ein und gehen oft an den Entscheidungserfordernissen vorbei. In jedem Unternehmen gibt es daher neben den allgemeinen organisatorischen Regelungen zwingend dispositive Einzelfallentscheidungen, die mit Blick auf die spezielle Entscheidungssituation getroffen werden²¹⁶ – aber natürlich auf Grundlage der in der Aufbauorganisation festgelegten Befugnisse.

Darüber hinaus existieren in jedem Unternehmen **informelle Gruppen und intraorganisationale Netzwerke**,²¹⁷ die sich nicht in der sichtbaren formalen Aufbau- und Ablaufstruktur wiederfinden: Freundschaften und Animositäten, der gemeinsame fachliche Hintergrund oder die gemeinsame Ausbildung im Unternehmen, das gemeinsame Seminar, die Absprachen am Kaffeeautomaten oder in der Kantine, die langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen, verbunden mit Erfahrung und Kenntnis der Gepflogenheiten, Macht- und Drohpotenziale, politische Spiele u.v.m. prägen die Strukturen und Abläufe in Unternehmen ebenso wie es die formalen Vorgaben tun.

Von Bedeutung ist in diesem Kontext auch die **Unternehmenskultur**, d. h. das „Wertsystem von Vorstellungen, Orientierungsmustern, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen“,²¹⁸ die ein Unternehmen prägen und die Mitarbeitenden beeinflussen bzw. ihnen Orientierung geben und die umgekehrt aus den Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden entstehen.²¹⁹ Auch die Unternehmenskultur ist nur begrenzt sichtbar (z. B. in den Bauten, der Raumgestaltung, dem Ablauf von Meetings, der Kleiderordnung, den Verfahrensanweisungen etc.) und umfasst, vor allem hinsichtlich der Werthaltungen, Erwartungen und gemeinsamen Normen viele Aspekte, die man dem informellen Teil der Organisation zuordnen würde.

3.3.4 Managementinstrumente und Managementtechniken

Zur Unterstützung der bislang dargestellten Ansätze zur Unternehmensführung und Organisation hat die betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis eine Vielzahl von Steuerungsinstrumenten entwickelt, die zur **Lösung betrieblicher Herausforderungen** beitragen sollen. Solche Instrumente, ganz gleich ob es sich dabei ganz allgemein um Pläne und Strategien handelt oder um konkrete Managementinstrumente wie das Projektmanagement, die Balanced Scorecard, das Supply Chain Management, das Benchmarking oder das Wissensmanagement, sind Lösungen, besser noch: Lösungsvorschläge, die in der betrieblichen Praxis entwickelt oder aus der Theorie für die Praxis konzipiert wurden, um die Steuerung von Unternehmen und Prozessen zu unterstützen. Bekannte Beispiele für Managementkonzepte und Managementinstrumente sind z. B.

- Change Management
- Leitbilder und Unternehmenskultur
- Organisationsentwicklung und Teamentwicklung

²¹⁶ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 101-102 sowie *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 112.

²¹⁷ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 127-128.

²¹⁸ *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Unternehmenskultur.

²¹⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 128.

- Business Process Reengineering
- Balanced Scorecard
- Customer Relationship Management
- Key Account Management
- Qualitätsmanagement und Total Quality Management

Selbstredend ist diese Liste nicht abschließend, denn die Vergangenheit hat gezeigt, dass auch Managementinstrumente Modeeinflüssen unterliegen und sich im Zuge neuer Anforderungen der Umwelt immer auch neue Lösungen bzw. Managementkonzepte ergeben, mit deren Hilfe eine Anpassung der Organisation an die veränderten Gegebenheiten bewerkstelligt werden soll.

Managementkonzepte als Werkzeuge zur Lösung von Managementproblemen begegnen uns auf Schritt und Tritt: als Teil des Studiums, auf Tagungen und Symposien, durch Consultingfirmen oder einfach in den Büros und Kantinen der Unternehmen als Gesprächsstoff. Sie sollen zu **ökonomischen Vorteilen** führen, indem z. B. Prozesse optimiert, das Wissen eines Unternehmens erschlossen, die Qualität der Produkte verbessert oder die Kosten einer Leistung verringert werden. Und selbst wenn dies nicht der Fall sein sollte, kann der Einsatz von Managementkonzepten noch immer **legitimatorische Wirkungen** entfalten, indem man dadurch signalisiert, dass man nach modernen Managementprinzipien handelt und so die Akzeptanz bei den Stakeholdern erhöht.²²⁰

Aus der Vielzahl der Managementinstrumente soll im Folgenden nur das **Change Management** kurz erörtert werden, denn wenn in diesem Kapitel schon die Gestaltung von Organisationen im Fokus steht, bietet es sich an, auch die Umgestaltung von Organisationen bzw. die Begleitung von Veränderungsprozessen zu thematisieren. Wandel gehört nämlich zum Unternehmensalltag. In der Praxis jedoch scheitern Veränderungen häufig daran, dass zu vieles zu grundlegend in zu kurzer Zeit geschehen soll, ohne dafür die notwendigen Ressourcen in ausreichendem Maße zur Verfügung zu stellen. Wenn von Change Management gesprochen wird, dann meint man damit die bewusste Gestaltung und Begleitung entsprechender Veränderungsprozesse mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung.²²¹ Rank und Scheinpflug definieren Change Management als Prozess der „Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen von Strategien, Prozessen, Organisation und Kultur mit dem Ziel, die Effektivität und Effizienz des Veränderungsprozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz betroffener Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen“.²²²

Grundsätzlich können Veränderungen als **Optimierung des Bestehenden** oder als radikaler Bruch in Form eines **Paradigmenwechsels** erfolgen. Oft versuchen Menschen (und auch Unternehmen) unter Veränderungsdruck erst einmal, ihre bislang erfolgreichen Verhaltensweisen beizubehalten. Sie steigern zwar ihre Kraftanstrengungen, lassen sich dabei aber nicht wirklich auf grundlegende Veränderungen ein. Bei dieser Art von Optimierung gibt es jedoch eine Grenze. Um eine weitere Verbesserung zu erreichen, benötigt man ein völlig neues Vorgehen.²²³ Man spricht hier oft von Wandel bzw. Veränderung 1. und 2. Ordnung. Synonym werden die Begriffe evolutionärer und revolutionärer Wandel verwendet. Vahs und Weiland betonen, dass sich bei einem Wandel 1. Ordnung (evolutionärer bzw. adaptiver Wandel) die Angst der Betroffenen vor Veränderungen in Grenzen hält, da keine radikale Umgestaltung angestrebt wird. Der Wandel zweiter Ordnung (revolutionärer bzw. transformativer Wandel) jedoch umfasst die gesamte Organisation mit allen ihren Ebenen. Durch diesen weitreichenden Bruch mit alten Werten, Prozessen und Strukturen ist die Angst der Betroffenen entsprechend größer.²²⁴

²²⁰ Vgl. Tuschke (2005), 42ff.

²²¹ Vgl. Vahs/Weiland (2010b), S. 2.

²²² Rank/Scheinpflug (2008), S. 6.

²²³ Vgl. Kruse (2004), 19ff.

²²⁴ Vgl. Vahs/Weiland (2010a), S. 3.

Wenn es zu Veränderungsprozessen kommt, lassen sich im zeitlichen Ablauf typischerweise drei Phasen der Veränderung identifizieren, wie die folgende Abbildung illustriert:

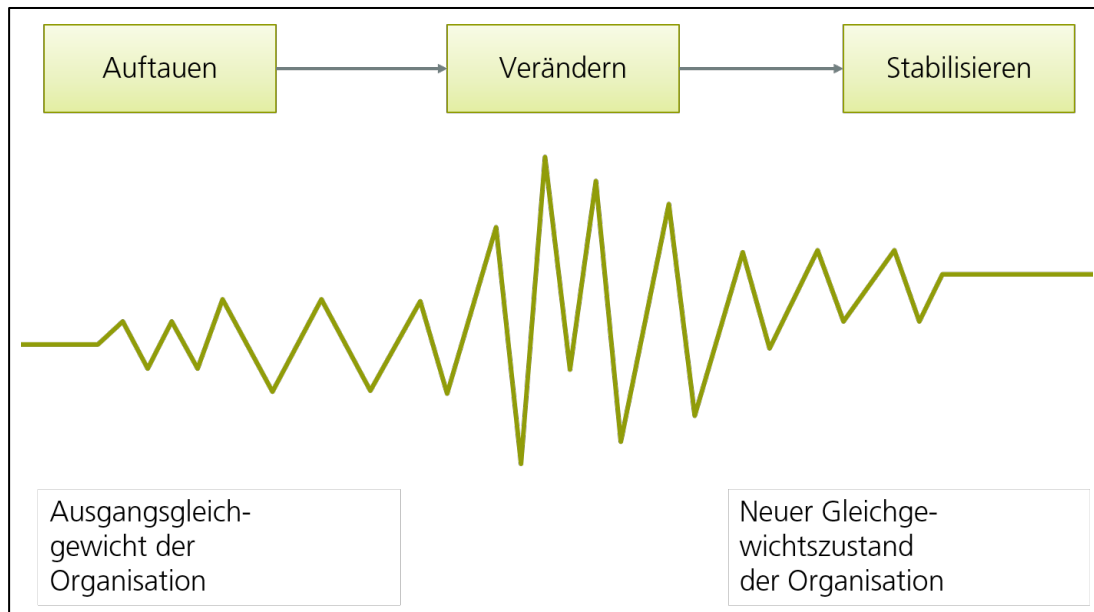


Abbildung 16: Drei-Phasen-Modell nach Lewin
(Quelle: Schreyögg (2008), S. 413)

In der **Phase des Auftauens (Unfreezing)** ist es notwendig, dass die bisherige Praxis infrage gestellt und die Notwendigkeit eines Wandels deutlich erlebt wird. Diese wichtige Phase wird in den meisten Change-Projekten vernachlässigt, da der Wunsch, nur rasch die Veränderungsziele zu erreichen, häufig im Vordergrund steht. Nach dem Auftauen folgt die Phase der **Veränderung (Moving)**. In dieser Phase geht es darum, neues Denken und Verhalten zu entwickeln, neue Strukturen aufzubauen und zu leben und neue Prozesse zu initiieren. Im Zentrum steht also die tatsächliche Veränderung in Projekten und Projektgruppen. Schließlich bedarf es einer **Phase des Stabilisierens (Freezing)**, damit die Veränderungen auch Bestand haben. Denn sonst „besteht die Gefahr, dass schon kleine Rückschläge oder die ‚Macht der Gewohnheit‘, die alten, latent noch lange wirksamen Strukturen wieder aufleben lassen“.²²⁵

²²⁵ Schreyögg (2008), S. 412.

3.4 Personalmanagement

Durch die Entwicklung zur Informations- und Wissensgesellschaft ist **Personal zum Erfolgsfaktor** in Unternehmen geworden: Der Erfolg von Unternehmen hängt immer mehr von den Fähigkeiten und Potenzialen ihrer Mitarbeiter ab. Zur Gestaltung dieses Erfolgsfaktors reichen ökonomische Kenntnisse jedoch nicht aus, denn Menschen lassen sich nicht nach ökonomischen Prinzipien und allein mit (monetären) Leistungsanreizen steuern und führen. Sie sind nicht wie eine Maschine programmierbar, sondern zeichnen sich durch ein Eigenleben und Eigensinn aus. Ihr Verhalten ist nicht immer logisch im Sinne einer ökonomischen Rationalität (Nutzenmaximierung). Vielmehr unterliegt es einer Vielzahl von psychologischen und sozialen Einflüssen, die sich wiederum aus den individuellen Bedürfnissen, Motiven, Werthaltungen und Interessen der Betroffenen ergeben und vor dem Hintergrund sozialer und kultureller Rahmenbedingungen wirken.

Erst durch diesen Eigensinn wird Personal zum **nachhaltigen Wettbewerbsfaktor**:²²⁶ Mitarbeiter leisten nämlich mehr als die Bereitstellung ihrer Arbeitskraft für eine bestimmte Zeit am Tag: Sie bringen immer auch Individualität und Persönlichkeit ein. Ihre Motivationen, ihre Einstellungen und Werte sowie ihr Know-how sind höchst individuell und spezifisch – und eben nicht so leicht zu imitieren wie andere Produktionsfaktoren. So können Produkte und Fertigungsverfahren von Konkurrenten einfach kopiert werden, die im individuellen Arbeitsvermögen begründete Leistung des Unternehmens – z. B. ein exzellenter Kundenservice – hingegen nicht.

Neben ökonomischen und fachlichen Kenntnissen benötigen Führungskräfte also immer auch ein psychologisches und soziologisches Grundverständnis. Dazu zählen z. B. Erkenntnisse der **Arbeits- und Organisationspsychologie**, die sich mit den Wechselbeziehungen zwischen den Arbeits- und Organisationsbedingungen auf der einen Seite und dem Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen auf der anderen Seite befassen. Analyseeinheiten sind dabei sowohl Individuen und Gruppen als auch Organisationen als Ganzes. Wichtige Inhalte in diesem Kontext sind

- die **individuelle Ebene** des Verhaltens, also die Bedeutung der Arbeit für den einzelnen Menschen oder Themen wie Motivation, Arbeitszufriedenheit oder Stress;
- die **gruppenbezogene Ebene** mit Schwerpunkten wie z. B. Kommunikation, Teamführung, Gruppenkohäsion oder Konflikte und Konflikthandhabung;
- die **organisationale Ebene**, d. h. Fragen der Organisationskultur, Organisationsentwicklung oder des Zustandekommens von Organisationszielen;
- die **Arbeitspsychologie** mit den Bereichen Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung.

In ähnlicher Weise greift die Betriebswirtschaftslehre auf Erkenntnisse der **Organisationssoziologie** zurück und betrachtet z. B. den sozialen Wandel der Gesellschaft und seine Auswirkungen auf die Mitarbeiter in Unternehmen, die Bedeutung von informellen Strukturen, Rollenerwartungen und Rollenbilder in Organisationen oder den Einfluss von Status und Prestige.

In einem modernen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre versteht man Personal also nicht als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger und Potenzial der Unternehmung, dem heute eine hohe strategische Bedeutung zukommt. Im Rahmen der **Personalpolitik**, die sich aus der allgemeinen Unternehmenspolitik ableitet und alle grundlegenden Entscheidungen für die Personalwirtschaft umfasst,²²⁷ ist insofern eine Abstimmung mit allen anderen Funktionsbereichen erforderlich. Als **Personalwirtschaft** definiert man die „Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und

²²⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 295.

²²⁷ Vgl. Bröckermann (2007), S. 13.

Verwaltungsaufgaben im Unternehmen“. ²²⁸ Diese Aufgabe obliegt zunächst einmal natürlich den Führungskräften des Unternehmens, darüber hinaus aber der Personalabteilung, die steuernde und unterstützende Aufgaben übernimmt und die als zuständige Organisationseinheit oft auch als **Personalwesen** bezeichnet wird. ²²⁹

Die Aufgaben im Rahmen des Personalwesens wurden in der Betriebswirtschaftslehre lange Zeit vor allem im administrativen Bereich gesehen (Personalverwaltung), mit der Bedeutungszunahme des Personals jedoch wurden die Gestaltungsaufnahmen immer wichtiger, sodass sich inzwischen der Begriff **Personalmanagement** (bzw. in der modernen angelsächsischen Bezeichnung: **Human Resource Management**) etabliert hat. ²³⁰ Mit dieser Begrifflichkeit soll verdeutlicht werden, dass man Personal heute als Humankapital begreift, dessen Einsatz und Entwicklung einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. ²³¹ Modernes Personalmanagement umfasst also weitaus mehr als die Personalverwaltung und umfasst die folgenden Themenkreise: ²³²

- Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung und Personalfreisetzung
- Personaleinsatz, Personalbeurteilung und Personalentwicklung
- Personalführung und Motivation
- Vergütung und soziale Leistungen

Diese wesentlichen Aufgabenbereiche des Personalmanagements bzw. der Personalwirtschaft ²³³ sollen im Folgenden erläutert werden.

3.4.1 Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung und Personalfreisetzung

Ausgehend von den im Rahmen der Aufbauorganisation und Ablauforganisation festgelegten Aufgaben und Prozesse ist zunächst zu gewährleisten, dass dem Unternehmen die erforderlichen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Die **Personalbereitstellung** zur Erfüllung der betrieblichen Vorhaben zählt zu den wichtigsten Aufgaben der Personalwirtschaft. Sie umfasst die Feststellung des Bedarfs im Rahmen der Personalplanung, die Personalbeschaffung im Falle von Bedarfen und Engpässen oder auch (möglichst sozialverträgliche) Maßnahmen der Personalfreisetzung, wenn zu viel Personal zur Verfügung steht. ²³⁴

Den ersten Schritt bildet die **Personalplanung**, verstanden als quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazitäten an den lang-, mittel- und kurzfristigen betrieblichen Personalbedarf. ²³⁵ Den Ausgangspunkt dieser Planungen bildet – quasi als Soll-Größe – der erforderliche Personalbestand zum Ende der Planungsperiode, der als Brutto-Personalbedarf bezeichnet wird. Diesen vergleicht man mit dem aktuellen Personalbestand als Ist-Größe einschließlich der erwarteten Zugänge und Abgänge von Mitarbeitenden, z. B. durch Neueinstellungen, Schwangerschaftsvertretungen oder Pensionierung, um daraus den Netto-Personalbedarf zu ermitteln. ²³⁶ Die Ermittlung der konkreten Bedarfszahlen kann auf Grundlage der vorgesehenen Stellen (Stellenplanmethode), aber auch auf der Basis von

²²⁸ Olfert/Rahn (2011), Stichwort Personalwirtschaft.

²²⁹ Vgl. Olfert/Rahn (2011), Stichwort Personalwirtschaft sowie Bröckermann (2007), S. 7.

²³⁰ Vgl. Bröckermann (2007), S. 19-20.

²³¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 295.

²³² Die folgende Gliederung orientiert sich am Vorgehen bei Weber/Baum/Kabst (2014), S. 295ff. In der Literatur finden sich jedoch viele andere Ordnungs- und Gliederungsansätze, siehe z. B. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 123, Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 288 oder Beschoner/Peemöller (2006), S. 127ff.

²³³ Auch wenn diese beiden Begriffe unterschiedliche Schwerpunkte setzen und der Begriff Personalmanagement die Gestaltungsaufgabe stärker betont, werden sie hier doch synonym behandelt, denn beiden wird typischerweise das genannte Aufgabenspektrum zugeordnet.

²³⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 297.

²³⁵ Vgl. Wöhe (1993), S. 123.

²³⁶ Vgl. Beschoner/Peemöller (2006), S. 128-129 sowie Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 291.

Umsatzentwicklungen bzw. Trends (Globale Bedarfsanalyse) oder abgeleitet aus typischen Verhältnissen, z. B. von Personal und Umsatz (Kennzahlenmethode), erfolgen.²³⁷ Neben dieser quantitativen Personalplanung bedarf es immer auch einer qualitativen Personalplanung,²³⁸ denn natürlich verändern sich im Zeitablauf die qualitativen Anforderungen an die Kenntnisse und Qualifikationen der Mitarbeitenden, ganz gleich ob es sich nun um den Umgang mit einer neuen Software, die Erfüllung neuer fachlicher Aufgaben oder mehr Eigenständigkeit handelt. Auch hier gilt es, den erwarteten Bedarf durch entsprechende Planungen mit dem verfügbaren Potenzial in Einklang zu bringen.

Anpassungsmaßnahmen im Falle einer Unterdeckung des Personalbedarfs können prinzipiell im Rahmen der Personalentwicklung (siehe hierzu Abschnitt 3.4.2.) oder durch **Personalbeschaffung** erfolgen. Den ersten Schritt der Personalbeschaffung bildet die Suche nach geeignetem Personal, die auf zwei Wegen erfolgen kann:²³⁹

- Von **externer Personalbeschaffung** spricht man, wenn Unternehmen Mitarbeitende auf dem externen Arbeitsmarkt suchen und Stellen über Massenmedien (z. B. Rundfunkspots, Zeitungsannoncen oder Internet-Stellenbörsen etc.), Direktkontakte (z. B. auf Fachmessen und Absolventenkongresse oder durch Vergabe von Praktika und Abschlussarbeiten) oder andere Kanäle (z. B. Arbeitsagentur, Personalberater etc.) bekannt machen.²⁴⁰
- Unter **interner Personalbeschaffung** versteht man die Nutzung bzw. Erschließung des im Unternehmen bereits vorhandenen Arbeitskräftepotenzials, z. B. durch innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Versetzungen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen (siehe hierzu auch den Abschnitt zur Personalentwicklung). Vorübergehend lassen sich Personalbedarfe innerbetrieblich auch durch Überstunden, Aufstockung oder Urlaubssperren decken.

Den letzten Schritt der Personalbeschaffung bildet dann die Personalauswahl, mit deren Hilfe die am besten zu den Anforderungsprofilen passenden Personen eingestellt werden sollen.²⁴¹ Dabei können verschiedene Methoden und Techniken wie z. B. die Analyse von Bewerbungsunterlagen, Testverfahren, Assessment Center oder Bewerbungsgespräche zum Einsatz kommen.²⁴²

Umgekehrt können die Planungen natürlich auch einen Überschuss an Personal anzeigen, wenn z. B. gesamtwirtschaftliche Entwicklungen zu Umsatzeinbußen führen oder eine Automatisierung der Produktion bzw. Produktionsverlagerungen ins Ausland erforderlich sind, um im Wettbewerb bestehen zu können.²⁴³ In diesen und anderen Fällen sind Maßnahmen zur **Personalfreisetzung** häufig unumgänglich, obwohl Mitarbeitende durch entsprechende Qualifizierung grundsätzlich auch auf anderen frei werdenden Stellen eingesetzt werden können. Letzteres bezeichnet man als interne Personalfreisetzung (die analog zur internen Personalbeschaffung auch den Abbau von Überstunden, die Einführung von Kurzarbeit u. Ä. umfasst). Eine externe Personalfreisetzung kann durch Einstellungsstopps in Verbindung mit der natürlichen Fluktuation, vorzeitiger Pensionierung bzw. Schließung von Aufhebungsverträgen im Einvernehmen, Nichtverlängerung von befristeten Arbeitsverträgen oder der Kündigung von Personalleasingverträgen erfolgen. Als letzte, weniger sozialverträgliche Möglichkeit bleibt die Kündigung von Arbeitnehmern.²⁴⁴

²³⁷ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 126 sowie weiterführend *Bröckermann* (2007), S. 45ff.

²³⁸ Vgl. *Bröckermann* (2007), S. 49ff.

²³⁹ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 299ff.

²⁴⁰ Vgl. hierzu auch *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 295-296.

²⁴¹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 296.

²⁴² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 129.

²⁴³ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 303-304.

²⁴⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2007), S. 325.

3.4.2 Personaleinsatz, Personalbeurteilung und Personalentwicklung

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt die **Mitarbeiterbindung** immer mehr an Bedeutung, denn eine unzufriedene Belegschaft und eine hohe Fluktuation verursachen nicht nur Kosten für die Anwerbung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, sie können auch den reibungslosen Ablauf der Prozesse gefährden und langfristig den Unternehmenserfolg in Frage stellen. Umso wichtiger sind ein dem Leistungsvermögen und der Leistungsbereitschaft angemessener Personaleinsatz und eine entsprechende Gestaltung der Arbeitsbedingungen.²⁴⁵ Zudem erwarten Mitarbeitende heute Entwicklungsperspektiven, basierend auf einer fairen Beurteilung ihrer Arbeitsergebnisse, Kompetenzen und Entwicklungspotenziale.

Die **Personaleinsatzplanung** zielt auf eine optimale Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben – mit Blick auf die quantitativen, qualitativen, zeitlichen und örtlichen Anforderungen. Dies umfasst typischerweise drei Aufgabenbereiche:²⁴⁶

- Die **Einarbeitung** (On-Boarding): Studien zufolge liegt die Fluktuationsrate in den ersten 6 bis 12 Monaten über 30%, was naturgemäß mit hohen Kosten verbunden ist.²⁴⁷ Umso wichtiger ist eine gezielte Integration in das Unternehmen, die sich sowohl auf allgemeine Aspekte wie die Organisationsziele, die Organisationsstrukturen oder die Produktpalette als auch auf die spezifischen Aufgaben, Tätigkeiten und Hilfsmittel einschließlich der damit verbundenen Erwartungen beziehen sollte. Viele Unternehmen haben zu diesem Zweck spezifische Einarbeitungsprogramme oder Checklisten entwickelt.
- Die **Gestaltung der Arbeitsbedingungen** beinhaltet die Festlegung der Arbeitsinhalte sowie die Ausformung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsumfeldes: Natürlich bedarf es bei der Zuordnung der Aufgaben und Arbeitsinhalte einer gewissen Arbeitsteilung,²⁴⁸ andererseits zeigt die betriebliche Erfahrung, dass eine allzu starke Stückelung der Gesamtaufgabe zu Demotivation und einseitigen Belastungen führen kann. Dem versucht man heute durch einen Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation) bzw. die Ausweitung um zusätzliche Aufgaben (Job Enlargement) oder höherwertige Aufgaben (Job Enrichment) entgegenzuwirken. Auch im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung orientiert man sich heute vermehrt an Bedürfnissen der Mitarbeitenden, wenn man – nicht zuletzt im Interesse des Unternehmens – geeignete Hilfsmittel bereitstellt oder für förderliche Bedingungen hinsichtlich der Beleuchtung, des Raumklimas, der Lärmbelastung oder anderer Umgebungsfaktoren sorgt.
- Die **Planung der Arbeitszeit** erfolgt durch Festlegung des Arbeitsbeginns und Arbeitsendes, der Ruhepausen und falls erforderlich der Arbeitsschichten – immer unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften. Während sich in der industriellen Produktion, aber auch in der Pflege und ähnlichen Bereichen zumeist Schichtmodelle finden, weil die Kontinuität der Produktion bzw. Betreuung gewährleistet werden muss, geht man andernorts verstärkt zu Gleitzeitmodellen über, die den Mitarbeitenden mehr Flexibilität erlauben. Darüber hinaus werden heute oft auch langfristige Zeitmodelle wie Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeitmodelle oder Lebensarbeitszeitmodelle praktiziert.

Wenn man die Mitarbeitenden – siehe oben – als erfolgskritische Ressource betrachtet, muss das Personalmanagement um eine regelmäßige **Personalbeurteilung** ergänzt werden, um erstens die

²⁴⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 298.

²⁴⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 132 sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 303-304.

²⁴⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 300.

²⁴⁸ Vgl. auch Abschnitt 3.3.1. im Kapitel zur Organisation.

Leistungen der Mitarbeitenden zu erfassen und zu honorieren und zweitens ihre Fähigkeiten und Potenziale zu identifizieren und zu fördern bzw. Qualifizierungsbedarfe festzustellen.²⁴⁹ Typische Kriterien der Personalbeurteilung, die üblicherweise durch den direkten Vorgesetzten erfolgt, sind das Arbeitsverhalten (Leistung, Kenntnisse, Fachlichkeit, Belastbarkeit etc.), das Sozialverhalten (Zusammenarbeit, Verhalten gegenüber Mitarbeitenden und Vorgesetzten, Hilfsbereitschaft etc.), sofern relevant das Führungsverhalten (Planung, Delegation, Kontrolle, Durchsetzungsvermögen etc.) sowie geistige Anlagen (Auffassungsgabe, Kreativität, Logik etc.).²⁵⁰

Eine fundierte, möglichst objektive und faire Beurteilung stellt im nächsten Schritt die Grundlage für die **Personalentwicklung** dar. Diese hat zum Ziel, „die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können“. ²⁵¹ Idealerweise orientiert man sich dabei sowohl an den Zielen der Organisation (z. B. Entwicklung von Nachwuchskräften und Spezialisten, Leistungssteigerung, Verbesserung der Führungskompetenzen oder Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation) als auch an den Zielen der Mitarbeitenden (z. B. persönliche Weiterentwicklung, Einkommensverbesserung, Ausweitung der Einsatzmöglichkeiten oder Aktivierung nicht genutzter Fähigkeiten).²⁵² Ausgehend von den Erkenntnissen der Personalbedarfsplanung (siehe Abschnitt 3.4.1.) sowie der Personalbeurteilung (siehe Abschnitt 3.4.2.) lassen sich zwei Kategorien von Maßnahmen unterscheiden:²⁵³

- In den Bereich der **Personalbildung** fallen Maßnahmen, die zur Qualifikationsverbesserung der Mitarbeitenden beitragen sollen, konkret: Ausbildung, Fortbildung und Umschulung. Ergänzt werden diese klassischen Ansätze durch Konzepte wie „Training on the Job“ und „Training off the Job“ sowie durch E-Learning und Blended Learning. Einige Unternehmen wie Volkswagen, SAP oder die Burda Mediengruppe betreiben heute sogar schon eigene Corporate Universities, um ihren Weiterbildungsbedarf zu decken.²⁵⁴
- Zur **Personalförderung** gehören alle Maßnahmen, die Mitarbeitende in ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen unterstützen sollen, wie z. B. Traineeprogramme für junge Führungskräfte, Coaching zur Bewältigung von beruflichen Aufgaben bzw. persönlichen Fragen, Mentoring für neue Mitarbeitende durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen zur Integration in das Unternehmen oder Supervision zur Diskussion fachlicher Probleme.

Ergänzend dazu können Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, wie sie oben bereits im Kontext der Personaleinsatzplanung beschrieben wurden, zum Einsatz kommen, um Personal zu entwickeln, so z. B. Job Rotation, Job Enlargement oder Job Enrichment, aber auch Auslandseinsätze oder die Teilnahme an Projektgruppen und die Übernahme von Sonderaufgaben.²⁵⁵

3.4.3 Personalführung und Motivation

Wenn man von Personalführung spricht, meint man damit – im Gegensatz zur in Abschnitt 3.1. thematisierten Unternehmensführung – das direkte Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden. Es geht demnach um **Führung im engeren Sinne**, mit dem Ziel, das Verhalten der Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen, ohne die individuellen Ziele der Mitarbeitenden außer Acht zu lassen – denn nur von zufriedenen Mitarbeitenden kann man auch

²⁴⁹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 309 sowie Beschorner/Peemöller (2006), S. 147.

²⁵⁰ Vgl. Olfert/Rahn (2011), Stichwort Personalbeurteilung, Kriterien.

²⁵¹ Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 136.

²⁵² Vgl. Bröckermann (2007), S. 423ff. sowie Beschorner/Peemöller (2006), S. 149.

²⁵³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 136ff. sowie Bröckermann (2007), S. 423ff.

²⁵⁴ Vgl. Hovestadt/Beckmann (2010), S. 5ff.

²⁵⁵ Vgl. Bröckermann (2007), S. 459ff.

gute Arbeitsergebnisse erwarten.²⁵⁶ Bevor man sich mit guter Führung beschäftigen kann, sollte man sich also mit Fragen der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. mit der **Motivation der Mitarbeitenden** befassen. Dabei lassen sich Inhaltstheorien, die Bedürfnisse und Motive sachlich systematisieren, von Prozesstheorien, die das Zustandekommen von Motivation beschreiben, unterscheiden.²⁵⁷

Eine der bekanntesten, aber auch stark kritisierten **Inhaltstheorien** ist die Bedürfnispyramide von Maslow, der (in dieser Reihenfolge) physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und Selbstverwirklichungsbedürfnisse als aufeinander aufbauende Motive sieht²⁵⁸ und davon ausgeht, dass zunächst Motive der unteren Kategorien erfüllt sein müssen, bevor Menschen an übergeordnete Bedürfnisse denken. Ein anderes Beispiel ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, die sich nicht auf menschliche Bedürfnisse insgesamt bezieht, sondern auf die Arbeitszufriedenheit. Herzberg unterscheidet Hygienefaktoren, die dazu führen, dass Mitarbeitende nicht unzufrieden sind, von Motivationsfaktoren, die dazu beitragen, dass Motivation entsteht. Zu den Hygienefaktoren gehören z. B. die Arbeitsplatzsicherheit, die Arbeitsbedingungen oder die Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten. Motivatoren sind z. B. die Arbeitsinhalte, die Verantwortungsübernahme oder die Anerkennung. Das Gehalt wirkt sowohl als Hygienefaktor als auch als Motivator.²⁵⁹

Beispiele für **Prozesstheorien** der Motivation sind die Anreiztheorie von Barnard, der zufolge die Mitarbeitenden – ganz im Sinne des Stakeholder-Ansatzes – ihre Beiträge mit den monetären und nicht monetären Anreizen vergleichen, oder die VIE-Theorie (VIE steht für Valenz, Instrumentalität und Erwartung), die das Zustandekommen von Motivation durch die drei genannten Faktoren erklärt: Je höher der Wert eines Ziels (Valenz), je mehr man durch eigenes Tun zur Zielerreichung beitragen kann (Instrumentalität) und je höher die wahrgenommene Eintrittswahrscheinlichkeit des angestrebten Ergebnisses (Erwartung), desto höher ist die Motivation.²⁶⁰

Führung als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung muss notwendigerweise die Bedürfnisse und Motivationen der Mitarbeitenden berücksichtigen, wobei immer auch das **Selbstverständnis** und das **Menschenbild** des Vorgesetzten eine Rolle spielen: Sieht man sich selbst eher als Mensch, der auf andere zugeht und diese in Entscheidungsprozesse einbindet, oder versteht man sich eher als allein Verantwortlichen, der Entscheidungen im Interesse des Unternehmens notfalls auch gegen den Willen der Belegschaft umsetzen muss? Und welches Bild hat man von den Mitarbeitenden? McGregor beschreibt in seiner X-und-Y-Theorie zwei Varianten: Entweder sie werden von ihren Vorgesetzten als grundsätzlich faul und arbeitsscheu und nur durch extrinsische Leistungsanreize, Kontrolle und Drohungen zur Arbeit zu bewegen gesehen. Oder die Vorgesetzten unterstellen, dass sie gerne arbeiten, Verantwortung übernehmen und sich kreativ und engagiert einbringen wollen.²⁶¹ Und je nachdem natürlich, wie man seine Mitarbeitenden sieht, so wird man sich als Vorgesetzter auch verhalten – und entsprechende Reaktionen ernten.

In der Fachliteratur befasst man sich daher intensiv mit **Führungsstilen** als dem konstanten, zeitlich überdauernden Verhalten eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitenden,²⁶² das sich vor allem durch die Taktik der Willensdurchsetzung (Argumentation oder Macht), das Ausmaß der Partizipation (Einbindung der Mitarbeitenden oder nicht) bzw. die Art der Kontrolle (Tätigkeits- oder Ergebniskontrollen) beschreiben lässt.²⁶³

²⁵⁶ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 309 sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 138.

²⁵⁷ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 121.

²⁵⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 138.

²⁵⁹ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 124.

²⁶⁰ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 126-127.

²⁶¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 313.

²⁶² Vgl. Müllder/Lorberg (2015), S. 138.

²⁶³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 320.

Dabei unterscheidet man typischerweise²⁶⁴

- den **autoritären Führungsstil**, bei dem der Führer Ziele ohne Einbindung der Mitarbeitenden vorgibt, formale Macht einsetzt, um seinen Willen durchzusetzen und oft unregelmäßige und unangekündigte Tätigkeitskontrollen durchführt,
- den **demokratischen Führungsstil**, bei dem der Vorgesetzte nur als Koordinator fungiert und die Gruppe autonom entscheidet, bei dem mit Argumenten überzeugt wird und sich die Kontrollen nur auf den Erfolg bzw. das Arbeitsergebnis beziehen

Zwischen diesen beiden extremen Ausprägungen finden sich in der Realität naturgemäß weitere Führungsstile, die – von autoritär zu demokratisch in dieser Reihenfolge – als patriarchalischer, informierender, beratender, kooperativer und partizipativer Führungsstil bezeichnet werden.²⁶⁵ Ein mehrdimensionales Modell zur Beschreibung von Führungsstilen ist das Managerial Grid (zu Deutsch: Verhaltensgitter) von Blake und Mutton:

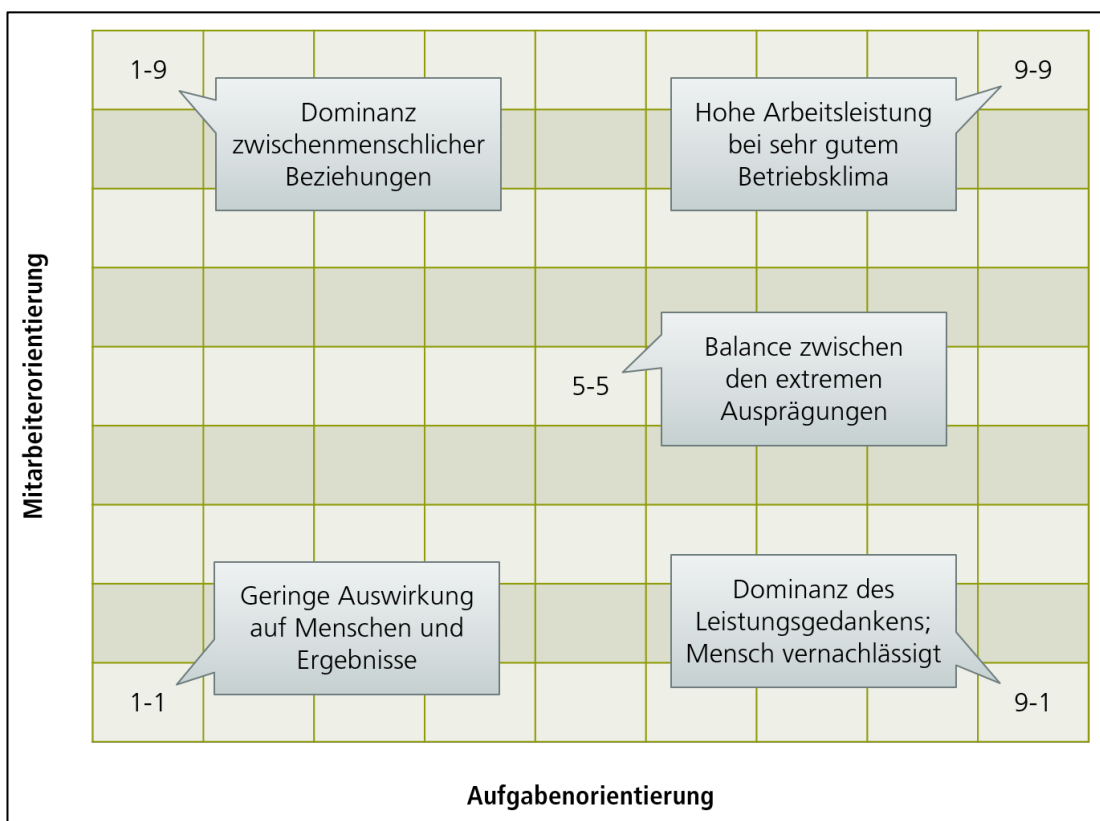


Abbildung 17: Managerial Grid nach Blake und Mutton
(Quelle: In Anlehnung an Mülder/Lorberg (2015), S. 140)

Blake und Mutton kombinieren also Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung als zwei Dimensionen des Führungsverhaltens, beschreiben diese Dimensionen in jeweils 9 Ausprägungen und kommen so zu einem 9x9-Verhaltensgitter mit entsprechenden Führungsstilen, wobei sie die Ausprägung 9/9 als idealen Führungsstil betrachten.

Über die reine Beschreibung des Führungsverhaltens hinaus finden sich in vielen Unternehmen Regeln dazu, welche Art von Verhalten man von den Führungskräften erwartet. Diese können in **Führungsleitbildern** als generelle Aussagen zur Führung bzw. **Führungsprinzipien**, sogenannten Management-by-Konzepten, festgehalten werden. Zu den bekannten Führungsprinzipien zählen

²⁶⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 314-315.

²⁶⁵ Vgl. Tannenbaum/Schmidt (1958), S. 96.

Management by Objectives (Führung durch kooperative Zielfindung), Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip, der Vorgesetzte greift nur bei Abweichungen vom Ziel ein) oder Management by Delegation (Führung durch Aufgabenübertragung).²⁶⁶

3.4.4 Monetäre und nicht monetäre Anreize

Wenn Führung als Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens im Sinne der Unternehmensziele zu verstehen ist, dann stellt sich immer auch die Frage, welche **Motivationsinstrumente und Anreize** die Führung einsetzen kann, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und so erwünschtes Verhalten im Sinne von Engagement, Leistungs- und Kooperationsbereitschaft oder Weiterbildung zu unterstützen. Dass es dabei Faktoren gibt, die als Hygienefaktoren unbedingt erforderlich sind, um Unzufriedenheit zu vermeiden, und Faktoren, die als Motivatoren wirken, wurde mit der Theorie von Herzberg (siehe Abschnitt 3.4.3.) bereits deutlich. Ein anderer Ansatz der Kategorisierung unterscheidet nach monetären und nicht monetären Anreizen.²⁶⁷

Als **monetäre Anreize** werden üblicherweise das Arbeitsentgelt, die betrieblichen Sozialleistungen und eventuelle Erfolgsbeteiligungen zusammengefasst. Das Arbeitsentgelt (auch als Lohn, Gehalt oder Vergütung bezeichnet) orientiert sich in der Regel an der Art und Höhe der körperlichen und geistigen Arbeitsanforderungen (Anforderungsgerechtigkeit), der Qualität und Höhe der erzielten Ergebnisse (Leistungsgerechtigkeit) sowie in Grenzen, z. B. durch Alters- oder Kinderzuschläge, an der Bedürftigkeit des Mitarbeitenden (soziale Gerechtigkeit).²⁶⁸ Für die angemessene Lohnfindung muss man also zunächst eine Arbeitsbewertung durchführen. Wenn die Vergütung nicht nur nach der Art der Tätigkeit, sondern auch nach der Leistung erfolgen soll, bedarf es darüber hinaus einer Leistungsbeurteilung (siehe Abschnitt 3.4.2.). Entsprechend lassen sich in der betrieblichen Praxis verschiedene Lohnformen identifizieren:²⁶⁹

- **Zeitlöhne** richten sich nach der Dauer der Arbeitszeit und sind unabhängig von der Zahl der erbrachten Leistungseinheiten. Sie finden insbesondere dann Anwendung, wenn das Arbeitsergebnis nicht erfassbar bzw. individuell nicht zu beeinflussen ist oder wenn andere Prioritäten wie Präzision, Rechtssicherheit oder Sorgfalt im Vordergrund stehen. Man sollte also Ärzte nicht nach der Zahl der behandelten Patienten bezahlen ...
- **Leistungslöhne** orientieren sich, wie der Name besagt, an der Leistung. Beim Akkordlohn wird dies über die Zahl der erbrachten Leistungseinheiten gemessen, beim Prämienlohn können darüber hinaus weitere Faktoren wie die Erfüllung von Qualitätszielen, die Senkung der Unfallzahlen oder die Einhaltung von Terminen belohnt werden.

In allen diesen Fällen erfolgt die Lohnfindung nach dem Kausalitätsprinzip, d. h. die Vergütung erfolgt in Abhängigkeit der Arbeitszeit oder der Arbeitsleistung. Wenn Erfolgsbeteiligungen als monetäre Partizipation der Mitarbeitenden oder Führungskräfte am Ergebnis vorgesehen sind, z. B. durch Gewinnbeteiligungen oder Aktienoptionen, spricht man von finaler, d. h. zielbezogener Lohnfindung.²⁷⁰ Die dritte Komponente der monetären Anreize neben der Grundvergütung und den Erfolgsbeteiligungen bilden die gesetzlichen und freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, betriebliche Altersversorgung, Sonderzahlungen zu Jubiläen oder Leistungen betrieblicher Einrichtungen (Kantine, Betriebskindergarten, Sportstätten etc.).²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 316.

²⁶⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 139.

²⁶⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 140 sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 311.

²⁶⁹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 143ff. sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 314ff.

²⁷⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 311.

²⁷¹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 147.

Eine angemessene Vergütung und begleitende monetäre Leistungen allein führen jedoch – das verdeutlichen die oben bereits angesprochenen Studien von Herzberg – noch nicht zu Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Vielmehr sind es gerade **nicht monetäre Anreize**, die als Motivatoren wirken und aus einer Nicht-Unzufriedenheit Zufriedenheit werden lassen. In diesem Sinne müssen Unternehmen, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, verstärkt auf solche Faktoren achten. Dabei spielen viele verschiedene Faktoren eine Rolle, von denen einige bereits angesprochen wurden, so z. B.:

- das **Führungsverhalten** und der **Führungsstil** der Vorgesetzten bzw. das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden;
- die **Unternehmenskultur**, d. h. die gemeinsam geteilten Normen, Einstellungen und Werte;
- das **Betriebsklima** als Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander;
- die **Kollegialität** und der Umgang miteinander in den Arbeitsgruppen und Abteilungen;
- die **Arbeitsinhalte** im Sinne von Anspruch, Qualifikationspassung, Vielfalt, Abwechslung, Verantwortungsübernahme und Entwicklungsmöglichkeiten;
- die **Arbeitsbedingungen** und die **Arbeitsplatzgestaltung** als Hygienefaktoren;
- die **Arbeitszeitregelungen** im Sinne von zeitlicher Flexibilität, Home Office, Sabbaticals etc.;
- die **Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten** im Unternehmen.

Natürlich kann diese Übersicht der nicht monetären Anreize nicht abschließend sein. In der Praxis wird es immer darauf ankommen, ein Ohr bei den Mitarbeitenden zu haben und ihre Bedürfnisse und Motive einschätzen zu können, um entsprechende Anreize zu setzen. Genau das würde man im Verständnis von „Unternehmensführung als Stakeholder-Management“ als gutes Management definieren.

Übungsaufgaben zu Kapitel 3

- 018** Was versteht man unter dem Shareholder-Ansatz und was unter dem Stakeholder-Ansatz der Unternehmensführung?
- 019** In welcher Weise werden öffentliche Interessen an Unternehmen herangetragen?
- 020** Welchen privaten Interessengruppen sehen sich Unternehmen ausgesetzt?
- 021** Wie lassen sich Unternehmensziele kategorisieren?
- 022** Welche Beziehungen können zwischen mehreren Zielen bestehen?
- 023** Welche Nebenziele bestehen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen neben dem Oberziel der Rentabilität?
- 024** Skizzieren Sie die vier Schritte im Rahmen der strategischen Planung!
- 025** Erläutern Sie die verschiedenen Formen des Benchmarking!
- 026** Welches sind die Elemente der Branchenstrukturanalyse nach Porter?
- 027** Wofür steht die SWOT-Analyse, und welche Komponenten beinhaltet sie?
- 028** Erläutern Sie den Zusammenhang der vier Felder der BCG-Matrix!
- 029** Welche Quellen für strategische Stoßrichtungen kennen Sie?
- 030** Wie könnte ein regionaler Anbieter für Busreisen die Marktfeldstrategien nach Ansoff nutzen, um Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren?
- 031** Nennen Sie die drei Normstrategien nach Porter! Aus welchen Überlegungen leitet Porter diese Strategieoptionen ab?
- 032** Welche fünf zentralen Merkmale kennzeichnen eine Organisation?
- 033** Was versteht man im Rahmen der Aufbauorganisation unter einer Aufgabenanalyse, und nach welchen Kriterien kann diese z. B. erfolgen?
- 034** Was ist der Unterschied zwischen funktionalen Organisationsstrukturen und divisionalen Organisationsstrukturen?
- 035** Vergleichen Sie Einlinien- und Mehrliniensysteme hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile!
- 036** Was ist der Unterschied zwischen primären und sekundären Prozessen?
- 037** Erläutern Sie anhand eines selbst entwickelten Beispiels, worauf nach dem Phasenmodell von Lewin bei der Gestaltung eines Change-Projektes zu achten ist!
- 038** Welches sind die Arbeitsfelder des Personalmanagements?

- 039** Welche beiden Wege der Personalbeschaffung sind grundsätzlich möglich?
- 040** Worin besteht der Unterschied zwischen Personalbildung und Personalförderung?
- 041** Erläutern Sie den Grundgedanken des Managerial Grid von Blake und Mutton!

4 Prozesse steuern: Leistungserstellung und Leistungsverwertung

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ✓ einen Gesamtüberblick über den betrieblichen Transformationsprozess geben;
- ✓ Wertschöpfung definieren und das Wertkettenmodell von Porter darstellen;
- ✓ Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft bzw. Beschaffung aufzeigen;
- ✓ Wege der Materialbedarfsermittlung darlegen;
- ✓ Outsourcing, Offshoring und Sourcing-Konzepte im Rahmen der Beschaffung erläutern;
- ✓ den Beschaffungsprozess von der Beschaffungsmarktforschung über die Einholung von Angeboten und die Lieferantenauswahl bis zur Überwachung der Abwicklung skizzieren;
- ✓ aktuelle Entwicklungen in der Materialwirtschaft aufzeigen;
- ✓ Ziele und Aufgaben im Rahmen der Produktion darlegen;
- ✓ die Bedeutung einer nachfragegetriebenen Produktionsprogrammplanung als Ausgangspunkt produktionswirtschaftlicher Maßnahmen erkennen;
- ✓ Einzelfertigung, Serienfertigung und Massenfertigung als Fertigungstypen unterscheiden;
- ✓ verschiedene Organisationstypen der Fertigung beschreiben;
- ✓ Aufgaben im Rahmen der Produktionssteuerung benennen;
- ✓ aktuelle Entwicklungen in der Produktionswirtschaft erläutern;
- ✓ Absatz und Marketing definieren und voneinander unterscheiden;
- ✓ das strategische Marketing definieren und einordnen;
- ✓ Ansatzpunkte der Marktforschung aufzeigen;
- ✓ die Instrumente des operativen Marketings beschreiben.

Nachdem nun Unternehmensführung, Strategiebildung, Organisation und Personalwirtschaft als übergreifende Managementaspekte betrachtet wurden, soll im folgenden Kapitel die **operative Ebene** der Leistungserstellung und Leistungsverwertung dargestellt werden. Natürlich gilt es auch in den hier behandelten Teilaufgaben Materialwirtschaft, Produktion sowie Absatzwirtschaft und Marketing strategische Aspekte zu berücksichtigen (genauso wie es in der Personalwirtschaft oder der Organisation durchaus operative Fragestellungen gibt), im Fokus steht jedoch die Umsetzung der zuvor formulierten Ziele und Strategien im Tagesgeschäft. Wir bewegen uns jetzt also eher im operativen, kurzfristigen Bereich des Managementhandelns.

4.1 Der betriebliche Leistungserstellungsprozess im Überblick

Vereinfacht lässt sich der betriebliche Leistungserstellungsprozess so beschreiben, dass Betriebe verschiedene Produktionsfaktoren (z. B. Rohwaren, Vorprodukte, menschliche Arbeitskraft, Know-how, Maschinen, finanzielle Mittel etc.) auf den Faktormärkten (Gütermärkte, Arbeitsmärkte bzw. Finanzmärkte) beschaffen und miteinander kombinieren, um Produkte und Dienstleistungen zu erstellen und sie – in der Regel gegen Entgelt – an andere Wirtschaftsteilnehmer abzugeben.²⁷² Diesen auch als Faktorkombination bezeichneten **Transformationsprozess** illustriert die folgende Abbildung:

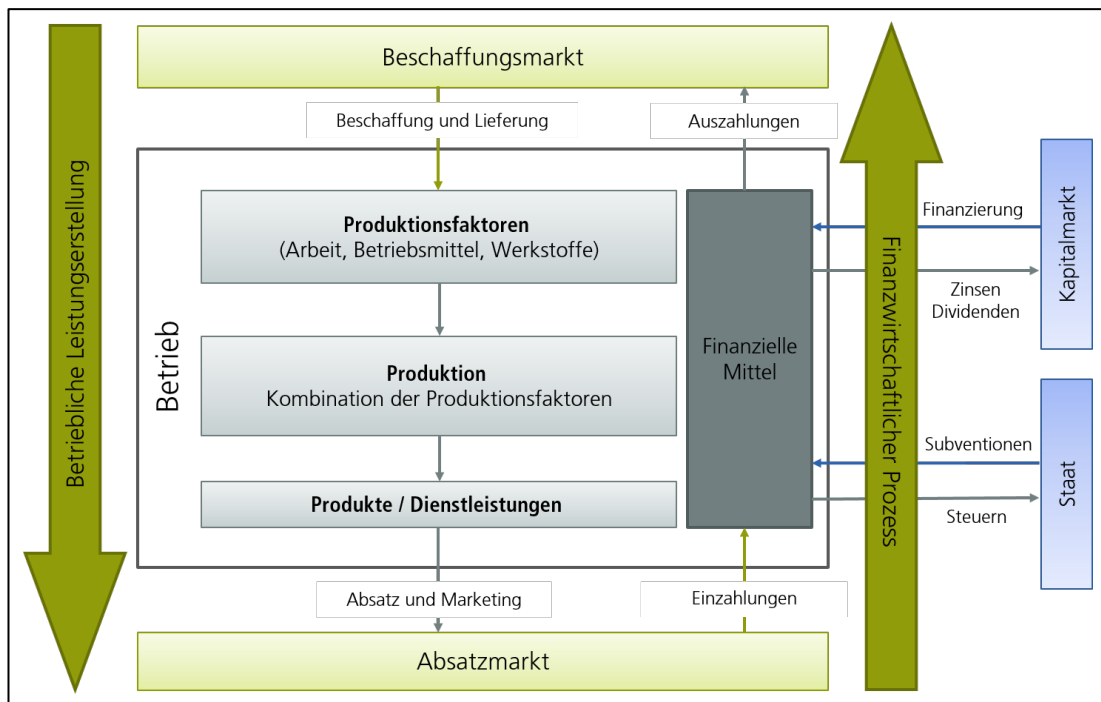


Abbildung 18: Der betriebliche Leistungserstellungsprozess
(Quelle: Eigene Darstellung)

Gegenläufig zur betrieblichen Leistungserstellung – auch das zeigt die Abbildung – vollzieht sich ein finanzwirtschaftlicher Prozess, in dessen Rahmen Einsatzfaktoren bezahlt, Umsätze durch den Verkauf von Leistungen generiert, private Finanzierung bzw. staatliche Subventionen in Anspruch genommen und umgekehrt Zinsen bzw. Steuern bezahlt werden. Dieser finanzwirtschaftliche Prozess ist Gegenstand des 5. Kapitels, während im Folgenden zunächst der leistungswirtschaftliche Prozess betrachtet werden soll.

Diese Abfolge ist vielleicht auch insofern naheliegend, als erst durch den leistungswirtschaftlichen Prozess, also die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, jene **Wertschöpfung** entsteht, die auf den Absatzmärkten finanziell honoriert wird. Oder anders formuliert: Nur weil Unternehmen durch ihre Tätigkeit Wert schaffen bzw. schöpfen, also den zuvor beschafften Gütern einen Wert bzw. höheren Nutzen hinzufügen, sind Kunden zu Zahlungen bereit. Mit folgender Formel kann daher der Grad der Wertschöpfung bestimmt werden:²⁷³

$$\text{Wertschöpfung} = \text{Leistung} - \text{Vorleistung}$$

Unter Vorleistungen versteht man dabei die (in der Regel fremdbezogenen) Güter und Dienste, die für die Leistungserstellung benötigt werden. Ein Beispiel: Ein Unternehmen stellt aus Eisenerz

²⁷² Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 11.

²⁷³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 12.

Stahlblech her. Das Erz bezieht es von einem Abbauunternehmen (= Vorleistung) und veredelt es in seinen Produktionsanlagen zu Stahlblech (= Leistung). Unter einer Leistung versteht man also die Produkte, die das Unternehmen als Ergebnis eines Produktionsprozesses herstellt, bzw. die Dienstleistungen, die es erbringt. Die Leistung kann entweder als mengenmäßiger Output, z.B. als produzierte Stückzahl, bearbeitete Anträge etc., oder als Wert dieses Outputs in Marktpreisen gemessen werden. In aller Regel ist der Wert der Erzeugnisse natürlich höher als der Wert der Vorprodukte. Wenn der Stahlblechhersteller seine Erzeugnisse also an einen Automobilbauer verkauft, realisiert er einen Mehrwert – die Wertschöpfung.

Üblicherweise unterscheidet man dabei mit Porter in wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten bzw. jene primären und sekundären Prozesse,²⁷⁴ die in Abschnitt 3.2.2. angesprochen wurden. Bekannt geworden ist dieser Ansatz als Wertkette oder **Wertkettenmodell**:

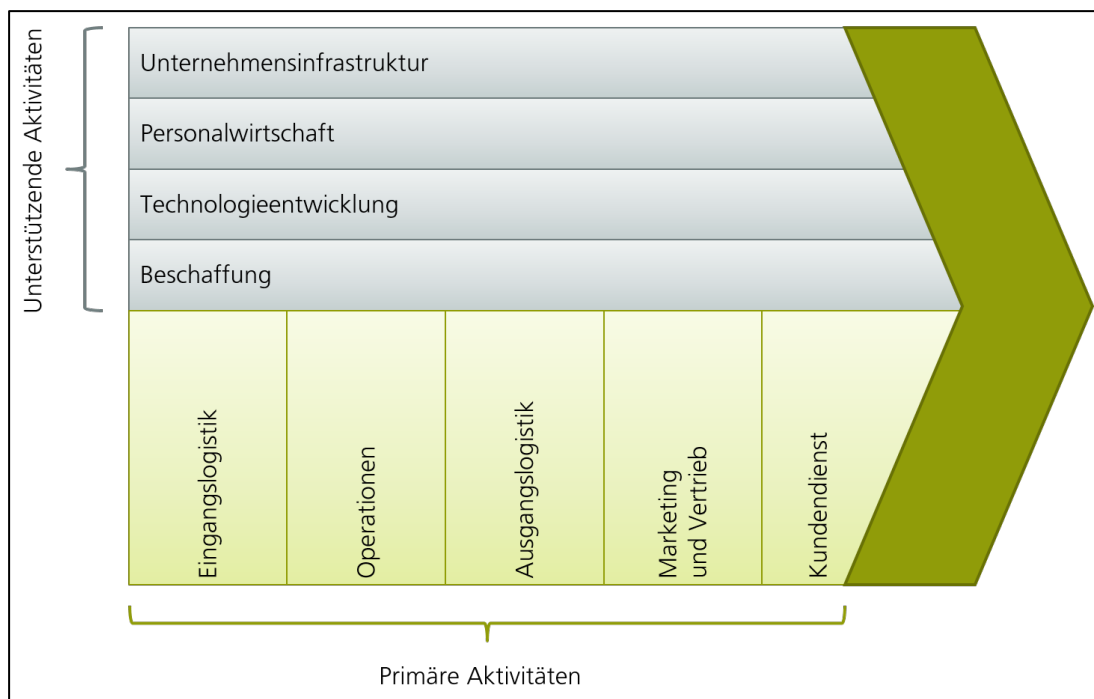


Abbildung 19: Wertkette nach Porter.
(Quelle: In Anlehnung an Porter (1999), S. 66)

Porter will damit verdeutlichen, dass Unternehmen immer die Wertsteigerung im Auge behalten sollten und konsequenterweise primäre, wertschöpfende Prozesse stärken und unterstützende, in den Augen der Kunden nicht wertschöpfende Prozesse nur insoweit beibehalten sollten, als sie zur Begleitung der Leistungserstellung zwingend erforderlich bzw. hilfreich sind.²⁷⁵

Auf der operativen Ebene manifestieren sich die Ziele und Strategien eines Unternehmens also in der Erstellung und dem Absatz von Leistungen, die entweder dem Ziel der Gewinnerzielung oder der Deckung von Bedarfen dienen. Der damit verbundene Leistungserstellungsprozess verläuft grundsätzlich in **drei Phasen**.²⁷⁶

- **Materialwirtschaft** bzw. **Beschaffung der Produktionsfaktoren**, d. h. die Bereitstellung der Inputfaktoren, insbesondere Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe²⁷⁷

²⁷⁴ Vgl. Müller/Lorberg (2015), S. 39.

²⁷⁵ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 12.

²⁷⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 9-10.

²⁷⁷ Vgl. Gutenberg (1983), S. 3.

- **Produktion**, d. h. die Kombination der Produktionsfaktoren als Be- oder Verarbeitung von Werkstoffen unter Einsatz von Arbeit und Betriebsmitteln zu Fertigerzeugnissen
- **Absatz und Marketing**, d. h. die marktliche Verwertung der erstellten Erzeugnisse bzw. der angebotenen Dienstleistungen

Im Folgenden werden diese drei Phasen des Leistungsprozesses näher beschrieben und zugleich im Kontext aktueller Herausforderungen und Veränderungen beleuchtet.

4.2 Materialwirtschaft, Beschaffung und Logistik

Wie aus der Phasengliederung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses hervorgeht, bildet die Beschaffung den Anfang der betrieblichen Wertschöpfung. „Gegenstand der Beschaffung ist es, die bedarfsgerechte Versorgung mit denjenigen Gütern sicherzustellen, die in die betriebliche Leistungserstellung eingehen.“²⁷⁸ Auch wenn dies im Prinzip die Bereitstellung personeller und finanzieller Ressourcen als notwendige Inputfaktoren umfasst, beschränkt sich die **Definition** der Beschaffung (im engeren Sinne) zumeist auf die Bereitstellung von Sachgütern, während man die Beschaffung der anderen Faktoren typischer der Personalwirtschaft, der Finanzwirtschaft bzw. der Investitionswirtschaft zuordnet bzw. als Beschaffung im weiteren Sinne bezeichnet.²⁷⁹ Verwandte Begriffe sind der Einkauf, der allerdings nur die Durchführung des eigentlichen Kaufvorganges meint,²⁸⁰ und die Materialwirtschaft, die häufig synonym zur Beschaffungswirtschaft verwendet wird.²⁸¹ Demgegenüber sehen Weber et al. die Materialwirtschaft als weiterführenden Begriff, der sich nicht nur auf den Einkauf der Sachgüter bezieht, sondern auch die anschließende Steuerung innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Materialflüsse, also weiterführende logistische Prozesse betrachtet.²⁸²

4.2.1 Grundlagen der Materialwirtschaft

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung besteht darin, die für die Leistungserstellung benötigten Einsatzfaktoren in der benötigten Qualität und der benötigten Menge zur rechten Zeit am rechten Ort zur Verfügung zu stellen.²⁸³ Dies wird auch als **technische Aufgabe** bezeichnet. Die Lösung dieser Aufgabe führt zu einer störungsfreien Produktion, eingehaltenen Fertigstellungsterminen, der Erfüllung von Qualitätsstandards etc. Ferner hat die Beschaffung eine **ökonomische Aufgabe**, die sich aus den Erfolgszielen der Unternehmung ableitet: Hier geht es darum, die Einkaufspreise und Materialkosten des Betriebes möglichst gering zu halten.²⁸⁴

Konkretisiert man diese beiden Aspekte weiter, lassen sich folgende übergreifende **strategische Ziele der Materialwirtschaft** identifizieren:²⁸⁵

- **Wirtschaftlichkeit** durch möglichst geringe Einstandspreise, Vermeidung von Fehlmengen sowie Reduktion der Lagerhaltungskosten und innerbetrieblichen Transportkosten
- **Sicherheit** durch einen hohen Lieferbereitschaftsgrad und entsprechende Lagerbestände

²⁷⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 621.

²⁷⁹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 140.

²⁸⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 621.

²⁸¹ Vgl. z. B. Beschoner/Peemöller (2006), S. 360 oder Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 321.

²⁸² Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 141.

²⁸³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 321.

²⁸⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 625.

²⁸⁵ Vgl. Müller/Lorberg (2015), S. 147ff. sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 142-143.

- **Produktqualität** durch Beschaffung qualitativ entsprechender Einsatzfaktoren
- **Liquidität und Rentabilität** durch Begrenzung der Bestände auf das erforderliche Minimum und Gewährleistung einer möglichst geringen Kapitalbindung
- **Flexibilität** durch Reaktionsfähigkeit bei veränderten Anforderungen, Preisschwankungen, neuen Produktentwicklungen oder Nachfragetrends
- **Stabilität der Lieferantenbeziehungen** durch gutes Stakeholder-Management
- **Schonung der Umwelt** durch Begrenzung des Materialeinsatzes, Verwendung ökologischer Güter oder hohe Recycling- und Wiederverwertungsraten

Dass sich nicht alle diese Ziele parallel verwirklichen lassen und auch hier Zielkonflikte typisch sind, lässt sich an den Zielen der Sicherheit und der Liquidität illustrieren: Ein hohes Maß an Sicherheit führt dazu, dass Produktionsausfälle vermieden werden und man auf Bedarfsänderungen schnell und flexibel reagieren kann. Umgekehrt erhöhen sich dadurch natürlich die Lagerbestände, was sich negativ auf die Liquidität und die Wirtschaftlichkeit auswirken kann.

4.2.2 Gestaltung des Beschaffungsprozesses

Der Beschaffungsprozess lässt sich mit Wöhe in drei Phasen untergliedern:²⁸⁶ Ausgehend von der Materialbedarfsermittlung, die ihrerseits auf den prognostizierten Absatzzahlen sowie der damit verbundenen Produktionsplanung beruht, sind geeignete Lieferanten zu identifizieren, um dann die Bestellmengen- und Lagerplanung vorzunehmen.

Phase 1: Materialbedarfsermittlung

Im Rahmen der Materialbedarfsermittlung stellt sich zunächst die Frage, welche **Materialarten** und **Vorprodukte** zu beschaffen sind. Dabei lassen sich Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige Erzeugnisse, Fertigfabrikate und Handelswaren unterscheiden.²⁸⁷ Dass dies eine höchst komplexe Aufgabe sein kann, wird deutlich, wenn man Produkte einmal in ihre Einzelkomponenten zerlegt: Ein Automobil z. B. besteht heute aus mehr als 10.000 einzelnen Komponenten.²⁸⁸

Im nächsten Schritt erfolgt für jede Materialart die **Berechnung bzw. Schätzung der benötigten Mengen**. In der Praxis kommen hier zwei verschiedene Verfahren zur Anwendung:²⁸⁹

- Bei der **programmorientierten Materialbedarfsermittlung**, die häufig genutzt wird, wenn Produkte durch Baupläne (z. B. Fernseher, Fahrräder) oder Rezepturen (z. B. Lebensmittel, Chemikalien) zu beschreiben sind, lässt sich der Materialbedarf auf technisch-analytischem Wege ermitteln: Ausgehend von der geplanten Absatz- und Produktionsmenge wird über Stücklisten, d. h. detaillierte Aufstellungen der Komponenten des jeweiligen Produktes, der Bruttobedarf festgelegt und um einen Mehrverbrauchszuschlag erhöht. Zieht man davon den aktuellen Lagerbestand ab, ergibt sich der Nettobedarf, der der zu bestellenden Menge entspricht – wobei in der Praxis typischerweise Sicherheitspuffer eingeplant werden.
- Bei der **verbrauchsorientierten Materialbedarfsermittlung**, die typischerweise genutzt wird, wenn die Beziehungen zwischen Input und Output nicht technisch zu beschreiben sind, ermittelt man den Bedarf aus dem Verbrauch der vorangegangenen Perioden, zumeist indem man den durchschnittlichen Verbrauch der letzten 3 oder 5 Perioden heranzieht und diese

²⁸⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 323ff. Andere Lehrwerke, z. B. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 629ff., Beschorner/Peemöller (2006), S. 364ff. oder Weber/Baum/Kabst (2014), S. 145 behandeln zwar die gleichen Inhalte, unterscheiden sich in Aufbau und Systematisierung aber erheblich.

²⁸⁷ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 360-361.

²⁸⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 627.

²⁸⁹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 323ff.

gegebenenfalls gewichtet. Das Problem dabei besteht natürlich darin, dass man aus den Vergangenheitswerten nicht unbedingt auf die Zukunft schließen kann. Insofern ist auch hier eine Planung entsprechend der prognostizierten zukünftigen Entwicklungen ratsam, obwohl dies natürlich deutlich aufwendiger ist.

Phase 2: Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl

Nachdem festgelegt wurde, welche Materialien in welchen Mengen benötigt werden, geht es im nächsten Schritt um die Frage, woher bzw. von wem diese Einsatzfaktoren zu beziehen sind.²⁹⁰ In strategischer Perspektive ist dabei zunächst zu entscheiden, welche Materialien und Leistungen man überhaupt fremd beziehen möchte und welche Vorprodukte man ebenso gut selbst erstellen kann. In der Betriebswirtschaftslehre wird dies als **Make-or-Buy-Entscheidung** bezeichnet bzw. im Falle der Fremdvergabe von Leistungen, die bislang selbst erstellt wurden, als **Outsourcing** bzw. als **Offshoring**, wenn die Leistungen in andere Länder oder nach Übersee vergeben werden. Die Vorteile einer solchen Auslagerung liegen in Effizienz- und Qualitätssteigerungen (weil der Partner in der Regel Spezialist auf dem entsprechenden Gebiet ist), in der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und in einer höheren Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit. Umgekehrt bringt die Verringerung der Fertigungstiefe eine verminderte Wertschöpfung mit sich, führt zum Verlust von Know-how und steigert die Abhängigkeit von den Lieferanten.²⁹¹ In der Praxis geht es daher auch nur selten um die Frage, ob ein Outsourcing überhaupt erfolgen soll, sondern eher darum, in welchen Teilbereichen eine Fremdvergabe vor dem Hintergrund dieser Argumente sinnvoll ist.

In ähnlicher Weise müssen prinzipielle Entscheidungen über die angestrebte Lieferantenstruktur getroffen werden: Konzentriert man sich (immer bezogen auf einzelne Materialarten) auf einen Lieferanten (**Single Sourcing**), kann man Mengenvorteile realisieren und eine größere Marktmacht ausspielen. Andererseits gerät man in eine Abhängigkeit und hat bei Lieferengpässen womöglich das Nachsehen. Unternehmen tendieren daher eher dazu, den Materialbedarf bei verschiedenen Lieferanten zu decken (**Multiple Sourcing**) und diese Lieferbeziehungen im Interesse einer hohen Lieferbereitschaft und im Sinne des Stakeholder-Management zu pflegen bzw. sogar strategische Allianzen und langfristige Kooperationen einzugehen.²⁹²

Nachdem diese grundsätzlichen Entscheidungen getroffen wurden, bedarf es auf der operativen Ebene im ersten Schritt der Markterkundung bzw. einer systematischen **Marktforschung**.²⁹³ Die Ziele der Beschaffungsmarktforschung liegen im frühzeitigen Erkennen von Marktstörungen (z. B. Lieferengpässe, Preisänderungen), der Bereitstellung von Informationen zur Lieferantenauswahl sowie dem besseren Verständnis der Beschaffungsmärkte (z. B. zu technologischen Innovationen, neuen Werkstoffen, Substitutionsprodukten).²⁹⁴ Konkret vollzieht sich der Beschaffungsprozess dann in drei Schritten:²⁹⁵

- **Einholung und Prüfung von Angeboten** sowie ergänzende Verhandlungen: Hierbei ist darauf zu achten, dass Informationen möglichst umfänglich vorliegen und nicht nur die Preise und Konditionen, sondern auch Angaben zur Produktqualität, Termintreue u. Ä. umfassen.
- **Lieferantenauswahl und Bestellung**: Wenn es für eine Materialart dann mehrere potenzielle Lieferanten gibt, stellt sich die Frage der Lieferantenauswahl. Man muss also die Kriterien der

²⁹⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 145ff.

²⁹¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 159-160.

²⁹² Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 650 sowie Weber/Baum/Kabst (2014), S. 147.

²⁹³ Vgl. Müller/Lorberg (2015), S. 159.

²⁹⁴ Vgl. Jung (2010), S. 342-343.

²⁹⁵ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 366ff. sowie ergänzend zur Lieferantenauswahl Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 651.

Lieferantenbeurteilung festlegen und wird typischerweise produktbezogene Aspekte (z. B. Qualität, Sortiment, Kundendienst, Innovation) ebenso berücksichtigen wie Preise und Konditionen (z. B. Preishöhe, Nachlässe, Zahlungsbedingungen, Garantie etc.), Aspekte der Produktion (z. B. Kapazitäten, Flexibilität, Termintreue) und übergreifende Gesichtspunkte (z. B. Zuverlässigkeit, Standort, Belieferung der Konkurrenz, finanzielle Situation). Mit Blick auf die Vielfalt dieser Kriterien wäre dann eine Gewichtung vorzunehmen, um im letzten Schritt, z. B. über Punktbewertungsverfahren oder entscheidungsorientierte Verfahren, eine Beurteilung der Lieferanten vorzunehmen und eine Entscheidung zu treffen.

- **Überwachung der Bestellabwicklung:** In diesem Kontext ist vor allem auf die Einhaltung der Termintreue zu achten. Die Bezahlung ist demgegenüber Aufgabe der Finanzabteilung.

Phase 3: Bestellmengen- und Lagerplanung

Nachdem nun zunächst der Materialbedarf ermittelt und dann die Lieferanten festgelegt wurden, bleibt die Frage, ob der Bedarf der jeweiligen Periode durch eine oder wenige große Bestellungen gedeckt werden soll, um den Bestellaufwand möglichst gering zu halten, oder ob durch viele kleinere Bestellungen die Lagerkosten minimiert werden sollen, die aus Raumkosten, Zinskosten, Personalkosten und Versicherungskosten resultieren. Umgekehrt bringt Lagerhaltung eine höhere Absicherung bei variierender Auslastung oder Preisschwankungen mit sich.²⁹⁶ Kennt man nun die gesamte Bestellmenge, den Preis der Materialien, die bestellfixen Kosten, die pro Bestellvorgang entstehen, und die Lagerkosten, lassen sich die **optimale Bestellmenge** und daraus die Häufigkeit der Bestellungen mittels einer mathematischen Formel errechnen. Die Herleitung und Darstellung dieser Formel würde hier zu weit führen,²⁹⁷ obwohl die Formel ein gutes Beispiel dafür ist, dass in der Betriebswirtschaftslehre trotz ihrer zunehmend sozialwissenschaftlichen Ausrichtung noch immer auch mathematisch-formale Modelle eine Rolle spielen. Gerade in der Materialwirtschaft oder der Produktion, wo man Stücklisten, optimale Bestellmengen oder kürzeste Wege zwischen mehreren anzusteuernenden Schweißpunkten errechnet sind solche Ansätze von Bedeutung.

4.2.3 Aktuelle Entwicklungen der Materialwirtschaft

Die **Bedeutung der Beschaffung** für Unternehmen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Es ist daher wichtig, die Materialwirtschaft nicht nur als operative Funktion zu betrachten, deren Ziele sich aus anderen Bereichen ableiten, sondern den Aufgabenbereich strategisch auszurichten und in die Unternehmensziele zu integrieren.²⁹⁸ Lange Zeit wurde nämlich die Preisoptimierung als einzige Aufgabe des Einkaufs gesehen. Dies wird den strategischen Potenzialen dieses Bereichs jedoch keineswegs gerecht, zumindest nicht in Unternehmen mit hohen Materialkostenanteilen: Verschiedene Rechenmodelle zeigen eindrucksvoll, dass eine Steigerung des Betriebsergebnisses mithilfe des Einkaufs deutlich leichter erreicht wird als durch andere Unternehmensbereiche, wie das nachfolgende **Beispiel** aufzeigt. Angenommen wird ein Gesamtumsatz von 100 €. Die Gesamtkosten in Höhe von 90% (= 90 €) teilen sich auf in 50 € Einkaufs- und 40 € Restkosten. Der Gewinn liegt also bei 10% (= 10 €). Eine Gewinnsteigerung um 10% (= 11 €) lässt sich nun auf zwei Arten erzeugen:

- Umsatzsteigerung: Ein Umsatzplus von 10% (= 110 €) bewirkt bei gleichen Bedingungen, d. h. Kosten von 90% (= 99 €), eine Verbesserung des Gewinns um 10% auf 11 €.
- Senkung der Einkaufskosten: Eine Reduktion der Einkaufskosten um 2% (= 49 €) bewirkt bei gleichen Bedingungen (Umsatz 100 €, Restkosten 40 €) die gleiche Gewinnsteigerung.

²⁹⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 330.

²⁹⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 363ff., Weber/Baum/Kabst (2014), S. 154ff. oder einen der vielen Videos auf YouTube.

²⁹⁸ Vgl. hierzu sowie auch zum Folgenden Krampf (2000), S. 1ff.

Die Gewinnsteigerung um 10% kann also sowohl durch eine Umsatzerhöhung von 10% als auch durch eine Reduktion der Beschaffungskosten um nur 2% erreicht werden – was in den meisten Fällen deutlich leichter zu realisieren sein dürfte.

Um diesen Möglichkeiten gerecht zu werden, muss die Aufgabe der Materialwirtschaft neben der operativen Ebene, auf der der Materialbedarf aus den Absatzprognosen und Produktionsdaten abgeleitet und geeignete Lieferanten ausgewählt werden, eine **strategische Sicht** entwickeln. Das erfordert eine bereichsübergreifende Koordination, wodurch sich das Berufsbild des Einkäufers vom Bestellschreiber²⁹⁹ zum „betriebswirtschaftlich-technisch versierten Inhouse-Consultant und Zulieferer-Coach mit Nutzwert maximierenden Nahtstellenbildungseigenschaften“³⁰⁰ wandelt. Der Einkaufsbereich spielt bei Unternehmensentscheidungen also eine aktivere Rolle, als dies in früher der Fall war und ist nicht mehr nur der Erfüllungsgehilfe für andere Unternehmensbereiche. Außerdem vergrößert sich sein Einfluss durch Qualitätsverantwortung, die Standardisierung von Bauteilen, Wert- und Marktanalysen sowie ergänzende vorausschauende Aktivitäten.

Von strategischer Bedeutung sind letztlich auch die oben bereits angesprochenen grundsätzlichen Fragen der **Eigen- oder Fremderstellung** (Make-or-Buy-Entscheidung, Outsourcing, Offshoring) und der **Ausgestaltung der Lieferantenstruktur** (Single Sourcing, Multiple Sourcing). Angesichts der zunehmenden Globalisierung und der sowohl technisch als auch ökonomisch verbesserten Möglichkeiten, Rohstoffe, Materialien und Vorprodukte weltweit zu beziehen, ist es auch eine strategische Frage, woher die Inputfaktoren bezogen werden: Beschränkt man sich dabei auf lokale oder regionale Beschaffungsmärkte, z. B. um Transportkosten zu vermeiden oder sich als verantwortungsbewusstes Unternehmen zu positionieren, spricht man von **Regional Sourcing** bzw. **Local Sourcing**. Bezieht man Inputs aus der ganzen Welt, um hoch spezialisierte Lieferanten zu nutzen oder Kosten zu sparen, spricht man von Global Sourcing.³⁰¹

Konzepte wie das Global Sourcing allerdings sind ohne die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre nicht denkbar. Insbesondere durch das Internet mit Online-Katalogen, E-Business-Marktplätzen, Online-Auktionen, Desktop-Purchasing-Software etc. haben sich die Möglichkeiten der **elektronischen Beschaffung** (E-Procurement) potenziert, was sowohl eine größere Auswahl an Lieferanten als auch eine Reduktion des Beschaffungsaufwands mit sich gebracht hat.³⁰² Aber auch Technologien wie RFID, mit deren Hilfe die Wege von Materialien elektronisch gesteuert und nachverfolgt werden können, sind eine fast schon notwendige Voraussetzung für die Vernetzung von Beschaffungsprozessen.

Noch komplexer wird die Aufgabe der Beschaffung, wenn man zu einer **Just-in-Time-Produktion** übergeht. Diesem Konzept zufolge werden Leistungen nur auf Abruf hergestellt, d. h. wenn der Kunde sie nachfragt. Beschaffungsseitig bedeutet dies, dass Material immer nur in der Stückzahl und zu dem Zeitpunkt bestellt wird, wenn entsprechende Produktionsaufträge vorliegen. Davon verspricht man sich geringere Lagerkosten und eine Reduzierung der Durchlaufzeiten,³⁰³ muss umgekehrt aber höhere Bestellkosten und mehr Unsicherheiten in Kauf nehmen. Umso wichtiger ist ein genau abgestimmter Produktions- und Materialfluss entlang der Lieferkette (Supply Chain), was letztlich nur durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten zu gewährleisten ist.

Vor dem Hintergrund global vernetzter Lieferketten, einhergehend mit neuen technologischen Möglichkeiten, gewinnt das Konzept des **Supply Chain Management** immer mehr an Bedeutung.

²⁹⁹ Vgl. Kligge (1992), S. 146.

³⁰⁰ Kaufmann (1993), S. 130.

³⁰¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 144–145.

³⁰² Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 652ff.

³⁰³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 159.

Dabei handelt es sich um eine integrierte Betrachtung der gesamten Logistikkette, durch die eine Transparenz im Hinblick auf alle Objekte dieser Logistikkette über Organisationsgrenzen hinweg geschaffen werden soll. Dies soll Logistikketten verkürzen und die Anpassung an Änderungen der Märkte erleichtern. Weitere Ziele liegen in der Optimierung von Schnittstellen, der Senkung der Lagerbestände und der Verkürzung von Lieferzeiten.³⁰⁴ Dabei reichen die Verflechtungen in der Praxis sehr weit. Die Informationssysteme der Lieferanten und der Kunden sind teilweise so eng vernetzt, dass der Kunde selbst kontrollieren kann, ob die bestellten Teile beim Lieferanten im Produktionsprozess bereits gefertigt werden und rechtzeitig zur Verfügung stehen. Die bisherige Intransparenz zwischen Unternehmen wird insofern aufgelöst und damit ein Beitrag zur sicheren Planung geleistet. Umgekehrt haben die Lieferanten Einblick in die Warenbestände der Kunden, sodass sie – entsprechende Rahmenverträge vorausgesetzt – selbst die Verantwortung für die Aufstockung der Bestände beim Kunden übernehmen können. Auch das Just-In-Time-Konzept wird umfassend erst bei einer solchen Integration über die ganze Lieferkette möglich.

4.3 Produktionswirtschaft

Der Bereitstellung der Produktionsfaktoren schließt sich die betriebliche Leistungserstellung an. In diesem Prozess sollen die Produktionsfaktoren so kombiniert werden, dass absatzreife Produkte (Sachgüter bzw. Dienstleistungen) entstehen, wobei dies natürlich nach ökonomischen Kriterien ablaufen sollte. **Gegenstand der Produktionswirtschaft** ist insofern die „wirtschaftliche Gestaltung und Durchführung der Transformation von Produktionsfaktoren in Erzeugnisse, Eigenleistungen oder Verrichtungen unter Anwendung von Produktionsverfahren“. ³⁰⁵ Die Produktionswirtschaft befasst sich also nicht nur mit der technischen Seite des Fertigungsprozesses, d. h. der Bearbeitung und Verarbeitung von Rohstoffen zu Endprodukten, sondern betrachtet in einem ökonomischen Verständnis alle Entscheidungen, die in diesem Kontext zu treffen sind. ³⁰⁶

Theoretisch werden in diesem Sinne nicht nur **Sachgüter**, sondern auch **Dienstleistungen** in einer Kombination von Inputfaktoren (oft zu großen Teilen menschliche Arbeit) hergestellt und müssten daher als Teil der Produktionswirtschaft betrachtet werden. Der Blick der Produktionswirtschaft beschränkt sich jedoch auf klassische, physisch fassbaren Produkte und ihre Fertigung. Der Bereich der Dienstleistungen wird aufgrund seiner Besonderheiten in einem eigenständigen Fachgebiet, dem Dienstleistungsmanagement, behandelt. Die Besonderheiten von Dienstleistungen sind:

- **Immaterialität:** Dienstleistungen sind physisch nicht wahrnehmbar oder greifbar und damit weder lagerfähig, handelbar noch transportfähig.
- **Integration eines externen Faktors:** Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen selbst nur eine Leistungsbereitschaft herstellen kann. Ob es tatsächlich zu einer Leistung kommt, hängt dann davon an, dass ein sogenannter externer Faktor (also der Patient im Krankenhaus oder das Auto in der KFZ-Werkstatt) hinzutritt.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich im Rahmen der Dienstleistungserstellung andere Themen und Fragestellungen. In den folgenden Abschnitten soll daher – ganz im Sinne der klassischen Produktionswirtschaft – die Fertigung von Sachgütern behandelt werden.

³⁰⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 161.

³⁰⁵ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 677.

³⁰⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 171-172.

4.3.1 Grundlagen der Produktionswirtschaft

Die Kombination der Produktionsfaktoren als Ergebnis produktionsbezogener Entscheidungen sollte immer nach dem **ökonomischen Prinzip** erfolgen, d. h. die Inputfaktoren so zu kombinieren, dass mit den gegebenen Ressourcen ein maximaler Output erzielt (Maximalprinzip) oder umgekehrt ein vorgegebener Output unter möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht wird.³⁰⁷ Ob dies gelingt, lässt sich im technischen Sinne durch die Produktivität und im ökonomischen Sinne durch die Wirtschaftlichkeit messen,³⁰⁸ also wie folgt:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Menge an Ausbringung/Output (z. B. Menge der abgesetzten Güter)}}{\text{Menge an Einsatz/Input (z. B. dafür erforderliche Produktionszeiten)}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Wert Ausbringung/Output (z. B. Umsatzerlöse)}}{\text{Wert Einsatz/Input (z. B. Kosten)}}$$

Konkretisiert man diese eher allgemeine Handlungsmaxime in **Zielen der Produktionswirtschaft**, lassen sich Kostenziele (d. h. möglichst geringe Produktions- und Herstellkosten), Zeitziele (z. B. Termineinhaltung und kurze Durchlaufzeiten) und Ergebnisziele (z. B. hohe Stückzahlen und hohe Qualität) unterscheiden.³⁰⁹

Um diese Ziele der technischen und ökonomischen Effizienz zu erreichen, können verschiedene Konzepte und Verfahren zum Einsatz kommen:³¹⁰

- **Arbeitsteilung:** Dabei werden die zur Produktion erforderlichen Operationen auf mehrere Mitarbeiter aufgeteilt, wobei jede Arbeitskraft bestimmte Funktionen wie Abkanten von Blechen, Verformen der Bleche, Bohren, Lackieren usw. ausübt. Intensive Arbeitsteilung führt zu relativ begrenzten Arbeitsinhalten je Arbeitskraft. Das hat den Vorteil, dass der Zeitbedarf für die Tätigkeiten durch Spezialisierungs- und Übungseffekte gesenkt wird und sich Produktivität und Wirtschaftlichkeit verbessern. Umgekehrt hat man festgestellt, dass dies nicht nur zu Motivationsproblemen bei den Betroffenen führen kann, sondern auch Koordinationsdefizite mit sich bringt, die sich eigentlich nur bei einer geringen Komplexität der Fertigung vermeiden lassen, z. B. bei Einproduktfertigung oder Massenproduktion.
- **Standardisierung:** Durch Standardisierung lassen sich große Mengenvolumina erreichen. Denn wiederkehrende, gleichartige Produktionsvorgänge ermöglichen eine Automation und Mechanisierung von Prozessen und führen zu Größendegressionseffekten. Aber auch hier reduzieren sich mit zunehmender Komplexität der Leistungen natürlich die Optionen. Gelingt z. B. keine vollständige Standardisierung der Leistung, weil Kunden unterschiedliche Bedürfnisse haben und die Produktpalette daher differenziert werden muss, kann sich die Standardisierung nur auf Funktionen und vielleicht noch auf Abläufe beziehen.
- **Mechanisierung und Automation:** Unter Mechanisierung versteht man die Verbesserung der technischen Hilfsmittel der Fertigung bzw. Substitution von Arbeitskraft durch Maschinen. Der Mensch übernimmt jedoch noch die Steuerung und Kontrolle der mechanisierten

³⁰⁷ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2007), S. 11-12.

³⁰⁸ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 174.

³⁰⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 680.

³¹⁰ Vgl. im Folgenden *Adam* (1998), S. 1ff.

Prozesse. Von Automation spricht man, wenn auch diese Funktionen von Maschinen erfüllt werden. Durch Mechanisierung und Automation kann die Produktionszeit stark reduziert werden. Auch Mechanisierung und Automation setzen allerdings voraus, dass gleichartige Arbeiten wie Spanen, Bohren oder Fräsen wiederholt und standardisiert auszuführen sind.

4.3.2 Gestaltung des Produktionsprozesses

Die Gestaltung des Produktionsprozesses lässt sich in **drei Phasen** einteilen:³¹¹ Ausgehend von der Produktionsprogrammplanung, die sich auf Käufermärkten aus der Absatzplanung ableitet, sind zunächst grundlegende Entscheidungen über die Art der Fertigung sowie die Organisation der Produktion zu treffen, um dann in der operativen Produktionsplanung und Produktionssteuerung den konkreten Ablauf der Produktionsprozesse zu begleiten.

Produktionsprogrammplanung

Die Produktionsprogrammplanung umfasst Festlegung der vom Unternehmen in den einzelnen Planungsperioden zu erbringenden Leistungen nach Produktarten und Produktmengen – und ist insofern zunächst einmal eine Entscheidung, die im Rahmen der Unternehmensführung bzw. des Marketings zu treffen ist, denn auf Käufermärkten ist es natürlich sinnvoll, **von den Absatzmärkten her zu denken** und die Produktion an der Nachfrage auszurichten.³¹² Zumindest die langfristige Produktionsprogrammplanung ist aus Sicht der Produktionswirtschaft daher eher als Vorgabe der Unternehmensführung zu betrachten: Strategische Vorhaben und Absatzziele müssen sozusagen in Anforderungen an die Produktion übersetzt werden.

Im Rahmen der **langfristigen Produktionsprogrammplanung** werden strategische Entscheidungen, z. B. über die Programmbreite, d. h. die Zahl der verschiedenen Produktarten, die Programmtiefe, d. h. die Zahl der Produktvarianten pro Produkt, die Fertigungstiefe, d. h. die Thematik der Eigenherstellung oder Fremdvergabe sowie den Kapazitätsrahmen, d. h. die Investition in Maschinen oder den Aufbau von Stammpersonal, getroffen.³¹³ Diese Entscheidungen das Unternehmen oft sehr langfristig binden, finden dabei auch grundlegende Entwicklungen wie erwartete politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Veränderungen (PEST) Berücksichtigung. So wird man in der Automobilindustrie (idealerweise) erkennen, dass sich die Umweltstandards und Erwartungen der Kunden im Sinne einer ökologischen Orientierung verändern und dass die dafür erforderlichen Technologien im Sinne von Elektromobilität und Leichtbauweise zur Verfügung stehen – und dies ist bei der Planung des Produktionsprogramms bzw. der Modelle für die nächsten zehn Jahre zu beachten.

Demgegenüber hat die **kurzfristige Produktionsprogrammplanung** die Aufgabe, für eine optimale Auslastung der Kapazitäten zu sorgen. Sie legt den Produktionsplan für die aktuelle Periode fest und bildet somit den Ausgangspunkt für die Beschaffung und die Produktionssteuerung.

Produktionsablaufplanung bzw. Fertigungsplanung

Bevor jedoch operative Fragen des kurzfristigen Produktionsprogramms, der Auslastung und der Produktionssteuerung betrachtet werden können, sind Entscheidungen über die **Gestaltung des Produktionsablaufs** zu treffen, die ebenfalls grundsätzlicher Art sind. Während es im Rahmen der Produktionsprogrammplanung um Arten und Mengen der zu produzierenden Güter ging, also

³¹¹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 411ff., *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 315ff. oder *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 680ff. Auch hier gibt es in der Literatur keine einheitliche Systematik und es werden zwischen zwei und vier Phasen unterschieden. Alle Ansätze sprechen aber die gleichen Themen an und unterscheiden prinzipiell in die drei Schritte der langfristigen Planung, der kurzfristigen Planung und der Produktionssteuerung.

³¹² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 316.

³¹³ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 412 sowie *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 315.

die Frage, *was* produziert werden soll, geht es nun um die Frage, *wie* dies geschehen soll: Will man kundenindividuell fertigen, um spezifischen Wünschen der Nachfrager zu entsprechen oder standardisierte Massenware herstellen, um Kostenvorteile zu nutzen? Und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Organisation der Fertigungsprozesse?

Hinsichtlich der ersten Frage spricht die Betriebswirtschaftslehre von verschiedenen Prozesstypen der Produktion,³¹⁴ **Fertigungstypen**,³¹⁵ Fertigungsverfahren,³¹⁶ Fertigungsprozessen³¹⁷ oder auch Leistungstypen der Produktion³¹⁸ - leider gibt es hier keine einheitliche Bezeichnung. Inhaltlich aber werden immer die gleichen Fertigungstypen benannt, nämlich:

- **Einzelfertigung:** Jedes Produkt ist einzigartig oder wird nur in unregelmäßigen Abständen hergestellt – meist auf der Grundlage eines spezifischen Kundenauftrags. Die klassischen Beispiele hierfür wären das Architektenhaus oder der Maßanzug, aber auch eine kundenindividuelle Mischung von Müslis würde in diese Kategorie fallen.³¹⁹ Der Vorteil an dieser Art der Fertigung ist natürlich, dass man auf Kundenwünsche eingehen kann. Dafür sind jedoch höhere Kosten in Kauf zu nehmen.
- **Serienfertigung:** Sie bietet sich an, wenn sich Produkte nur geringfügig unterscheiden bzw. weitgehend aus den gleichen Komponenten bestehen. Eine Serie besteht dann aus einer kleineren oder auch größeren Menge gleichartiger Produkte, die aber für die nächste Serie anders gestaltet werden können, z. B. nach verschiedenen Kundensegmenten, einer neuen Mode oder mit anderen Ausgangsmaterialien. Beispiele sind die Automobilproduktion oder die Herstellung von Fernsehern. Eine Sonderform der Serienfertigung ist die sogenannte Sortenfertigung, bei der die Ausgangsmaterialien und Produktionsprozesse nah verwandt sind. Beispiele hierfür sind Limonaden in verschiedenen Geschmacksrichtungen, Textilien in verschiedenen Farben und Größen oder Keramik in verschiedenen Designs.
- **Massenfertigung:** Hier werden von einem Produkt über einen längeren Zeitraum größere Mengen hergestellt, meist für einen anonymen Markt, ohne dass zwischendurch andere Produktarten eingeschoben oder die Maschinen umgerüstet werden. Typische Beispiele hierfür sind Streichhölzer, Strom, Zement oder auch viele Lebensmittel. Der Vorteil dieser hoch standardisierten Produktion homogener Erzeugnisse liegt in der Kostenersparnis und den Mechanisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten. Umgekehrt lassen sich keine kundenindividuellen Wünsche berücksichtigen.

Genauer betrachtet stellt sich hinsichtlich der Fertigungstypen die Frage, ob es sich dabei wirklich um eine freie Entscheidung handelt, denn letztlich hängen die jeweils geeigneten Fertigungstypen von den zuvor getroffenen Entscheidungen im Rahmen der strategischen Positionierung bzw. der Produktionsprogrammplanung sowie nochmals vorgelagert von den Spezifika der Märkte und Produkte ab: Nur wenn die Kunden preisorientiert handeln und sich mit gleichartigen Produkten zufriedengeben bzw. wenn man sich als Kostenführer positionieren will, ist die Massenfertigung sinnvoll. Wenn die Märkte individuelle Leistungen erwarten oder wenn man sich durch vielfältige und individuelle Produkte von den Wettbewerbern abheben will, muss man zwangsläufig auch zur Serienfertigung oder Einzelfertigung übergehen.

³¹⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 692.

³¹⁵ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 177.

³¹⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 336.

³¹⁷ Vgl. Beschoner/Peemöller (2006), S. 417.

³¹⁸ Vgl. Blohm (2008), S. 277.

³¹⁹ Vgl. z.B. mymuesli ® (2017).

Ähnliches gilt für die **Organisation der Fertigungsprozesse**, bei der ebenfalls verschiedene Typen zu unterscheiden sind:³²⁰

- Bei der **Werkbankfertigung** sind die Produktionsmittel (Werkzeuge, kleinere Maschinen) um den einzelnen Arbeiter herum angeordnet. Typisch ist das für Handwerksbetriebe.
- Bei der **Werkstättenfertigung** werden gleichartige Verrichtungen (z. B. Schweißen, Fräsen, Lackieren etc.) einschließlich der dafür erforderlichen Maschinen örtlich zusammengefasst (Verrichtungsprinzip). Die einzelnen Werkstücke müssen damit nach und nach, meist nach einem bestimmten Ablaufplan, alle Werkstätten durchlaufen. Besonders geeignet ist diese Art der Organisation für die Einzelfertigung und Kleinserienfertigung, da man sehr flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren kann. Umgekehrt erhöhen sich dadurch die Kosten für Transport, Koordination und Zwischenlagerung sowie die Durchlaufzeiten.
- Bei der **Fließfertigung** werden die Produktionsmittel so angeordnet, dass die Werkstücke entlang einer zuvor definierten Fließrichtung lückenlos nacheinander bearbeitet werden. In der Regel erfolgt der Weitertransport automatisch durch ein Fließband. Vorteilhaft sind hier natürlich die geringen Kosten, die hohe Standardisierbarkeit, verbunden mit einer hohen Qualität sowie die geringen Durchlaufzeiten. Nachteilig sind hohe Investitionskosten, eine Anfälligkeit gegen Beschäftigungsschwankungen und die geringe Flexibilität.
- Die **Gruppenfertigung** stellt eine Mischform aus Werkstättenfertigung und Fließfertigung dar, bei der die Maschinen innerhalb bestimmter Funktionsgruppen in der Reihenfolge der Bearbeitungsschritte angeordnet werden und die Mitarbeitenden die Arbeitsorganisation in teilautonomen Arbeitsgruppen selbst planen.
- Die **Baustellenfertigung** schließlich ist dadurch charakterisiert, dass die Produktionsmittel und Arbeitskräfte vorübergehend am Ort der Fertigung zusammengeführt werden.

Auch hier ist leicht ersichtlich, dass die jeweils geeignete Organisation der Fertigungsprozesse von den Entscheidungen der strategischen Positionierung bzw. Produktionsprogrammplanung sowie von den Spezifika der Märkte und Produkte abhängt.

Produktionssteuerung

Der Produktionssteuerung als letztem Schritt „kommt die Aufgabe zu, die für einen gegebenen Produktionsplan erforderlichen Maßnahmen auszulösen, zu überwachen und gegebenenfalls zu korrigieren.“³²¹ Dabei sind drei wesentliche Ziele im Blick zu behalten:³²²

- optimale Abstimmung der Fertigungstermine mit den Auftragsterminen
- Minimierung der Durchlaufzeiten
- Maximierung der Kapazitätsauslastung

Ausgehend von der Prognose der Absatzzahlen für die jeweilige Periode und den vorhandenen Produktionskapazitäten werden dazu – ähnlich der optimalen Bestellmenge – optimale Losgrößen ermittelt, die Reihenfolge der Auftragsbearbeitung festgelegt und im Rahmen der Feinsteuerung das geplante Produktionsvolumen in einzelne Fertigungsaufträge transformiert. Begleitend dazu erfolgt eine kontinuierliche Qualitäts-, Mengen- und Terminkontrolle.³²³

³²⁰ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 414ff. sowie *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 178ff.

³²¹ *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 421.

³²² Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 181.

³²³ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 422ff.

4.3.3 Aktuelle Entwicklungen der Produktionswirtschaft

Auch die Produktionswirtschaft bleibt von den aktuellen Entwicklungen ihrer Umwelt natürlich nicht unberührt. Vor dem Hintergrund eines steigenden ökologischen Bewusstseins und der damit verbundenen gesetzlichen Anforderungen muss man verstärkt auch eine **umweltschonende Produktion** gewährleisten. Dies umfasst nicht nur die Fertigungsprozesse selbst, sondern bezieht sich auch – wie schon gesehen – auf den Einsatz entsprechender Materialien und reicht bis zur Vermeidung bzw. Wiederverwertung von Produktionsrückständen und Abfallstoffen.³²⁴ Moderne Logistikketten enden heute auch nicht mehr beim Kunden, sondern denken die Rückführung und das Recycling der Produkte mit.

Auch die veränderten Erwartungen der Kunden bezüglich der **Individualität von Lösungen** zeitigen ihre Auswirkungen: Wo sich Unternehmen früher noch deutlich einfacher mit wenigen Produkten am Markt positionieren konnten und aufgrund der Einfachheit und Standardisierung der Produkte und Prozesse eine hohe Effizienz der Steuerung und Produktion erreichten, müssen sie sich heute überwiegend am Markt differenzieren und deshalb eine große Zahl von Produkten und Varianten produzieren, um Kundenbedürfnissen zu entsprechen. Die Herausforderung für die Produktion besteht heute darin, diese Individualität durch Baukastensysteme, effiziente Prozessorganisation und ähnliche Ansätze zu gewährleisten, ohne dadurch die Kosten zu sehr steigen zu lassen.

Ein Konzept in diesem Zusammenhang ist **Lean Production**. Hier sollen der Grad der Arbeitsteilung gesenkt und die Trennung dispositiver und ausführender Arbeiten teilweise aufgehoben werden, um dem steigenden Komplexitätsgrad durch mehr Entscheidungsautonomie bei den Menschen besser gerecht zu werden. Außerdem verspricht man sich dadurch eine Verbesserung der Arbeitsqualität bzw. eine **Humanisierung der Arbeit**, da keine Sinnentleerung der Arbeit durch eine allzu hohe Arbeitsteilung mehr erfolgt.³²⁵

Bedeutende Veränderungen ergeben sich schließlich auch aus den vielfältigen technologischen Entwicklungen. Neue Werkstoffe und Fertigungsverfahren, vor allem aber die **computergestützte Flexibilisierung der Produktion** durch CNC-Maschinen, flexible Fertigungssysteme, Fertigungs- und Montageinseln, Computer Integrated Manufacturing (CIM) oder Computer Aided Design (CAD) sind nur einige der relevanten Ansätze.³²⁶ Zusammenfassen lassen sich viele dieser Aspekte vielleicht unter dem Begriff **Industrie 4.0**, der bei der Hannover Messe 2011 erstmals aufkam und die Diskussion der Wissenschaft und Industrieunternehmen in der jüngeren Vergangenheit stark geprägt hat. Er umschreibt eine vierte industrielle Revolution, die durch eine Verschmelzung der Möglichkeiten der Elektronik- und IT-Technik sowie der Telekommunikation mit den industriellen Produktionsprozessen charakterisiert ist. Plakativer ausgedrückt: Das Internet hält Einzug in die industrielle Fertigung, wie die folgenden technisch-technologischen Beispiele illustrieren:³²⁷

- Maschinen und Produkte werden verstärkt mit Kommunikationsmodulen ausgestattet, die es ihnen ermöglichen, bei Bedarf über den gesamten Lebenszyklus hinweg mit-einander in Verbindung zu treten und in Echtzeit Daten auszutauschen. Dadurch kann man flexibel in Produktionsprozesse eingreifen, Daten über den Zustand eines im Einsatz befindlichen Produktes abfragen oder Serviceleistungen in Auftrag geben. Basis der Kommunikation ist das Internet, das hierdurch in das sogenannte Internet der Dinge übergeht.

³²⁴ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 189.

³²⁵ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 190.

³²⁶ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 427ff.

³²⁷ Vgl. *Kagermann/Wahlster/Helbig* (2012), S. 1ff.

- Industrie 4.0 ermöglicht eine digitale Durchgängigkeit der gesamten Wertschöpfungskette, die vom Produktdesign über die Produktentwicklung und -planung bis hin zur Produktion inklusive Serviceleistungen durch virtuelle Technologien unterstützt werden kann.
- Durch die Integration der Anlagenkomponenten über alle Wertschöpfungsstufen entsteht eine transparente Fabrik, auf deren Informationen jederzeit und von überall auf der Welt autorisiert zugegriffen werden kann.
- Industrie 4.0 eröffnet Chancen für kürzere Produktzyklen und kleinste Losgrößen mit einer einhergehenden hohen Effizienz und Effektivität des Energie- und Ressourceneinsatzes, und das trotz steigender Komplexität der Produkte. Gleichzeitig eröffnet Industrie 4.0 neue Möglichkeiten einer individualisierbaren Massenfertigung (Mass Customization).

Diese Vielfalt der Möglichkeiten zeigt zum einen, dass die Anwendungsmöglichkeiten vielfältig und nahezu unbegrenzt sind, zum anderen, dass jedes Unternehmen Industrie 4.0 für sich anwendbar und nutzbar machen muss.

4.4 Absatzwirtschaft und Marketing

Der Absatz ist die **letzte Phase des betrieblichen Leistungsprozesses** und schließt den Kreislauf der Wertschöpfung insofern, als hier die Verwertung der Betriebsleistung erfolgt: Durch den Verkauf von Sachgütern und Dienstleistungen kommt es zum Rückfluss der im Betrieb eingesetzten Mittel, sodass erneut Ressourcen beschafft werden können, um die Produktion fortzusetzen.³²⁸ Letztlich entscheiden also der Markt und die Kunden durch die Abnahme der Leistungen darüber, ob die Bemühungen der Unternehmung honoriert werden. Absatzpolitische Maßnahmen können daher auch nicht unabhängig von marktlichen Überlegungen getroffen werden: Vielmehr haben sie an den beeinflussbaren oder auch nicht beeinflussbaren Marktgegebenheiten anzusetzen, denen sich die Unternehmung auf ihrer Absatzseite gegenüberstellt.

4.4.1 Grundlagen der Absatzwirtschaft und des Marketing

Da die Termini Verkauf, Vertrieb, Absatzwirtschaft und Marketing alltagssprachlich oft synonym verwendet werden,³²⁹ ist zunächst einmal eine **Begriffsklärung** notwendig:³³⁰

- Unter **Absatz** versteht man alle Aktivitäten des Unternehmens, die darauf abzielen, den Abnehmern betriebliche Leistungen zuzuleiten.³³¹ Über den reinen Verkauf hinaus umfasst dies vorgelagerte und nachgelagerte Aktivitäten der Planung, der Kundenpflege u. Ä.
- Der Begriff **Vertrieb** ist vom Absatz nicht wirklich trennscharf abzugrenzen – wenn dann bezeichnet er die technische Seite der Leistungsverwertung bzw. die physische Distribution im Rahmen der Absatztätigkeiten, ist also weniger umfassend.
- Mit **Verkauf** schließlich meint man in der Regel die interaktiven Tätigkeiten, die zu einem Vertragsabschluss und damit dem rechtlichen und wirtschaftlichen Übergang eines Gutes zwischen Anbieter und Nachfrager führen.

³²⁸ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 369.

³²⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 716.

³³⁰ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 441 sowie *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Absatz.

³³¹ Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass man mit dem Begriff Absatz manchmal auch nur die absolute Zahl der verkauften Produkte oder Dienstleistungen meint (also Mengenangaben) – im Unterschied zum Umsatz, der die in Geldeinheiten bewerteten Mengeneinheiten bezeichnet.

Weiter gefasst – und dem Verständnis einer modernen Betriebswirtschaftslehre angemessen – ist der Begriff **Marketing**: Während man unter Absatzpolitik die Entwicklung, Abwägung, Auswahl und Durchsetzung der auf Absatzmärkte gerichteten Handlungs- und Entscheidungsalternativen eines Unternehmens versteht, umfasst Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel der Erfüllung der Kundenbedürfnisse und damit der Verwirklichung der Unternehmensziele.³³² Die Aufgaben des Marketings beinhalten weit mehr als den Verkauf der Produkte und Dienstleistungen zu möglichst guten Preisen und Konditionen und die physische Distribution an die Kunden. Marketing bedeutet vielmehr, unter Beteiligung der gesamten Unternehmung, einen überlegenen Nutzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen der Organisation zu schaffen, um so zum Gesamtziel der Organisation beizutragen. So verstanden ist Marketing nicht nur Aufgabe der Marketingabteilung, der Vertriebsmitarbeiter und der Geschäftsführung, sondern eine Art Denkhaltung, die auch in der Forschung und Entwicklung, in der Produktion, im Personalwesen und in jedem einzelnen Team wirksam ist und die Kundenbedürfnisse zum Ausgangspunkt des eigenen Handelns nimmt.³³³ Viele Autoren haben in diesem Sinne ein weiteres Verständnis von Absatz und sprechen von Marketing, wenn es um die Leistungsverwertung geht.³³⁴ Je nachdem, welcher Fokus dabei gesetzt wird, können Konsumgütermarketing, Investitionsgütermarketing, Dienstleistungsmarketing, Beschaffungsmarketing, Personalmarketing, Finanzierungsmarketing, internes Marketing, lokales/regionales/nationales/globales Marketing, Spendenmarketing u. v. m. unterschieden werden.³³⁵

Die Erweiterung des Begriffsverständnisses hängt eng mit dem **Bedeutungszuwachs von Absatz und Marketing** zusammen: Bis in die 1960er-Jahre sind Absatzmärkte in den Industrienationen als Verkäufermärkte zu charakterisieren, die stetig wachsen, und auf denen – man denke nur an die Wirtschaftswunderzeit in der Bundesrepublik Deutschland – die Produktion der Engpass ist. Auf einem solchen Markt nehmen die Anbieter eine dominierende Stellung ein und müssen sich nur um die (physische) Distribution – den Absatz – ihrer Güter bemühen. Ganz anders stellt sich dies auf Verkäufermärkten dar, auf denen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr automatisch ihre Abnehmer finden, weil der Wettbewerb deutlich intensiver ist und die Kunden ein differenziertes Angebot vorfinden. Hier stellt der Absatz den Engpassfaktor dar: „Wenn schon fast jeder, der als Käufer in Frage kommt, Auto, Kühlschrank, Elektroherd und Farbfernsehgerät besitzt, müssen die Anbieter [...] nach Wegen suchen, wie sie trotz der weitgehenden Marktsättigung ausreichende Umsätze erzielen können und auf ihre Kosten kommen.“³³⁶ Der Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten hängt mit dem Übergang von der Knappheitswirtschaft der Nachkriegsjahre zur Überflussgesellschaft der Moderne zusammen. Wo es früher vor allem um die Frage ging, wie man die Produktion effizient ausrichten oder die Absatzwege gestalten kann, geht es heute eher darum, wie man sich im Wettbewerb positionieren, Kunden erreichen und Absatzwiderstände überwinden kann.³³⁷ Insofern kann man sogar von einer Konvergenz zwischen Marketing und Unternehmensführung sprechen.³³⁸

Marketing ist jedoch nicht nur eine Denkhaltung, sondern auch als **Instrumentarium** zu verstehen, das ein umfangreiches Arsenal von Konzepten, Methoden und Techniken bereitstellt, die man zur Erreichung der Marketingziele einsetzen kann. Der folgende Abschnitt gibt einen ersten Überblick über die Phasen des Absatzprozesses und das damit verbundene Instrumentarium.

³³² Vgl. Meffert (1993), S. 27ff.

³³³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 199.

³³⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 714ff., Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 369ff. oder Beschoner/Peemöller (2006), S. 440ff.

³³⁵ Vgl. Weis (2012), S. 25.

³³⁶ Dichtl (1991), S. 1.

³³⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 370. Dies zeigt sich letztlich auch im vorliegenden Studienbrief, der Aspekte, die oft dem strategischen Marketing zugeordnet werden, bereits im Kontext der strategischen Planung behandelt hat.

³³⁸ Vgl. Lorberg/Vergossen (2015), S. 20.

4.4.2 Gestaltung des Absatzprozesses und des Marketing

Das **Marketingmanagement** umfasst die Schritte von der Situationsanalyse und Marktforschung über die Zielsetzung und Positionierung sowie das strategische und operative Marketing bis zum Marketing-Controlling, wie die folgende Abbildung illustriert.

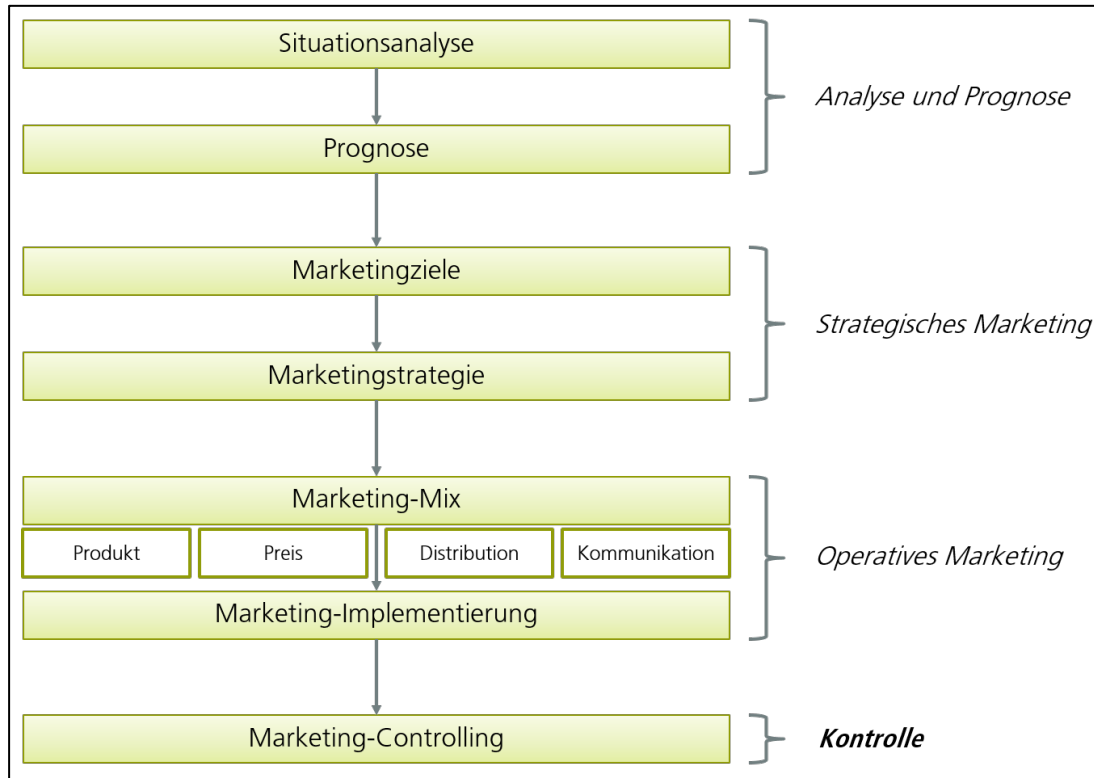


Abbildung 20: Der absatzwirtschaftliche Prozess und Aufgaben des Marketing.
(Quelle: In Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 20)

Bei genauer Betrachtung dieser Phaseneinteilung wird man schnell feststellen, dass Aspekte der Situationsanalyse sowie der Zielsetzung und Strategiebildung bereits im Kapitel zur strategischen Analyse und strategischen Planung thematisiert wurden. Das hat seinen Grund darin, dass die dafür erforderlichen Informationen zwar im Rahmen des Marketings gesammelt und aufbereitet werden, die Bewertung der Situation und die Entscheidungsfindung über die Positionierung des Unternehmens jedoch durch die Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsleitung erfolgen. Daher wurden die strategische Planung, strategische Analyseinstrumente und Strategieoptionen – auch wenn sie oft dem Marketing zugeordnet werden – als Teil der Unternehmensführung behandelt und sollen hier nicht erneut besprochen werden. Ergänzende Aspekte und die weiteren Phasen des Marketingmanagements sollen im Folgenden aber erläutert werden.

4.4.2.1 Analyse und Prognose

Den Ausgangspunkt des Marketingmanagements bildet die Situationsanalyse. Dabei geht es vor allem darum, mithilfe von Marktanalysen die Erwartungen und das Verhalten der tatsächlichen und potenziellen Marktpartner zu verstehen.³³⁹ In erster Linie betrifft dies natürlich die direkten Marktpartner, d. h. die Kunden, Wettbewerber und Lieferanten, in einem erweiterten Verständnis natürlich alle Stakeholder des Unternehmens, so wie dies im Kapitel zur Unternehmensführung bereits dargestellt wurde. Darüber hinaus müssen Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld ebenso analysiert werden wie die Stärken und Schwächen des Unternehmens – z. B. mithilfe der

³³⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 720.

SWOT-Analyse, des Benchmarkings oder der Branchenstrukturanalyse.³⁴⁰ Über diese strategische Situationsanalyse hinaus geht es in der Analysephase jedoch auch darum, ein besseres Verständnis der Märkte und der Marktpartner, insbesondere der Kunden, zu entwickeln.

Zunächst einmal betrifft dies das **Käuferverhalten**, das mit Blick auf verschiedene Kaufobjekte und Käuferkonstellationen in seinem Ablauf bzw. inhaltlich beschrieben wird. Dabei werden z. B. die folgenden Phasen eines Kaufprozesses unterschieden:³⁴¹

- **Bedürfnisrealisierung:** Da Kaufentscheidungen der Bedürfnisbefriedigung dienen, ist eine Kenntnis dieser Bedürfnisse bzw. der zugrundeliegenden Motive notwendig, z. B. um die Angebote entsprechend zu gestalten oder mit den Kunden zu kommunizieren.
- **Informationssuche:** Ebenso sollte man sich darüber im Klaren sein, auf welchen Wegen und in welchem Umfang die Kunden nach Informationen suchen. Handelt es sich um einen rationalen Prozess der aktiven Informationssuche, spricht man bei vielen Alternativen von extensiven oder bei wenigen Alternativen von limitierten Kaufentscheidungen. Handelt es sich um einen weniger rationalen Prozess, spricht man von impulsiven Kaufentscheidungen (z. B. Spontankäufen an der Kasse) oder habitualisierten Kaufentscheidungen, wenn man z. B. ohne nachzudenken nach dem Waschmittel greift, das man schon seit Jahren kauft.³⁴²
- **Alternativenbewertung:** Da die Bewertung der Alternativen bei extensiven und limitierten Kaufentscheidungen nach rationalen Kriterien erfolgt, muss man diese Kriterien kennen und ihre jeweilige Bedeutung einschätzen können, um dies in der Kommunikation mit den Kunden herauszustellen. Bei impulsiven Entscheidungen hingegen spielen die emotionale Anmutung und bei habitualisierten Entscheidungen einfach die Gewohnheit (und damit die bisherige Zufriedenheit) eine Rolle.
- **Kaufentscheidung:** Allein die Entscheidung für eine Alternative, d. h. die Kaufabsicht, muss noch nicht zwingend zum Kauf führen, etwa wenn unerwarteter Regen den geplanten Restaurantbesuch verhindert oder das Hemd nicht in der passenden Größe vorrätig ist. Das Unternehmen muss verstehen, welche Hindernisse es dabei geben kann.
- **Verhalten nach dem Kauf:** Nach dem Kauf ist vor dem Kauf, könnte man sagen, und daher gehört es auch zu den Aufgaben des Marketings, die Kundenzufriedenheit zu erheben und zu verstehen, warum es zu Wiederkäufen oder Weiterempfehlungen kommt.

Wie bereits angedeutet, unterscheiden sich die Phasen des Kaufprozesses in Abhängigkeit der **Kaufobjekte**. Extensive Kaufentscheidungen und limitierte Kaufentscheidungen, wie sie vielleicht bei Eigenheimen, Kreuzfahrten, Automobilen oder Lebensversicherungen vorliegen, sind eher als rational zu beschreiben und involvieren die bewusste Analyse aller potenziellen oder ausgewählter Alternativen. Impulsive Kaufentscheidungen, z. B. für den Schokoriegel oder das Eis an der Kasse, oder habitualisierte Kaufentscheidungen für Güter des täglichen Bedarfs laufen anders ab, weil die Alternativen weniger sorgfältig betrachtet werden. In ähnlicher Weise lassen sich nach der **Zahl der Entscheider** individuelle und kollektive Kaufentscheidungen oder nach der **kaufenden Wirtschaftseinheit** Kaufentscheidungen von Haushalten bzw. von Unternehmen unterscheiden. Betrachtet man z. B. das Kaufverhalten von Unternehmen, dann erfolgt dies zumindest im Falle von größeren Investitionen durch ganze Einkaufsgremien mit mehreren Beteiligten, was zumeist

³⁴⁰ Vgl. Kapitel 3.2.2. in diesem Studienbrief.

³⁴¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 726ff.

³⁴² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 379.

dazu führt, dass die Prozesse langwieriger und rationaler ablaufen. Demgegenüber finden sich bei Kaufentscheidungsprozessen von Individuen häufiger impulsive Käufe.

Eine wesentliche Erkenntnis dieser Analysen besteht darin, dass Märkte nur selten homogen sind und dass sich die Gesamtheit der Käufer typischerweise in Gruppen mit vergleichbaren Interessen und Bedürfnissen untergliedern lässt. In einer Wirtschaft mit vielen konkurrierenden Anbietern ist daher fast immer eine **Segmentierung der Märkte** erforderlich, wenn man Kundengruppen mit ihren jeweils spezifischen Ansprüchen erreichen will.³⁴³ Darunter versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. Marktsegmente,³⁴⁴ die dann mit spezifischen Leistungsangeboten angesprochen werden. Eine solche Segmentierung kann³⁴⁵

- nach **geografischen Kriterien** erfolgen, wenn z. B. ein Industrieunternehmen verschiedene Zielregionen wie Nordeuropa, Osteuropa, Südeuropa, Westeuropa etc. definiert,
- nach **demografischen Kriterien** erfolgen, wenn z. B. verschiedene Produkte für Männer und Frauen oder verschiedene Altersgruppen angeboten werden,
- nach **psychografischen Kriterien** erfolgen, wenn Werte, Einstellungen oder Lebensstile als Ausgangspunkt der Segmentierung dienen, und man z. B. ökologische Reinigungsmittel, ethische Geldanlagen oder Outdoor-Erlebnisreisen anbietet,
- nach **verhaltensbezogenen Kriterien** erfolgen, wenn man Stammkunden und gelegentliche Kunden (Zahl der Käufe) oder Online- und Flächengeschäft (Kaufort) unterscheidet.

Inhaltlich versucht man das Kaufverhalten dann in **Modellen des Kaufverhaltens** zu beschreiben, die einen Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und dem Kaufverhalten herstellen. Typische Einflussfaktoren auf das Kaufverhalten sind dabei allgemeine Rahmenbedingungen wie die Werte in der Gesellschaft bzw. in einzelnen Peergroups, die konjunkturelle und finanzielle Lage oder die technologische Entwicklung, außerdem persönliche Hintergründe wie Sozialisation oder Alter und schließlich die Einflüsse des Marketings selbst, d. h. die Produktgestaltung, Werbemaßnahmen etc. In Kombination sollen diese Faktoren erklären, warum Kunden kaufen, wie viel sie kaufen, wo sie kaufen, wann sie kaufen usw. Betrachtet man diese Zusammenhänge genauer, wird man feststellen, dass natürlich auch innerpersönliche Variablen wie Wahrnehmungen, Einstellungen, Motive oder Emotionen eine Rolle spielen – und sollte die Modelle entsprechend erweitern.³⁴⁶

Da sich die Analyse nicht nur auf die gegenwärtige Situation bezieht, sondern auch zukünftige Entwicklungen betrachten sollte, gehören auch **Prognosen** zu allen genannten Aspekten zu den Aufgaben in der Analysephase, z. B. indem potenzielle strategische Risiken aufgezeigt, mögliche Wettbewerber benannt, neue Marktsegmente identifiziert oder einfach nur die Absätze für die kommenden Perioden vorausgeplant werden.

All dies erfolgt im Rahmen der sogenannten **Marktforschung**, die dabei sowohl auf bestehende innerbetriebliche als auch auf außerbetriebliche Quellen zurückgreift. Diese Sekundärforschung wird bei Bedarf durch Maßnahmen der Primärforschung ergänzt, insbesondere durch³⁴⁷

- Befragungen, z. B. zur Kundenzufriedenheit oder den Anforderungen an neue Produkte,
- Beobachtungen, z. B. durch Testkäufer oder Blickaufzeichnungen im Einkaufsmarkt,
- Experimente, z. B. zur Wirkung verschiedener Preise oder Werbemittel,

³⁴³ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 381.

³⁴⁴ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 202.

³⁴⁵ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 734-735.

³⁴⁶ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 726.

³⁴⁷ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 384ff. sowie ausführlich *Weis/Steinmetz* (2011), S. 63ff.

- Panels, d. h. regelmäßige Befragungen der gleichen Gruppen zu den gleichen Themen, um Marktentwicklungen nachzuspüren,
- Testmärkte und Storetests, um die Akzeptanz von Produktinnovationen zu untersuchen.

4.4.2.2 Strategisches Marketing

Auch hinsichtlich der Festlegung von **Zielen und Strategien** werden grundlegende Entscheidungen in der Regel durch die Unternehmensführung getroffen – und wurden insofern auch im Rahmen der Unternehmensführung thematisiert. Auch hier liefert das Marketing natürlich wesentliche Entscheidungsgrundlagen, und es ist darüber hinaus dafür verantwortlich, die übergreifenden Ziele und Strategien für einzelne Geschäftsbereiche, Produktgruppen und Produkte zu konkretisieren. Auf dieser Ebene definiert man typischerweise Absatz- und Umsatzziele oder Marktstellungsziele für die einzelnen Bereiche. Wenn z. B. mit dem Verkauf von 10.000 Laptops eine Umsatzsteigerung von mindestens 7% oder ein Marktanteil von 22% angestrebt wird, dann handelt es sich um **ökonomischen Ziele**.³⁴⁸ Daneben kennt das Marketing sogenannte **psychografische Ziele**, bei denen es um die Verankerung beim Kunden geht. Beispiele hierfür wären das Image oder der Bekanntheitsgrad eines Produktes oder des Unternehmens.³⁴⁹ Bricht man Marketingziele weiter herunter, lassen sich produktpolitische, preispolitische, vertriebspolitische und werbepolitische Ziele unterscheiden, z. B. die Bedarfsgerechtigkeit eines Produktes, die Konkurrenzfähigkeit eines Preises, die Marktabdeckung bei Discountern oder die Rezeption einer Werbekampagne. Das aber fällt letztlich schon in den Bereich des operativen Marketings.

Auch grundlegende **Strategien** als Wege der Zielerreichung, wie z. B. die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff oder die Normstrategien nach Porter wurden ja bereits behandelt. An dieser Stelle sei daher nur noch einmal zusammengefasst, dass es im strategischen Marketing darum geht, mit Blick auf unternehmensexterne Chancen und Risiken sowie unternehmensinterne Stärken und Schwächen komparative Konkurrenzvorteile aufzubauen und zu erhalten, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Derartige Wettbewerbsvorteile bestehen, wenn die angebotenen Leistungen der anvisierten Zielgruppe einen wichtigen, wahrnehmbaren Nutzen stiften, den die Konkurrenzleistungen nicht aufweisen und der nicht kopierbar ist. Beispiele für Unternehmen mit solchen Vorteilen sind:

- Billigfluglinien wie Ryanair mit Kosten- und Preisvorteilen gegenüber der Konkurrenz;
- Coca-Cola mit Marketingkompetenz-Vorteilen und deutlich besserem Markenimage und Vertriebsnetz als die Konkurrenz.

Diese komparativen Vorteile entsprechen dann den Basisstrategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung oder der Konzentration auf Nischen. Mit Hilfe dieser Strategien will man sich im Bewusstsein der Kunden positionieren.³⁵⁰

4.4.2.3 Operatives Marketing

Ausgehend von den Strategieentscheidungen und der damit verbundenen Positionierung sind im nächsten Schritt **operative Maßnahmen** zu ergreifen, die der Strategieumsetzung dienen und die Zielerreichung unterstützen sollen. In der Regel spricht man hier von **Marketinginstrumenten** bzw. dem **Marketing-Mix**,³⁵¹ der aus der Produktpolitik, der Preispolitik, der Distributionspolitik sowie der Kommunikationspolitik besteht.

³⁴⁸ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 205.

³⁴⁹ Vgl. Lorberg/Vergossen (2015), S. 24.

³⁵⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 205ff.

³⁵¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 739.

International hat sich die Einteilung in vier ‚P‘ durchgesetzt:³⁵²

- **Product** (entspricht der Produkt- und Programmpolitik),
- **Price** (entspricht der Preis- und Konditionenpolitik),
- **Place** (entspricht der Distributionspolitik)
- **Promotion** (entspricht der Kommunikationspolitik)

Mit Blick auf die Besonderheiten von Dienstleistungen werden diese vier Begriffe manchmal noch durch drei weitere Ps ergänzt, nämlich People (Personalpolitik), Processes (Prozesspolitik) und Physical Facilities (Ausstattungs politik).³⁵³ Im Folgenden sollen die klassischen vier Elemente des Marketing-Mix erläutert werden.

Produkt- und Programmpolitik

Die Produkt- bzw. Leistungspolitik umfasst alle Maßnahmen, die der marktgerechten Gestaltung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie der Zusammenstellung der Angebote zu einem Produkt- bzw. Leistungsprogramm dienen. Die Entscheidungen, die in diesem Rahmen zu treffen sind – von der Produktinnovation über die Produktdifferenzierung und Produktvariation bis hin zur Produktelimination –, lassen sich entlang des sogenannten **Produktlebenszyklus** beschreiben, den die folgende Abbildung illustriert.

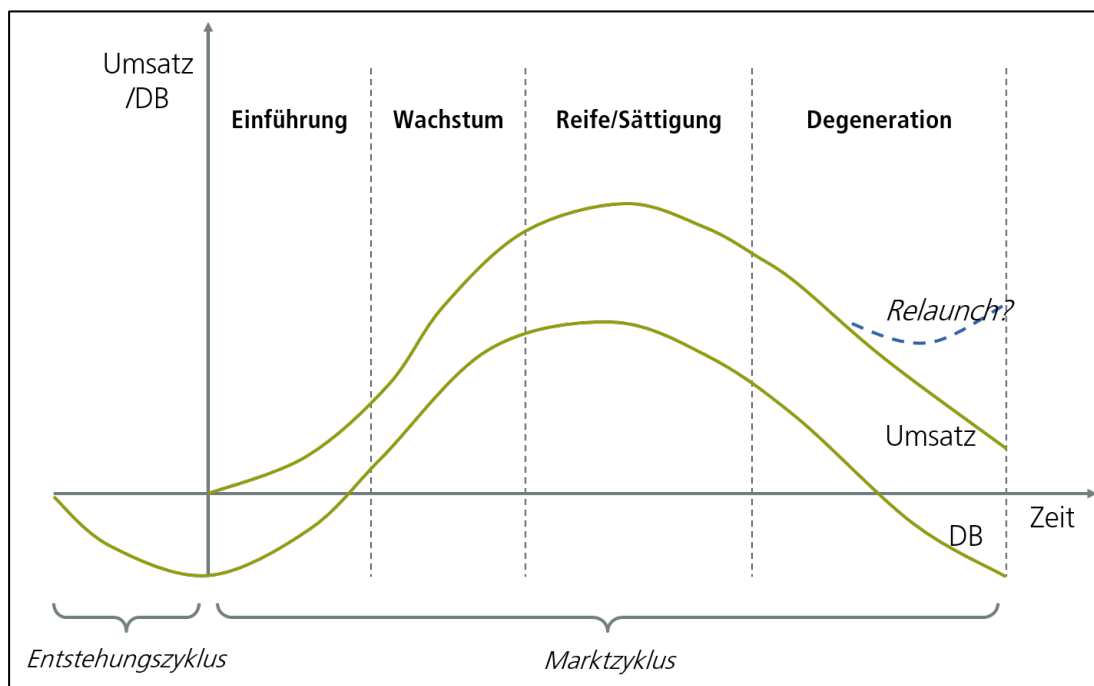


Abbildung 21: Der Produkt-Lebenszyklus.
(Quelle: In Anlehnung an Meffert (2005a), S. 134)

Bevor ein Produkt in der Einführungsphase überhaupt auf dem Markt platziert werden kann, muss es entwickelt und bedarfsgerecht gestaltet werden. Am Anfang steht also die **Produktinnovation** zur Generierung von neuen Produktideen und Wachstumschancen, was aufgrund der teils hohen Entwicklungskosten zwar immer auch ein Risiko darstellt, für den Bestand des Unternehmens aber unerlässlich ist – denn, wie der Produktlebenszyklus illustriert: Jeder Markt ist irgendwann gesättigt, und bestehende Leistungen werden durch neue und innovative Produkte ersetzt.³⁵⁴ Entscheidend

³⁵² Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2011), S. 33.

³⁵³ Vgl. Booms/Bitner (1981), S. 47ff.

³⁵⁴ Vgl. Beschorner/Peemöller (2006), S. 465.

für den Erfolg einer Produktinnovation ist die systematische Entwicklung und Prüfung von Ideen und Produkten von der Designphase über die Prototypen bis hin zur probeweisen Einführung auf begrenzten Testmärkten.³⁵⁵ Die zentrale Frage dabei lautet natürlich immer, ob die Idee bzw. das Produkt auf potenzielle Nachfrage trifft – was in der Regel dann der Fall sein dürfte, wenn es bedarfsgerecht gestaltet wird. In der Marktforschung muss es also immer auch darum gehen, die Erwartungen und den Geschmack der Kunden zu ermitteln, um Produkte entsprechend gestalten zu können.³⁵⁶ Dabei können verschiedene Gestaltungsaspekte genutzt werden:³⁵⁷

- **Produktkern und Produkteigenschaften:** Zentral ist zunächst einmal natürlich das Produkt selbst: Seine Eigenschaften, seine Funktionen und Verwendungszwecke, sein Design, seine Qualität und Haltbarkeit u. v. m. stehen im Fokus der Kaufentscheidung der Kunden.
- **Verpackung:** Auch die Verpackung erfüllt eine Vielzahl praktischer Funktionen (z. B. Schutz, Transportierbarkeit), dient gleichzeitig aber als Kommunikationsinstrument.
- **Zusatzleistungen:** Gemeint ist hier vor allem der Kundenservice, z. B. Beratungsleistungen, Garantien, Finanzierungsangebote etc.
- **Markenpolitik und Namensgebung:** Kennzeichnung oder Namensgebung von Produkten kann ein bedeutender Erfolgsfaktor sein, denn sie schaffen Kundenbindung durch hohe Wiedererkennungseffekte bzw. ein Versprechen gleichbleibend hoher Qualität.

Im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus wird man typischerweise nicht der einzige Anbieter am Markt bleiben. Wettbewerber greifen Produktinnovationen auf, verbessern und variieren sie, bieten vergleichbare Produkte günstiger an etc. kurzum: Die Wettbewerbsintensität steigt. Daher kommt es in der Wachstumsphase häufig zu einer **Produktdifferenzierung**, weil man natürlich auf die Konkurrenzangebote reagieren und die eigenen Produkte in anderen Designs, in günstigeren Varianten oder mit neuen Funktionen anbieten muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese differenzierten Produkte treten dabei *neben* die bestehenden Produkte. Demgegenüber werden die bestehenden Produkte im Falle einer **Produktvariation** durch die neuen Produkte *ersetzt*. Sie verschwinden also vom Markt, weil sie nicht mehr bedarfsgerecht und zeitgemäß sind bzw. weil der Markt gesättigt ist. Produktvariationen erfolgen daher auch eher am Ende des Lebenszyklus und werden entsprechend auch als Produkt-Relaunch bezeichnet.³⁵⁸ Sollte ein solcher Facelift nicht möglich oder zielführend sein, würde man das Produkt im Rahmen der **Produktelimination** vom Markt nehmen. Dabei ist zu beachten, ob es Synergien zu anderen Produkten gibt.

Preis- und Konditionenpolitik

Zur Preis- und Konditionenpolitik zählen alle Entscheidungen über Preishöhe, Rabatte, Garantien sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen. Da dies ganz offensichtlich nicht nur monetäre Aspekte betrifft, spricht man oft von der Gegenleistungspolitik oder Kontrahierungspolitik, weil hier die Gesamtheit der vertraglichen Konditionen geregelt wird.³⁵⁹ Im Zentrum der Überlegungen steht zunächst aber die eigentliche **Preisfindung**, die auf drei Wegen erfolgen kann:³⁶⁰

- Die **kostenorientierte Preisfindung** setzt an der Gesamtheit der Kosten an und addiert einen prozentualen Gewinnaufschlag, um zum Verkaufspreis zu gelangen. Grundsätzlich sollten die Verkaufspreise die gesamten Kosten (die sogenannten Vollkosten) decken, zumindest jedoch sollten die Kosten gedeckt werden, die für die direkte Leistungserstellung anfallen, damit darüber hinaus ein Deckungsbeitrag für die Fixkosten erwirtschaftet wird.

³⁵⁵ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 402ff.

³⁵⁶ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 218.

³⁵⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 740-741.

³⁵⁸ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 406.

³⁵⁹ Vgl. Weber (1968), S. 219.

³⁶⁰ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 433ff.

- Die **nachfrageorientierte Preisfindung** setzt an der Zahlungsbereitschaft der Kunden bzw. der Nachfrage nach den Angeboten an: Je höher die Zahlungsbereitschaft bzw. Nachfrage, desto höher darf auch der Angebotspreis sein.
- Die **wettbewerbsorientierte Preisfindung** zieht die Preise der Wettbewerber als Vergleich heran und folgt entweder diesen Preisen oder positioniert das Angebot bewusst über bzw. unter den Vergleichspreisen.

Da in der betrieblichen Praxis alle diese Einflussgrößen zu berücksichtigen sind, spricht man oft auch vom magischen Dreieck der Preisfindung – denn, so die Idee, man muss magische Kräfte besitzen, um bei kostendeckenden Preisen unter den Angeboten der Wettbewerber zu liegen und zugleich nicht über der Zahlungsbereitschaft der Kunden.

Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob man von allen Kundengruppen den gleichen Preis verlangt, oder ob man eine Politik der **Preisdifferenzierung** verfolgt, beispielsweise nach Kundengruppen (z. B. Schüler, Senioren, Stammkunden etc.), nach Zeiten (z. B. Nacht- und Wochenendtarife oder Hauptsaison und Nebensaison), nach Mengen (z. B. Familienpackungen, Jahresabonnements oder Vielfliegerangebote) oder nach räumlichen Kriterien (z. B. Auslandstarife, Platzkarten im Theater).

Damit wird zugleich deutlich, dass die Preisgestaltung immer auch **strategischen und taktischen Überlegungen** unterliegt. Neben der bereits angesprochenen Strategie der Kostenführerschaft kennt die betriebliche Praxis Abschöpfungsstrategien, bei denen eine hohe Zahlungsbereitschaft der Kunden (vor allem bei Neuprodukten) zunächst abgeschöpft wird, bevor man zu günstigeren Preisen übergeht, oder die Strategie des kalkulatorischen Ausgleichs, bei der einige Produkte sehr günstig verkauft werden, um z. B. Kunden anzulocken, und die dabei entstehenden Verluste durch andere, hochpreisige Produkte ausgeglichen werden. Auch Einführungspreise, Sonderangebote oder die Orientierung an sogenannten Preisurteilsankern oder Preisschwellen – die berühmten X,99-Preise – sind typische Elemente der Preispolitik.

Abgerundet wird die Preispolitik durch die **Konditionenpolitik**, die Garantiebedingungen, Rabatte, Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Kredit- und Finanzierungsbedingungen umfasst. Unter Rabatten versteht man Abschläge vom Preis der Leistung für bestimmte Mengen (z. B. für große Aufträge oder Gesamtumsätze), zu bestimmten Zeiten (z. B. als Einführungsrabatt, Auslaufabbratt oder Saisonrabatt), für die Übernahme bestimmter Funktionen durch den nachgelagerten Handel (z. B. Finanzierungsrabatt, Kundenbetreuungsabbratt) oder auch als Treuerabbratt für Endkunden.³⁶¹ Lieferungsbedingungen regeln die physische Warenübertragung, d. h. die Art des Transports, die Auslieferungstermine und die Versicherung. Zahlungsbedingungen regeln die Zahlungsart, die Zahlungstermine oder Modalitäten der Zahlungssicherung. Kredit- und Finanzierungsbedingungen schließlich bestimmen die Gewährung von Lieferantenkrediten bzw. die Finanzierungsmodalitäten hinsichtlich der Laufzeiten, der Tilgung und der Sicherheiten. Garantien und der Kundendienst spielen vor allem bei technischen Gebrauchsgütern eine große Rolle (z. B. 100.000-km-Garantie bei PKWs, Wartungsarbeiten durch Vertragswerkstätten).

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik – die in einem modernen Marketing-Verständnis den klassischen Absatz, also die physische Verteilung der Güter an die Kunden, beinhaltet – umfasst alle Aktivitäten, die mit der **Übermittlung der Leistungen vom Hersteller zum Endkunden** zusammenhängen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Leistungen zum richtigen Zeitpunkt in den erforderlichen Quantitäten und Qualitäten am Ort der Nachfrage verfügbar sind, was sowohl eine akquisitorische Distribution im Sinne der Erschließung von Absatzkanälen als auch eine logistische Distribution im Sinne von Lagerhaltung und Transport erfordert.³⁶²

³⁶¹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 472.

³⁶² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 453.

Hinsichtlich der Absatzkanäle lassen sich **indirekte und direkte Absatzkanäle** unterscheiden. Von direktem Vertrieb spricht man, wenn das Unternehmen die Absatzfunktion selbst übernimmt und die Produkte unmittelbar an den Kunden verkauft,³⁶³ sei es durch eine zentrale Verkaufsabteilung, Verkaufsniederlassungen, Handelsreisende, einen eigenen Versand- oder Online-Handel oder eine eigene Vertriebsorganisation. Auch wenn sogenannte Absatzhelfer, d. h. rechtlich selbstständige, allerdings weisungsgebundene, im Auftrag des Herstellers tätige Personen (z. B. Handelsvertreter, Kommissionäre oder Franchisenehmer) eingesetzt werden, spricht man von direktem Absatz. Erst wenn sogenannte Absatzmittler, d. h. rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Akteure, die als Käufer einer Ware die volle Verfügungsmacht erlangen, zum Einsatz kommen (z. B. Großhandel, Einzelhandel), spricht man von indirektem Vertrieb.³⁶⁴ Einen direkten Vertrieb findet man häufig bei Investitionsgütern oder dort wo erklärungsbedürftige, komplexe Produkte verkauft werden, z. B. bei Direktversicherungen oder Kommunikationssystemen, vereinzelt auch bei Konsumgütern (z. B. WMF oder Vorwerk)³⁶⁵ sowie – resultierend aus den Möglichkeiten des Internet – vor allem im Online-Handel. Den indirekten Vertrieb unter Einbeziehung von Groß- und Zwischenhändlern sowie Einzelhändlern findet man besonders häufig bei Konsumgütern.

Die eigentliche physische Distribution ist Aufgabe der **Distributionslogistik**. Hier geht es also um die Frage, mit welchen Transportmitteln (z. B. Bahn, Schiff) und auf welchen Transportwegen die physische Distanz zwischen Hersteller und Abnehmer am besten zu überwinden ist, wie man die Wege optimieren kann, wie viele Lager und Zwischenlager in welcher Größe für die Logistikkette erforderlich sind und wo diese einzurichten sind sowie die zeitliche Planung der Lieferketten und der Auslieferung in Abstimmung mit den Kundenanforderungen.³⁶⁶

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfasst alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens – ganz gleich, ob sich diese auf tatsächliche oder potenzielle Kunden richten, ob sie die Wahrnehmung und die Einstellungen der Kunden oder ihr Verhalten beeinflussen sollen oder ob sie sich auf das Unternehmen als Ganzes oder auf einzelne Produkte beziehen.³⁶⁷ **Ziel der Kommunikationspolitik** ist es, potenzielle Absatzwiderstände (die insbesondere auf Käufermärkten mit einem intensiven Wettbewerb und vielen Vergleichsmöglichkeiten sehr ausgeprägt sein können) zu überwinden, indem Informationen vermittelt, Emotionen ausgelöst, Bedürfnisse geweckt oder Einstellungen verändert werden.³⁶⁸ Zu diesem Zweck gibt es eine Reihe von **Kommunikationsinstrumenten**, von denen die wichtigsten im Folgenden kurz erläutert werden sollen.

Unter **Werbung** versteht man die Ansprache potenzieller Kunden über die Massenmedien (z. B. Fernsehen, Rundfunk, Zeitschriften, Zeitungen oder Internet) mit dem Ziel, über die Produkte zu informieren bzw. zu deren Kauf zu animieren. Ausgehend von den ihrerseits aus übergeordneten Marketingzielen abgeleiteten Werbezielen (z. B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Verbesserung des Images oder Erhöhung des Marktanteils) ist zunächst das Werbebudget festzulegen. In der Praxis bestimmt man das Budget oft in Prozent der Umsatzerlöse (Percentage-of-Sales-Methos) oder man orientiert sich an den Werbeausgaben der Wettbewerber (Competitive-Parity-Method) bzw. den verfügbaren Mitteln (All-You-Can-Afford-Method).³⁶⁹ In den nächsten Schritten ist dann die Verteilung des Werbeetats auf die Werbeobjekte, d. h. die zu bewerbenden Produkte, und die Werbeträger, d. h. die Werbekanäle, vorzunehmen.³⁷⁰ Von Interesse ist dabei natürlich, auf

³⁶³ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 221.

³⁶⁴ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 459.

³⁶⁵ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 755-756.

³⁶⁶ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 478-479.

³⁶⁷ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 748.

³⁶⁸ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 438-439.

³⁶⁹ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 749.

³⁷⁰ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 445.

welchen Kanälen bzw. über welche Medien man die Zielkunden am besten und günstigsten erreicht. Zu entscheiden ist darüber hinaus auch, zu welchen Zeiten und in welcher Taktung die Werbung auf den einzelnen Kanälen geschaltet wird. Außerdem muss die inhaltliche und visuelle Gestaltung der Werbebotschaften festgelegt werden, was vielfach durch Werbeagenturen, Mediengestalter und andere Spezialkräfte unterstützt wird. Der Kreis schließt sich – ganz im Sinne des bekannten Managementkreislaufes – mit der Werbeerfolgskontrolle, mit deren Hilfe überprüft wird, ob die zuvor definierten Werbeziele erreicht wurden.³⁷¹

Unter **Verkaufsförderung** versteht man alle Kommunikationsmaßnahmen, die der Unterstützung der eigenen Absatzorgane bzw. der Absatzmittler dienen. Im Gegensatz zur Werbung mit ihrer unspezifischen Ansprache potenzieller Nachfrager in Massenmedien geht es hier um eine gezielte Ansprache unentschlossener Kaufinteressenten.³⁷² Dabei lassen sich folgende Stoßrichtungen der Verkaufsförderung unterscheiden:³⁷³

- **Staff Promotion:** Bei der verkaufspersonalorientierten Verkaufsförderung soll das Potenzial des eigenen Verkaufspersonals gehoben werden, z. B. durch Verkaufsschulungen, Prämien und Anreizsysteme oder die Bereitstellung von Präsentationsmaterial.
- **Trade Promotion:** Die absatzmittlerorientierte Verkaufsförderung soll den Handel in seinen Absatzbemühungen verstärken und unterstützen bzw. entsprechende Anreize setzen, z. B. durch Handelsrabatte, Händlerseminare, Schaufensterausstattungen, Produktvideos etc.
- **Consumer Promotion:** Die konsumentenorientierte Verkaufsförderung richtet sich direkt an den Endkunden, z. B. durch Gratisproben, Verkostungen, Gutscheine, Preisausschreiben, Gewinnspiele, Aktionspreise, Prospekte, Produktvorführungen, u. v. m.

Ziel aller dieser Maßnahmen ist es, durch gezielte Anreize gegenüber den betreffenden Gruppen den Absatz der Produkte bzw. die Umsatzzahlen zu erhöhen.³⁷⁴

Als **Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit** bezeichnet man den Aufbau und die systematische Pflege der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der allgemeinen Öffentlichkeit (z. B. Presse, Parteien, Interessengruppen, Bürgerinitiativen) mit dem Ziel, Vertrauen, Wohlwollen und Unterstützung zu gewinnen bzw. ein positives Image des Unternehmens zu vermitteln.³⁷⁵ Anders als bei der Werbung und der Verkaufsförderung stehen hier also nicht das einzelne Produkt und der Verkauf desselben im Vordergrund, sondern die Unternehmung als Ganzes. Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind z. B. Pressemitteilungen, Pressegespräche, Geschäftsberichte, Vorträge, Fachtagungen, Podiumsdiskussionen, Preisverleihungen, Homepages, Newsletters u.v.m.³⁷⁶

Darüber hinaus kennt die Kommunikationspolitik viele weitere Instrumente, die an dieser Stelle der Vollständigkeit halber genannt werden sollen:³⁷⁷

- **Persönlicher Verkauf:** Vor allem bei erklärungsbedürftigen und kostenträchtigen Produkten, die ein hohes Maß an Vertrauen erfordern, ist häufig eine (ergänzende) Kommunikation durch persönliche Beratung und individuelle Überzeugungsarbeit erforderlich.

³⁷¹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 483.

³⁷² Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 451.

³⁷³ Vgl. *Lorberg/Vergossen* (2015), S. 150.

³⁷⁴ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 224.

³⁷⁵ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 223-224 sowie *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 485.

³⁷⁶ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 485.

³⁷⁷ Vgl. *Lorberg/Vergossen* (2015), S. 151ff., *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 452 sowie *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 752-753.

- **Sponsoring:** Durch die öffentlichkeitswirksame Zuwendung von Geldern, Sachmitteln oder Dienstleistungen an begünstigte Personen oder Organisationen (z. B. aus dem Sport, der Kultur oder dem Sozialwesen) soll das Image des Sponsors positiv beeinflusst werden.
- **Product Placement:** Durch die Platzierung von Produkten in Spielfilmen oder Videos werden große Reichweiten in einem positiv besetzten Umfeld erzielt, außerdem die gefürchteten Zapping-Effekte vermieden, die klassische Werbemaßnahmen oft verpuffen lassen.
- **Messen und Ausstellungen:** Sie ermöglichen die direkte Ansprache interessierter Kunden in einem von ihnen bewusst aufgesuchten Umfeld, teils verbunden mit Ereignischarakter.
- **Direkt-Marketing:** Mit Telefonaktionen, Werbebriefen, Katalogen oder Teleshopping wird versucht, Kunden direkt und bedarfsspezifisch anzusprechen, um durch eine persönliche und individuelle Ansprache höhere Aufmerksamkeit zu generieren.
- **Online-Marketing:** Mit der Verbreitung des Internets wurde natürlich auch dieses Medium verstärkt für Kommunikationsmaßnahmen genutzt, um die Aufmerksamkeit auf die eigene Homepage oder bestimmte Internetseiten zu lenken. Zu den klassischen Instrumenten im Online-Marketing gehören u.a. das Affiliate Marketing, das Suchmaschinenmarketing, die Online-Werbung durch Banner u. Ä. oder das E-Mail-Marketing.

Alle diese Kommunikationsmaßnahmen, angefangen von der klassischen Werbung bis hin zu den zuletzt genannten spezielleren Maßnahmen, führt man in einem modernen Marketing zu einem sogenannten **Multi Channel Marketing** zusammen, in dem die einzelnen Maßnahmen koordiniert und auf das Gesamtziel ausgerichtet werden.

4.4.2.4 Marketing-Controlling

Den Abschluss des Marketingmanagementprozesses bildet das Marketing-Controlling. Ganz im Sinne des allgemeinen Managementkreislaufs müssen natürlich auch die strategischen Ziele sowie die Zielerreichung im Rahmen der Produktpolitik, der Preispolitik, der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik überprüft werden. Dazu bedarf es einer Operationalisierung der Ziele und einer entsprechenden Erfassung in Kennzahlen. Beispiele hierfür wären:

- Marktanteile im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern
- Absatzzahlen und Umsätze
- Bekanntheitsgrad und Image einzelner Produkte und Marken bzw. des Unternehmens
- Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Wiederkaufrate, Weiterempfehlungsrate
- Produktqualität und Bedarfsgerechtigkeit, Beschwerdequoten
- Preissensibilität der Kunden
- Angebotserfolgsquoten, Abschlussquoten
- Präsenz im Handel
- Sichtbarkeit und Wahrnehmung einer Werbeanzeige

Abschließend kann eine solche Liste natürlich nicht sein. Letztlich kommt es darauf an, die Ziele zu analysieren und zu prüfen, wie man sie – mit vertretbarem ökonomischem Aufwand – einer Messung zugänglich machen kann.

Übungsaufgaben zu Kapitel 4

- 042** Charakterisieren Sie die drei Phasen des betrieblichen Leistungsprozesses (Beschaffung, Produktion, Absatz) und arbeiten Sie die Zusammenhänge zwischen dem Güterkreislauf und dem Geldkreislauf heraus!
- 043** Was versteht man unter primären und sekundären Prozessen im Wertschöpfungsmodell?
- 044** Welche Aufgaben erfüllt die Materialwirtschaft im Leistungserstellungsprozess?
- 045** Erläutern Sie die drei Phasen des Beschaffungsprozesses!
- 046** Was versteht man unter Outsourcing und was versteht man unter Offshoring?
- 047** Nennen Sie drei ausgewählte aktuelle Entwicklungen der Materialwirtschaft!
- 048** Wodurch unterscheiden sich Dienstleistungen von Sachgütern?
- 049** Welche Aufgaben sind in der langfristigen bzw. der kurzfristigen Produktionsprogrammplanung zu erfüllen?
- 050** Wie unterscheiden sich Einzelfertigung, Serienfertigung und Massenfertigung? Nennen Sie jeweils ein Beispiel!
- 051** Welche Organisation von Fertigungsprozessen ist für die Einzelfertigung, die Kleinserienfertigung und die Massenfertigung jeweils besonders geeignet und warum?
- 052** Was ist der Unterschied zwischen Absatz, Vertrieb und Verkauf?
- 053** Warum haben Absatz und Marketing seit den 1970er-Jahren an Bedeutung gewonnen?
- 054** Zeigen Sie an zwei Beispielen auf, inwiefern der Typus der Kaufentscheidung eine Rolle im Marketing spielen kann!
- 055** Nach welchen Kriterien lassen sich Märkte in Teilmärkte segmentieren?
- 056** Was sind die sogenannten vier „P“ des operativen Marketings?
- 057** Beschreiben Sie ein Produkt anhand der vier im Studienbrief genannten Gestaltungsaspekte der Produktpolitik!
- 058** Warum spricht man hin und wieder vom magischen Dreieck der Preisfindung?
- 059** Was versteht man unter direktem und was unter indirektem Absatz? Nennen Sie Beispiele!
- 060** Nennen Sie drei Instrumente der Kommunikationspolitik!

Raum für Notizen

5 Ergebnisse bewerten: Rechnungswesen und Finanzwirtschaft

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie

- ✓ die Zwecke und Aufgaben des Rechnungswesens erläutern;
- ✓ das externe und das interne Rechnungswesen unterscheiden;
- ✓ die Grundidee der doppelten Buchführung skizzieren;
- ✓ die Bilanz in ihren wesentlichen Positionen beschreiben;
- ✓ die Gewinn- und Verlustrechnung in ihren wesentlichen Positionen beschreiben;
- ✓ das interne Rechnungswesen als Managementinformationssystem verstehen;
- ✓ verschiedene Ansätze der Kostenrechnung unterscheiden;
- ✓ die Ziele der Kostenarten aufzeigen und wesentliche Kostenarten benennen;
- ✓ die Aufgaben und das Vorgehen im Rahmen der Kostenstellenrechnung erläutern;
- ✓ die Kalkulation von Selbstkosten in der Kostenträgerrechnung nachvollziehen;
- ✓ strategisches und operatives Controlling unterscheiden;
- ✓ Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage, der Vermögenslage und der Liquiditätslage mit ihren Formeln benennen und in ihrer Bedeutung erläutern;
- ✓ die Notwendigkeit nicht monetärer Kennzahlen begründen;
- ✓ die Aufgaben und Ziele der betrieblichen Finanzwirtschaft beschreiben;
- ✓ das Investitionskalkül erläutern und Verfahren der Investitionsrechnung benennen;
- ✓ Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung bzw. Innenfinanzierung und Außenfinanzierung unterscheiden und beispielhaft einige Instrumente zu jeder Finanzierungsart erläutern;
- ✓ die Notwendigkeit eines Finanzmanagements aufzeigen.

Den letzten Schritt im Rahmen des Managementkreislaufs bildet die **Überprüfung der Ergebnisse** mit Blick auf die Ziele des Unternehmens, um diese gegebenenfalls anzupassen und den nächsten Planungszyklus zu beginnen. Damit dieser Steuerungs- und Feedback-Prozess auf einer fundierten Grundlage und nicht unsystematisch erfolgt, sind strukturierte und zielführende Informationen erforderlich. Die Daten hierfür liefern das Rechnungswesen und die Finanzwirtschaft. Hier werden Informationen zu den **monetären Größen** erfasst und aufbereitet, die für die Erfolgsbewertung in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen natürlich von zentraler Bedeutung sind.³⁷⁸ Aber auch in den sachzielorientierten öffentlichen und Nonprofit-Unternehmen gewinnen solche monetären Größen angesichts einer wachsenden Ökonomisierung zunehmend an Relevanz, da sie Auskunft über die Einhaltung formalzielbezogener Nebenbedingungen geben, z. B. zur Kostensituation, zur Wirtschaftlichkeit von Outsourcing oder zur Liquiditätslage. Mit Blick auf die Sachzieldomi-nanz dieser Organisationen müssten Informationssysteme jedoch durch Indikatoren zur Erreichung der fachlichen Ziele und Erfüllung der öffentlichen Aufgaben ergänzt werden. Das Gleiche gilt jedoch für erwerbswirtschaftliche Unternehmen, denn auch sie verfolgen im modernen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre ja nicht nur monetäre Ziele, sondern eine Vielzahl von inhaltlichen Zielen, die sich aus den Ansprüchen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder ableiten lassen. Die Erfassung und Bewertung solcher nicht monetärer Größen ist üblicherweise in den betreffenden Bereichen angesiedelt, d. h. dem Marketing, der Produktion, der Personalabteilung etc., wird aber durch das sogenannte Controlling koordiniert und begleitet.

³⁷⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Operationalisierung von Zielen.

5.1 Rechnungswesen

Das betriebliche Rechnungswesen stellt ein traditionsreiches, differenziertes und vielfach stark ausgebautes Instrument zur Informationsversorgung von Führungskräften dar. Der prinzipielle **Zweck des betrieblichen Rechnungswesens** besteht darin, sämtliche Zustände und Vorgänge, die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Leistungsprozess auftreten, mengen- und wertmäßig zu erfassen, zu verarbeiten und abzubilden. Über diese vergangenheitsbezogene Darstellung bzw. Rechnungslegung hinaus, die in erster Linie für Anteilseigner, Gläubiger, den Staat oder auch die allgemeine Öffentlichkeit von Interesse ist, erfüllt ein modernes Rechnungswesen eine wichtige Funktion für das Management, indem es nämlich Informationen zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung stellt und Planungs- und Kontrollprozesse begleitet.³⁷⁹

Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der **Kontroll- und Dokumentationsaufgabe** des betrieblichen Rechnungswesens in Bezug auf alle Geschäftsvorfälle eines Unternehmens, und zwar in der Zeitspanne zwischen Gründung und Aufgabe des Unternehmens. Darüber hinaus kommt wie gesagt auch der internen **Informations- und Entscheidungsunterstützungsaufgabe** eine hohe Bedeutung zu. Da sich externe und interne Informationsaufgaben des Rechnungswesens unterscheiden lassen,³⁸⁰ kann das betriebliche Rechnungswesen – je nach Zielsetzung – in zwei grundlegende Teilbereiche unterschieden werden:³⁸¹

- **externes Rechnungswesen**, manchmal auch als Finanzbuchhaltung bezeichnet
- **internes Rechnungswesen** bzw. Kosten- und Leistungsrechnung, mitunter auch als Kosten- und Erlösrechnung bezeichnet

Beide haben sich getrennt voneinander entwickelt, sind jedoch eng miteinander verbunden und basieren teilweise auf dem gleichen Zahlenmaterial.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich das externe und interne Rechnungswesen desselben Datenmaterials bedienen, dieses allerdings unterschiedlich aufbereiten und zu unterschiedlichen Zwecken verwenden. Die nachfolgende Tabelle illustriert diese abschließende Gegenüberstellung von externem und internem Rechnungswesen:

Gemeinsame Datenbasis: Die buchungstechnische Erfassung aller Geschäftsvorfälle innerhalb eines Jahres ...		
... für	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
... zur Erstellung einer	Finanzbuchhaltung (Erfolgsrechnung)	Betriebsbuchhaltung (Kosten- und Erlösrechnung)
... mit den Aufgaben	■ Dokumentation ■ Rechenschaft ■ Information	■ Kalkulation ■ Budgetierung ■ Steuerung

Tabelle 2: Gegenüberstellung des externen und des internen Rechnungswesens.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Rechnungswesen übernimmt insofern eine grundlegende Bedeutung für das Unternehmen selbst sowie für externe Bilanzadressaten. Ein grundlegendes Verständnis der Buchhaltung sowie die daraus resultierenden Folgen und Auswirkungen ist also von großer Bedeutung.

³⁷⁹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 266.

³⁸⁰ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 264.

³⁸¹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 266-267, die zudem die Statistik und Planungsrechnungen als Teilbereiche nennen.

5.1.1 Externes Rechnungswesen

Das externe Rechnungswesen kann wiederum in **zwei Teilbereiche** mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben unterteilt werden: Die Buchführung dient zunächst der vollständigen Dokumentation der Prozesse (die man im Rechnungswesen auch als Geschäftsvorfälle bezeichnet) in monetären Größen und liefert so die Datenbasis für alle weiterführenden Berechnungen. Der Jahresabschluss dient der Rechenschaftslegung bzw. der Information von Anteilseignern, Gläubigern und Staat.³⁸²

Die Finanzbuchhaltung

Die Aufgabe der Finanzbuchhaltung besteht folglich in der chronologischen, systematischen und lückenlosen Erfassung sämtlicher **Wertbewegungen und Wertveränderungen** im Unternehmen, d. h. jener Prozesse, Vorgänge und Geschäftsvorfälle, die auf den Wert und die Zusammensetzung des Vermögens und des Kapitals sowie den Erfolg und die Zusammensetzung der Erträge und Aufwendungen wirken. Diese Prozesse lassen sich in vier Hauptgruppen unterteilen:

- **Wertbewegungen in den Betrieb hinein** (z. B. Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, Zahlungseingänge von Kunden)
- **Wertbewegungen innerhalb des Betriebes selbst** (z. B. Verwendung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen oder Vorprodukten bei der Herstellung von Produkten)
- **Wertbewegungen aus dem Betrieb heraus** (z. B. Erbringung von Dienstleistungen, Verkauf von Waren, Zahlungsausgänge an Lieferanten)
- **Wertveränderungen innerhalb des Betriebes** (z. B. Wertgewinn oder Wertverlust von Geldanlagen oder Immobilien)

Die Erfassung dieser Wertbewegungen und Wertveränderungen erfolgt – immer nur auf der Basis von Belegen – durch die Verbuchung auf zweiseitige Konten. Die linke Seite eines solchen Kontos bezeichnet man als „Soll“ und die rechte Seite als „Haben“.³⁸³ Diese **doppelte Buchführung**, auch **Doppik** genannt, hat sich in privaten Unternehmen, zunehmend allerdings auch in öffentlichen und Nonprofit Unternehmen durchgesetzt.³⁸⁴ Der Name rührt daher, dass jeder Geschäftsvorfall mindestens zwei Konten betrifft, und allen Buchungen im „Soll“ Gegenbuchungen im „Haben“ in gleicher Höhe entsprechen müssen.³⁸⁵ Wenn z. B. Rohstoffe eingekauft werden, dann betrifft das sowohl das Rohstoffkonto, auf dem sich der Bestand um den Wert der eingekauften Waren erhöht, als auch (im Falle einer Überweisung) das Bankkonto, auf dem die finanziellen Mittel um den gleichen Betrag zurückgehen.

Die **rechtlichen Grundlagen** zur Buchführung und die Verpflichtung zur Rechnungslegung in Form eines Jahresabschlusses sind für die **nationale Rechnungslegung** vor allem in den §§ 238ff. HGB dargelegt, wobei im Kontext der Besteuerung Rechtsnormen aus dem Steuerrecht (§§ 140ff. der Abgabenordnung in Verbindung mit den jeweiligen Einzelsteuergesetzen) ergänzende Einflüsse entfalten. Die grundlegenden Vorschriften jedoch finden sich im HGB, insbesondere Ansatz- und Bewertungsvorschriften, Hinweise zur Gestaltung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung (GoB), die fünf Prinzipien formulieren:³⁸⁶

- **Klarheit und Übersichtlichkeit**, d. h. eine systematische und differenzierte Darstellung
- **Vollständigkeit**, d. h. Ausweis aller Vermögens- und Kapitalteile

³⁸² Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2007), S. 399-400.

³⁸³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 401.

³⁸⁴ Das traditionelle Buchungssystem im öffentlichen Bereich ist die sogenannte Kameralistik, die eine reine Einnahmen-Ausgabenrechnung ist, also den Zufluss bzw. Abfluss von liquiden Mittel betrachtet.

³⁸⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 401.

³⁸⁶ Beschorner/Peemöller (2006), S. 368-369.

- **Bilanzidentität und Bilanzkontinuität**, d. h. die Gleichheit der Schlussbilanz eines Jahres und der Eröffnungsbilanz des Folgejahres und Beibehaltung der Form und Bewertungsansätze
- **Wahrheit**, d. h. die Richtigkeit und Zweckmäßigkeit der Angaben
- **Vorsicht**, d. h. die Berücksichtigung von Risiken

Insbesondere das Vorsichtsprinzip hat einen prägenden Einfluss auf viele Bewertungsvorschriften: Der Kaufmann sollte seine Vermögensverhältnisse, so die Idee, im Sinne des Gläubigerschutzes eher vorsichtig darstellen.³⁸⁷ Viele größere und international agierende Unternehmen bilanzieren heute jedoch nach **internationalen Bilanzierungsstandards**, die in den International Accounting Standards (IAS), den International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie den United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) niedergeschrieben sind. Hier ist die Idee der Vorsicht weniger ausgeprägt, vielmehr gilt das Prinzip „True and fair view“, d. h. die Anforderung, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes (und eben kein vorsichtiges) Bild von der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu vermitteln.

Der Jahresabschluss

Mit dem Abschluss eines Geschäftsjahres – in der Regel zum 31.12. eines Jahres – werden die in der Buchführung gewonnenen Informationen im Jahresabschluss zusammengeführt und zum Zwecke der Rechnungslegung bzw. der Information externer Adressaten aufbereitet.³⁸⁸ Dieser besteht aus **drei Teilen**.³⁸⁹

- **Bilanz** als zeitpunktbezogene Rechnung
- **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) als zeitraumbezogene Rechnung
- **Anhang**, bestehend aus Erläuterungen zu diesen Rechnungen und Lagebericht, der jedoch nur von Kapitalgesellschaften zu erstellen ist

Neben diesen klassischen Jahres- und Konzernabschlüssen gibt es noch Steuerbilanzen, die zum Zweck der Besteuerung erstellt werden, sowie Sonderbilanzen, die bei besonderen Anlässen (z. B. Gründung, Umwandlung, Fusion, Sanierung, Liquidation, Insolvenz etc.) zu erstellen sind.

In der **Bilanz** erfasst man die Vermögenslage des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt. Auf der einen Seite wird dargelegt, aus welchen Quellen das Kapital des Unternehmens stammt. Dieses kann – vereinfacht formuliert – als sogenanntes Eigenkapital aus den eigenen Mitteln des Unternehmers bzw. der Anteilseigner oder als Fremdkapital aus anderen Quellen kommen. Diese Seite der Bilanz nennt man auch die Seite der Mittelherkunft oder Passivseite. Auf der anderen Seite der Bilanz, der Seite der Mittelverwendung oder Aktivseite, erfasst man, für welche Zwecke das bereitgestellte Kapital eingesetzt wurde bzw. in welchen Vermögenswerten es zu finden ist. Dies können z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Computer oder Schreibtische sein, also alle Arten von Sachmitteln oder finanzielle Mittel, die im Kassenbestand, als Bankguthaben oder als Forderungen vorliegen. Unterschieden wird hier jedoch – auch das vereinfacht formuliert – in Anlagevermögen, das dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht (Grundstücke, Gebäude, Maschinen etc.), sowie Umlaufvermögen, das nur relativ kurzzeitig im Unternehmen ist (Rohstoffe, Vorprodukte, Forderungen, Kasse, Bankguthaben etc.).³⁹⁰ Zusammenfassend ergibt sich damit die folgende vereinfachte Darstellung einer Bilanz.

³⁸⁷ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 272.

³⁸⁸ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 205.

³⁸⁹ Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 271.

³⁹⁰ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 407ff.

Aktiva (= Vermögen = Mittelverwendung)	Passiva (= Kapital = Mittelherkunft)
Anlagevermögen ■ Immaterielle Vermögensgegenstände ■ Sachanlagen • Grundstücke • Gebäude • Maschinen • Betriebs- und Geschäftsausstattung ■ Finanzanlagen Umlaufvermögen ■ Vorräte • Rohstoffe • Halbfertigerzeugnisse • Fertigerzeugnisse ■ Forderungen ■ Wertpapiere ■ Kasse und Bankguthaben	Eigenkapital ■ Gezeichnetes Kapital ■ Kapitalrücklage ■ Gewinnrücklage ■ Gewinn-/Verlustvortrag ■ Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag Fremdkapital ■ Langfristige Verbindlichkeiten ■ Kurzfristige Verbindlichkeiten

Abbildung 22: Vereinfachte Darstellung einer Bilanz.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Hinzu kommen Rückstellungen, Rechnungsabgrenzungsposten und weitere Bilanzelemente, die aus Vereinfachungsgründen zum Zwecke der Einführung hier aber nicht aufgeführt werden. Hier sei abschließend noch festgehalten, dass sich die Bilanz dadurch auszeichnet, dass ihre beiden Seiten immer ausgeglichen sein, d. h. in der Summe die gleichen Werte ausweisen müssen. Denn natürlich muss ja jeder Geldbetrag, der von den Eigenkapitalgebern und Fremdkapitalgebern in das Unternehmen geflossen ist, in irgendeiner Form verwendet werden – und wenn das Geld nur in der Kasse oder auf der Bank liegt.

Die **Entstehung einer Bilanz** soll im Folgenden, angelehnt an die Ausführungen bei Weber, Kabst und Baum,³⁹¹ an einem **Beispiel** nachvollzogen werden: Nehmen wir einmal an, wir wollen eine neue Unternehmung gründen, z. B. eine Schreinerei. Dazu müssen wir vermutlich zunächst einmal unser persönliches Bankkonto leeren, um die geplante Kapitaleinlage von beispielsweise 100.000 Euro zu erbringen. Diesen Betrag zahlen wir auf das Konto des neu gegründeten Unternehmens ein, sodass sich in der Bilanz die folgende Situation ergibt:

Aktiva/Mittelverwendung		Passiva/Mittelherkunft	
Bankguthaben	100.000	Eigenkapital	100.000
Summe	100.000	Summe	100.000

Da die Summe von 100.000 Euro leider nicht genügt, um alle notwendigen Anschaffungen zu tätigen, wir selbst aber kein weiteres Kapital zur Verfügung haben, wenden wir uns an eine Bank und nehmen einen Kredit in Höhe von 200.000 Euro auf, der auf unser Konto überwiesen wird und das Bankguthaben entsprechend erhöht und der sich zugleich in unserer Bilanz als Fremdkapital zeigt.

³⁹¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 274ff., denen das Beispiel in weiten Teilen entlehnt ist.

Daraus ergibt sich folgendes Bild:

Aktiva/Mittelverwendung		Passiva/Mittelherkunft	
Bankguthaben	300.000	Eigenkapital	100.000
		Fremdkapital	200.000
Summe	300.000	Summe	300.000

Nun endlich steht uns genug Kapital zur Verfügung, um den Geschäftsbetrieb aufzunehmen. Wir kaufen eine Reihe von Maschinen (also Anlagevermögen) im Wert von insgesamt 100.000 Euro, zudem benötigen wir für die Produktion natürlich Holz, Leim, Schrauben und anderes Material, was uns in der Summe 50.000 Euro kostet. In der Bilanz zeigen sich diese Vorfälle wie folgt:

Aktiva/Mittelverwendung		Passiva/Mittelherkunft	
Maschinen	100.000	Eigenkapital	100.000
Vorräte	50.000	Fremdkapital	200.000
Bankguthaben	150.000		
Summe	300.000	Summe	300.000

Da wir nun über alle erforderlichen Rohstoffe und Betriebsmittel verfügen, können wir mit der Produktion beginnen und verarbeiten einen Teil des Holzes mithilfe der Maschinen und unter Verwendung weiterer Materialien zu hochwertigen Schlafzimmergarnituren. Der Wert der dabei eingesetzten Vorräte beträgt 40.000 Euro, die Aufwendungen für den Lohn unseres Gesellen und zugekaufte Dienstleistungen betragen 60.000 Euro. Das bisher in der Bilanz erfasste Vermögen (Maschinen, Vorräte, Bankguthaben) hat in der Summe folglich um 100.000 Euro abgenommen. Zugleich wurden jedoch Schlafzimmergarnituren als Fertigprodukte hergestellt, die wir zu den bislang angefallenen Kosten bewerten, sodass sich die folgende Bilanz ergibt:

Aktiva/Mittelverwendung		Passiva/Mittelherkunft	
Maschinen	100.000	Eigenkapital	100.000
Vorräte	10.000	Fremdkapital	200.000
Fertigprodukte	100.000		
Bankguthaben	90.000		
Summe	300.000	Summe	300.000

Als Zwischenfazit können wir feststellen, dass sich die Bilanzsumme durch den Produktionsprozess nicht geändert hat und weiter bei 300.000 Euro liegt. Das bedeutet auch – wie wir an dem nicht veränderten Eigenkapital von 100.000 ersehen können – dass wir weder Geld verdient noch Geld verloren haben. Bislang wurden immer nur einzelne Vermögenswerte in andere Vermögenswerte umgewandelt. Angenommen nun, es gelingt uns, die hochwertigen Schlafzimmergarnituren für einen Preis von 130.000 Euro an ein ortsansässiges Nobelhotel zu verkaufen, das den Kaufpreis auf unser Konto überweist, dann verändert sich unser Eigenkapital, wie die folgende Bilanz zeigt:

Aktiva/Mittelverwendung		Passiva/Mittelherkunft	
Maschinen	100.000	Eigenkapital	130.000
Vorräte	10.000	Fremdkapital	200.000
Bankguthaben	220.000		
Summe	330.000	Summe	330.000

Da sich unser Bankguthaben um 130.000 Euro erhöht hat, parallel aber nur der Abgang unserer Fertigprodukte in Höhe von 100.000 Euro zu verzeichnen ist, während die Positionen Maschinen und Vorräte unverändert bleiben, erhöht sich die Summe der Aktiva auf 330.000 Euro. Und da die Summe der Aktiva gleich der Summe der Passiva sein muss (siehe oben), *muss* sich auch die Summe der Passiva in gleicher Höhe verändert haben. Da jedoch kein zusätzliches Fremdkapital aufgenommen wurde, kann es sich dabei nur um eine Erhöhung des Eigenkapitals handeln: Der Verkaufsprozess bzw. die Tatsache, dass die Kunden bereits sind, für die Fertigerzeugnisse mehr zu bezahlen, als sie uns in der Herstellung gekostet haben, führt dazu, dass wir Geld verdienen und dass sich unser Eigenkapital erhöht. Der Gewinn seit dem Beginn unserer Geschäftstätigkeit lässt sich also einfach dadurch ermitteln, dass wir das Eigenkapital am Anfang der Periode dem Eigenkapital am Ende der Periode gegenüberstellen.

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** ist letztlich nichts anderes als eine andere Methode zur Ermittlung des Unternehmenserfolges. In einer zeitraumbezogenen Rechnung werden die Aufwendungen und Erträge der betrachteten Periode, d. h. des Monats, Quartals oder Jahres, gegenübergestellt, was eine Beurteilung der Ertragslage des Unternehmens erlaubt.³⁹² Als Erträge werden vor allem die Umsatzerlöse erfasst, d. h. der Absatz bzw. die Zahl der verkauften Leistungen, bewertet mit den jeweiligen Verkaufspreisen – oder einfacher formuliert: das, was die Kunden bezahlt haben. Diesen Erträgen, die gegebenenfalls durch sonstige betriebliche Erträge ergänzt werden, stellt man die angefallenen Aufwendungen gegenüber. Dies sind zunächst die Herstellungskosten, d. h. die direkt mit der Produktion verbundenen Aufwendungen für Material und Personal. Daneben sind die sogenannten Gemeinkosten, d. h. die allgemein angefallenen, nicht direkt dem Prozess der Leistungserstellung zuzuordnenden Kosten, zu berücksichtigen, z. B. Verwaltungskosten oder das Gehalt der Geschäftsführung. Um zum Betriebsergebnis (EBIT) zu gelangen, ist außerdem der Wertverlust des Anlagevermögens in Form von Abschreibungen zu erfassen. Das Betriebsergebnis wird auch als Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bezeichnet, da es alle Erträge und Aufwendungen umfasst, die mit dem eigentlichen Unternehmenszweck zu tun haben. Allerdings lassen sich daraus noch keine Aussagen über den Gewinn der Periode treffen, denn neben den Kosten der Leistungserstellung fallen noch Zinsen als Kosten für die Aufnahme des Fremdkapitals und Steuern als Obulus an den Staat an, bevor sich der Gewinn ergibt. Die folgende Abbildung gibt einen vereinfachten Überblick über die Gewinn- und Verlustrechnung.

Umsatzerlöse
- Herstellungskosten
- Gemeinkosten (F&E, Verwaltung, Vertrieb)
- Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen
Betriebsergebnis (EBIT)
- Zinsen
Gewinn/Verlust vor Steuern
- Steuern
Gewinn/Verlust nach Steuern

Abbildung 23: Vereinfachte Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung.
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁹² Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 406.

Wenn wir uns noch einmal an unsere Schreinerei erinnern, dann wären seit dem Beginn unserer Geschäftstätigkeit die folgenden Erträge und Aufwendungen angefallen: Als Erträge konnten wir den Zahlungseingang für die Schlafzimmergarnituren in Höhe von 130.000 Euro verzeichnen. Diesen Erträgen standen Aufwendungen für den Einsatz der Rohstoffe in Höhe von 40.000 Euro (Vorräte im Wert von 10.000 Euro befinden sich ja noch im Lager) sowie für den Lohn des Gesellen und zugekaufte Dienstleistungen im Wert von 60.000 Euro (Gemeinkosten sind im Beispiel nicht angefallen) gegenüber. Das Betriebsergebnis beträgt folglich 30.000 Euro, was der Veränderung des Eigenkapitals aus der Betrachtung der Bilanz entspricht. Aus dem Schema der Gewinn- und Verlustrechnung können wir nun aber auch sehen, dass die Eigenkapitalveränderung nicht dem Gewinn der Periode entspricht, denn beim Vergleich des Eigenkapitals wurden Abschreibungen, Zinsen und Steuern noch nicht berücksichtigt – natürlich deshalb, weil sie in dem vereinfachten Beispiel oben nicht vorkamen.

5.1.2 Internes Rechnungswesen

Die Daten aus der Buchhaltung dienen, nur mit differenzierter bzw. unternehmensspezifischer Aufbereitung, auch dem internen Rechnungswesen. Aufgabe des internen Rechnungswesens ist „die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über wert- und mengenmäßige Größen, die benötigt werden, um die betriebliche Leistungserstellung zu steuern“. ³⁹³ Die Daten aus dem internen Rechnungswesen stehen also nur einem internen Personenkreis (z. B. Aufsichtsgremien, Vorstand, Geschäftsführung oder Management) zur Verfügung und sollen diese Gruppen bei der Analyse der Kosten- und Leistungsstrukturen sowie der strategischen und operativen Steuerung des Unternehmens unterstützen. Dies umfasst drei Arten von Aufgaben: ³⁹⁴

- **Planungsaufgaben**, mit dem Ziel der Bewertung betrieblicher Handlungsoptionen im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse oder der Kalkulation der Selbstkosten einer Leistung, um zu entscheiden, zu welchem Preis diese mindestens auf dem Markt angeboten werden muss;
- **Kontrollaufgaben durch Soll-Ist-Vergleiche**, z. B. zwischen den für einen Geschäftsbereich oder eine sogenannte Kostenstelle geplanten und den tatsächlichen Kosten;
- **Dokumentationsaufgaben**, beispielsweise die Ermittlung der Herstellungskosten im Rahmen des Jahresabschlusses oder der Selbstkosten bei der Kalkulation öffentlicher Aufträge.

Das interne Rechnungswesen, das oft auch als Kosten- und Leistungsrechnung bzw. Kosten- und Erlösrechnung bezeichnet wird, stellt also ein wichtiges **Managementinformationssystem** dar. Im Zentrum des internen Rechnungswesens stehen der im betrieblichen Leistungserstellungsprozess verursachte Werteverzehr (Kosten) auf der einen und die dadurch hervorgebrachten Ergebnisse (Leistungen) auf der anderen Seite.

Die Informationen, die die Kosten- und Leistungsrechnung hervorbringt, müssen so aufbereitet werden, dass sie für den jeweiligen Empfänger einen steuerungs- und entscheidungsrelevanten Charakter besitzen. D. h. sie sollten eine vergangenheitsorientierte Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Leistungsprozesses und zugleich eine zukunftsorientierte, möglichst wirtschaftliche Steuerung des Prozesses ermöglichen. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieses Anspruchs haben sich drei Ausprägungen der Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt: ³⁹⁵

- Die **Ist-Kostenrechnung** ermittelt die tatsächlich in einer Periode angefallenen Kosten und dient als vergangenheitsorientierte Rechnung vor allem der Dokumentation und Kontrolle.

³⁹³ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 441.

³⁹⁴ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 867-868.

³⁹⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 444-445.

- Die **Normalkostenrechnung** erfasst die in mehreren vergangenen Perioden durchschnittlich angefallenen Ist-Kosten mit dem Ziel, Kostenschwankungen zu glätten und die Kosten so besser vergleichbar zu machen.
- Die **Plankostenrechnung** prognostiziert die für zukünftige Perioden erwarteten Kosten und liefert zugleich die Budgets für Abteilungen, Kostenstellen etc. Aufbauend darauf können die Einhaltung der Vorgaben überprüft und Abweichungen analysiert werden.

Die Ist-Kostenrechnung stellt die traditionelle Form der Kosten- und Leistungsrechnung dar. Ein wirklicher Informationsgewinn entsteht jedoch nur, wenn ergänzend eine Plankostenrechnung durchgeführt wird.

Für manche betriebliche Entscheidungen ist es darüber hinaus relevant, welche Kosten genau in die Überlegungen einfließen sollen. Dazu ein Beispiel: Wenn es um die Annahme eines zusätzlichen Auftrages geht und man sich dabei fragt, welche Kosten anfallen, könnte man zu zwei Schlüssen gelangen. Eine Möglichkeit wäre es, von den ohnehin anfallenden Kosten für Mieten, Gehälter der Personalabteilung, Zinsbelastungen etc., den sogenannten Fixkosten, abzusehen und nur danach zu fragen, ob der Erlös aus dem zusätzlichen Auftrag höher ist als die dafür zusätzlich anfallenden, beschäftigungsabhängigen bzw. variablen Kosten für die eingesetzten Materialien, Mitarbeiter etc. Diesen sogenannten Deckungsbeitrag würde man verwenden, um einen Teil der Fixkosten zu decken. Wenn man solche Berechnungen anstellt, wird dies als **Teilkostenrechnung** bezeichnet, da nur ein Teil der Kosten – die variablen Kosten – berücksichtigt wird. Demgegenüber werden bei der **Vollkostenrechnung** alle anfallenden Kosten, also fixe Kosten und variable Kosten, in die Berechnungen einbezogen, da nur so sichergestellt werden kann, dass die Kosten auch langfristig gedeckt sind und die Unternehmung überlebensfähig bleibt. Zugleich stellt sich damit die Frage, welche Fixkosten – oder in einem weiteren Sinne auch allgemeine Kosten – welchen Aufträgen bzw. Produkten und Leistungen zuzuordnen sind.

Dementsprechend besteht eine der wichtigsten Aufgaben der Kostenrechnung in der Verteilung der Kostenarten auf einzelne Kostenstellen (z. B. Teams oder Abteilungen), um die Planeinhaltung und Wirtschaftlichkeit zu prüfen, auf einzelne Kostenträger (d. h. Produkte und Leistungen), um die Selbstkosten und Preise zu kalkulieren oder auf Geschäftsbereiche, um deren Periodenerfolg zu ermitteln. Um dies zu erreichen, wurden die drei Bereiche der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung entwickelt, deren Zusammenhang die folgende Abbildung illustriert.

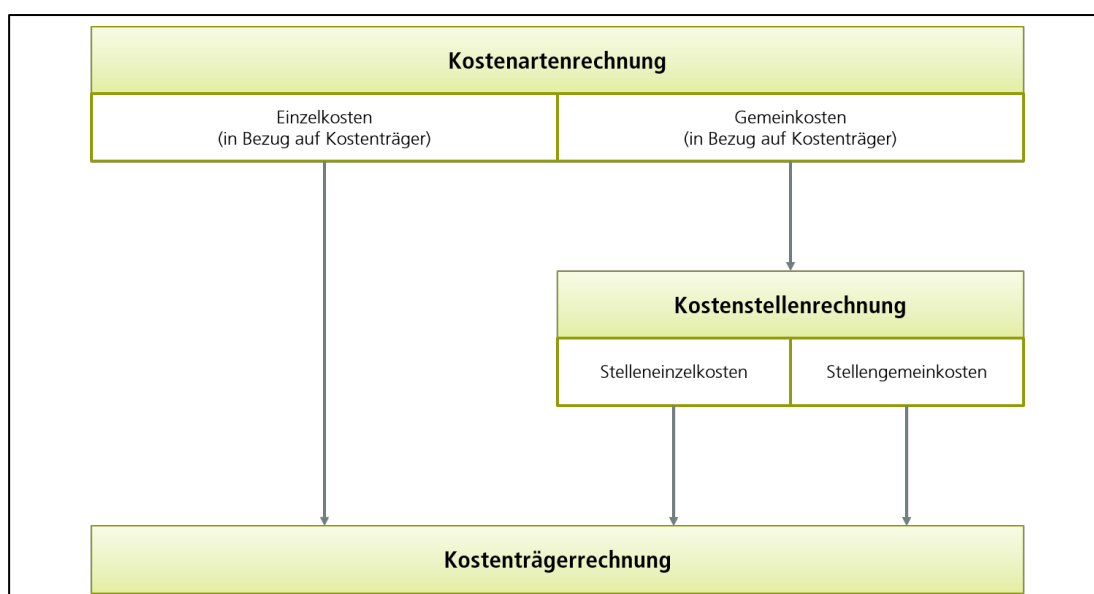


Abbildung 24: Struktur der Kostenrechnung.
(Quelle: Weber/Baum/Kabst (2014), S. 286)

Die zentralen Aufgaben und Inhalte dieser drei Bereiche der Kostenrechnung sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Kostenartenrechnung

Bevor Kosten auf Kostenstellen und Kostenträger verteilt werden können, muss man im Rahmen der sogenannten **Kostenartenrechnung** ermitteln, welche Kosten überhaupt angefallen sind. Ziele der Kostenartenrechnung sind insofern die vollständige Erfassung der Gesamtkosten einer Periode sowie die zweckmäßige Systematisierung dieser Kosten in Kostenarten.³⁹⁶ Denn nur wenn man die Kosten detailliert und differenziert erfasst, können sie den Kostenstellen verursachungsgerecht zugeordnet werden. Außerdem ist eine Kostenkontrolle nur möglich, wenn man nach einzelnen Kostenarten unterscheiden kann.³⁹⁷ Die sieben wesentlichen **Kostenarten** sind³⁹⁸

- Materialkosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren
- Personalkosten für Löhne und Gehälter einschließlich der Personalzusatzkosten
- Betriebsmittelkosten für Abschreibungen auf Gebäude, Maschinen etc.
- Fremdleistungskosten für fremd bezogene Dienstleistungen
- Kapitalkosten für Zinsen auf aufgenommene Kredite
- Wagniskosten für potenzielle Einzelrisiken wie den Verlust von Anlagegütern
- Abgabekosten für Steuern und Gebühren

Für alle Kostenarten ist im Rahmen der Kostenerfassung zu entscheiden, ob sie als **Einzelkosten** einem einzelnen Auftrag, einem einzelnen Produkt oder einer einzelnen Dienstleistung direkt und vollständig zuzuordnen sind oder ob sie als Gemeinkosten übergreifend in einer Abteilung bzw. einer Kostenstelle anfallen, ohne dass man erfassen könnte, welchem Produkt sie zuzuordnen sind. Klassische Beispiele für Einzelkosten wären Materialkosten für Rohstoffe, die im Produkt verarbeitet werden oder die Löhne für die Mitarbeitenden in der Produktion. Klassische Beispiele für **Gemeinkosten** wären Abschreibungen, Beratungsleistungen als Fremdleistungskosten, Zinsen, Mieten oder die Gehälter der Mitarbeitenden in der Personalentwicklung.³⁹⁹ Einzelkosten werden direkt den Kostenträgern zugeordnet, Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung analysiert.

Kostenstellenrechnung

In der zweiten Stufe der Kostenrechnung ermittelt man, wo im Unternehmen, d. h. in welchen Kostenstellen, d. h. Geschäftsbereichen, Abteilungen und Teams, die Kosten angefallen sind. **Ziele der Kostenstellenrechnung** sind die Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie die Bildung von Regeln und Kalkulationssätzen, mit denen sich anschließend die Gemeinkosten auf die Kostenträger verteilen lassen.⁴⁰⁰ Ersteres erfolgt durch den Vergleich der Kostenstellenkosten mit den Plankosten, den Kosten anderer Perioden oder den Kosten ähnlicher Organisationseinheiten. Soweit es sich dabei um Kosten handelt, die von den Kostenstellenverantwortlichen beeinflussbar sind, sind diese als Leitung der betreffenden Organisationseinheiten für die Kostenstruktur und Kostenentwicklung verantwortlich und können entsprechend reagieren. Erst die Zuordnung der Kosten zu den jeweils Verantwortlichen ermöglicht also eine Kosten- und Wirtschaftlichkeitskontrolle.

Im ersten Schritt der Kostenstellenrechnung werden die Gemeinkosten der Kostenartenrechnung, die ja keinem Kostenträger direkt zuzuordnen waren, auf die verschiedenen Kostenstellen verteilt. Dies erfolgt im sogenannten Betriebsabrechnungsbogen (BAB). Ähnlich wie zuvor im Rahmen der Kostenartenrechnung sind dabei Kosten zu unterscheiden, die als **Kostenstelleneinzelkosten** der

³⁹⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 884.

³⁹⁷ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 287.

³⁹⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 451ff.

³⁹⁹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 886.

⁴⁰⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 458.

Kostenstelle direkt zuzuordnen sind (z. B. Materialverbrauch für Hilfs- und Betriebsstoffe in der Produktion oder Abschreibungen für Maschinen) und Kosten, die als **Kostenstellengemeinkosten** keiner einzelnen Kostenstelle zugerechnet werden können (z. B. Hausmeisterei, Mietkosten) und nach bestimmten Verteilungsschlüsseln (z. B. nach Aufträgen an die Hausmeisterei oder nach der Flächennutzung bei der Miete) auf die Kostenstellen verteilt werden müssen.⁴⁰¹ Im zweiten Schritt der Kostenstellenrechnung, der **Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen**, verteilt man dann die Kosten der sogenannten Vorkostenstellen, die mittelbar an Produktionsprozessen beteiligt sind und nur Leistungen für andere Kostenstellen erbringen (z. B. Hausmeisterei, Personalentwicklung), auf die sogenannten Endkostenstellen, die die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens erstellen.⁴⁰² Denn erst wenn alle Gemeinkosten der Kostenartenrechnung auf diese produktiven Organisationseinheiten umgelegt wurden, kann man kalkulieren, wie hoch die Kosten der von diesen Bereichen produzierten Leistungseinheiten sind.

Kostenträgerrechnung

Die produzierten Leistungseinheiten, d. h. die Fahrräder, Schokoriegel, Beratungsleistungen etc., bezeichnet man in der Kostenrechnung als Kostenträger, und natürlich muss ein Unternehmen wissen bzw. auf einer fundierten Basis kalkulieren, wie hoch die Kosten für diese Leistungen sind und welchen Preis man daher mindestens verlangen sollte. Genau das ist eines der wesentlichen **Ziele der Kostenträgerrechnung**. Neben dieser sogenannten Kostenträgerstückrechnung, in der man die Kosten je Leistungseinheit ermittelt, sollen in der sogenannten Kostenträgerzeitrechnung alle in einer Periode angefallenen Kosten nach Kostenträgern geordnet und den Erlösen aus dem Verkauf dieser Leistungen im gleichen Zeitraum gegenübergestellt werden, um so den Erfolg des Produktes, einer Produktgruppe oder des Geschäftsbereiches zu beurteilen.⁴⁰³

Im Rahmen der Kostenträgerstückrechnung, die gleichbedeutend mit der **Kalkulation** ist, werden zunächst die Einzelkosten aus der Kostenartenrechnung (siehe oben: verarbeitete Materialien und Löhne der Mitarbeitenden in der Produktion) den Kostenträgern zugeordnet. Darüber hinaus stellt sich aber eine Frage, die wir in ähnlicher Weise bereits kennen: Nach welchen Maßstäben und Kriterien lassen sich die übergreifenden Gemeinkosten, die in der Kostenstellenrechnung auf die Endkostenstellen umgelegt wurden, auf die Kostenträger verteilen, sodass eine sachlich richtige Kalkulation der tatsächlichen Kosten erfolgt und die Produktpreise angemessen sind? Auch hier arbeitet man wieder mit Verteilungsschlüsseln, indem man z. B. die Kosten der Abschreibung für Maschinen danach verteilt, wie lange diese von den einzelnen Produkten oder Produktlinien in Anspruch genommen wurden oder die Gehälter der Mitarbeitenden in der Personalentwicklung entsprechend der Personaleinzelkosten der jeweiligen Leistung verteilt.⁴⁰⁴ Teilt man im letzten Schritt die Summe der Kosten eines Kostenträgers durch die Zahl der produzierten Einheiten, führt dies zu den sogenannten Selbstkosten pro Einheit, die man anschließend mit einem prozentualen Gewinnaufschlag versehen würde, um zum Zielpreis zu gelangen.

5.1.3 Kostenmanagement und Controlling

Die Kosten- und Leistungsrechnung kann man als Vorstufe des **Kostenmanagements** bezeichnen, denn dieses ist definiert als „die Gesamtheit aller Steuerungsmaßnahmen, die der frühzeitigen und antizipativen Beeinflussung von Kostenstruktur und Kostenverhalten sowie der Senkung des Kostenniveaus dienen“.⁴⁰⁵ Umfassend verstanden geht das Kostenmanagement also hinsichtlich der einbezogenen Führungsaufgaben über die einfache Kosten- und Leistungsrechnung hinaus

⁴⁰¹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 904ff.

⁴⁰² Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 462ff.

⁴⁰³ Vgl. *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 288.

⁴⁰⁴ Vgl. *Vahs/Schäfer-Kunz* (2015), S. 466.

⁴⁰⁵ *Dellmann/Franz* (1994), S. 17.

und betrachtet alle Führungssubsysteme des Unternehmens. Neben der Kostenoptimierung unter den gegebenen Bedingungen erfolgt eine kunden- und wettbewerbsorientierte Gestaltung der Kosten. Wichtige Teilbereiche des Kostenmanagements sind daher die Prozesskostenrechnung, das Target Costing oder das Life Cycle Costing,⁴⁰⁶ die hier aber nicht vertieft werden sollen.

Die in der Betriebsbuchhaltung dargestellten Informationen dienen der Unternehmensleitung und dem Management außerdem als Grundlage für weitere Planungen und Steuerungen innerhalb des Betriebes und bilden somit die Basis für das **Controlling** eines Unternehmens. Der Begriff leitet sich aus dem englischen „to control“ ab und ist nicht mit Kontrolle, sondern eher im Sinne von „Steuerung“, „Regelung“ oder „Lenkung“ zu übersetzen. Denn das Controlling umfasst neben der Kontrolle auch Mechanismen der Planung, der Budgetierung, der Bewirtschaftung von Budgets und der Bewertung⁴⁰⁷ und wurde insofern eigentlich schon im Kapitel zur Unternehmensführung thematisiert, als Analyse- und Planungsprozesse behandelt wurden. Aber auch wenn Controlling hin und wieder als umfassende Philosophie und übergreifendes Prinzip verstanden wird:⁴⁰⁸ Streng genommen sollte man Unternehmensführung und Controlling trennen, denn Management und Unternehmensführung verantworten die Planung und treffen die Entscheidungen, während das Controlling die Informationen liefert, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen: Controlling ist die „Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumenten, Modellen, Denkmustern u. Ä.) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie die funktionsübergreifende Unterstützung und Koordination solcher Prozesse“.⁴⁰⁹

Ausgehend von diesem Grundverständnis besteht die **Aufgaben im Controlling** in der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Führung, damit diese die Formal- und Sachziele der Unternehmung realisieren kann.⁴¹⁰ Seinen Niederschlag findet dies in diversen Teilzielen, die von der Informationsversorgung über die Entscheidungsunterstützung und Steuerung durch entsprechende Planungs- und Kontrollsysteme bis hin zur Koordination und Innovation reichen.⁴¹¹

Zur Erfüllung dieser Aufgaben umfasst das Controlling ein breites Spektrum von Funktionsfeldern, Inhalten und Fachgebieten, denn ganz gleich, welchen Bereich oder welche Themen man auch betrachtet, die Versorgung mit Informationen zur Entscheidungsunterstützung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. In diesem Sinne lassen sich folgende **Controlling-Bereiche** unterscheiden:

- **Funktional** lassen sich Beschaffungs-, Logistik-, Produktions-, Absatz-, Personal-, Finanz-, Marketing-, Forschungs- und Entwicklungscontrolling u. v. m. unterscheiden.
- **Objektorientiert** sind z. B. Projekt-, Anlagen- oder Qualitätscontrolling zu differenzieren.
- **Institutionell** gliedert sich das Controlling in Industrie-, Dienstleistungs-, Versicherungs-, Banken-, aber auch Verwaltungs-, Verbands- oder Non-Profit-Controlling.

Nach den Intervallen des Tätigwerdens sind außerdem „regelmäßiges“ und „problemspezifisches“ Controlling zu unterscheiden. Ersteres beruht auf standardisierten Daten des Berichtswesens. Sie sind das Grundgerüst des Systems und bieten erste Hinweise auf Schwachstellen. Parallel dazu wird Controlling mit der Beschaffung problemspezifischer Daten, mit Kosten-Nutzen-Analysen oder mit Fragen der Fremdvergabe von Aufgaben beauftragt.

⁴⁰⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 956ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Horváth (2003), S. 21-22.

⁴⁰⁸ Vgl. Budäus (1988), S. 106.

⁴⁰⁹ Ziegenbein (1995), S. 21.

⁴¹⁰ Vgl. Horváth (2003), S. 149.

⁴¹¹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 182-183.

Am wichtigsten ist jedoch die klassische Unterteilung in **strategisches und operatives Controlling**. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Teilbereichen liegen insbesondere im Zeithorizont und der inhaltlichen Abstraktionsebene der Betrachtung, wie die folgende Abbildung illustriert.

Ausprägung des Controlling	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Merkmale		
Orientierung am Führungsziel des Unternehmens	Langfristige Existenzsicherung	Erfolgserzielung Rentabilitätsstreben Liquiditätssicherung Produktivität
Controllingzielsetzung	Systematische, zielorientierte Aufdeckung, Absicherung und Entwicklung aktueller und zukünftiger Erfolgspotenziale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse
Zentrale Führungsgrößen	Erfolgspotenziale	Erfolg, Liquidität
Ausrichtung auf ...	Unternehmen und Umwelt	Unternehmen
Dimensionen	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	Kosten und Leistungen Aufwand und Ertrag Auszahlung und Einzahlung Vermögen und Kapital
Zeithorizont	Langfristig	Kurzfristig

Abbildung 25: Strategisches und operatives Controlling.
(Quelle: Reichmann (2001), S. 544)

Das **strategische Controlling** ist eher zukunftsorientiert und antizipiert langfristige Entwicklungen im Unternehmen selbst sowie aus der Umwelt des Unternehmens. Die aus dem rasanten Wandel in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technik resultierenden Risiken, aber auch die potenziellen Chancen sollen möglichst früh identifiziert werden, um nach einer entsprechenden Analyse und Bewertung Maßnahmen zu ergreifen, die das Unternehmen nachhaltig sichern und den Aufbau und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen erlauben.⁴¹² Als Instrumente in diesem Zusammenhang dienen z. B. die bereits im Rahmen der Unternehmensführung angesprochenen Umfeldanalysen, Stärken-Schwächen-Analysen, SWOT-Analysen oder Portfoliotechniken. Durch die Erfassung und Aufbereitung der hierfür erforderlichen Informationen soll das Controlling das Top-Management bei der Formulierung der Ziele bzw. der Konzeption der Unternehmenspolitik unterstützen.

Operatives Controlling bezieht sich demgegenüber auf die internen Systeme und den aktuellen Erfolg unter Nutzung dieser strategischen Potenziale. Es „unterstützt die Unternehmensführung in der kurzfristigen Steuerung der Betriebswirtschaft im Rahmen der weitgehend festliegenden Aufgabenbereiche, Ziele und Handlungsfelder“. ⁴¹³ Im Prozess von Planung und Kontrolle werden Abweichungen erfasst, um eventuellen Ursachen auf den Grund zu gehen und gegebenenfalls erforderliche Anpassungen im Rahmen der Ziel- und Maßnahmenplanung vorzunehmen. Zentrale Ziele des operativen Controllings liegen demnach in der Koppelung strategischer Planungs- und Kontrollprozesse mit operativen Planungs- und Kontrollprozessen, um zu gewährleisten, dass die strategischen Ziele tatsächlich umgesetzt werden,⁴¹⁴ sowie in der Gestaltung und Abstimmung

⁴¹² Vgl. Beschoner/Peemöller (2006), S. 331.

⁴¹³ Weber (1988), S. 184.

⁴¹⁴ Beschoner/Peemöller (2006), S. 333.

der operativen Planungs- und Kontrollprozesse in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, angefangen von den Kosten und Erlösen über die liquiden Mittel bis hin zu inhaltlichen Aspekten mit Blick auf Personal, Investitionen, Marketingmaßnahmen, Projekte etc.⁴¹⁵ Zu den Instrumenten des operativen Controllings gehören daher unter anderem:

- das Rechnungswesen als Basis der formalzielorientierten Informationen
- Kennzahlensysteme als sachzielorientierte Erweiterung der Informationsbasis
- Planung und Budgetierung
- Budgetkontrolle durch Vergleiche und Abweichungsanalysen
- das Berichtswesen

Der Einsatz dieses operativen Instrumentariums ist auf einen kürzeren Zeithorizont (monatlich, quartalsweise, jährlich, maximal 3 bis 5 Jahre) angelegt und unterstützt das Management bei der Planung, Umsetzung und Kontrolle des Unternehmenserfolges bzw. der Zielerreichung.

5.1.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Da die Zahlen aus dem Rechnungswesen für sich allein oft noch nicht aussagekräftig sind bzw. als meist vergangenheitsbezogene, rein monetäre und operative Größen nur einen sehr kleinen Ausschnitt der betrieblichen Wirklichkeit beschreiben, werden sie – und auch das ist natürlich eine Aufgabe des Controllings – zu Kennzahlen bzw. ganzen Kennzahlensystemen aggregiert. Unter Kennzahlen versteht man dabei **Indikatoren und Zahlen, die wichtige betriebliche Sachverhalte beschreiben und diese in konzentrierter Form wiedergeben**, um dem Management schnell einen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.⁴¹⁶ Wie auch die anderen Zahlen aus dem Rechnungswesen dienen sie als Zielgrößen für die Planung, die Erkennung von Veränderungen, die Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen, den Vergleich mit anderen sowie der Berichterstattung an die Unternehmensführung,⁴¹⁷ nur dass komplexere Sachverhalte abgebildet werden. Ansonsten haben Kennzahlen vergleichbare Informations- und Steuerungsfunktionen.

Die klassischen Kennzahlen und Kennzahlensysteme der Betriebswirtschaftslehre beziehen sich vor allem auf **monetäre Sachverhalte** und geben einen Einblick in die Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage einer Unternehmung, was nicht nur für erwerbswirtschaftliche Unternehmen von Bedeutung ist, sondern mit Blick auf die Ökonomisierung im Sozial- und Gesundheitswesen auch für die Steuerung öffentlicher und gemeinnütziger Organisationen höchst relevant ist. Hinsichtlich der Beurteilung dieser monetären und finanzwirtschaftlichen Sachverhalte besteht letztlich das Problem, dass die Zahlen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung per se nur begrenzt aussagekräftig sind. Sollte man z. B. mit einem Gewinn von 100.000 € zufrieden sein oder nicht? Das hängt natürlich davon ab, wie viel Eigenkapital man in die Unternehmung gesteckt hat – oder anders formuliert: Den Anteilseigner interessiert weniger der Gewinn als die Eigenkapitalrendite, also der Gewinn im Verhältnis zum eingesetzten Eigenkapital. In ähnlicher Weise bildet man weitere Kennzahlen, um so die jeweils spezifischen Informationsinteressen der Anteilseigner (z. B. zur Ertragskraft), der Banken und Gläubiger (z. B. zur Vermögenssituation) oder der Lieferanten (z. B. an der Liquidität) zu befriedigen. Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten monetären Kennzahlen kurz erläutert werden, bevor dann abschließend auf Kennzahlen zu **nicht monetären Sachverhalten** eingegangen wird.

⁴¹⁵ Vgl. Beck (1999), S. 68.

⁴¹⁶ Vgl. Olfert/Rahn (2011), Stichwort Kennzahl.

⁴¹⁷ Vgl. Müller/Lorberg (2015), S. 117-118.

Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage

Die Rentabilität als wichtigste Kennzahl zur Beurteilung der Ertragslage setzt den Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Da sowohl der Gewinn als auch das eingesetzte Kapital auf verschiedene Weise bestimmt werden können, gibt es mehrere Rentabilitätskennzahlen.⁴¹⁸ Eine Aussage über die „richtige“ Rentabilität ist insofern nicht möglich – in der Praxis werden jedoch häufig die Eigenkapital- und die Gesamtkapitalrentabilität sowie die Umsatzrentabilität in den Vordergrund gerückt, deren Formeln sich wie folgt berechnen:

Eigenkapitalrentabilität	=	Gewinn Eigenkapital	x 100
Gesamtkapitalrentabilität	=	Gewinn + Zinsen auf Fremdkapital Eigenkapital + Fremdkapital	x 100
Umsatzrentabilität	=	Gewinn Umsatz	x 100

Abbildung 26: Kennzahlen zur Rentabilität.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die **Eigenkapitalrentabilität** (Eigenkapitalrendite, Return on Equity) stellt die Relation des Gewinns zum eingesetzten Eigenkapital dar. Die Eigenkapitalrentabilität ist vor allem für die Anteilseigner von Bedeutung, die sich dafür interessieren dürften, ob sich ihr Kapitaleinsatz rentiert hat oder ob sie bei anderer Verwendung ihres Kapitals (z. B. auf dem Sparbuch oder in Immobilien) im Vergleich nicht besser abgeschnitten hätten.

Die **Gesamtkapitalrentabilität** (Gesamtkapitalrendite, Return on Investment) stellt dagegen die Relation der insgesamt verdienten Rückflüsse (also Gewinn als Rückfluss an die Eigenkapitalgeber plus Zinsen als Rückfluss an die Fremdkapitalgeber) zum insgesamt eingesetzten Kapital dar. Der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Gewinn muss demnach um die gezahlten Fremdkapitalzinsen erhöht werden. Im Nenner des Quotienten steht nicht nur das Eigenkapital, sondern die Summe aus Eigen- und Fremdkapital, das von Gläubigern bereitgestellt wurde. Die Gesamtkapitalrentabilität kann als Ausdruck für die Leistungsfähigkeit des insgesamt arbeitenden Kapitals interpretiert werden und bringt insofern zum Ausdruck, wie das Management mit dem insgesamt zur Verfügung stehenden Kapital gewirtschaftet hat bzw. wie das Unternehmen als Ganzes positioniert ist.

Die **Umsatzrentabilität** (Umsatzrendite) schließlich misst den Gewinn in Relation zum erzielten Umsatz. Hierdurch wird ersichtlich, welcher Anteil des getätigten Umsatzes als Gewinn in der Unternehmung verbleibt, was Aussagen zur Ertragsfähigkeit eines Unternehmens ermöglicht. In der Umsatzrentabilität zeigt sich letztlich auch die Gewinnspanne des Unternehmens, denn je geringer die Gewinnspanne ausfällt, desto höher müssen der Kapitalumschlag bzw. der Umsatz sein, wenn man eine hohe Rendite erzielen möchte. Je größer der Wert der Umsatzrentabilität ist, umso mehr Spielraum hat das Unternehmen dementsprechend auch, um Preisrückgänge und Kostensteigerungen aufzufangen.⁴¹⁹

⁴¹⁸ Vgl. *Schneck* (1997), S. 62.

⁴¹⁹ Vgl. *Reichmann* (2001), S. 36.

Kennzahlen zur Beurteilung der Liquiditätslage

Um dauerhaft am Markt bestehen zu können, muss ein Unternehmen nicht nur rentabel und wirtschaftlich arbeiten, sondern auch zu jedem Zeitpunkt zahlungsfähig sein. Dem **Management von Insolvenzrisiken** kommt insofern eine herausragende Bedeutung zu, als das Unternehmen beim Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder im Falle einer Überschuldung seine wirtschaftliche Handlungsfähigkeit verliert. Die Sicherung des Unternehmens gegen Gefahren, die zur Insolvenz führen, entspringt somit ebenfalls der ökonomischen Rationalität – genau gesagt handelt es sich hierbei um die Sicherheitsrationalität.⁴²⁰

Unter Liquidität versteht man vereinfacht formuliert die jederzeitige Zahlungsbereitschaft.⁴²¹ Eine systematische **Liquiditätssteuerung** zielt somit auf die Beibehaltung und langfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Dabei geht es konkret darum, seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Gemessen wird die Liquiditätslage, indem man eine Relation zwischen verfügbaren Zahlungsmitteln und Zahlungsverpflichtungen bildet. So lange die verfügbaren Zahlungsmittel die fälligen Zahlungsverpflichtungen nicht unterschreiten, die Relation der beiden Werte also größer als 1 ist, gilt die Liquidität als gesichert.

Zu den **Zahlungsmitteln** gehören alle liquiden Mittel (Kassenbestände und Bankguthaben) sowie kurzfristig in liquide Mittel verwandelbare Vermögenswerte (z. B. börsennotierte Wertpapiere, die zu Handelszwecken, also nicht als strategische Beteiligung gehalten werden, oder nicht benötigte Vermögensbestandteile). **Zahlungsverpflichtungen** sind diejenigen Verbindlichkeiten, bei denen der Gläubiger Zahlung verlangen kann. Bewegt sich die Relation auf 1,0 zu und droht darunter zu sinken, müssen kurzfristig Maßnahmen zur Erhöhung der Zahlungsmittel bzw. Reduzierung der Zahlungsverpflichtungen eingeleitet werden. Dies kann durch den Verkauf von Wertpapieren oder die Reduzierung des Warenlagers geschehen (= Erhöhung der Zahlungsmittel) oder durch eine Umschuldung, die kurzfristige in langfristige Verbindlichkeiten umwandelt (= Reduzierung der Zahlungsverpflichtungen/kurzfristigen Verbindlichkeiten).

Ausgedrückt in der Terminologie des Rechnungswesens stellen **Liquiditätsgrade** Kennzahlen der horizontalen Bilanzstruktur dar, denn kurzfristige Aktiva (Teile des Umlaufvermögens) werden den kurzfristigen Passiva (bzw. den kurzfristigen Verbindlichkeiten) gegenübergestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Eignung von Vermögenswerten zur „Verflüssigung“ wird in der Beurteilung der kurzfristigen Liquidität eine Messung in drei Stufen vorgenommen (Liquidität 1. Grades, Liquidität 2. Grades, Liquidität 3. Grades).⁴²² Ergänzend erfolgt eine Messung der langfristigen Liquidität. Die wichtigsten Formeln hierzu sind der folgenden Abbildung zu entnehmen.

⁴²⁰ Vgl. *Schneck* (1997), S. 64-65.

⁴²¹ Vgl. ausführlich hierzu *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 533ff.

⁴²² Vgl. *Beschorner/Peemöller* (2006), S. 499.

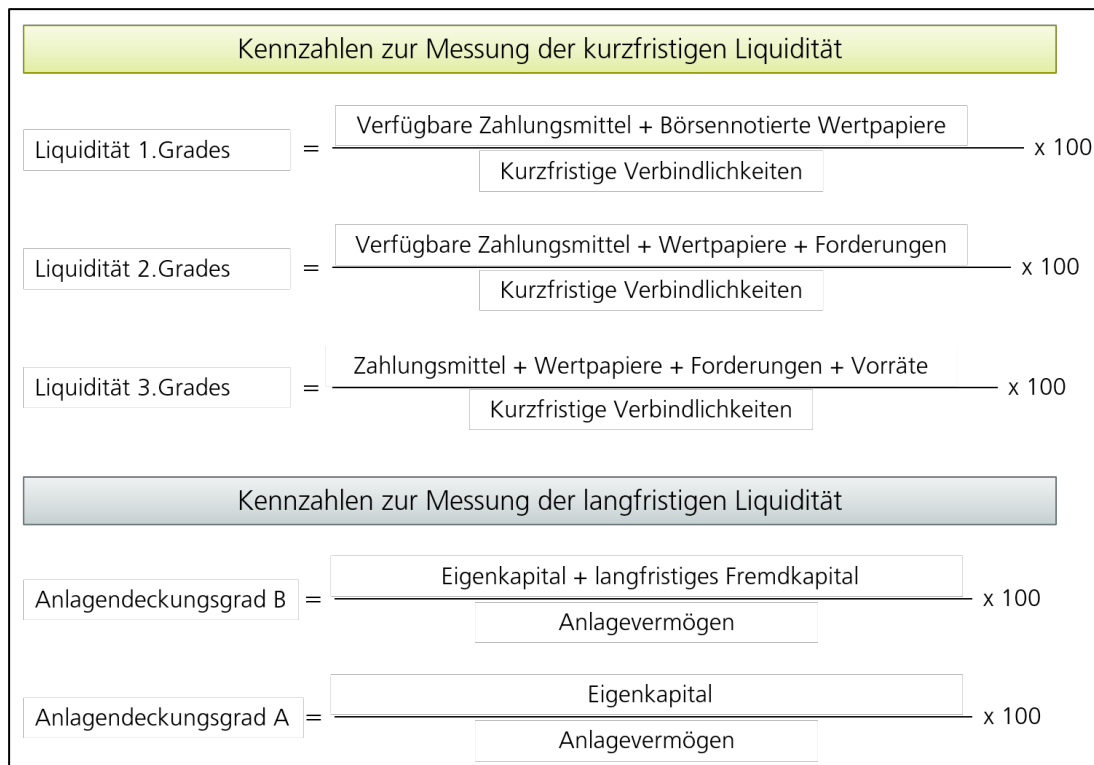


Abbildung 27: Kennzahlen zur Liquidität.
(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine zentrale Rolle bei der Beurteilung der Liquiditätslage spielt üblicherweise **die Liquidität 2. Grades**, also die Betrachtung des sogenannten monetären Umlaufvermögens. Hier gilt ein Wert von 1,0 bzw. 100% als geboten, da eine kurzfristige Liquidierung des Vorratsbestandes, wie sie die Messung der Liquidität 3. Grades implizieren würde, mit einigen Schwierigkeiten und Risiken verbunden sein kann. Aber auch sonst sind die Liquiditätsgrade mit Vorsicht zu genießen, denn sie zeigen nur die Deckungsverhältnisse am jeweiligen Stichtag – sie können sich folglich binnen kürzester Zeit ändern und aufgrund potenzieller Fehleinschätzungen nicht einmal am Stichtag selbst mit Gewissheit bestimmt werden.⁴²³

Zur Sicherung gegen **langfristige Liquiditätsrisiken** sind zusätzlich Relationen von langfristigem Vermögen zu langfristigem Kapital zu prüfen. Hierbei geht es darum, ob langfristige Aktiva (d. h. das Anlagevermögen in der Bilanz) vollständig durch langfristige Passiva (d. h. das Eigenkapital und langfristige Fremdkapital in der Bilanz) gedeckt sind. Kennzahlen der langfristigen Liquidität sind die **Anlagendeckungsgrade A und B**. Um gegen Liquiditätsrisiken gewappnet zu sein, ist hier ein Wert von mindestens 100% anzustreben. Nicht umsonst wird diese Forderung als „goldene Bilanzregel“ bezeichnet: Sie verlangt, „dass langfristig gebundenes Vermögen mit langfristigem Kapital finanziert wird. Das bedeutet, dass das Anlagevermögen und langfristig gebundene Teile des Umlaufvermögens möglichst mit Eigenkapital oder mit langfristigem Fremdkapital finanziert werden sollen“.⁴²⁴ Ist dies nicht der Fall, kann es bei Fälligkeit der kurzfristigen Verbindlichkeiten zur Insolvenz kommen, da das Anlagevermögen gar nicht bzw. nur sehr schwer und langwierig veräußert werden kann.

Daneben kommt dem sogenannten Kapitalfluss (**Cashflow**) eine immer größere Bedeutung zu, der im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Kennziffern keine stichtagsbezogene, sondern eine zeitraumbezogene Rechnung darstellt. Grundsätzlich misst der Cashflow, welche liquiden Mittel im Laufe eines Jahres oder eines anderen Zeitraumes zu- bzw. abgeflossen sind. Insofern zeigt er

⁴²³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 539.

⁴²⁴ Weber/Kabst (2009), S. 188.

den aus den laufenden Umsätzen resultierenden Finanzmittelüberschuss auf, der für Investitionen, Tilgung von Fremdkapital oder Dividendenzahlungen zur Verfügung steht.⁴²⁵ Er ist insofern ein Indikator für die unternehmerischen Handlungsspielräume und wird gerne auch als Maß für die Ertragskraft des Unternehmens herangezogen.

Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögenslage

Neben der Ermittlung von horizontalen Beziehungen der Bilanzpositionen lassen sich Kennzahlen der vertikalen Bilanzstruktur ermitteln, aus denen sich Aussagen zur Beurteilung der Vermögens- und Kapitalstruktur ableiten lassen. Dazu dienen die folgenden Kennzahlen:

- Bei der **Anlageintensität** bzw. der **Umlaufintensität** wird der Anteil des Anlagevermögens bzw. des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen (bzw. der Bilanzsumme) bestimmt. Je höher das Anlagevermögen, umso schwerer fällt die Veräußerung von Vermögenswerten und umso länger ist das Kapital in den Vermögenswerten gebunden. Die Anlageintensität im Maschinenbau wird insofern höher ausfallen als in Dienstleistungsunternehmen.⁴²⁶
- Die **Eigenkapitalquote** weist den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital aus. Je höher die Eigenkapitalquote, desto geringer ist die Abhängigkeit von Gläubigern. Oft dient die Eigenkapitalquote auch als Indikator für die unternehmerische Verantwortung, denn sie zeigt an, dass der Unternehmer bereit ist, mit eigenen Mitteln für die Zukunft seiner Idee einzustehen. Umgekehrt verlangen Eigenkapitalgeber (Anteilseigner) zumeist eine höhere Ausschüttung auf ihr Kapital, als Zinsen auf Fremdkapital zu zahlen wären – schließlich haften die Eigenkapitalgeber ja auch stärker als Fremdkapitalgeber. Insofern stellt eine zu hohe Eigenkapitalquote immer auch eine wirtschaftliche Belastung dar.
- Der **Verschuldungsgrad** stellt die Relation von Fremdkapital zum Eigenkapital dar. Auch er ist ein Maß für unternehmerische Handlungsspielräume, wobei sich seine Interpretation aus den Ausführungen zur Eigenkapitalquote ergibt.

Ein Beispiel für eine vertikale Finanzierungsregel ist die sogenannte 1:1-Regel, die in der Praxis allerdings von der Realität überholt und durch die 2:1-Regel ersetzt wurde.⁴²⁷ Letztere besagt, dass ein Eigenkapitalanteil von 1/3 angemessen ist – wobei relativierend hinzuzufügen ist, dass solche Regeln immer von historischen Entwicklungen, konjunkturellen Rahmenbedingungen, branchenspezifischen Kriterien und anderen Faktoren abhängig sind. So wurde in den Jahren 1998 bis 2001 die „geforderte“ Eigenkapitalquote nur im verarbeitenden Gewerbe erreicht, im Baugewerbe oder im Handel liegen die Quoten unter 20%.⁴²⁸

Die besondere Leistung des Managements eines Unternehmens besteht nun darin, das Oberziel der Rentabilität mit den verschiedenen Nebenzielen optimal zu verknüpfen. Dabei kommt es zu den bereits beschriebenen **Zielkonflikten**, z. B. zwischen der Rentabilität als Kennzahl, an der vor allem die Anteilseigner interessiert sein dürften, und der Liquidität als Maßstab für die Sicherheit, was eher dem Interesse der Arbeitnehmer oder der Gläubiger entspricht. Natürlich strebt jedes (erwerbswirtschaftliche) Unternehmen nach einer Verbesserung des Gewinnausweises und der Rentabilität, doch ist es auch notwendig, die jederzeitige Zahlungsbereitschaft zu gewährleisten. Insofern gilt es, beide Ziele angemessen zu berücksichtigen, denn zu üppig bemessene liquide Mittel bewirken eine Schmälerung der Rentabilität, da die liquide gehaltenen Vermögenswerte für Investitionen und höherverzinsliche Verwendungen nicht zur Verfügung stehen.

⁴²⁵ Vgl. *Olfert/Rahn* (2011), Stichwort Cashflow.

⁴²⁶ Vgl. *Schneck* (1997), S. 67.

⁴²⁷ Vgl. *Weber/Kabst* (2009), S. 189.

⁴²⁸ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2004), S. 67ff.

Zur Optimierung der Rentabilität kann an zahlreichen Stellschrauben hinsichtlich des Inputs und des Outputs gedreht werden. Auf Seiten des Outputs geht es natürlich um eine Erhöhung der Umsatzerlöse. Beim Input können eine Reduzierung der eingesetzten Produktionsfaktoren und ein optimales Mischungsverhältnis der Produktionsfaktoren verfolgt werden. Im Einzelnen hieße dies, den Personalaufwand, den Materialaufwand oder den Einsatz von Produktionsmitteln zu verringern – ohne Einbußen auf der Output-Seite zu riskieren. Mit anderen Worten: Es geht um die Steuerung bzw. das Management von Input- und Output-Prozessen – wobei eine solche rein technisch-ökonomische Betrachtung wie gesehen zu kurz greifen würde. Vielmehr muss gute Unternehmensführung die vielfältigen Interessen und Ziele der internen wie externen Stakeholder berücksichtigen und Unternehmen als soziale, aus Menschen bestehende Systeme begreifen.

Kennzahlen zu nicht-monetären Zielen

Damit wird zugleich deutlich, dass sich ein umfassendes Controlling – wie es auch die Vorstellung der Unternehmensführung als Stakeholder-Management sowie die Vielfalt der Unternehmensziele nahelegen würde – nicht nur auf monetäre Größen und Kennzahlen beziehen darf. Und so kann es nicht überraschen, dass ein modernes Controlling nicht nur auf Zahlen des Rechnungswesens zurückgreift, sondern eine Vielzahl von Informationen sammelt und aufbereitet, um Entscheider bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu unterstützen. **Beispiele** für nicht monetäre Kennzahlen finden sich in allen Funktionsbereichen:⁴²⁹

- in der **Personalwirtschaft** die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Fluktuationsquote
- in der **Organisation** die Leitungsspanne als Zahl der Mitarbeiter einer Führungskraft
- in der **Materialwirtschaft** etwa die Reichweite der Vorräte oder die Umschlaghäufigkeit
- in der **Produktionswirtschaft** die Ausschussquote oder Qualitätskennzahlen
- in der **Absatzwirtschaft** der Marktanteil, das Image oder die Weiterempfehlungsrate

Ein bekanntes Konzept bzw. Kennzahlensystem, das nicht monetäre Kennzahlen berücksichtigt und mit monetären Kennzahlen zusammenführt, ist die **Balanced Scorecard**. Entstanden vor dem Hintergrund der Kritik an den eher vergangenheitsorientierten, rein monetären und operativen Kennzahlen des klassischen Rechnungswesens⁴³⁰, soll die Balanced Scorecard als ausgewogenes Berichtssystem, so die wörtliche Übersetzung, einen ausbalancierten Blick auf das Unternehmen ermöglichen, und das in zweierlei Hinsicht:

- Als **ausgewogenes Ergebnis** soll die Balanced Scorecard eine Ausgewogenheit zwischen den vergangenheitsbezogenen finanziellen Kennzahlen und nicht finanziellen Kennzahlen herstellen, die Aussagen über zukünftige Erfolgsfaktoren erlauben.
- Als **ausgewogener Prozess** soll die Balanced Scorecard strategische und operative Elemente miteinander verknüpfen. Im Rahmen dieses Prozesses sollen Visionen, Ziele und Strategien formuliert und kommuniziert werden, um sie dann in Planvorgaben, Budgets, Meilensteine und Verantwortlichkeiten zu übersetzen.

Besonders bekannt wurde die Balanced Scorecard in der Praxis, weil sie **vier Perspektiven** definiert, die ein umfassenderes und zukunftsorientiertes Gesamtbild der Unternehmung entwerfen, denn die finanziellen Zahlen allein „sind nicht dazu geeignet, den Weg des Unternehmens durch das Wettbewerbsumfeld zu führen und zu bewerten. Sie sind nur schwache Indikatoren für Wertschöpfung oder dafür, was während der vergangenen Berichtsperiode falsch gemacht wurde. Finanzielle Kennzahlen zeigen eine, aber nicht alle Seiten vergangener Aktionen und sagen nichts darüber aus, was jetzt oder in Zukunft für die finanzielle Wertschöpfung getan werden muss“.

⁴²⁹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 201.

⁴³⁰ Vgl. *Mülder/Lorberg* (2015), S. 120-121

Aus diesem Grund erweitert die Balanced Scorecard das unternehmerische Kennzahlensystem mit seiner vergleichsweise einseitigen „Finanzperspektive“ um die Perspektiven „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“. ⁴³¹ In diesem allgemeinen Rahmen werden dann Kennzahlen definiert, um die jeweiligen Perspektiven abzubilden und so ein rundes und ausgewogenes Bild der Situation des Unternehmens zu gewinnen.

5.2 Betriebliche Finanzwirtschaft und Finanzmanagement

Wie gesehen lässt sich der betriebliche Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess in die Teilbereiche der Materialwirtschaft, der Produktionswirtschaft und der Absatzwirtschaft bzw. des Marketings untergliedern. ⁴³² Dieser Prozess kann allerdings nur dann ablaufen, wenn man finanzielle Mittel zur Beschaffung der Produktionsfaktoren zur Verfügung hat, die dann über den Absatz der Produkte zurückgewonnen werden. ⁴³³ Dieses Finanzierungsverständnis spiegelt sich in den vier **Phasen des Kapitalflussmodells** wider: ⁴³⁴

- In der **ersten Phase** erfolgt die Kapitalbeschaffung als Außenfinanzierung, indem eigenes Kapital eingelegt oder fremdes Kapital aufgenommen wird.
- In der **zweiten Phase** wird dieses Kapital verwendet, z. B. durch Investitionen in Gebäude und Anlagen, Ausgaben für Personal und Sachmittel usw.
- In der **dritten Phase** kommt es zu Kapitalrückflüssen, dann nämlich, wenn Leistungen auf dem Markt abgesetzt werden können. Entsteht dabei ein Gewinn, erfolgt außerdem eine Kapitalbeschaffung „von innen“ (Innenfinanzierung).
- In der **vierten Phase** werden Gewinne ausgeschüttet oder Fremdkapitalzinsen entrichtet. Es erfolgt also ein Mittelabfluss an die Eigen- und Fremdkapitalgeber.

Es ist also zwischen einem güterwirtschaftlichen bzw. leistungswirtschaftlichen Prozess und einem finanzwirtschaftlichen Prozess zu differenzieren: Im Rahmen des güterwirtschaftlichen Prozesses betrachtet man Güterströme, während im finanzwirtschaftlichen Prozess die Zahlungsströme im Fokus stehen. Der finanzwirtschaftliche Prozess ist Voraussetzung für den güterwirtschaftlichen Prozess und fließt in entgegengesetzter Richtung zu den Güterströmen.

Die **betriebliche Finanzwirtschaft** befasst sich mit dem finanzwirtschaftlichen Bereich, d. h. mit den Zahlungsströmen eines Unternehmens. Dabei liegt der Fokus nicht ausschließlich auf dem Aspekt der Beschaffung des erforderlichen Kapitals. Die Finanzwirtschaft beschäftigt sich zudem mit der Umwandlung des Kapitals in Vermögen, d. h. mit der Ausstattung eines Unternehmens mit dem zur Leistungserstellung erforderlichen Vermögen. Die zwei zentralen Begriffe der betrieblichen Finanzwirtschaft lauten folglich Finanzierung und Investition.

Die dominierende **Zielsetzung der betrieblichen Finanzwirtschaft** besteht in der Aufrechterhaltung der Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, indem die benötigten finanziellen Mittel beschafft werden. Dies ist insofern von höchster Bedeutung, als Illiquidität letztlich zum Konkurs und damit zum Ende des Unternehmens führt: „Ein Unternehmen kann große Verkaufserfolge erzielen, über mehr Vermögen als Schulden verfügen und Gewinn erwirtschaften, aber dennoch zusammenbrechen, wenn es aufgrund mangelnder Abstimmung zwischen den Einnahmen und

⁴³¹ Vgl. *Wöhe/Kaiser/Döring* (2013), S. 204-205.

⁴³² Vgl. *Gutenberg* (1980), S. 1ff.

⁴³³ *Weber/Baum/Kabst* (2014), S. 233-234.

⁴³⁴ Vgl. *Wöhe* (1993), S. 775ff.

Ausgaben seine Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllen kann.“⁴³⁵ Aus dem übergeordneten Ziel der Liquiditätssicherung ergeben sich die zentralen **Aufgaben der Finanzwirtschaft**, nämlich⁴³⁶

- Ermittlung des Kapitalbedarfs
- Beschaffung des erforderlichen Kapitals
- Investition bzw. Verwendung des beschafften Kapitals
- Verwaltung und Management des Kapitals

Während die ersten beiden Aufgaben im Kontext der Finanzierung behandelt werden, geht es bei der dritten Aufgabe um Investitionsentscheidungen und bei der vierten Aufgabe um Aspekte des Finanzmanagements.

Obwohl die Finanzierung, also die Beschaffung von Finanzmitteln, unter dem zeitlichen Aspekt immer vor der Investition, also der Verwendung der Finanzmittel steht, werden Höhe, Zeitpunkt und Struktur der Finanzierung immer durch die geplanten Investitionen bedingt. Daher soll hier auch mit dem Bereich der Investition begonnen werden, der eng mit dem güterwirtschaftlichen Prozess verbunden ist, denn Entscheidungen über die Investition in Grundstücke, Gebäude und Maschinen hängen letztlich ja davon ab, welche Strategien man verfolgt, welche Produkte und Leistungen man in welchem Umfang erstellen will und von welchem Absatz man ausgeht.

5.2.1 Investition

Unter Investitionen versteht man **Vorgänge der Mittelverwendung**, die sich auf der Aktivseite der Bilanz auswirken. Investitionen zeichnen sich im Regelfall dadurch aus, dass sie mit Auszahlungen beginnen, durch die finanzielle Mittel eines Unternehmens zur Verwendung kommen, wobei man wie gesehen zwar Anlagevermögen und Umlaufvermögen unterscheiden könnte, mit dem Begriff der Investition typischerweise aber nur solche Aktivitäten meint, die sich auf das Anlagevermögen in der Bilanz auswirken.⁴³⁷ Dabei können Sachinvestitionen (z. B. in Maschinen, Grundstücke und Gebäude), Finanzinvestitionen (z. B. in Beteiligungen an anderen Unternehmen) und immaterielle Investitionen (z. B. in Forschung) unterschieden werden, wobei hier vor allem die Sachinvestitionen betrachtet werden sollen, die als Erstinvestitionen, Ersatzinvestitionen, Erweiterungsinvestitionen oder Rationalisierungsinvestitionen getätigt werden können.⁴³⁸

Derartige Investitionen sind für Unternehmen natürlich notwendig, um überhaupt produzieren zu können und die Existenz langfristig zu sichern, „sie sind aber nur dann vorteilhaft, wenn die durch die Investition ausgelösten Einzahlungen größer sind als die durch die Investition verursachten Auszahlungen“.⁴³⁹ Konkret: Eine Maschine wird man nur anschaffen, wenn man sich sicher sein kann, dass mit dieser Maschine in den nächsten Jahren so viele Produkte hergestellt und auch abgesetzt werden können, dass die damit erzielten Umsatzerlöse abzüglich der sonstigen Kosten der Produktion (für Materialien, Personal, Zinsen etc.) höher sind als die Kosten der Maschine. Dieses **Investitionskalkül** ist allerdings mit erheblichen Unsicherheiten behaftet, denn während die Anschaffungskosten der Maschine noch klar bzw. ermittelbar sind, kann man die künftigen Rückflüsse aus dem Absatz der Produkte deutlich schwerer prognostizieren. Und genau hier setzt die Investitionsrechnung an, indem sie Verfahren zur Beurteilung von Investitionen bereitstellt.

⁴³⁵ Weber/Baum/Kabst (2014), S. 234.

⁴³⁶ Beschorner/Peemöller (2006), S. 494.

⁴³⁷ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 530.

⁴³⁸ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 252 sowie Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 531-532.

⁴³⁹ Weber/Baum/Kabst (2014), S. 252.

Der Investitionsrechnung vorgeschaltet ist die **Investitionsplanung**, die sich wie gesehen aus der Unternehmensplanung ergibt und die Optimierung von Investitionsentscheidungen zum Ziel hat. Ausgehend von den Zielen des Unternehmens (z. B. Wachstum, Expansion in andere Länder oder Rationalisierung) und den sachlich damit verbundenen notwendigen Investitionen in Maschinen, Gebäude, Grundstücke etc. muss man für jedes Investitionsobjekt Alternativen identifizieren und wesentliche Rahmenbedingungen wie die Nutzungsdauer oder die Mindestverzinsung festlegen, bevor man dann im Rahmen der **Investitionsrechnung** die Alternativen monetär und bei Bedarf auch qualitativ bewertet.⁴⁴⁰ Dabei lassen sich mit den statischen Verfahren und den dynamischen Verfahren zwei Gruppen der Investitionsrechnung unterscheiden.

In beiden Fällen muss man, wenn es sich um Investitionen für mehrere Perioden handelt, zunächst sogenannte **Zahlungsreihen** aufstellen, die die zu erwartenden Auszahlungen und Einzahlungen einander gegenüberstellen. Die folgende Abbildung illustriert dies.

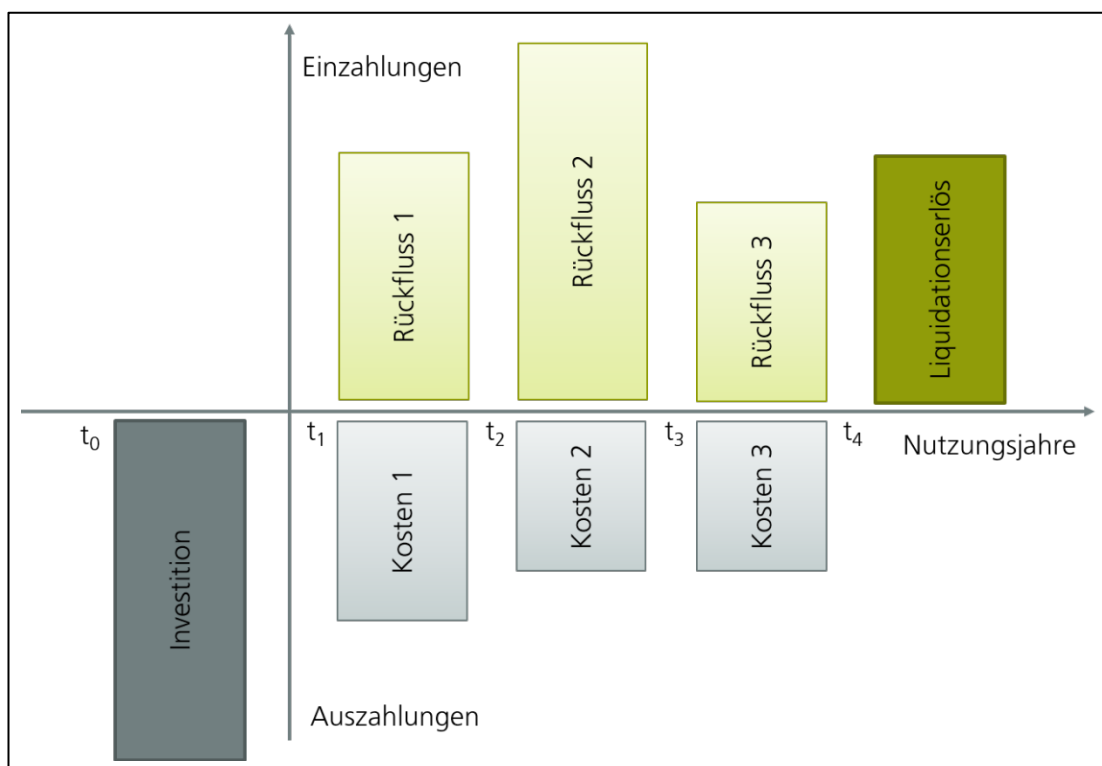


Abbildung 28: Zahlungsreihe einer Investition.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 544)

Die Aufstellung einer solchen Zahlungsreihe ist insofern erforderlich als zukünftige Einzahlungen natürlich weniger wertvoll sind als Einzahlungen, die sofort realisiert werden können bzw. anders formuliert: Je weiter eine Einzahlung in der Zukunft liegt, desto weniger ist sie wert – und muss, so die Terminologie der Investitionsrechnung, abgezinst werden.

Auf dieses theoretisch korrekte, aber aufwendige Prozedere verzichtet man bei den **statischen Verfahren der Investitionsrechnung** und geht von durchschnittlichen Kosten und Erlösen aus bzw. bewertet alle Einzahlungen und Auszahlungen gleich, egal wann sie anfallen.⁴⁴¹

⁴⁴⁰ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 476ff. sowie Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 534ff.

⁴⁴¹ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 252.

Dies geschieht bei den folgenden Verfahren, die sich alle auf den Vergleich von Alternativen beziehen:⁴⁴²

- **Kostenvergleichsrechnung:** Hier werden nur die Kosten von zwei Investitionsalternativen miteinander verglichen, was die implizite Annahme beinhaltet, dass sich die Alternativen hinsichtlich der zu erwartenden späteren Einzahlungen bzw. Erlöse nicht unterscheiden. Gewählt wird die Alternative, die die geringeren Durchschnittskosten pro Jahr, Kosten pro produzierter Leistungseinheit oder Gesamtkosten über die Nutzungsdauer aufweist.
- **Gewinnvergleichsrechnung:** Ist der Output der Alternativen bzw. die damit verbundenen Erlöse nicht identisch, führt der reine Kostenvergleich zu falschen Ergebnissen. Dies wird in der Gewinnvergleichsrechnung berücksichtigt, indem für jede Periode der Gewinn als Erlös abzüglich der Kosten ermittelt wird und dann die Alternativen bezüglich des durchschnittlichen Gewinns verglichen werden.
- **Rentabilitätsvergleichsrechnung:** Hier wird zusätzlich der erforderliche Kapitaleinsatz in das Kalkül einbezogen, indem die Rentabilität (als Quotient von Gewinn und durchschnittlich gebundenem Kapital) der beiden Alternativen verglichen wird.
- **Amortisationsrechnung:** Hier errechnet man, wie viele Jahre vergehen, bis die Kosten einer Investition aufgrund der Rückflüsse zurückgewonnen sind und vergleicht zwei alternative Investitionen bezüglich dieser Amortisationszeit.

In der betrieblichen Praxis sind diese statischen Verfahren aufgrund ihrer Einfachheit zwar noch immer gängig, werden aufgrund ihrer hohen Fehleranfälligkeit zumindest in Großunternehmen und bei umfangreichen Investitionen zunehmend durch **dynamische Verfahren** ersetzt.⁴⁴³ Eine detaillierte Behandlung der verschiedenen Verfahren würde im Rahmen dieser Einführung jedoch zu weit führen, daher seien die wesentlichen Verfahren hier nur genannt:⁴⁴⁴

- Kapitalwertmethode
- Interne Zinsfußmethode
- Annuitätenmethode

An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass diese Verfahren berücksichtigen, dass Zahlungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten anfallen, eine unterschiedliche Wertigkeit haben. Zahlungen, die in der Zukunft liegen, werden hier nämlich mit einem Kalkulationszins abgezinst, sodass sie – bezogen auf den aktuellen Betrachtungszeitpunkt – umso weniger wert sind, je weiter sie in der Zukunft liegen. Dynamische Verfahren sind insofern deutlich exakter und aussagekräftiger, haben dafür aber den Nachteil, dass sie aufwendiger sind.⁴⁴⁵

5.2.2 Finanzierung

Hinter dem Begriff Finanzierung werden Vorgänge der Mittelbeschaffung verstanden, die sich auf der Passivseite der Bilanz auswirken. Eine Finanzierung zeichnet sich dadurch aus, dass sie mit einer Einzahlung beginnt, wobei man gemäß der Bilanz zwischen Eigenkapital und Fremdkapital differenzieren kann.⁴⁴⁶ Nach dem Rechtsverhältnis zu den Kapitalgebern lassen sich entsprechend

⁴⁴² Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 545ff. sowie Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 482ff.

⁴⁴³ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 483.

⁴⁴⁴ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 554ff.

⁴⁴⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 552-553.

⁴⁴⁶ Vgl. Perridon/Steiner (2003), S. 353ff.

Eigenfinanzierung und **Fremdfinanzierung** unterscheiden: Während das Eigenkapital unbefristet zur Verfügung steht und durch die Rendite bzw. Wertentwicklung der Anteile entlohnt wird, steht Fremdkapital nur befristet zur Verfügung und wird als Tilgung mit Zinsen zurückgezahlt.⁴⁴⁷ Mit Blick auf die Herkunft des Kapitals spricht man außerdem von **Innenfinanzierung**, wenn Kapital aus dem Unternehmen stammt und selbst erwirtschaftet wurde, bzw. von **Außenfinanzierung**, wenn es (durch Eigenkapitalgeber oder Fremdkapitalgeber) von außen zugeführt wurde.⁴⁴⁸ In der Kombination dieser Varianten gibt es vier grundsätzliche Finanzierungsformen, wie die folgende Abbildung illustriert.

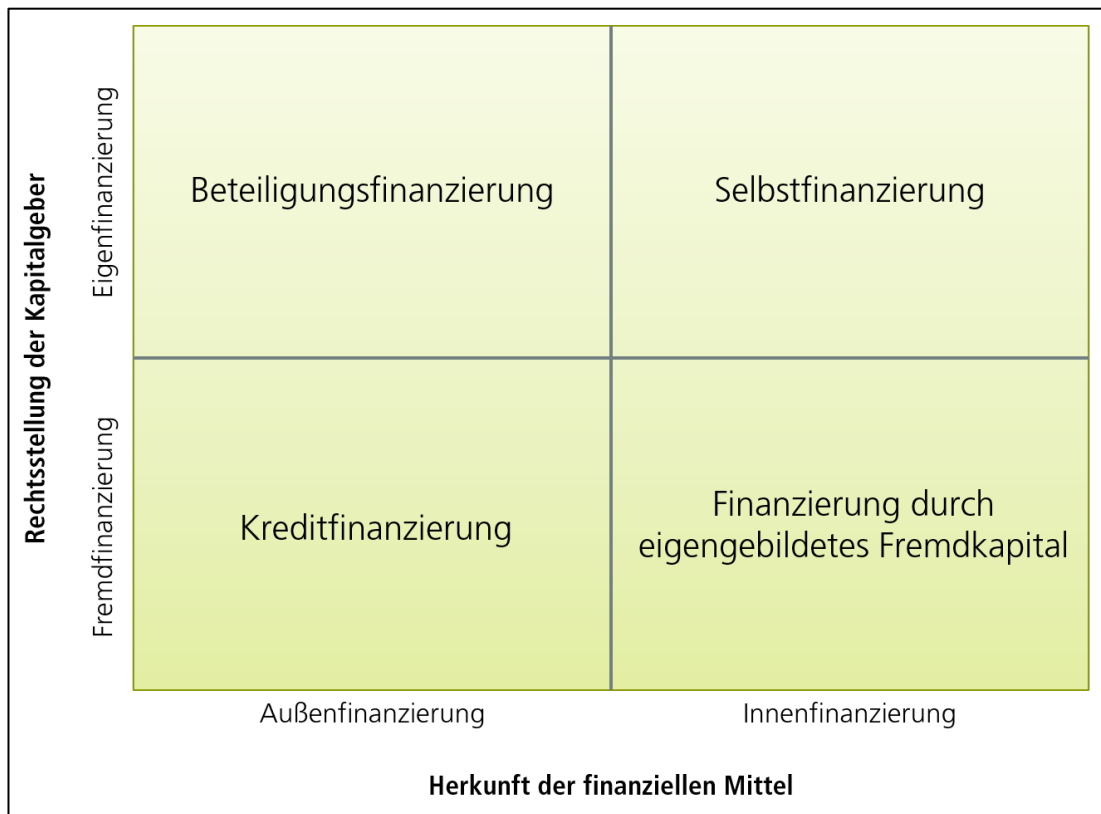


Abbildung 29: Formen der Finanzierung.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 504)

Diese Formen sollen im Folgenden in Grundzügen vorgestellt werden. Dabei werden zunächst die Formen der Außenfinanzierung und dann die Formen der Innenfinanzierung behandelt.

Beteiligungsfinanzierung

Bei der Beteiligungsfinanzierung wird zusätzliches Eigenkapital von außen, d. h. von bisherigen oder neuen Eigenkapitalgebern, in das Unternehmen eingebracht. Dies geschieht immer bei der Gründung eines Unternehmens, aber auch wenn der Kapitalbedarf im weiteren Verlauf nicht aus anderen Mitteln gedeckt werden kann und eine Kapitalerhöhung erforderlich wird. Im Falle von nicht börsennotierten Unternehmen, z. B. Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, für die es keine organisierten Kapitalmärkte gibt, werden solche Kapitalerhöhungen zumeist aus privaten Mitteln der bestehenden Gesellschafter oder durch die Aufnahme weiterer Gesellschafter (die man allerdings erst kennen und überzeugen muss) gestemmt. Man spricht daher von **privatem Beteiligungskapital** oder Private Equity.⁴⁴⁹

⁴⁴⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 541.

⁴⁴⁸ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 241.

⁴⁴⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 508.

Darüber hinaus ist in den letzten Jahren eine Szene bzw. ein Markt für sogenanntes **Wagniskapital** oder Venture Capital entstanden, das vor allem für Start-up-Unternehmen hilfreich sein kann. Denn in der Aufbauphase solcher Unternehmen ist der Kapitalbedarf für die Weiterentwicklung der Ideen und Produkte sowie vor allem die Vermarktung enorm und parallel dazu die Akquise von Fremdkapital von den Banken aufgrund der geringen Sicherheiten und des hohen Risikos höchst beschwerlich. Venture Capital oder sogenannte Business Angels bieten in solchen Fällen eine Alternative zur Fremdkapitalaufnahme, indem sie Kapital gegen Minderheitsbeteiligungen zur Verfügung stellen und damit zu Anteilseignern werden. Außerdem bringen sie Marktkenntnis, betriebswirtschaftliche Expertisen und Kontakte ein, was für das junge Unternehmen sehr wichtig sein kann.⁴⁵⁰ Aus Sicht der Kapitalgeber besteht natürlich ein hohes Investitionsrisiko, da sie aber viele solcher Investitionen vornehmen – das ist ihr Geschäftsmodell –, können sie das Scheitern einzelner Start-ups problemlos verwinden, solange andere Start-ups erfolgreich sind, denn das bringt auf neuen, wachsenden Märkten in aller Regel eine besonders hohe Rendite.

Demgegenüber können börsennotierte Unternehmen **öffentliches Beteiligungskapital** bzw. Public Equity akquirieren, wobei damit kein Kapital der öffentlichen Hand bzw. des Staates gemeint ist, sondern die Tatsache, dass dieses Kapital öffentlich – an den Börsen – eingeworben wird.⁴⁵¹ Dies geschieht durch die Ausgabe von Aktien, die als Nennwertaktien einen wertmäßigen Betrag als Anteil an der Aktiengesellschaft verbriefen (in Deutschland laut Aktiengesetz mindestens 1 Euro) oder als Stückaktien – ohne wertmäßige Angabe – einen bestimmten Bruchteil als Anteil an der Aktiengesellschaft ausweisen. Ferner unterscheidet man Inhaberaktien, bei denen die Namen der Inhaber der Gesellschaft nicht bekannt sind und die ohne Namensnennung übertragen werden können, von Namensaktien, bei denen der Name des Aktionärs bekannt und im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen ist. Wenn die Übertragung der Aktien der Zustimmung der Gesellschaft bedarf, spricht man von vinkulierten Namensaktien. Zuletzt sind Stammaktien und Vorzugsaktien zu unterscheiden. Stammaktien sind der Normalfall und verbriefen neben dem Stimmrecht ein Bezugsrecht bei der Ausgabe neuer Aktien, ein Recht auf Dividendenbezug sowie ein Recht auf Teilhabe am Liquidationserlös. Vorzugsaktien gewähren eine Vorzugsstellung bei der Dividende, entweder als Lockmittel bei der Ausgabe oder im „Tausch“ gegen Stimmrechte.⁴⁵²

Kreditfinanzierung

Auch bei der Kreditfinanzierung wird zusätzliches Kapital von außen eingebracht, nun aber von Fremdkapitalgebern, die für den Kapitaleinsatz nicht am Unternehmen beteiligt werden, sondern Zinszahlungen sowie natürlich die Tilgung bzw. Rückzahlung des Kapitals erwarten.⁴⁵³ **Gründe** für die ergänzende Aufnahme von Fremdkapital gibt es einige: Zum einen steht oft nicht genügend Eigenkapital zur Verfügung, um die notwendigen Investitionen zu tätigen, zum anderen ist die Fremdfinanzierung aber auch flexibler, insbesondere mit Blick auf den kurzfristigen Kapitalbedarf, und kann zur Senkung der Kapitalkosten führen, da Eigenkapital üblicherweise kostspieliger ist als Fremdkapital.⁴⁵⁴ Für die Kreditfinanzierung gibt es eine Vielfalt von Instrumenten, wobei sich langfristige und kurzfristige Instrumente sowie diverse Sonderformen unterscheiden lassen.

In den Bereich der **langfristigen Kreditfinanzierung** fallen insbesondere langfristige Bankdarlehen, deren Zinssätze von den aktuellen Bedingungen am Kapitalmarkt, der Laufzeit des Darlehens, dem unternehmensspezifischen Ausfallrisiko und der Bonität abhängen. Eine Sonderform sind die sogenannten Schuldscheindarlehen, die von institutionellen Kapitalgebern (z. B. Versicherungen)

⁴⁵⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 242-243.

⁴⁵¹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 509.

⁴⁵² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 544ff.

⁴⁵³ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 243.

⁴⁵⁴ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 546.

gegen die Ausstellung eines Schuldscheins gewährt werden.⁴⁵⁵ Da es sich dabei um Großkredite von 1 Mio. Euro und mehr handelt, ist dies nur für bonitätsstarke Großunternehmen eine Option. Diese haben außerdem die Möglichkeit, Anleihen als verbriefte Schuldversprechen auszugeben, die im Gegensatz zu Schuldscheindarlehen von vielen Kleinanlegern gehalten werden können und am Anleihemarkt gehandelt werden. Solche Anleihen, die auch als Schuldverschreibungen, Bonds oder Obligationen bezeichnet werden, können mit festen oder variablen Zinsen oder auch als sogenannte Nullkuponanleihen oder Zerobonds mit Zinszahlung erst nach Ablauf ausgegeben werden.⁴⁵⁶ Für kleinere Unternehmen bietet sich demgegenüber eher ein Gesellschafterdarlehen an, bei dem die bestehenden Gesellschafter als Fremdkapitalgeber auftreten.⁴⁵⁷

Auch im Rahmen der **kurzfristigen Kreditfinanzierung** spielen Darlehen der Banken eine wichtige Rolle, insbesondere die Kontokorrentkredite bzw. Dispositionskredite, die eine Überziehung des Bankkontos erlauben, und sogenannte Lombardkredite, bei denen kurzfristige Darlehen durch die Verpfändung mobiler Güter abgesichert werden.⁴⁵⁸ Daneben nehmen Unternehmen oftmals Kredite von ihren Handelspartnern in Anspruch, wenn diese als Kunden im Baugewerbe oder im Großanlagenbau Anzahlungen leisten oder als Lieferanten ein Zahlungsziel einräumen und damit einen Lieferantenkredit gewähren, da die Ware bereits geliefert, aber noch nicht bezahlt ist.⁴⁵⁹

Zu den **Sonderformen der Kreditfinanzierung** zählen insbesondere Avalkredite, bei denen die Bank eine Bürgschaft für Zahlungsverpflichtungen eines Unternehmens übernimmt, das Factoring, bei dem Finanzierung durch den Verkauf von Forderungen erfolgt, und das Leasing, bei dem ein Leasinggeber dem Leasingnehmer gegen Zahlung eines Nutzungsentgeltes Anlagegegenstände überlässt und es durch diese Vermietung zu einer zeitlichen Streckung der Liquiditätsbelastung kommt.⁴⁶⁰ Eine letzte Variante sind sogenannte Asset Backed Securities, Wertpapiere (Securities), die durch bestimmte Aktiva (Assets) besichert (backed) sind.⁴⁶¹ Dabei werden z. B. Forderungen oder erwartete Mieteinnahmen durch Verkauf an einen Fonds aus der Bilanz ausgelagert und die Fondsanteile zur Generierung von Kapital an interessierte Anleger verkauft.⁴⁶²

Selbstfinanzierung

Bei der Selbstfinanzierung handelt es sich um eine Eigenfinanzierung und Innenfinanzierung. Im Unterschied zur Außenfinanzierung fließen die Mittel nicht durch Einzahlungen von außen zu, sondern umgekehrt dadurch, dass Auszahlungen vermieden werden, konkret: indem **Gewinne nicht ausgeschüttet**, sondern einbehalten werden.⁴⁶³ Die Unternehmung hat sich gewissermaßen also durch die getätigten Umsätze und deren Differenz zu den damit verbundenen Kosten selbst bzw. aus der eigenen Geschäftstätigkeit heraus finanziert.⁴⁶⁴ Je nachdem, ob die nicht erfolgte Gewinnausschüttung in der Bilanz erkennbar ist oder nicht, spricht man von offener oder stiller Selbstfinanzierung.

Bei der **offenen Selbstfinanzierung** werden die in der GuV ausgewiesenen Gewinne einbehalten und in die Gewinnrücklage eingestellt. Bei der **stillen Selbstfinanzierung** wird der Gewinn unter Nutzung von Gestaltungsspielräumen bei der Bilanzierung, z. B. durch vorsichtige Bewertung von

⁴⁵⁵ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 246.

⁴⁵⁶ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 550ff.

⁴⁵⁷ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 548.

⁴⁵⁸ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 513.

⁴⁵⁹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 558-559.

⁴⁶⁰ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 564ff.

⁴⁶¹ Vgl. Weber/Kabst (2009), S. 247.

⁴⁶² Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 565.

⁴⁶³ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 509.

⁴⁶⁴ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 248.

Vermögensbestandteilen oder großzügige Bewertung von Rückstellungen für Reparaturen, geringer ausgewiesen, als er bei realistischer Wiedergabe wäre. Das führt dazu, dass weniger Steuern zu entrichten sind und die Basis für Dividendenzahlungen sinkt. Die so eingesparten Mittel lassen sich dann zur Finanzierung von Investitionsvorhaben heranziehen.⁴⁶⁵

Finanzierung durch eigengebildetes Fremdkapital

In ähnlicher Form kann innerhalb des Unternehmens auch Fremdkapital gebildet werden, wenn z. B. Rückstellungen für die Altersvorsorge der Mitarbeiter gebildet, aber nicht sofort ausgezahlt werden, sondern bis zum Eintritt des Versorgungsfalls im Unternehmen verbleiben.⁴⁶⁶ Denn im Zeitraum von der Zurückstellung bis zur tatsächlichen Auszahlung ist dieses Kapital, das eigentlich ja nicht dem Unternehmen gehört, also als Fremdkapital zu werten ist, im Unternehmen verfügbar und kann zur Finanzierung verwendet werden. Eine **Finanzierung aus Rückstellungen** erfolgt auch, wenn man Rückstellungen für Prozessrisiken, Garantieverpflichtungen oder Steuern bildet.⁴⁶⁷

5.2.3 Finanzmanagement

Die übergeordnete Aufgabe der betrieblichen Finanzwirtschaft besteht wie bereits gesehen darin, die Zahlungsströme aus Vorgängen der Finanzmittelbeschaffung und Finanzmittelverwendung so zu steuern, dass zu jedem Zeitpunkt – kurzfristig, mittelfristig und langfristig – ein finanzielles Gleichgewicht gewährleistet ist. Ergänzend zur Bewertung von Investitionsentscheidungen im Rahmen der Finanzierung und der Generierung von Kapital im Rahmen der Finanzierung braucht es also ein umfassendes Finanzmanagement,⁴⁶⁸ das die Zahlungsströme steuert und sicherstellt, dass die Liquidität des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist. Auch dabei kann man sich – wie in anderen Managementbereichen – an der Idee des Managementzyklus orientieren und kommt zu den folgenden **Phasen des Finanzmanagements**:

- Zielsetzung und Planung
- Entscheidung
- Durchführung
- Kontrolle

Dabei ist die **Finanzplanung** von immenser Bedeutung, da sie die Grundlage für die finanziellen Entscheidungen und die Umsetzung bildet. Den Ausgangspunkt der Planung bilden natürlich die strategischen Unternehmensziele und die damit verbundenen notwendigen Investitionen. Daraus ergibt sich im nächsten Schritt ein Investitionsbedarf, sodass sich im Abgleich mit dem vorhandenen Kapital der Kapitalbedarf ermitteln lässt. Auf dieser Basis kann dann in der mittelfristigen Planung geprüft werden, ob kurzfristiges oder langfristiges Kapital bzw. Eigenkapital oder Fremdkapital eingesetzt werden soll oder ob gegebenenfalls das Innenfinanzierungsvolumen genügt.⁴⁶⁹ In der betrieblichen Praxis ist dies – vor allem auf der nachfolgenden operativen Ebene – ein höchst kleinteiliger und komplexer Prozess, denn die Liquidität muss ja für jeden Zeitpunkt gesichert sein, sodass die voraussichtlichen Ausgaben und Einnahmen sehr detailliert zu erfassen sind.⁴⁷⁰

Die **Finanzkontrolle** übernimmt das Rendite- und Risikomanagement. Das Renditemanagement hat die Aufgabe, die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu überprüfen: Wie hoch ist die Höhe

⁴⁶⁵ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 510.

⁴⁶⁶ Weber/Baum/Kabst (2014), S. 248.

⁴⁶⁷ Vahs/Schäfer-Kunz (2015), S. 516.

⁴⁶⁸ Vgl. Thommen/Achleitner/Bassen (2006), S. 491.

⁴⁶⁹ Vgl. Wöhe/Kaiser/Döring (2013), S. 537-538.

⁴⁷⁰ Vgl. Weber/Baum/Kabst (2014), S. 241.

des Gewinns im Vergleich zum Einsatz des Kapitals? Das Risikomanagement befasst sich mit der systematischen Erfassung und Bewertung von Risiken sowie der Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken. Ermittelt wird dabei, ab welchem Zeitpunkt und ab welchem Ausmaß eine Abweichung zwischen Ist- und Sollzahlen ein Risiko darstellt. Es ist ein systematisches Verfahren, das in verschiedenen Bereichen Anwendung findet, z. B. bei Kreditrisiken, Finanzanlagerisiken, Umweltrisiken, versicherungstechnischen oder technischen Risiken.

Übungsaufgaben zu Kapitel 5

- 061** Welche beiden Kernaufgaben und Ziele erfüllt das betriebliche Rechnungswesen?
- 062** Unterscheiden Sie die Aufgaben des internen und des externen Rechnungswesens!
- 063** Warum wird das klassische System der Buchführung als Doppik bezeichnet?
- 064** Nennen Sie wichtige Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung!
- 065** Welche Begrifflichkeiten kennen Sie für die beiden Seiten einer Bilanz?
- 066** Was ist der Unterschied zwischen Anlagevermögen und Umlaufvermögen? Nennen Sie für beide Gruppen zwei Beispiele!
- 067** Was ist der Unterschied zwischen Eigenkapital und Fremdkapital?
- 068** Wie errechnet man in der Gewinn- und Verlustrechnung den Gewinn eines Jahres?
- 069** Warum sollten Unternehmen über eine Plankostenrechnung verfügen?
- 070** Was versteht man unter einem Deckungsbeitrag?
- 071** Erläutern Sie den Unterschied von Einzelkosten und Gemeinkosten!
- 072** Worin besteht die Aufgabe der Kostenstellenrechnung?
- 073** Wie ergibt sich – in Grundzügen – die Kalkulation von Selbstkosten eines Produktes im Rahmen der Kostenträgerrechnung?
- 074** Worin bestehen die Unterschiede von strategischem und operativem Controlling?
- 075** Was versteht man unter einer Kennzahl?
- 076** Nennen Sie wichtige Kennzahlen zur Beurteilung der Ertragslage! Wen würden diese Kennzahlen jeweils interessieren?
- 077** Was besagt die goldene Bilanzregel?
- 078** Was spricht für eine hohe Eigenkapitalquote und was dagegen?

- 079** Nennen Sie die vier Perspektiven der Balanced Scorecard! Warum ist eine Erweiterung der rein monetären Betrachtung des klassischen Rechnungswesens sinnvoll?
- 080** Auf welche Bilanzpositionen beziehen sich die Begriffe Investition und Finanzierung?
- 081** Worin besteht der Unterschied zwischen den statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung?
- 082** Welche Finanzierungsformen stehen Unternehmen bei einer systematischen Betrachtung grundsätzlich zur Verfügung? Nennen Sie jeweils zwei Beispiele!

Raum für Notizen

6 Schlussbemerkung

Mit der Überprüfung der Ergebnisse im Rahmen des Rechnungswesens und der Finanzwirtschaft schließt sich gewissermaßen der **Managementkreislauf**, und der Prozess der Umweltanalyse und Unternehmensanalyse, Zielformulierung und Strategiebildung, Durchführung und Umsetzung bis zur abschließenden Kontrolle beginnt erneut. Die Finanzierung, die hier zum Schluss behandelt wurde, hätte man insofern ebenso gut auch ganz an den Anfang stellen können, denn natürlich benötigt man zunächst einmal Kapital, um ein Unternehmen zu gründen bzw. Entscheidungen über dessen strategische Ausrichtung, die notwendigen Investitionen, die Einstellung von Personal und die Gestaltung der Organisation, die zu beschaffenden Einsatzfaktoren sowie die Gestaltung der Produktions- und Absatzprozesse zu treffen.

Mit dem Ende dieses Studienbriefes könnten Sie sich also wieder an den Anfang begeben und alles noch einmal nachlesen, was Sie vielleicht noch nicht so gut verstanden haben. Wir hoffen aber, dass dies nicht der Fall ist und der Studienbrief Ihnen einen ersten umfassenden Überblick über die **Aufgabenfelder der Betriebswirtschaftslehre** als Managementlehre gegeben hat. Einige dieser Aufgabenfelder werden Sie im weiteren Verlauf Ihres Studiums vielleicht noch vertiefen, in anderen Bereichen mag diese Einführung genügen.

Mit Sicherheit aber werden Ihnen alle hier angesprochenen Bereiche und Fragestellungen immer wieder in Ihrer **beruflichen Praxis** begegnen, denn selbst wenn Sie nicht für Marketing, Personal, Produktion, Beschaffung oder Rechnungswesen verantwortlich sind, bleibt Ihr tägliches Handeln, ganz im Sinne des systemtheoretischen Ansatzes, doch von den damit verbundenen Themen nicht unberührt, zumindest wenn Sie in größeren Organisationen tätig sind. In diesem Sinne hoffen wir vor allem, dass diese Einführung den Blick auf Ihr Unternehmen geschärft hat und dass Sie ein besseres Verständnis für den Betrieb entwickelt haben, das Sie auch in Zukunft trägt.

Raum für Notizen

Lösungen

Kapitel 1

- 001** Die Betriebswirtschaftslehre hat ihre Wurzeln in den Anforderungen der Praxis. Sie greift aktuelle Entwicklungen der unternehmerischen Praxis auf und will diese beschreiben bzw. Lösungen für die betriebliche Praxis entwickeln. Sie stellt also keinen Selbstzweck dar, sondern will Manager als Anwender in den Unternehmen durch Know-how und Handlungsempfehlungen unterstützen. Insofern ist die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Managementlehre zu verstehen, die Erkenntnisse und Empfehlungen für ein ziel führendes und rationales Management entwickelt, dies jedoch – und das unterscheidet sie vom reinen Praxiswissen – auf der Grundlage theoretischer Überlegungen und wissenschaftlicher Ansätze.
- 002** Das Umsystem bildet letztlich den Rahmen für betriebliche Entscheidungen, denn Unternehmen handeln nicht losgelöst von externen Rahmenbedingungen und sind insofern von vielfältigen Einflüssen geprägt. So sind es insbesondere interne und externe Stakeholder, die ihre Ansprüche an das Unternehmen formulieren und so das Zielsystem der Unternehmung (mit-)bestimmen. Das Zielsystem wiederum gibt den Rahmen für konkrete und operative Entscheidungen im Rahmen des Transformationssystems vor und bildet den Maßstab für den Erfolg des Transformationsprozesses. In diesem Sinne lassen sich die drei Teilsysteme auch im sogenannten Managementkreislauf integrieren.
- 003** Ausgehend von einer Betrachtung der Umweltbedingungen bzw. einer Situationsanalyse werden im ersten Schritt Ziele bestimmt, die dann in Strategien bzw. langfristige Pläne überführt werden. Diese Strategien werden dann auf der operativen Ebene umgesetzt, um schließlich im Rahmen der Kontrolle zu prüfen, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht.
- 004** Durch die abschließende Überprüfung der Zielerreichung schließt sich der Kreislauf. Die ursprünglich festgelegten Ziele werden dabei im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs den tatsächlichen Ergebnissen gegenübergestellt. Ausgehend von den Ergebnissen des Vergleichs würde man dann – unter Berücksichtigung eventueller Umweltveränderungen – neue Ziele festlegen oder neue Strategien zur Verwirklichung der bisherigen Ziele entwickeln.
- 005** Die Kernaufgabenfelder des Managements bestehen in der Analyse der soziokulturellen, politisch-rechtlichen, ökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld sowie in der Unternehmensführung als Koordination der Zielbildung, der Entwicklung von Strategien und der Gestaltung von Organisation und Personalmanagement. Auf der operativen Ebene sind darüber hinaus die Leistungserstellungsprozesse von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Absatz zu steuern. Schließlich gehören das Rechnungswesen und die Finanzwirtschaft zu den zentralen Aufgaben des Managements, denn hier erfolgt die (monetäre) Überprüfung der Zielerreichung.

Kapitel 2

- 006** Zu unterscheiden ist zunächst zwischen der Makroumwelt und der Mikroumwelt. Während die Mikroumwelt alle Akteure beschreibt, mit denen das Unternehmen in ökonomischen Beziehungen auf Märkten steht, d. h. die Lieferanten, Kunden, Wettbewerber, Handelsunternehmen etc., ist mit der Makroumwelt das weitere Umfeld gemeint, das mit dem Akronym PEST gut umschrieben werden kann. PEST steht für Political (politisch-rechtliche Rahmenbedingungen), Economic (wirtschaftliche Rahmenbedingungen), Social (gesellschaftlich-sozio-kulturelle Rahmenbedingungen) und Technological (technologische Rahmenbedingungen).
- 007** Liberalismus und Sozialismus bezeichnen Ausprägungen der politischen Ordnung bzw. der Gesellschaftsordnung, Markt- und Planwirtschaft sind Typen von Wirtschaftsordnungen. Die Idee des Liberalismus geht von der Vorstellung aus, dass die freie Entfaltung aller am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten zur Steigerung der wirtschaftlichen Wohlfahrt beiträgt. Dem Staat wird die Rolle eines allgemeinen Ordnungshüters zugewiesen. Eingriffe in die persönliche Entscheidungssouveränität und das Wirtschaftsgeschehen haben zu unterbleiben. Demgegenüber sind die Vertreter des Sozialismus bestrebt, die Freiheit des Individuums mit staatlicher Hilfe zu kontrollieren. Denn sie sehen die Ausbeutung des Menschen durch den Menschen als Folge der individuellen Freiheit. Um gesamtwirtschaftliche Krisen bewältigen zu können, bedarf es der regulierenden Hand des Staates. Die grundlegenden Entwürfe von Wirtschaftsordnungen als Idealvorstellungen sind auf Basis des Liberalismus und des Sozialismus konzipiert worden. So gelten die Marktwirtschaft als wirtschaftspolitische Implikation des Liberalismus und die zentral gelenkte Planwirtschaft als Ausprägung des Sozialismus. Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodell handeln viele Akteure als Nutzenmaximierer nach ihren individuellen Vorstellungen und Zielen. Sie machen Angebote und entfalten Nachfrage auf den prinzipiell offenen Märkten und der Markt mit seinem Preismechanismus sorgt für einen Ausgleich von Angebot und Nachfrage. In der Planwirtschaft handeln im ökonomischen Verständnis zwar auch alle Akteure als Nutzenmaximierer, über Entscheidungsautonomie verfügen aber lediglich die staatlichen Planbehörden.
- 008** Ausgehend von grundlegenden Elementen der Wirtschaftsverfassung, die sich in Deutschland im Grundgesetz finden (z. B. Grundrechtekatalog, Handlungsfreiheit, Vereinigungsfreiheit, Koalitionsfreiheit, Schutz des Eigentums), ergibt sich der konkrete Rechtsrahmen durch eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und Normen, die von der Politik mit Blick auf die jeweiligen Herausforderungen der Zeit konzipiert und erlassen werden. Die bundesdeutsche Rechtsordnung lässt sich in das öffentliche Recht und das Privatrecht untergliedern. Das öffentliche Recht ist für Unternehmen dann relevant, wenn rechtliche oder ökonomische Beziehungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen bestehen, z. B. bei der öffentlichen Auftragsvergabe oder natürlich im Steuerrecht. Wichtige Teilbereiche des Privatrechts sind das Bürgerliche Recht, das Handels- und Gesellschaftsrecht, das Wettbewerbs- und Kartellrecht (dies teilweise auch mit öffentlich-rechtlichen Anteilen) sowie das Arbeitsrecht.
- 009** In beiden Gesetzen geht es um den Schutz des Wettbewerbs im Sinne der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und das Ziel, Mitbewerber und Verbraucher vor unlauterem Verhalten im Wettbewerb zu schützen. Das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) als Unlauterkeitsrecht regelt diesen Schutz aber in erster Linie durch privatrechtliche Mittel wie Unterlassungsklagen oder Schadensersatzansprüche, z. B. bei unwahren Behauptungen oder vergleichender Werbung. Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) als Kartellrecht betrifft alle vertraglichen Zusammenschlüsse von Unternehmen mit dem Ziel, eine marktbeherrschende Stellung zu erreichen oder Einschränkungen des Wettbewerbs zu bewirken. Es regelt die Möglichkeiten staatlicher Eingriffe in solchen Fällen, z. B. durch Kontrollen und Verbote.

- 010** Bei Gebühren und Beiträgen gilt die sogenannte Äquivalenztheorie, d. h. die Höhe bemisst sich nach der jeweiligen Leistung, die hierfür seitens staatlicher Stellen erbracht bzw. bereitgehalten wird. Es gilt grundsätzlich eine Gleichwertigkeit zwischen der Zahlung und der staatlichen Gegenleistung: Für Gebühren gilt das Prinzip der individuellen Kostendeckung, für Beiträge das Prinzip der gruppenmäßigen Kostendeckung. Die Erhebung von Steuern erfolgt ohne Anspruch auf eine Gegenleistung für die Steuerzahlung – der Steuerpflichtige muss ein Opfer für die Allgemeinheit zur Erreichung des Staatszweckes erbringen. Die Erhebung von Steuern bemisst sich somit nach der sogenannten Opfertheorie. Ein Anspruch des Steuerpflichtigen auf Mitbestimmung, wofür seine Steuer-gelder verwendet werden, besteht nicht.
- 011** Die Besteuerung unternehmerischer Aktivitäten erfolgt durch Ertragssteuern, Substanzsteuern, Verkehrssteuern oder Verbrauchssteuern.
- 012** Kritisiert werden die Probleme eines rein marktwirtschaftlich ausgerichteten Systems, die immer dann zum Vorschein kommen, wenn ein Ungleichgewicht zwischen der Angebots- und der Nachfrageseite besteht. So kann es zu einer Abweichung vom theoretischen Idealfall kommen, wenn auf beiden Seiten eine Vielzahl von Akteuren am Markt befindlich ist bzw. bereit ist, bei entsprechenden Signalen in den Markt einzutreten. Kommt es auf einer Seite des Marktes zu einer Ballung von Macht, beispielsweise durch Konzentrationsvorgänge (Fusionen, Übernahmen, Kartelle), wird hierdurch der Marktmechanismus teilweise außer Kraft gesetzt. Außerdem kann eine Marktwirtschaft gesamtwirtschaftliche Ungleichgewichte nicht verhindern, wie die hohe Zahl der Arbeitslosen, aber auch das Auftreten inflationärer Tendenzen in Boomzeiten belegen. Kritisch angemerkt wird in diesem Zusammenhang häufig die Konjunkturanfälligkeit marktwirtschaftlicher Systeme. So kommt es im Boom zur Überhitzung mit inflationären Auswirkungen und in der Rezession und Depression zu hoher Arbeitslosigkeit. Hinzu kommt, dass es in marktwirtschaftlichen Systemen auch zu einem Marktversagen kommen kann, z. B. wenn negative oder positive externe Effekte vorliegen oder wenn die Ergebnisse des Marktes sozialpolitisch problematisch sind.
- 013** Auch die soziale Marktwirtschaft regelt die grundlegenden ökonomischen Fragen hinsichtlich der Marktabstimmung, der Produktionsbestimmung, der Faktorzuteilung, der Güterverteilung und der Beschäftigung unter der Prämisse der individuellen Freiheit bzw. konkret durch Märkte und den damit verbundenen Preismechanismus – genau wie dies auch im Modell der Marktwirtschaft funktioniert. Sie ist aber insofern als besondere Variante der Marktwirtschaft zu interpretieren, als die Funktionsfähigkeit der Märkte staatlich gewährleistet wird (z. B. durch das Wettbewerbsrecht oder das Kartellrecht) und die Ergebnisse der marktwirtschaftlichen Betätigung durch Korrekturen im Sinne eines sozialen Ausgleichs korrigiert werden, z. B. durch die progressive Einkommenssteuer, Einschränkungen individueller Freiheit durch staatliche Regulierung (Umweltschutz, Verbraucherschutz u. Ä.) oder Transferzahlungen an Bedürftige (Sozialhilfe, Wohngeld etc.).
- 014** Die Globalisierung im wirtschaftlichen Sinne vollzieht sich in verschiedenen Bereichen: Am offensichtlichsten ist sie im Welthandel mit Gütern und Dienstleistungen erkennbar, der in den letzten Jahren deutlich gewachsen ist. Aber auch im Kapitalverkehr, d. h. der internationalen Mobilität von Kapital z. B. durch Anlagetätigkeit oder ausländische Direktinvestitionen, in der Produktion durch die Entstehung transnationaler Konzerne und die Zunahme globale Kooperationen oder im Bereich der Arbeit mit seinen internationalen Wanderungsbewegungen lässt sich das Phänomen der Globalisierung erkennen.

- 015** Der Wandel der gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse betrifft Unternehmen in zweierlei Hinsicht: Zum einen verkaufen sie Güter und Dienstleistungen auf Absatzmärkten und müssen sich natürlich auf gesellschaftlich bedingte, veränderte Kundenerwartungen einstellen. Wenn z. B. das Umweltbewusstsein steigt, müssen Unternehmen beim Materialeinkauf, in der Produktion und bei der Entsorgung den damit verbundenen Erwartungen entsprechen. Zum anderen rekrutieren Unternehmen ihre Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt, und wenn sich hier die Erwartungen der potenziellen Arbeitnehmer ändern und sie z. B. verstärkt auf ihre Work-Life-Balance achten, dann müssen Unternehmen auch dies berücksichtigen.
- 016** Übergreifend lässt sich der aktuelle technologische Wandel durch eine starke Beschleunigung des technologischen Fortschritts, unbegrenzte Innovationschancen und eine zunehmende Reglementierung des technologischen Fortschritts beschreiben. Hinsichtlich der Beispiele könnte man auf ausgewählte Beispiele aus dem Studienbrief oder aus dem eigenen Unternehmen verweisen. Exemplarisch wären die verringerten Produktlebenszyklen, z. B. in der Automobilindustrie oder bei Mobilfunkgeräten, zu nennen (Beschleunigung), die neuen Werkstoffe, vor allem aber die Dynamik des Internet/Web 2.0 (Innovationschancen) oder Umweltschutzregulierung bzw. Gesetze zur Gentechnik (Regulierung). Je konkreter die Beispiele, desto besser ...
- 017** Mit dem Begriff Marktvolumen, gemessen in Geldeinheiten oder Stückzahlen, beschreibt man die Summe aller tatsächlich am Markt verkauften Güter einer Kategorie (z. B. Mittelklassewagen, Schokoriegel etc.). Demgegenüber beschreibt der Begriff Marktpotenzial die theoretisch möglichen Verkaufszahlen, wenn alle potenziellen Kunden erreicht würden. Der Unterschied zwischen dem Marktvolumen und dem Absatzvolumen besteht darin, dass sich das Marktvolumen auf die Verkäufe bzw. Umsätze aller Unternehmen am Markt beziehen, während der Absatz nur die Verkäufe bzw. Umsätze eines Unternehmens erfasst.

Kapitel 3

- 018** Im Shareholder-Ansatz geht es darum, das Einkommen und Vermögen der Anteilseigner (englisch: Shareholder) zu maximieren. Im Vordergrund stehen hier also Gewinn- und Renditeziele, während die Interessen von Kunden (z. B. gutes Preis-Leistungs-Verhältnis), der Mitarbeitenden (z. B. gutes Gehalt, Betriebsklima) oder der Gesellschaft insgesamt (z. B. Umwelterorientierung, Arbeitsplätze) immer nur Mittel zum Zweck wären, d. h. nur deshalb berücksichtigt würden, weil sie zu einem höheren Gewinn oder einer höheren Rendite führen. Im Stakeholder-Ansatz werden alle Gruppen, die in irgendeiner Form Erwartungen an das Unternehmen haben, als relevante Anspruchsgruppen (englisch: Stakeholder) aus eigenem Recht verstanden – denn nur wenn diese Ansprüche adäquat erfüllt werden, sind diese Gruppen auch dazu bereit, ihre Ressourcen (Kaufbereitschaft/Geld, Engagement/Mitarbeit, Kapital etc.) in das Unternehmen einzubringen (Anreiz-Beitrags-Theorie).
- 019** Das öffentliche Interesse an Unternehmen manifestiert sich in verschiedenen Gesetzen und Auflagen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Einrichtung des Handelsregisters, das Informationen über das Unternehmen (Kapitalausstattung durch feste Kapitaleinlagen, Gesellschafter, Mitglieder von Organen, Vertretungsregelungen wie Prokuristen als vertragliche Vertreter) enthält, die Verpflichtung zur Rechnungslegung und zur Veröffentlichung der Jahresabschlüsse durch das Publizitätsgesetz in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens sowie die Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen durch die

staatliche Umweltpolitik (Steuerbemessung nach dem Ausmaß der Umweltschädigung, Eindämmung der Einwegverpackungen durch das Dosenpfand, Förderung von Anlagen zur Erzeugung von Sonnen- und Windenergie).

- 020** Unternehmen haben mit zahlreichen privaten Interessengruppen zu tun, die in interne und externe Stakeholder unterschieden werden können. Zu nennen sind insbesondere Mitarbeiter, Gewerkschaften, Anteilseigner (Eigenkapitalgeber), Gläubiger (Fremdkapitalgeber), Lieferanten, Kunden, Konkurrenten sowie Wirtschaftsverbände.
- 021** Unternehmensziele lassen sich zunächst einmal nach den Zielinhalten kategorisieren in formale bzw. monetäre Ziele, sachliche Ziele, technische Ziele, soziale Ziele und ökologische Ziele. Daneben können sie nach ihrem Zeithorizont in strategische, taktische und operative Ziele, nach dem sachlichen Geltungsbereich in Unternehmensziele, Geschäftsbereichsziele, Abteilungsziele etc. sowie nach dem Zielausmaß in punktgenaue Ziele, Intervallziele und Maximal- bzw. Minimalziele unterschieden werden.
- 022** Zwischen mehreren Zielen bestehen unter anderem Interdependenzrelationen. Hierdurch wird ausgedrückt, ob und in welcher Form sich die Realisierung eines Zieles auf die Erreichung anderer Ziele auswirkt: bei Zielkomplementarität fördern sich die Ziele gegenseitig; bei Zielkonkurrenz (bzw. einem Zielkonflikt) wirkt die verbesserte Erreichung eines Zieles negativ auf die Umsetzung eines anderen Ziels; bei keinerlei Wechselwirkungen zwischen den Zielen besteht Zielneutralität. Ferner können zwischen verschiedenen Zielen Kausalbeziehungen herrschen, sodass eine Instrumentalrelation vorliegt. In diesem Fall sind Unterziele Mittel zur Erreichung von Oberzielen. Und schließlich können Präferenzrelationen zwischen Zielen vorliegen, sodass ein Ziel höher gewichtet wird als ein anderes.
- 023** Neben dem Oberziel der Rentabilität bestehen sowohl finanzielle Nebenziele als auch nicht finanzielle Nebenziele. Zu den finanziellen Zielen gehören die Liquiditätssicherung oder die Eigenkapitalerhaltung. Nicht finanzielle Nebenziele sind die Wahrung des Images, eine hohe Qualität oder eine hohe Kundenzufriedenheit.
- 024** Ausgehend von der Zielsetzung bzw. dem Zielsystem des Unternehmens muss zunächst eine strategische Situationsanalyse erfolgen. In diesem Rahmen müssen sowohl die externen Rahmenbedingungen (Makroumwelt/PEST-Modell, Mikroumwelt/Marktbedingungen) als auch die internen Rahmenbedingungen (Sachliche, finanzielle, personelle und informationelle Ressourcen und ihre Qualität) untersucht werden. Daraus können im 3. Schritt Alternativen zur Zielerreichung identifiziert werden – was man auf der strategischen Ebene als Strategien bezeichnet. Im letzten Schritt sind die verschiedenen Strategiealternativen zu bewerten, um dann eine geeignete Strategie auszuwählen.
- 025** Zu unterscheiden sind das interne, das externe und das generische Benchmarking. Beim internen Benchmarking vergleicht man die eigenen Werte mit den anderen Abteilungen im Unternehmen vergleichen. Das ist relative einfach, weil die Daten zugänglich sind und eine Vergleichbarkeit prinzipiell gegeben ist. Andererseits lassen sich dadurch nur begrenzte Verbesserungen erzielen. Beim externen Benchmarking vergleicht man sich mit den besten Unternehmen der eigenen Branche, um wirkliche Verbesserungen realisieren zu können. Das ist grundsätzlich natürlich möglich, da eine Vergleichbarkeit der Geschäftsfelder, Produkte und Prozesse gegeben ist. Andererseits wird es aber nur wenige Klassenbesten geben, die ihr Know-how einfach so zum Besten geben ... Einfacher ist dies wiederum beim branchenübergreifenden oder generischen Benchmarking, bei dem man sich mit Marktführern anderer Branchen vergleicht – was zu noch innovativeren Ideen führen kann.

Umgekehrt besteht jedoch das Problem, dass die Prozesse, Strukturen, Kennzahlen und Strategien aus anderen Branchen nur schwer mit den eigenen Werten vergleichbar sind.

- 026** Die fünf Elemente der Branchenstrukturanalyse nach Porter sind die Verhandlungsstärke der Lieferanten, der bestehende Wettbewerb, der drohende Markteintritt durch andere Wettbewerber, die Gefahr von Substitutionsprodukten und Substitutionsmöglichkeiten sowie die Verhandlungsstärke der Nachfrager.
- 027** Die SWOT-Analyse steht für die Untersuchung von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Sie kombiniert also die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse, in der die Position eines Unternehmens oder seiner Produkte mit der der bedeutendsten Wettbewerber verglichen wird, und die Ergebnisse der Chancen-Risiken-Analyse, in der das generelle und das marktliche Umfeld des Unternehmens betrachtet werden.
- 028** Im Laufe der Zeit ändert sich typischerweise die Positionierung eines Produktes im Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group (BCG-Matrix). Aus dem „Question Mark“ kann ein „Star“ gemacht, dieser in eine „Cash Cow“ verwandelt und schließlich als „Poor Dog“ abgestoßen werden. „Question Marks“ befinden sich meist in der Einführungsphase. Die Produkte gehören Wachstumsmärkten an und müssen gefördert werden, um zu „Stars“ zu werden – oder man steigt gleich aus. In der Wachstumsphase treten andere Anbieter am Markt auf, und man muss weiter in die Stars investieren, um mit der Marktentwicklung Schritt halten zu können. Als „Cash Cows“ haben die „Stars“ dann irgendwann eine Reifephase erreicht. Der Markt ist langsam gesättigt, es treten aber auch keine neuen Wettbewerber mehr auf, sodass nunmehr die höchsten Deckungsbeiträge abgeschöpft werden können. Da das Marktwachstum sich verlangsamt hat, sind weniger Investitionen in die Kapazitätserweiterung erforderlich. Die Produkte in der sogenannten „Poor-Dog“-Position sind in der Sättigungs- bzw. Degenerationsphase des Produktes. Sie müssen – so weit möglich – aus dem Programm eliminiert oder rechtzeitig durch Produktinnovationen ersetzt werden. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Gelder, die für die Marktpositionierung von Question Marks und Stars erforderlich sind, durch die Abschöpfung von Cash Cows und das Abstoßen von Poor Dogs generiert werden.
- 029** Bei der Formulierung einer Strategie kann man sich zum einen an seinen Ressourcen und Stärken orientieren (Inside-Out-Perspektive) oder zum anderen die Herausforderungen und Chancen des Marktes analysieren (Outside-In-Perspektive). In der Praxis wird man in der Regel beide Sichten im Blick haben müssen.
- 030** Er könnte eine Marktdurchdringung anstreben, indem er z. B. neue Kunden für Busreisen gewinnt, den Wettbewerbern Kunden abspenstig macht oder seine bisherigen Kunden zu häufigeren Reisen animiert. Außerdem könnte er eine Marktentwicklung anstreben, indem er sein Angebot in anderen Regionen unterbreitet oder neue Zielgruppen (z. B. nicht nur Senioren wie bisher, sondern auch Schulklassen für Schulausflüge) anspricht. Darüber hinaus könnte er seine Leistungen weiterentwickeln und seinen Stammkunden nun auch begleitete Bahnreisen oder mehrtägige Reisen anbieten. Und schließlich könnte er eine Diversifikation versuchen, indem er z. B. Segeltörns für Schulklassen organisiert.
- 031** Die Überlegungen von Porter beruhen darauf, dass man einen Wettbewerbsvorteil entweder durch einen besonders günstigen Preis (Kostenführerschaft) oder durch ein ganz besonderes Leistungsangebot (Differenzierung) erlangen kann. Zudem muss sich jedes Unternehmen überlegen, ob es mit seinem Leistungsangebot den gesamten Markt abdecken

oder einzelne Teilmärkte bedienen möchte. Porter kombiniert nun diese beiden Dimensionen zu einer Matrix und entwickelt daraus drei Strategiealternativen (wobei man eigentlich zu vier Optionen kommen müsste): Strategie der Kostenführerschaft, Strategie der Differenzierung und Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte.

- 032** Eine Organisation hat Mitglieder, sie verfolgt Ziele (nämlich die ihrer Mitglieder), sie hat eine formale Struktur, sie soll die Aktivitäten der Mitglieder koordinieren und hat dabei (mehr oder weniger) dauerhaft Bestand.
- 033** Durch die Aufgabenanalyse wird die komplexe Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben zerlegt, um zu bestimmen, welche Tätigkeiten überhaupt zur Erreichung der Organisationsziele erforderlich sind. Eine solche Analyse kann sich z. B. auf Verrichtungen beziehen (Welche Tätigkeiten werden vollzogen?), aber auch auf Objekte (Was wird bearbeitet?), den Raum (Wo geschieht dies?) oder die verwendeten Sachmittel (Mit welchen Maschinen?).
- 034** Bei einer funktionalen Organisationsstruktur erfolgt die Abteilungsbildung (auf der obersten Ebene, d. h. die Bildung der Geschäftsbereiche) nach dem Verrichtungsprinzip in Einkauf, Produktion, Marketing etc. Bei einer divisionalen Organisationsstruktur erfolgt die Abteilungsbildung nach dem Objektprinzip, wobei Länder/Regionen oder Produkte/Produktgruppen als Objekte herangezogen werden können.
- 035** Einliniensysteme haben den Vorteil, dass die Strukturen und Verantwortlichkeiten klar und eindeutig sind, da jeder Mitarbeitende immer nur einer übergeordneten Instanz unterstellt ist. Dafür muss man aber lange Kommunikationswege und Abstimmungsprozesse in Kauf nehmen, wenn z. B. Entscheidungen zu treffen sind, die mehrere Abteilungen betreffen – denn das kann nur auf den oberen Ebenen erfolgen. Bei Mehrliniensystemen sind diese Kommunikationswege deutlich kürzer. Außerdem kommen Entscheidungen und Weisungen durch die jeweils fachlich ausgewiesenen Vorgesetzten und Spezialisten. Dafür kann die Mehrfachunterstellung zu Kompetenzstreitigkeiten und einer gegenseitigen Blockade führen.
- 036** Primäre Prozesse knüpfen direkt an der Produktion oder dem Absatz der Leistungen an und sind insofern unmittelbarer Teil der Wertschöpfung. Sekundäre Prozesse sind unterstützende Prozesse, die die Betriebsbereitschaft sichern, z. B. die Personalentwicklung, die Rechtsabteilung oder das Rechnungswesen.
- 037** Der Ablauf eines Change Prozesses folgt nach Lewin den drei Phasen unfreezing, moving und freezing. Eine Übertragung auf die Praxis könnte die folgende sein. In einem Unternehmen wird eine Software namens „ManagePro“ für das Ziele-Management (management by objectives, MbO) eingeführt. Anhand dieser Software können die Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt ihren Zielerreichungsgrad nachverfolgen. In der ersten Phase, der Auftauphase, ist es notwendig, dass die bisherige Praxis infrage gestellt und die Notwendigkeit eines Wandels deutlich erlebt wird. In dieser Phase muss ein System den vormaligen Gleichgewichtszustand aufgeben. Das heißt, die Mitarbeiter müssen bei der Vorstellung der neuen Software die Vorteile konkret erleben und ein Bild davon bekommen, wie exakte Umsetzung geplant ist. In der nächsten Phase, der Veränderung, geht es darum, neues Denken und Verhalten zu entwickeln. Auf das Fallbeispiel bezogen, beginnen die Mitarbeiter sich mit der neuen Software auseinanderzusetzen, machen erste Erfahrungen mit der Eingabe der Ziele, überwinden ggfs. technische oder Anwendungsprobleme usw. Schließlich bedarf es einer Phase des Stabilisierens (freezing), damit durchgeführte Veränderungen auch Bestand haben. In dieser Phase wird ausnahmslos mit der neuen Software gearbeitet.

- 038** Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Mitarbeitermotivation, Personalentwicklung sowie Personalorganisation und Personalverwaltung.
- 039** Man unterscheidet die externe Personalbeschaffung, bei der Mitarbeitende von außerhalb des Unternehmens, z. B. durch Stellenausschreibungen, rekrutiert werden, von der internen Personalbeschaffung, bei der Mitarbeitende gewonnen werden, die bereits im Unternehmen tätig sind, z. B. durch Versetzungen oder Qualifizierungsmaßnahmen.
- 040** In den Bereich der Personalbildung fallen Maßnahmen, die zur Qualifikationsverbesserung der Mitarbeitenden beitragen sollen (Ausbildung, Fortbildung, Umschulung, ergänzend Training on the Job, E-Learning u. Ä.). Unter Personalförderung versteht man demgegenüber alle Maßnahmen, die Mitarbeitende in ihrer persönlichen Entwicklung im Unternehmen unterstützen sollen, wie z. B. Traineeprogramme für junge Führungskräfte, Coaching zur Bewältigung von beruflicher Aufgaben bzw. persönlichen Fragen oder Mentoring und Supervision.
- 041** Blake und Mutton gehen davon aus, dass es keinen Gegensatz von aufgabenorientierter und mitarbeiterorientierter Führung geben muss und dass eine gute Führungskraft beide Führungsstile beherrschen kann. Sie kombinieren daher Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung als zwei Dimensionen des Führungsverhaltens, beschreiben diese Dimensionen in jeweils 9 Ausprägungen und kommen so zu einem 9x9-Verhaltensgitter mit entsprechenden Führungsstilen, wobei sie die Ausprägung 9/9 als idealen Führungsstil betrachten.

Kapitel 4

- 042** Der Güter- und Geldkreislauf lässt sich folgendermaßen erklären: Am Beschaffungsmarkt erwirbt der Betrieb die benötigten Produktionsfaktoren. Diese werden im Produktionsprozess in Produkte bzw. Dienstleistungen umgewandelt. Im Rahmen der Beschaffung und Produktion verringern sich die finanziellen Mittel durch notwendige Auszahlungen an die Lieferanten der Produktionsfaktoren, die Mitarbeitenden etc. Die Produkte und Dienstleistungen wiederum werden am Absatzmarkt verkauft. Dem Betrieb fließen dadurch Einzahlungen aus dem Absatz von Produkten und Dienstleistungen zu.
- 043** Primäre Prozesse sind wertschöpfende Prozesse, deren Ausführung in den Augen der Kunden zu einem Mehrwert eines Produktes oder einer Dienstleistung führt, den sie auch zu bezahlen bereit sind. Sekundäre Prozesse sind in diesem Sinne nicht wertschöpfend, im Rahmen des Wertschöpfungsmodells aber dennoch erforderlich, weil sie die Ausführung primärer Prozesse unterstützen und diese ohne diese Unterstützung nicht möglich wären.
- 044** Die Kernaufgabe der Materialwirtschaft besteht darin, die für die Leistungserstellung erforderlichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, d. h. den materiellen Input für die Produktion, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in der richtigen Menge und der richtigen Qualität zur Verfügung zu stellen. Dies wird auch als technische Aufgabe der Materialwirtschaft bezeichnet. Da dies nach ökonomischen Kriterien, z. B. durch günstigen Einkauf, Optimierung der Beschaffungswege etc., erfolgen sollte, erfüllt die Materialwirtschaft darüber hinaus auch eine ökonomische Aufgabe.
- 045** Die vier Phasen des Beschaffungsprozesses sind die Materialbedarfsermittlung, die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl und die Bestellmengen- und Lagerplanung. Im Rahmen der Materialbedarfsermittlung wird geprüft, welche Materialien und Vorprodukte benötigt werden. Dabei kann man den Materialbedarf anhand der Produktionspro-

gramme und daraus abgeleiteter Bedarfspläne oder aus den Bedarfen der Vorjahre bestimmen. In der anschließenden Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl geht es um eine Analyse und Bewertung der Alternativen der Beschaffung. Dabei stellen sich Fragen der Eigenerstellung bzw. des Fremdbezugs von Leistungen (Make or Buy) sowie der Lieferantenstruktur (Single oder Multiple Sourcing). In der letzten Phase der Bestellmengen- und Lagerplanung werden die Bestellmengen mit Blick auf die damit verbundenen fixen Bestellkosten und variablen Lagerkosten optimiert.

- 046** Outsourcing meint die Auslagerung von Teilprozessen oder Aufgaben aus dem Unternehmen und die Fremdvergabe an andere Unternehmen. Wenn eine solche Auslagerung über nationale Grenzen hinweg (strenggenommen: über die nationale Küste hinweg) erfolgt, spricht man von Offshoring.
- 047** Zu nennen wären drei der folgenden Aspekte: Veränderte Bedeutung der Ausgestaltung der Lieferantenstruktur bzw. von Make-or-Buy-Entscheidungen, Elektronische Beschaffung, Just-in-Time-Produktion, Supply Chain Management
- 048** Zunächst einmal sind Dienstleistungen immateriell, d. h. man kann sie nicht sehen, fühlen oder anfassen und ihre Qualität daher vorab nur schwer einschätzen. Darüber hinaus erfordern sie die Integration eines externen Faktors, des Kunden oder seines Eigentums, an dem die Dienstleistung vollbracht wird, was zugleich bedeutet, dass der Anbieter weniger Kontrolle über die Leistungserstellung hat.
- 049** Bei der langfristigen Produktionsprogrammplanung werden strategische Entscheidungen, z. B. über die Programmbreite, d. h. die Zahl der verschiedenen Produktarten, die Programmtiefe, d. h. die Zahl der Produktvarianten pro Produkt, die Fertigungstiefe, d. h. die Thematik der Eigenerstellung oder Fremdvergabe sowie den Kapazitätsrahmen, d. h. die Investition in Maschinen oder den Aufbau, vom Stammpersonal getroffen. Dies sollte idealerweise mit Blick auf die erwarteten Marktentwicklungen erfolgen. Demgegenüber hat die kurzfristige Produktionsprogrammplanung die Aufgabe, für eine optimale Auslastung der Kapazitäten zu sorgen. Sie legt den Produktionsplan für die aktuelle Periode fest und bildet somit den Ausgangspunkt für die Beschaffung und die Produktionssteuerung.
- 050** Bei der Einzelfertigung werden komplett individuelle Produkte hergestellt, zumeist auch einmalig. Beispiele hierfür wären Großkraftwerke oder eine Gartengestaltung. Bei der Serienfertigung ist der Standardisierungsgrad höher, denn hier können kleinere oder auch größere Mengen gleichartiger Produkte „in Serie“ gefertigt werden, teils unter Nutzung standardisierter Bauteile oder Prozesse. Dies geschieht oft bei der Produktion von technischen Geräten. Bei der Massenfertigung werden exakt gleiche Produkte über einen längeren Zeitplan gefertigt. Zement oder Mehl wären Beispiele für diesen Bereich.
- 051** Für die Einzelfertigung bietet sich die Werkbankfertigung an, da hier die einzelnen Werkstücke und Produktionsmittel an einem Platz sind und vom einzelnen Arbeiter individuell verarbeitet werden können. Bei der Kleinserienfertigung, die ja mehrere gleichartige Produkte generieren soll, bietet sich die Werkstättenfertigung an, denn hier kann die Fertigung nach einem bestimmten Ablaufplan mit vergleichbaren Prozessen auf den verschiedenen Produktionsstufen erfolgen. Zugleich macht eine komplette Standardisierung durch Fließfertigung wenig Sinn, da die Produktion auf die Kleinserie begrenzt ist. Dies ist erst dann zielführend, wenn es zur Massenfertigung großer Mengen größtenteils identischer Produkte kommt.

- 052** Die Begriffe Absatz und Vertrieb werden oftmals synonym verwendet und meinen alle Aktivitäten des Unternehmens, die darauf abzielen, den Abnehmern betriebliche Leistungen zuzuführen. Manchmal versteht man unter Vertrieb nur die physische Distribution im Rahmen dieser Aktivitäten. Unter Verkauf hingegen versteht man die Interaktion, die zum Vertragsabschluss im Vorfeld dieser Aktivitäten führt und damit die physische Distribution, d. h. die Lieferung erst auslöst.
- 053** Der Bedeutungsgewinn dieser Bereiche hängt letztlich mit dem Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten zusammen: Während vor 1970 vielfach noch mehr Nachfrage am Markt war, als Güter produziert wurden und das Hauptproblem bzw. der Engpass in der Produktion und Distribution lag, hat sich die Situation danach grundlegend gewandelt: Mehr Anbieter konkurrieren in einem oft globalen Wettbewerb um die Nachfrage und müssen ihre Kunden daher überzeugen. Aus diesem Grunde müssen sie sich im strategischen Marketing überlegen, wie sie am Markt auftreten und sich gegenüber den Wettbewerbern positionieren und dies im operativen Marketing umsetzen.
- 054** Hinsichtlich der Kaufentscheidungen könnten z. B. limitierte und impulsive Kaufentscheidungen differenziert werden. Während bei limitierten Kaufentscheidungen eine vergleichsweise bewusste Auswahl zwischen einigen wenigen Alternativen erfolgt und daher im Marketing vielleicht eher die Information im Vordergrund stehen würde, sind impulsive Kaufentscheidungen nicht kopfgesteuert und erfolgen z. B. spontan an der Kasse. Für das Marketing geht es hier vor allem um emotionale Besetzung, Platzierung und Verfügbarkeit der Produkte. Ein anderes Beispiel wäre der Unterschied zwischen dem Kaufverhalten von Individuen und Unternehmen. Da Unternehmen oftmals größere Investitionen tätigen und da hier mehrere Entscheider beteiligt sind, sind die Kaufentscheidungen in aller Regel langwieriger und rationaler. Für das Marketing bedeutet dies, dass man eher mit Informationen und Sachargumenten überzeugen kann und vielleicht auch, dass man den Einkaufsgremien der Kunden differenzierte Verkaufsgremien gegenüberstellen muss.
- 055** Märkte lassen sich nach geografischen, demografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Kriterien segmentieren.
- 056** Product, Place, Price, Promotion.
- 057** Ein iPhone zum Beispiel erfüllt im Produktkern zunächst einmal verschiedene Funktionen, die man von einem modernen Mobilfunkgerät erwarten würde. Dazu gehört natürlich, dass man telefonieren und mobil Daten abrufen kann, außerdem eine hochwertige Kamera sowie verschiedenste andere Applikationen. Neben bestimmten Qualitätserwartungen hat man in diesem Fall sicher auch hohe Erwartungen an ein ansprechendes und modernes Design. Neben diesem Kernnutzen können Zusatzleistungen, z. B. hinsichtlich der Finanzierung oder Garantie, eine Rolle spielen. Ganz praktisch bedarf es natürlich einer Verpackung, die das Gerät bei der Auslieferung schützt und zugleich für Werbung und Information genutzt werden kann. Gerade beim iPhone dürfte darüber hinaus die Marke einschließlich der damit verbundenen Effekte (Qualitätssicherheit, persönliches Image u. Ä.) eine Rolle spielen.
- 058** Man spricht vom magischen Dreieck der Preisfindung, weil es in der Praxis nicht ganz leicht ist, die Anforderungen der kostenorientierten, der abnehmerorientierten und der wettbewerberorientierten Preisfindung in Einklang zu bringen: Preise müssen so bemessen sein, dass sie einerseits die Kosten decken, zugleich aber auch nicht so hoch, dass sie über vergleichbaren Wettbewerbsangeboten liegen – und vor allem so, dass die Kunden bereit sind, den Preis zu bezahlen.

- 059** Beim direkten Absatz treten das herstellende Unternehmen bzw. der Dienstleister selbst als Verkäufer auf, ohne dass ein Handelsunternehmen zwischengeschaltet wäre. Beispiele hierfür finden sich oft bei Investitionsgütern und auch Dienstleistungen (z. B. das Studienangebot der SRH Mobile University), seltener bei Konsumgütern (hier vor allem über Online-Shops). Beim indirekten Absatz werden ein oder mehrere Groß- und Einzelhändler zwischengeschaltet, die die Produkte erwerben und als Verkäufer auftreten.
- 060** Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations als klassische Instrumente sind ebenso denkbar wie Sponsoring, Product Placement, persönlicher Verkauf oder Online-Marketing.

Kapitel 5

- 061** Zunächst einmal hat das Rechnungswesen eine Dokumentations- und Kontrollaufgabe und soll die erzielten Ergebnisse vergangenheitsorientiert überprüfen. Darüber hinaus hat es eine Informations- und Entscheidungsunterstützungsaufgabe und soll dem Management Informationen an die Hand geben, damit hier fundierte Entscheidungen getroffen werden können.
- 062** Die Aufgaben des externen Rechnungswesens sind die Dokumentation, die Rechenschaftslegung und die Information nach außen. Zu den Aufgaben des internen Rechnungswesens gehören die Information nach innen, die Kalkulation, die Budgetierung und die Steuerung.
- 063** Doppik steht für „Doppelte Buchführung“. Die Bezeichnung kommt daher, dass jeder Geschäftsvorfall mindestens zwei Konten betrifft und allen Buchungen im „Soll“ Gegenbuchungen im „Haben“ in gleicher Höhe entsprechen müssen.
- 064** Als Grundsätze können genannt werden die Klarheit und Übersichtlichkeit, die Vollständigkeit, die Bilanzidentität und Bilanzkontinuität, die Wahrheit und das Vorsichtsprinzip.
- 065** Die linke Seite der Bilanz wird als Seite der Mittelverwendung oder Aktivseite bezeichnet, die rechte Seite der Bilanz als Seite der Mittelherkunft bzw. Passivseite.
- 066** Anlagevermögen ist Vermögen, das langfristig dazu bestimmt ist, dem Unternehmenszweck zu dienen (z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen), während das Umlaufvermögen nur vorübergehend im Unternehmen verbleibt (z. B. Rohstoffe, Forderungen, Kassenbestände).
- 067** Eigenkapital steht dem Unternehmen unbefristet zur Verfügung und ist in der Regel mit Mitbestimmungsrechten sowie Dividendenanrechten verbunden. Demgegenüber muss Fremdkapital als Tilgung mit Zinsen zurückgezahlt werden, steht dem Unternehmen also nur für den vereinbarten Zeitraum zur Verfügung.
- 068** Ausgehend von den Umsatzerlösen werden alle angefallenen Kosten in Abzug gebracht, zunächst die direkt mit dem Produktionsprozess verbundenen Herstellungskosten (Material, Personal in der Produktion), darüber hinaus aber auch die Gemeinkosten für übergreifende Tätigkeiten und Prozesse und die Abschreibungen als rechnerische Erfassung des Wertverlustes der Anlagen. Damit kommt man zum sogenannten Betriebsergebnis, von dem man noch die Zinsen für Fremdkapital sowie die Steuern abziehen muss, um zum Gewinn bzw. Verlust zu kommen.

- 069** Erst mit einer Plankostenrechnung lassen sich die steuernden Aufgaben des internen Rechnungswesens erfüllen. Eine reine Ist-Kostenrechnung würde nur Vergangenheitswerte betrachten und würde es nicht erlauben, im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs Plangrößen mit Ist-Größen zu vergleichen und ggf. auch unterjährig steuernd einzugreifen.
- 070** Der Deckungsbeitrag ist jener Wert, der über die variablen Kosten eines Produktes oder einer Dienstleistung hinaus erwirtschaftet wird und der dazu verwendet werden kann, die in der Summe angefallenen Fixkosten zu decken.
- 071** Unter Einzelkosten versteht man solche Kosten, die einem bestimmten Produkt unmittelbar zuzuordnen sind, weil sie ausschließlich durch dieses Produkt entstanden sind, z. B. die Kosten für das Rohmaterial, das in das Produkt eingeflossen ist oder die Kosten der Mitarbeitenden, die nur für diese Produktlinie arbeiten. Demgegenüber sind Gemeinkosten übergreifende Kosten, die nicht so klar zuzuordnen sind, z. B. Mieten oder das Gehalt der Geschäftsführung.
- 072** Die Hauptaufgabe der Kostenstellenrechnung ist die Wirtschaftlichkeitsanalyse, die dadurch möglich ist, dass Kosten jenen Kostenstellen bzw. Abteilungen zugeordnet werden, in denen sie angefallen sind. Die jeweils Kostenstellenverantwortlichen kennen somit die in ihrem Bereich angefallenen Kosten und können ggf. steuernd eingreifen. Darüber hinaus soll die Kostenstellenrechnung die Verteilung der Stellenkosten auf Kostenträger vorbereiten.
- 073** Bei der Kalkulation werden zunächst die Einzelkosten aus der Kostenartenrechnung (d. h. die Materialien und Löhne der Mitarbeitenden in der Produktion) den Kostenträgern zugeordnet. Darüber hinaus werden die übergreifenden Gemeinkosten, die in der Kostenstellenrechnung auf sogenannte Endkostenstellen umgelegt wurden, auf die Kostenträger verteilt, und zwar nach Kriterien, die die tatsächliche Inanspruchnahme der jeweiligen Kostenstelle durch den Kostenträger widerspiegeln, sodass eine sachlich richtige Kalkulation der tatsächlichen Kosten erfolgt und die Produktpreise angemessen sind. Teilt man im letzten Schritt die Summe der Kosten eines Kostenträgers durch die Zahl der produzierten Einheiten, führt dies zu den Selbstkosten pro Einheit.
- 074** Strategisches Controlling zielt auf die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens und widmet sich besonders den aktuellen und zukünftigen Erfolgspotenzialen. Es betrachtet die grundsätzlichen Stärken und Schwächen der Einrichtung sowie Chancen und Risiken der zukünftigen Umweltentwicklung und hat insofern einen langfristigen Zeithorizont. Demgegenüber hat das operative Controlling einen kurzfristigen Zeithorizont und betrachtet vor allem das Unternehmen selbst und seine aktuellen Ergebnisse bezüglich des Erfolgs, der Rentabilität, der Liquidität und der Produktivität.
- 075** Kennzahlen sind Indikatoren und Zahlen, die wichtige betriebliche Sachverhalte beschreiben und diese in konzentrierter Form wiedergeben.
- 076** Kennzahlen zur Ertragslage sind die Eigenkapitalrentabilität, die natürlich vor allem für die Eigenkapitalgeber von Interesse ist, da sie ihre Rendite zum Ausdruck bringt. Daneben gibt es die Gesamtkapitalrentabilität, die den Ertrag des insgesamt eingesetzten Kapitals beschreibt und insofern ein Indiz für die Marktstellung des Unternehmens, unabhängig von der Zusammensetzung des Kapitals, und damit für die Qualität des Managements ist. In ähnlicher Form ist die Umsatzrendite ein Zeichen für die Stellung des Unternehmens am

Markt bzw. die Margen, die das Unternehmen erzielen kann, z. B. weil es gute Kostenstrukturen oder eine hohe Kundenbindung hat.

- 077** Die goldene Bilanzregel besagt, dass langfristig benötigtes Vermögen (das Anlagevermögen) aus Sicherheitsgründen immer auch durch langfristig verfügbares Kapital gedeckt sein sollte, also nur durch Eigenkapital (enge Fassung der goldenen Bilanzregel) oder durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital (weite Fassung der goldenen Bilanzregel).
- 078** Je höher die Eigenkapitalquote, desto geringer ist die Abhängigkeit von Gläubigern. Außerdem erhöht dies die Bonität. Oft dient die Eigenkapitalquote auch als Indikator für die unternehmerische Verantwortung, denn sie zeigt an, dass der Unternehmer bereit ist, mit eigenen Mitteln für die Zukunft seiner Idee einzustehen, was die Bonität weiter erhöht. Umgekehrt verlangen Eigenkapitalgeber (Anteilseigner) zumeist eine höhere Ausschüttung auf ihr Kapital als Zinsen auf Fremdkapital zu zahlen wären – schließlich haften die Eigenkapitalgeber ja auch stärker als Fremdkapitalgeber. Insofern stellt eine zu hohe Eigenkapitalquote immer auch eine wirtschaftliche Belastung dar.
- 079** Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard sind die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Eine Perspektivenenerweiterung über die reine Finanzperspektive hinaus ist schon insofern sinnvoll, als dadurch weitere Ziele des Unternehmens abgebildet und überprüft werden können – was angesichts der Stakeholder-Vielfalt und des damit verbundenen multiplen Zielsystems ein realistischeres Bild der Unternehmung gibt. Darüber hinaus erfolgt eine Abkehr von der rein vergangenheitsorientierten Betrachtung des Rechnungswesens, denn heute gute Entwicklungsperspektiven dürften funktionierende Prozesse nach sich ziehen, was wiederum zu zufriedenen Kunden führen dürfte und damit zukünftig zu finanziellem Erfolg.
- 080** Mit dem Begriff der Finanzierung werden Vorgänge der Mittelbeschaffung bezeichnet, die sich auf die Passivseite der Bilanz beziehen. Demgegenüber sind Investitionen in aller Regel Vorgänge der Mittelverwendung, die sich also auf der Aktivseite der Bilanz auswirken.
- 081** Beide Verfahren stellen zwar Zahlungsreihen aus heutigen Auszahlungen (Investitionen) und zukünftigen Auszahlungen und Einzahlungen (Rückflüssen) auf und vergleichen Alternativen bezüglich ihrer Vorteilhaftigkeit, bei statischen Verfahren wird aber nicht berücksichtigt, dass zukünftige Einzahlungen weniger wert sind als heutige Einzahlungen. Dies wird in der dynamischen Rechnung durch Abzinsung bzw. Diskontierung zukünftiger Zahlungen einbezogen.
- 082** In einer systematischen Betrachtung würde man zunächst nach der Stellung des Kapitalgebers in Eigenfinanzierung und Fremdfinanzierung bzw. nach der Herkunft der Kapitalmittel in Innenfinanzierung und Außenfinanzierung unterscheiden. In der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich die Beteiligungsfinanzierung als Eigenfinanzierung/Außenfinanzierung (z. B. durch Eigenkapitaleinlagen der Gesellschafter oder Kapitalerhöhungen an der Börse), die Kreditfinanzierung als Fremdfinanzierung/Außenfinanzierung (z. B. durch Bankdarlehen oder Lieferantenkredite), die Selbstfinanzierung als Eigenfinanzierung/Innenfinanzierung (z. B. durch die offene oder stille Einbehaltung von Gewinnen) sowie die Finanzierung durch eigengebildetes Fremdkapital als Fremdfinanzierung/Innenfinanzierung (z. B. durch Pensionsrückstellungen oder Rückstellungen für Garantiesprüche).

Literaturverzeichnis

- Adam, D.* (1998), Produktions-Management, 9. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, s.l.
- Ansoff, H. I./Folchert, H.* (1966), Management-Strategie.
- Bea, F. X.* (2004), Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. In: *Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen, 9. Aufl., G. Fischer, Stuttgart, S. 165–309.
- Beck, G.* (1999), Controlling, ZIEL, Augsburg.
- Beschorner, D./Peemöller, V. H.* (2006), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen und Konzepte, 2. Aufl., NWB, Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, Herne [u.a.].
- Blohm, H.* (2008), Produktionswirtschaft. Kontrollfragen, Aufgaben mit Lösungshinweisen, mehr als 250 Abbildungen, 4. Aufl., Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, [Herne].
- Booms, B. & Bitner, M.* (1981), Marketing Strategies and Organization Structures for Service. In: *Donnelly, J. H./George, W. R.* (Hrsg.), Marketing of services, Chicago, Ill., S. 47–51.
- Brock, D.* (2008), Globalisierung: Wirtschaft - Politik - Kultur - Gesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bröckermann, R.* (2007), Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Budäus, D.* (1988), Konzeptionelle Grundlagen und strukturelle Bedingungen für die organisatorische Institutionalisierung des Controlling im öffentlichen Bereich. In: *Weber, J./Tykowski, O.* (Hrsg.), Controlling. Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 101–118.
- Bundesministerium der Finanzen* (2004), Eigenkapitalquoten deutscher Unternehmen.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2017), Startseite, verfügbar unter: <http://www.werkstofftechnologien.de/>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Chandler, A. D.* (1962), Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Corsten, H./Becker, J.* (Hrsg.) (1994), Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Oldenbourg, München.
- Corsten, H./Reiß, M.* (1994), Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, München.
- Dellmann, K./Franz, K. P.* (1994), Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement.
- Deutsches Benchmarking Zentrum* (2017), DBZ Startseite, verfügbar unter: <http://www.benchmarkingforum.de/>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Dichtl, E.* (1991), Der Weg zum Käufer. Das strategische Labyrinth, 2. Aufl., Dt. Taschenbuch-Verl., München.

- Eberhardt, S.* (1998), Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-value-Ansatz, Dt. Univ.-Verl. [u.a.], Wiesbaden.
- Eisenreich, T./Halfar, B./Moos, G.* (Hrsg.) (2005), Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H.* (2011), Marketing. Eine managementorientierte Einführung, 3. Aufl., Vahlen, Franz, München.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2014), Volkswirtschaftstheorie / Volkswirtschaftslehre, verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/volkswirtschaftstheorie.html?referenceKeywordName=Volkswirtschaftslehre>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2017), Kaufkraft, verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaufkraft.html>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Gutenberg, E.* (1980), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Finanzen, Springer, Berlin <etc.>.
- Gutenberg, E.* (1983), Die Produktion, 24. Aufl.
- Henkel* (2017), Home - Henkel AG & Co. KGaA, verfügbar unter: <http://www.henkel.de/>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Hill, W.* (1988), Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In: *Wunderer, R.* (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Aufl., Poeschel, Stuttgart, S. 133–152.
- Hopfenbeck, W.* (2002), Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 14. Aufl., Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie, München.
- Horváth, P.* (2003), Controlling, 9. Aufl., Vahlen, München.
- Hovestadt, G./Beckmann, T.* (2010), Corporate Universities. Ein Überblick.
- Jost, N.* (Wintersemester 2013/14), Werkstoffe und Leichtbau, Pforzheim.
- Jung, H.* (2010), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München, [Germany].
- Kagermann, H./Wahlster, W./Helbig, J.* (2012), Im Fokus. Das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 ; Handlungsempfehlungen zur Umsetzung ; Bericht der Promotorengruppe Kommunikation, Forschungsunion, Berlin.
- Kaufmann, F.* (1993), Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Kieser, A.* (2003), Organisation, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

- Klitge, C. G.* (1992), Strategische Beschaffung und Rückwärtsintegration. Konzeptionelle Grundlagen und ihre praktische Anwendung an einem Beispiel der Kleinserienfertigung, P. Lang, Frankfurt am Main, New York.
- Knoke, M.* (2004), Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen. Herausforderungen für die Freie Wohlfahrtspflege, Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2003, BWV Berliner Wiss.-Verl., Berlin.
- Knoke, M.* (2007), Zwischen Markt und Nanny-State. Zur Kundenorientierung bei sozialen Dienstleistungen. In: *Bräunig, D./Greiling, D.* (Hrsg.), Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II, Festschrift für Prof. Dr. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin, S. 807–815.
- Kosiol, E.* (1976), Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Gabler Verlag; Imprint, Wiesbaden.
- Kotler, P./Bliemel, F.* (2006a), Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Pearson Studium, München u.a.
- Kotler, P./Bliemel, F.* (2006b), Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Pearson-Studium, München.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F.* (2007), Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., Pearson Studium, München.
- Krampf, P.* (2000), Strategisches Beschaffungsmanagement in industriellen Großunternehmen. Ein hierarchisches Konzept am Beispiel der Automobilindustrie, Eul, Lohmar, Köln.
- Kreikebaum, H.* (1997), Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart u.a.
- Krönig, J.* (2004), Wenn es Regeln hagelt, Die Zeit, Nr. 52.
- Kruse, P.* (2004), next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, Offenbach.
- Lau, J.* (2006), Ruf nach der Supernanny, Die Zeit, Nr. 21.
- Lesch, H.* (2005), Arbeitskämpfe und Strukturwandel im internationalen Vergleich, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 32. Jg., Nr. 2, S. 5–16.
- Lorberg, D./Vergossen, H.* (2015), Marketing: Grundlagen und Strategien. Lehrbuch mit Online-Lernumgebung, Kiehl, Herne.
- Meffert, H.* (1993), Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Münster.
- Meffert, H.* (2005a), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf, 9. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Meffert, H.* (2005b), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele ; mit neuer Fallstudie VW Golf, 9. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M.* (2012), Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

- Mertins, K./Kohl, H.* (2009), Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2. Aufl., Symposium, Düsseldorf.
- Mülder, W./Lorberg, D.* (2015), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Online-Lernumgebung, Kiehl, Herne.
- mymuesli @* (2017), Dein persönliches Lieblingsmüsli, verfügbar unter: <https://www.mymuesli.com/>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.* (2002), Marketing, 19. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin.
- Olfert, K./Rahn, H.-J.* (2011), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., NWB-Verl., Herne, Westf.
- Olfert, K./Rahn, H.-J.* (2013), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., Kiehl, Herne.
- Perridon, L./Steiner, M.* (2003), Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. Aufl., Vahlen, München.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R.* (1978), The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective, New York u.a.
- Pfriem, R.* (1996), Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, 2. Aufl., Metropolis-Verl., Marburg.
- Porter, M. E.* (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, Nr. 2, S. 2–10.
- Porter, M. E.* (1997), Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten = (Competitive strategy), 11. Aufl., Campus-Verl., Frankfurt am Main.
- Porter, M. E.* (1999), Wettbewerbsstrategie. (Competitive strategy), 10. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt a.M.
- Premar, M.* (2011), Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Makroökonomik und Mikroökonomik, Oldenbourg Verlag, München.
- Rank, S./Scheinpflug, R.* (Hrsg.) (2008), Change-Management in der Praxis. Beispiele, Methoden, Instrumente, Erich Schmidt, Berlin.
- Reichmann, T.* (2001), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. Aufl., Vahlen, München.
- Rittner, F./Kulka, M.* (2010), Wettbewerbs- und Kartellrecht. Eine systematische Darstellung des deutschen und europäischen Rechts, 8. Aufl., Müller, C F in Hüthig Jehle Rehm, Heidelberg, Neckar.
- Schaltegger, S. C./Sturm, A. J.* (1992), Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung ; Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Haupt, Bern.
- Scherrer, C./Kunze, C.* (2011a), Globalisierung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

- Scherrer, C./Kunze, C.* (2011b), Globalisierung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Scheuch, F.* (2007), Marketing, 6. Aufl., Vahlen, München.
- Schneck, O.* (1997), Betriebswirtschaftslehre. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, Campus Verl., Frankfurt/Main.
- Schreyögg, G.* (2008), Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Mit Fallstudien, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Schweitzer, M./Bea, F. X.* (Hrsg.) (1993), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Fischer; Lucius & Lucius, Stuttgart, Stuttgart.
- Siebert, G./Kempf, S.* (2002), Benchmarking. Leitfaden für die Praxis, 2. Aufl., Hanser, München, Wien.
- SRH Fernhochschule - The Mobile University* (2017), Vision und Mission der SRH Fernhochschule, verfügbar unter: <https://www.mobile-university.de/de/fernhochschule/ueber-uns/unsere-vision-und-mission/>, abgerufen am 11. 7. 2017.
- Steffenhagen, H.* (2008), Marketing. Eine Einführung, 6. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H.* (1958), How to choose a leadership pattern, Harvard business review : HBR ; ideas with impact ; published for professional managers, is a programm in executive education of the Graduate School of Business Administration, Harvard University, 36. Jg., Nr. 2, S. 95–101.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K./Bassen, A.* (2006), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Tuschke, A.* (2005), Legitimität und Effizienz administrativer Innovationen, Wiesbaden.
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* (2007), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* (2015), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vahs, D./Weiland, A.* (2010a), Workbook Change-Management. Methoden und Techniken, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Vahs, D./Weiland, A.* (2010b), Workbook Change-Management. Methoden und Techniken, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Weber, J.* (1988), Controlling. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit eines erwerbswirtschaftlichen Führungsinstrumentes auf öffentliche Institutionen, Die Betriebswirtschaft DBW, Nr. 2, S. 171–194.
- Weber, M.* (1968), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 7. Aufl., Mohr, Tübingen.

Weber, W./Baum, M./Kabst, R. (2014), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

Weber, W./Kabst, R. (2009), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Weis, H. C. (1993), Marketing, 13. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen (Rhein).

Weis, H. C. (2012), Marketing, 16. Aufl., Kiehl, Herne.

Weis, H. C./Steinmetz, P. (2011), Marktforschung, 8. Aufl., Kiehl, Herne.

Wöhe, G. (1993), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., Vahlen, München.

Wöhe, G./Kaiser, H./Döring, U. (2013), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., Vahlen, München.

Ziegenbein, K. (1995), Controlling, 5. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen (Rhein).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Management-Zyklus	9
Abbildung 2:	Kennzahlen zur Beschreibung der Marktgröße	34
Abbildung 3:	Zielhierarchie eines Unternehmens Quelle: In Anlehnung an.....	45
Abbildung 4:	Interdependenzrelationen	46
Abbildung 5:	Das Du Pont-Kennzahlensystem als Instrumentalrelation	47
Abbildung 6:	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	50
Abbildung 7:	Analysefelder der strategischen Situationsanalyse.....	52
Abbildung 8:	Stärken-Schwächen-Profil am Beispiel einer Kreuzfahrt	53
Abbildung 9:	Wettbewerbstriebkräfte nach Porter.....	54
Abbildung 10:	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio der Boston Consulting Group.....	57
Abbildung 11:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.....	61
Abbildung 12:	Wettbewerbsstrategien nach Porter	62
Abbildung 13:	Einzelpläne und ihre Zusammenhänge	63
Abbildung 14:	Zusammenhang zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation	66
Abbildung 15:	Grundstruktur einer Matrixorganisation.....	70
Abbildung 16:	Drei-Phasen-Modell nach Lewin	75
Abbildung 17:	Managerial Grid nach Blake und Mutton.....	82
Abbildung 18:	Der betriebliche Leistungserstellungsprozess	88
Abbildung 19:	Wertkette nach Porter	89
Abbildung 20:	Der absatzwirtschaftliche Prozess und Aufgaben des Marketing.....	103
Abbildung 21:	Der Produkt-Lebenszyklus	107
Abbildung 22:	Vereinfachte Darstellung einer Bilanz	118
Abbildung 23:	Vereinfachte Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung.....	121
Abbildung 24:	Struktur der Kostenrechnung	123
Abbildung 25:	Strategisches und operatives Controlling	127
Abbildung 26:	Kennzahlen zur Rentabilität.....	129
Abbildung 27:	Kennzahlen zur Liquidität.....	131
Abbildung 28:	Zahlungsreihe einer Investition	136
Abbildung 29:	Formen der Finanzierung.....	138

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Stakeholder und ihre Interessen	41
Tabelle 2:	Gegenüberstellung des externen und des internen Rechnungswesens.....	116

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 10. Mai 2016 (BGBl. I S. 1142)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Februar 2017 (BGBl. I S. 258)
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BiRiLiG	Bilanzrichtliniengesetz
CAD	Computer Aided Design
CIM	Computer Integrated Manufacturing
DRSC	Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
eG	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GenG	Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Artikel 10 des Gesetzes vom 10. Mai 2016 (BGBl. I S. 1142)
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 23. Dezember 2014 (BGBl. I S. 2438)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoB	Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Juni 2013 (BGBl. I S. 1750, 3245), zuletzt geändert durch Artikel 95 des Gesetzes vom 29. März 2017 (BGBl. I S. 626)
HGB	Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 5. Juli 2016 (BGBl. I S. 1578)
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
InsO	Insolvenzordnung vom 5. Oktober 1994 (BGBl. I S. 2866), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 29. März 2017 (BGBl. I S. 654)
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
OHG	Offene Handelsgesellschaft
RFID	Radio-frequency identification
RoE	Return on Equity
RoI	Return on Investment

SMART	Spezifisch, Messbar, Ambitioniert, Realistisch, Terminiert
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft vom 8. Juni 1967 (BGBl. I S. 582), zuletzt geändert durch Artikel 267 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474)
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. März 2010 (BGBl. I S. 254), zuletzt geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 17. Februar 2016 (BGBl. I S. 233)
www	world wide web