

LEHRBUCH

Helmut Schmalen | Hans Pechtl

# Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

16. Auflage

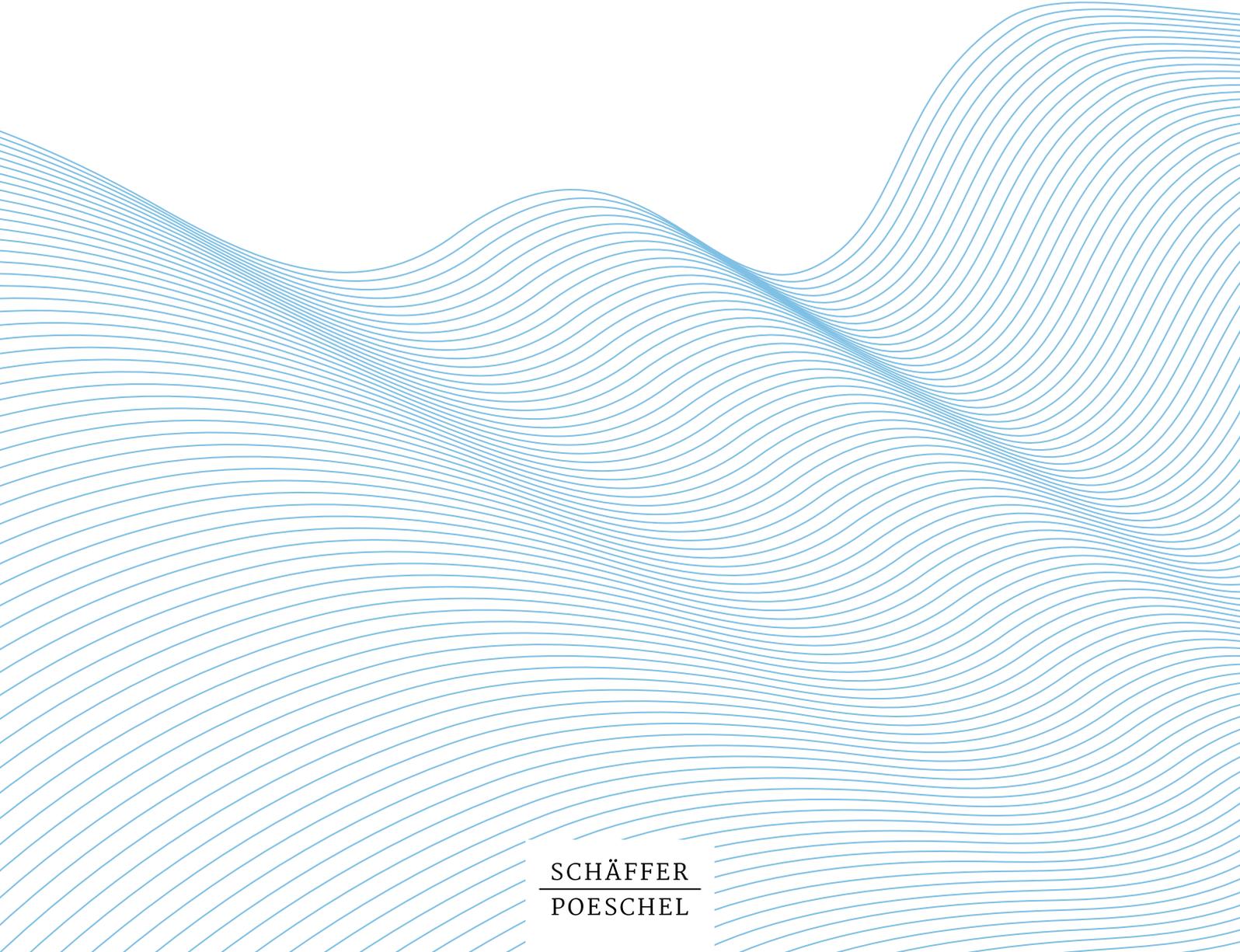


SCHÄFFER  
POESCHEL

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



SCHÄFFER  
POESCHEL



Helmut Schmalen / Hans Pechtl

# **Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

16., überarbeitete Auflage

2019  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Schmalen lehrte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft und Handel an der Universität Passau. Prof. Dr. Hans Pechtl ist Inhaber des Lehrstuhls ABWL, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) (Registrierung erforderlich).

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-4198-8 Bestell-Nr. 20514-0002

EPUB ISBN 978-3-7910-4200-8 Bestell-Nr. 20514-0100

EPDF ISBN 978-3-7910-4199-5 Bestell-Nr. 20514-0151

Helmut Schmalen / Hans Pechtl

#### **Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

16., überarbeitete Auflage, August 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Pixabay, Pexels

Produktmanagement: Frank Katzenmayer

Lektorat: Bernd Marquard, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |          |   |           |
|----------|---|-----------|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände</b> | <b>1</b>  |          |   |           |
| 1.1      | Einführung  | 1         | 3.2.5    | Genossenschaften  | 57        |
| 1.2      | Der betriebliche Transformationsprozess                           | 4         | 3.2.6    | Sonderformen  | 58        |
| 1.2.1    | Die Inputfaktoren   | 4         | 3.2.6.1  | Die GmbH & Co. KG   | 58        |
| 1.2.2    | Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses       | 7         | 3.2.6.2  | Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)                           | 58        |
| 1.2.3    | Wertkette und Wertschöpfung                                       | 9         | 3.2.6.3  | Die stille Gesellschaft   | 59        |
| 1.3      | Die Eckwerte der Unternehmensführung                              | 10        | 3.3      | Corporate Governance  | 60        |
| 1.3.1    | Das Wirtschaftlichkeitsprinzip                                    | 10        | 3.3.1    | Auslöser für die Corporate-Governance-Diskussion                      | 60        |
| 1.3.2    | Das erwerbswirtschaftliche Prinzip                                | 12        | 3.3.2    | Inhalte der Corporate Governance                                      | 61        |
| 1.3.3    | Das finanzielle Gleichgewicht                                     | 15        | 3.3.3    | Haftung von Organmitgliedern und die Business Judgment Rule           | 63        |
| 1.4      | Das Stakeholder-Modell  | 16        | 3.4      | Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften: gefährliche Aktionäre? | 64        |
| 1.5      | Unternehmensethik   | 17        |          |   |           |
| 1.6      | Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft       | 20        |          |   |           |
| <b>2</b> | <b>Agieren in einer globalisierten Welt</b>                       | <b>25</b> | <b>4</b> | <b>Kooperation und Konzentration von Unternehmen</b>                  | <b>69</b> |
| 2.1      | Das Phänomen der Globalisierung                                   | 25        | 4.1      | Übersicht   | 69        |
| 2.2      | Die Wahl des betrieblichen Standorts                              | 28        | 4.2      | Formen der Kooperation  | 71        |
| 2.3      | Die Standortfaktoren  | 29        | 4.2.1    | Informelle Kooperation  | 71        |
| 2.3.1    | Logistikkosten  | 29        | 4.2.2    | Arbeitsgemeinschaft   | 71        |
| 2.3.2    | Kosten der Arbeitskräfte  | 30        | 4.2.3    | Interessengemeinschaft  | 71        |
| 2.3.3    | Abschreibungs- und Zinsbelastung                                  | 31        | 4.2.4    | Vertikale Kooperationen   | 72        |
| 2.3.4    | Energiekosten   | 31        | 4.2.5    | Das Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)                          | 73        |
| 2.3.5    | Clusterleistungen   | 32        | 4.2.6    | Die strategische Allianz und strategische Netzwerke                   | 73        |
| 2.3.6    | Absatzleistungen  | 32        | 4.2.7    | Das Kartell   | 74        |
| 2.3.7    | Steuern und Subventionen  | 33        | 4.2.8    | Wettbewerbsrechtliche Regelungen von Kooperationen                    | 74        |
| 2.3.8    | Staatsleistungen  | 34        | 4.3      | Die Formen von Unternehmenszusammenschlüssen                          | 75        |
| 2.4      | Der Wirtschaftsstandort Deutschland                               | 35        | 4.3.1    | Die verbundenen Unternehmen   | 75        |
|          |   |           | 4.3.2    | Der Konzern   | 76        |
|          |   |           | 4.3.3    | Die Fusion  | 79        |
|          |   |           | 4.3.4    | Betriebswirtschaftliche Probleme von »Mergers« und »Acquisitions«     | 80        |
|          |   |           | 4.3.5    | Feindliche Übernahme  | 83        |
|          |   |           | 4.3.6    | Die rechtliche Bewertung von »Mergers« und »Acquisitions«             | 83        |
| <b>3</b> | <b>Rechtsformwahl und Corporate Governance</b>                    | <b>41</b> | <b>5</b> | <b>Planen, Entscheiden und Kontrollieren</b>                          | <b>87</b> |
| 3.1      | Kaufmannseigenschaften  | 41        | 5.1      | Vorbemerkungen  | 87        |
| 3.2      | Arten von Rechtsformen  | 42        | 5.2      | Die Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation          | 89        |
| 3.2.1    | Überlegungen zur Wahl der Rechtsform                              | 42        | 5.2.1    | Die Rahmenbedingungen   | 89        |
| 3.2.2    | Das Einzelunternehmen   | 45        |          |   |           |
| 3.2.3    | Personengesellschaften  | 45        |          |   |           |
| 3.2.3.1  | Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)                              | 46        |          |   |           |
| 3.2.3.2  | Die Kommanditgesellschaft (KG)                                    | 47        |          |   |           |
| 3.2.4    | Kapitalgesellschaften   | 48        |          |   |           |
| 3.2.4.1  | Die Aktiengesellschaft (AG)                                       | 48        |          |   |           |
| 3.2.4.2  | Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)                  | 54        |          |   |           |
| 3.2.4.3  | Die amerikanische Board-Verfassung                                | 55        |          |   |           |
| 3.2.4.4  | Die Societas Europaea (SE)  | 56        |          |   |           |

|          |   |            |           |   |            |
|----------|---|------------|-----------|---|------------|
| 5.2.2    | Die Ziele   | 90         | <b>9</b>  | <b>Die Menschenführung im Betrieb</b>   | <b>163</b> |
| 5.2.3    | Die Entscheidungsalternativen                             | 93         | 9.1       | Arbeit in Gruppen   | 163        |
| 5.3      | Der Entscheidungsprozess                                  | 94         | 9.1.1     | Charakteristik von Arbeitsgruppen und Teams                                   | 163        |
| 5.4      | Aufstellung von Plänen                                    | 100        | 9.1.2     | Formelle und informelle Beziehungen im Betrieb                                | 164        |
| 5.4.1    | Die Flexibilität der Pläne                                | 100        | 9.1.3     | Konflikte in Gruppen  | 164        |
| 5.4.2    | Die Koordination der Pläne                                | 100        | 9.1.4     | Führung in Gruppen  | 167        |
| 5.4.3    | Die Fristigkeit der Pläne                                 | 101        | 9.2       | Führungsstile, Managementprinzipien und -systeme                              | 168        |
| 5.5      | Von der Kontrolle zum Controlling                         | 102        | 9.2.1     | Die Führungsstile   | 168        |
| 5.6      | Informationssysteme und Wissensmanagement                 | 106        | 9.2.2     | Die Managementprinzipien  | 169        |
| 5.7      | Risikomanagement  | 109        | 9.2.3     | Lean Management   | 171        |
| <b>6</b> | <b>Die Organisationsentscheidungen</b>                    | <b>113</b> | 9.3       | Der situative Ansatz zur Führungsgestaltung                                   | 172        |
| 6.1      | Vorbemerkungen  | 113        | 9.4       | Spezialaspekte der Mitarbeiterführung   | 175        |
| 6.2      | Die Aufbauorganisationsentscheidungen                     | 115        | 9.4.1     | Karriereplanung   | 175        |
| 6.2.1    | Das Stellengefüge   | 115        | 9.4.2     | Coaching und Mentoring  | 176        |
| 6.2.2    | Das Leitungsgefüge  | 118        | 9.4.3     | Personalbeurteilung   | 177        |
| 6.2.3    | Mögliche Organisationsformen                              | 120        | <b>10</b> | <b>Die Bereitstellungsplanung</b>   | <b>181</b> |
| 6.2.4    | Das Kommunikationsgefüge                                  | 123        | 10.1      | Vorbemerkungen  | 181        |
| 6.3      | Die Ablauforganisationsentscheidungen                     | 124        | 10.2      | Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)                     | 182        |
| 6.4      | Projektorganisation                                       | 126        | 10.2.1    | Inhalt der Personalplanung  | 182        |
| 6.5      | Schnittstellenmanagement                                  | 128        | 10.2.2    | Personaleinstellung   | 183        |
| 6.6      | Organisatorischer Wandel und Change Management            | 128        | 10.2.3    | Personalentwicklung   | 186        |
| <b>7</b> | <b>Arbeitszeit und Arbeitsentgelt</b>                     | <b>133</b> | 10.2.4    | Personalfreisetzung   | 187        |
| 7.1      | Beschäftigungsformen                                      | 133        | 10.3      | Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren                     | 192        |
| 7.2      | Arbeitszeitmodelle  | 135        | 10.4      | Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln                         | 193        |
| 7.3      | Arbeitsentgeltgestaltung                                  | 137        | 10.4.1    | Die planmäßigen Abschreibungen  | 193        |
| 7.3.1    | Zum Problem der Lohngerechtigkeit                         | 137        | 10.4.2    | Die Intensität  | 194        |
| 7.3.1.1  | Die Leistungsgerechtigkeit                                | 137        | 10.4.3    | Die Kapazitätsanpassung   | 196        |
| 7.3.1.2  | Die Marktgerechtigkeit                                    | 139        | 10.5      | Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren (Materialwirtschaft) | 197        |
| 7.3.1.3  | Die Bedarfsgerechtigkeit                                  | 140        | 10.5.1    | Vorbemerkungen  | 197        |
| 7.3.2    | Die Lohngestaltung  | 140        | 10.5.2    | Die Bedarfsplanung  | 199        |
| 7.3.2.1  | Der Zeitlohn  | 140        | 10.5.3    | Die Vorratsplanung  | 200        |
| 7.3.2.2  | Der Akkordlohn  | 142        | 10.5.4    | Die Bestellmengenplanung  | 201        |
| 7.3.2.3  | Der Prämienlohn   | 143        | 10.5.5    | Produktionssynchrone Beschaffung  | 203        |
| 7.3.3    | Die Erfolgsbeteiligung                                    | 145        | 10.5.6    | Lieferantenauswahl  | 205        |
| 7.4      | Die Lohnabzüge und die Personalzusatzkosten               | 146        | 10.6      | E-Procurement   | 206        |
| 7.5      | Freiwillige betriebliche Sozialleistungen                 | 147        | <b>11</b> | <b>Die Produktionsplanung</b>   | <b>211</b> |
| 7.6      | Cafeteria-Systeme   | 148        | 11.1      | Vorbemerkungen  | 211        |
| <b>8</b> | <b>Die Mitbestimmung</b>                                  | <b>151</b> | 11.2      | Auftragsproduktion und Marktproduktion  | 212        |
| 8.1      | Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber | 151        | 11.3      | Strategische Produktionsplanung   | 213        |
| 8.2      | Arbeitsrechtliche Mitbestimmung                           | 154        | 11.3.1    | Fertigungstiefe   | 213        |
| 8.3      | Unternehmerische Mitbestimmung                            | 159        |           |   |            |
| 8.4      | Die Mitbestimmung in der Diskussion                       | 160        |           |   |            |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 11.3.2    | Wahl des Fertigungsverfahrens  | 215        |
| 11.3.2.1  | Organisationstypen von Fertigungsverfahren                                 | 215        |
| 11.3.2.2  | Fertigungstyp  | 218        |
| 11.4      | Operative Produktionsplanung   | 220        |
| 11.4.1    | Optimale Losgröße  | 220        |
| 11.4.2    | Termin- und Reihenfolgeplanung   | 220        |
| 11.4.3    | Innerbetrieblicher Materialfluss   | 222        |
| 11.5      | Qualitätssicherungssysteme   | 223        |
| 11.6      | Umweltorientierung in der Produktion                                       | 225        |
| 11.7      | Integrative Ansätze der Produktionsplanung                                 | 227        |
| 11.7.1    | Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme                                | 227        |
| 11.7.2    | Computer Integrated Manufacturing (CIM)                                    | 228        |
| 11.8      | Industrie 4.0  | 229        |
| <b>12</b> | <b>Die Absatzplanung</b>   | <b>233</b> |
| 12.1      | Die Begriffsinhalte des Marketing  | 233        |
| 12.1.1    | Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen                        | 233        |
| 12.1.1.1  | Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt                                | 233        |
| 12.1.1.2  | Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht                 | 236        |
| 12.1.1.3  | Objektdefinitionen des Marketing   | 238        |
| 12.1.2    | Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager | 240        |
| 12.1.2.1  | Verkäufer- und Käufermarkt   | 240        |
| 12.1.2.2  | Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts                              | 242        |
| 12.1.2.3  | Die Marketing-Instrumente  | 243        |
| 12.1.2.4  | Systematische Marktbearbeitung   | 245        |
| 12.1.3    | Marketing als (Unternehmens-)Philosophie                                   | 247        |
| 12.2      | Defining the Business  | 248        |
| 12.3      | Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung                                  | 252        |
| 12.4      | Strategischer Wettbewerbsvorteil   | 256        |
| 12.5      | Kundenbindung und Relationship-Marketing                                   | 260        |
| 12.6      | Guerilla-Marketing   | 262        |
| 12.7      | Sharing-Economy  | 264        |
| <b>13</b> | <b>Die Preispolitik</b>  | <b>267</b> |
| 13.1      | Aufgabenbereiche der Preispolitik und des Preismanagements                 | 267        |
| 13.2      | Behavioral Pricing   | 269        |
| 13.3      | Abbildung des Marktresponses auf den Preis                                 | 271        |
| 13.4      | Grundmodelle der Preiskalkulation  | 273        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 13.4.1    | Das magische Dreieck in der Preispolitik                                       | 273        |
| 13.4.2    | Kostenorientierte Preispolitik   | 273        |
| 13.4.3    | Marktorientierte Preispolitik  | 275        |
| 13.4.3.1  | Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Gewinn-treiberwirkung des Preises                | 275        |
| 13.4.3.2  | Preispolitik im Monopol  | 276        |
| 13.4.4    | Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Polypol                           | 278        |
| 13.4.5    | Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Oligopol                          | 280        |
| 13.5      | Preisdifferenzierung   | 281        |
| 13.6      | Mehrteilige Tarife   | 285        |
| 13.7      | Preispolitik im Big-Data-Zeitalter   | 286        |
| <b>14</b> | <b>Die Kommunikationspolitik</b>   | <b>289</b> |
| 14.1      | Die Kommunikationsinstrumente  | 289        |
| 14.1.1    | Mediawerbung   | 289        |
| 14.1.2    | Verkaufsförderung  | 294        |
| 14.1.3    | Direktwerbung  | 294        |
| 14.1.4    | Werbung »below the line«   | 295        |
| 14.1.5    | Öffentlichkeitsarbeit  | 295        |
| 14.2      | Verhaltenswissenschaftlicher Hintergrund zur Kommunikation                     | 296        |
| 14.3      | Werbegestaltung  | 298        |
| 14.4      | Die Planung von Umfang und Streuung des Werbebudgets                           | 299        |
| 14.4.1    | Der Umfang des Werbebudgets  | 299        |
| 14.4.2    | Die Streuung des Werbebudgets  | 302        |
| 14.5      | Die Werbewirkungsanalysen  | 304        |
| 14.6      | Werbekritik  | 306        |
| 14.6.1    | Werbung als Information  | 306        |
| 14.6.2    | Werbung als Manipulation   | 306        |
| 14.6.3    | Werbung und Konsumlenkung  | 307        |
| 14.6.4    | Werbung als Geldverschwendung  | 308        |
| <b>15</b> | <b>Die Produktpolitik</b>  | <b>311</b> |
| 15.1      | Der Produkt-Mix  | 311        |
| 15.2      | Das Produkt als Transaktionsobjekt des Unternehmens                            | 313        |
| 15.2.1    | Der generische Produktbegriff  | 313        |
| 15.2.2    | Der Produktmarktraum   | 314        |
| 15.3      | Planungsinstrumente zur Identifizierung von produktpolitischen Handlungsbedarf | 316        |
| 15.3.1    | Vorbemerkungen   | 316        |
| 15.3.2    | Umsatz- und Deckungsbeitragsstrukturanalyse                                    | 316        |
| 15.3.3    | Die Produkt-Portfolio-Methode  | 317        |
| 15.3.4    | Der Produktlebenszyklus  | 318        |
| 15.4      | Innovationsmanagement  | 321        |
| 15.4.1    | Arten von Produktinnovationen  | 321        |

|           |   |            |           |  |            |
|-----------|---|------------|-----------|--|------------|
| 15.4.2    | Systematische Innovationsentwicklung  | 322        | 18.2.2.1  | Charakteristik   | 396        |
| 15.4.3    | Die Digitalisierung der Produktwelt   | 325        | 18.2.2.2  | Die Industrieobligation<br>(Teilschuldverschreibung, Anleihe)                          | 397        |
| 15.5      | Die Markenpolitik   | 326        | 18.2.2.3  | Die Wandelanleihe<br>(Wandelschuldverschreibung)                                       | 401        |
| 15.5.1    | Begriff und Funktionen der Marke  | 326        | 18.2.2.4  | Die Optionsanleihe<br>(Optionsschuldverschreibung)                                     | 402        |
| 15.5.2    | Markenwert  | 329        | 18.2.2.5  | Sonstige langfristige Kreditformen   | 403        |
| 15.5.3    | Markenstrategien  | 330        | 18.2.2.6  | Die kurzfristigen Kreditformen   | 404        |
| 15.6      | Die Servicepolitik  | 332        | 18.2.2.7  | Kreditsubstitute   | 405        |
| 15.7      | Die Sortimentsgestaltung im Handel  | 334        | 18.2.3    | Mezzanine-Kapital  | 408        |
| 15.8      | Die Haftung für Produktfehler   | 335        | 18.2.4    | Crowd-Funding  | 409        |
| <b>16</b> | <b>Die Vertriebspolitik</b>   | <b>341</b> | 18.3      | Die Innenfinanzierung  | 409        |
| 16.1      | Charakteristik des Vertriebs  | 341        | 18.4      | Die Liquiditätsplanung   | 412        |
| 16.2      | Unternehmenseigene Vertriebsorgane  | 343        | 18.5      | Termingeschäfte  | 414        |
| 16.3      | Die Absatzhelfer  | 345        | 18.6      | Zur Frage der »optimalen« Kapitalstruktur  | 417        |
| 16.4      | Der unternehmensgebundene Vertrieb  | 347        | <b>19</b> | <b>Grundlagen des externen Rechnungs-<br/>wesens</b>                                   | <b>423</b> |
| 16.5      | Der Handel als Absatzmittler  | 349        | 19.1      | Die Aufgaben des betrieblichen<br>Rechnungswesens                                      | 423        |
| 16.6      | Vertrieb über Internet (E-Commerce)   | 352        | 19.2      | Der Zusammenhang zwischen Bilanz<br>sowie Gewinn- und Verlustrechnung                  | 425        |
| <b>17</b> | <b>Die Investitionsplanung</b>  | <b>357</b> | 19.3      | Die Grundsätze ordnungsmäßiger<br>Buchführung (GoB)                                    | 427        |
| 17.1      | Grundlagen der Investitionsrechnung   | 357        | 19.3.1    | Charakteristik der GoB   | 427        |
| 17.1.1    | Charakter der Investitionsplanung   | 357        | 19.3.2    | Der Grundsatz der Richtigkeit und<br>Willkürfreiheit (§ 239 Abs. 2 HGB)                | 427        |
| 17.1.2    | Die Zinsrechnung  | 358        | 19.3.3    | Der Grundsatz der Klarheit (§§ 238 Abs. 1<br>Satz 2, 243 Abs. 2 und 247 Abs. 1 HGB)    | 428        |
| 17.1.3    | Die Idee des Diskontierens von Zahlungen  | 361        | 19.3.4    | Der Grundsatz der Vollständigkeit<br>(§§ 239 Abs. 2 und 246 Abs. 1 HGB)                | 428        |
| 17.2      | Statische Investitionsrechenverfahren   | 364        | 19.3.5    | Der Grundsatz der Stetigkeit   | 429        |
| 17.2.1    | Die Kostenvergleichsrechnung  | 364        | 19.3.6    | Der Grundsatz der Vorsicht<br>(§§ 252 Abs. 1 Nr. 4 und 253 Abs. 1–4 HGB)               | 429        |
| 17.2.2    | Die Gewinnvergleichsrechnung  | 366        | 19.3.7    | Der Grundsatz der Fortführung<br>der Unternehmenstätigkeit<br>(§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB) | 429        |
| 17.2.3    | Die Rentabilitätsrechnung   | 367        | 19.3.8    | Die Abgrenzungsgrundsätze  | 429        |
| 17.2.4    | Die statische Amortisationsrechnung   | 367        | 19.3.9    | Das Prinzip der Geheimhaltung  | 430        |
| 17.3      | Dynamische Investitionsrechenverfahren  | 368        | 19.4      | Internationale Rechnungslegungsstan-<br>dards  | 431        |
| 17.3.1    | Die Kapitalwertmethode  | 368        | <b>20</b> | <b>Der handelsrechtliche Einzelabschluss</b>   | <b>433</b> |
| 17.3.2    | Die Methode des internen Zinssatzes   | 374        | 20.1      | Die Verpflichtung zur Rechnungslegung  | 433        |
| 17.3.3    | Die Horizontwertmethode   | 375        | 20.2      | Der Ablauf der Rechnungslegung   | 434        |
| 17.3.4    | Der vollständige Finanzplan   | 376        | 20.3      | Die Bilanz   | 436        |
| 17.4      | Die Bestimmung der wirtschaftlichen<br>Nutzungsdauer und des optimalen Ersatz-<br>zeitpunktes | 379        | 20.3.1    | Der Aufbau der Bilanz  | 436        |
| 17.5      | Zum Problem der Unsicherheit<br>in der Investitionsplanung                                    | 380        | 20.3.2    | Die Positionen der Aktivseite und ihre<br>Bewertung                                    | 437        |
| 17.6      | Investitionscontrolling   | 382        |           |  |            |
| <b>18</b> | <b>Die Finanzplanung</b>  | <b>389</b> |           |  |            |
| 18.1      | Vorbemerkungen  | 389        |           |  |            |
| 18.2      | Die Außenfinanzierung   | 392        |           |  |            |
| 18.2.1    | Die Beteiligungsfinanzierung  | 392        |           |  |            |
| 18.2.1.1  | Erhöhung des Eigenkapitals durch Kapital-<br>einlagen   | 392        |           |  |            |
| 18.2.1.2  | Going Public  | 395        |           |  |            |
| 18.2.1.3  | Bedeutung der Investor Relations  | 396        |           |  |            |
| 18.2.2    | Die Finanzierung durch Fremdkapital<br>(Kreditfinanzierung)                                   | 396        |           |  |            |

|           |   |            |                     |  |            |
|-----------|---|------------|---------------------|--|------------|
| 20.3.2.1  | Die Sachanlagen   | 437        | 22.3.2.3            | Die Kostenumlage auf Kostenstellen                             | 485        |
| 20.3.2.2  | Die Finanzanlagen   | 440        | 22.3.3              | Die Kostenträgerrechnung                                       | 486        |
| 20.3.2.3  | Das Umlaufvermögen  | 441        | 22.3.3.1            | Die Aufgabe der Kostenträgerrechnung                           | 486        |
| 20.3.2.4  | Die immateriellen Vermögensgegenstände                                    | 443        | 22.3.3.2            | Die Zuschlagskalkulation                                       | 486        |
| 20.3.2.5  | Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten                                     | 444        | 22.3.3.3            | Die Divisionskalkulation                                       | 487        |
| 20.3.3    | Die Positionen der Passivseite und ihre Bewertung                         | 445        | 22.3.3.4            | Die Äquivalenzziffernrechnung                                  | 488        |
| 20.3.3.1  | Das Eigenkapital  | 445        | 22.4                | Elemente der Kostentheorie                                     | 489        |
| 20.3.3.2  | Die Verbindlichkeiten   | 448        | 22.4.1              | Übersicht  | 489        |
| 20.3.3.3  | Die Rückstellungen  | 449        | 22.4.2              | Die Kosteneinflussgrößen                                       | 489        |
| 20.3.3.4  | Der passive Rechnungsabgrenzungsposten                                    | 451        | 22.4.2.1            | Die technisch-organisatorischen Produktionsbedingungen         | 489        |
| 20.4      | Die Gewinn- und Verlustrechnung   | 451        | 22.4.2.2            | Die Faktorpreise   | 490        |
| 20.5      | Der Anhang  | 455        | 22.4.2.3            | Der Beschäftigungsgrad   | 490        |
| 20.6      | Der Lagebericht   | 456        | 22.4.2.4            | Die Betriebsgröße  | 493        |
| 20.7      | Weitere Berichte des Vorstands auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens | 457        | 22.4.2.5            | Das Fertigungsprogramm   | 494        |
|           |   |            | 22.4.3              | Anpassungsstrategien bei Veränderungen des Beschäftigungsgrads | 494        |
| <b>21</b> | <b>Bilanzanalyse und Bilanzkritik</b>                                     | <b>463</b> | 22.5                | Kostenrechnungssysteme   | 496        |
| 21.1      | Das Ziel der Bilanzanalyse  | 463        | 22.5.1              | Die Vollkostenrechnung   | 496        |
| 21.2      | Die Kennzahlenanalyse   | 465        | 22.5.2              | Die Prozesskostenrechnung                                      | 497        |
| 21.2.1    | Die Bildung von Aggregatdaten   | 466        | 22.5.3              | Teilkostenrechnungen   | 499        |
| 21.2.2    | Die Bildung von Kennzahlen  | 468        | 22.5.4              | Die Plankostenrechnung   | 500        |
| 21.3      | Der Cashflow  | 472        | 22.5.5              | Zero-Base-Budgeting und Gemeinkostenwertanalyse                | 501        |
| 21.4      | Die Kapitalflussrechnung  | 473        | <b>23</b>           | <b>Der Lebenszyklus eines Unternehmens</b>                     | <b>505</b> |
| 21.5      | Bilanzanalyse als Risikoanalyse   | 475        | 23.1                | Vorbemerkungen   | 505        |
| 21.6      | Die Segmentberichterstattung  | 476        | 23.2                | Die Unternehmensgründung                                       | 505        |
| 21.7      | Die Bilanzkritik  | 476        | 23.2.1              | Gründungsmodalitäten   | 505        |
| <b>22</b> | <b>Das interne Rechnungswesen</b>   | <b>479</b> | 23.2.2              | Die Unternehmensgründung als betriebswirtschaftliches Problem  | 506        |
| 22.1      | Aufgaben des internen Rechnungswesens                                     | 479        | 23.3                | Das Unternehmenswachstum                                       | 510        |
| 22.2      | Der Kosten- und Leistungsbegriff im internen Rechnungswesen               | 481        | 23.4                | Die Unternehmensnachfolge                                      | 511        |
| 22.3      | Die Betriebsabrechnung  | 483        | 23.5                | Unternehmenskrisen und Sanierung                               | 513        |
| 22.3.1    | Die Kostenartenrechnung   | 483        | 23.6                | Die Insolvenz  | 516        |
| 22.3.2    | Die Kostenstellenrechnung   | 484        |                     |  |            |
| 22.3.2.1  | Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung                                     | 484        | <b>Sachregister</b> |  | <b>521</b> |
| 22.3.2.2  | Die Bildung der Kostenstellen   | 484        |                     |  |            |



# 1 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

## LERNZIELE

- ▶ Leitfrage: Was sind Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre?
- ▶ Wie unterscheiden sich Betriebe und Unternehmen? Was sind die Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre?
- ▶ Leitfrage: Welche Charakteristika weist der betriebliche Transformationsprozess auf?
- ▶ Welche Produktionsfaktoren werden als Input eingesetzt?
- ▶ Aus welchen Teilaufgaben setzt sich der betriebliche Transformationsprozess zusammen?
- ▶ Was versteht man unter der Wertschöpfung im betrieblichen Transformationsprozess?
- ▶ Welche Rolle spielen das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das erwerbswirtschaftliche Prinzip im betrieblichen Transformationsprozess?
- ▶ Was besagt das finanzielle Gleichgewicht?
- ▶ Leitfrage: Was besagt das Stakeholder-Modell für das Wirtschaften eines Unternehmens?
- ▶ Leitfrage: Wie passen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik zusammen?
- ▶ Leitfrage: Worin besteht die digitale Transformation der Wirtschaft?

## 1.1 Einführung

Jede Wissenschaft besitzt ein Erfahrungs- und ein Erkenntnisobjekt sowie Erkenntnisziele: Das **Erfahrungsobjekt** kennzeichnet den wahrnehmbaren Realitätsausschnitt, der den Hintergrund bzw. Ausgangspunkt des Erkenntnisstrebens darstellt, bzw. innerhalb dessen sich die Erkenntnisobjekte manifestieren. Das **Erkenntnisobjekt** beschreibt dann Tatbestände innerhalb des Erfahrungsobjekts, worüber Wissen gewonnen werden soll. Welcher Art dieses Wissen ist, beinhalten die **Erkenntnisziele**.

In einer abstrakten Definition ist das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften der **Tatbestand der Knappheit** von Ressourcen und das hieraus folgende Erfordernis des **Wirtschaftens**: Allgemein stehen einem Akteur nur begrenzte Mittel zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung. Eine Person hat ein begrenztes Zeitbud-

get für ihre verschiedenen Freizeitaktivitäten; das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das »Geld« (Kapital), all seine Investitionsprojekte zu finanzieren, bzw. nicht genügend eigenes Kapital, den geplanten Produktionsprozess durchzuführen. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von **Entscheidungen** (wirtschaftliches Handeln), um

- ▶ eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
- ▶ den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

In einer pragmatischen Sicht besteht das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften im

---

**Tatbestand der Knappheit:** Den Zielen, die ein Akteur hat, stehen nur begrenzte Mittel zur Erreichung der Ziele zur Verfügung.

---

**Wirtschaften:** das Umgehen mit dem Knappheitsproblem

Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will.

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess.

Jedes Unternehmen ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist ein Unternehmen.

Unternehmen folgen dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und unterliegen dem Prinzip des Privateigentums.

Gemeinnützige Betriebe arbeiten nach dem Kostendeckungsprinzip, öffentliche Betriebe mitunter sogar nach dem Zuschussprinzip.

Marktprozess und seinen Akteuren. Da es – zum Glück – keine geschlossene Hauswirtschaft (»Robinson Crusoe«-Welt) gibt, bestehen zwischen den Akteuren (Wirtschaftssubjekten) ökonomische Austauschbeziehungen (**Transaktionen**). Der **Markt** ist hierbei der abstrakte Ort des Tausches, d. h. der Ort, an dem die Transaktionsbeziehungen stattfinden.

Diese Charakterisierung führt zur prinzipiellen Unterscheidung von **Anbieter** und **Nachfrager**. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte unterscheiden: Auf dem **Gütermarkt** offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem **Arbeitsmarkt** bieten private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an. Diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem **Kapitalmarkt** stellen Akteure (Investoren, Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmer) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Überlassung des Kapitals dessen Rückzahlung erhalten wollen.

Während das Erfahrungsobjekt für **Betriebs-** und **Volkswirtschaftslehre**, die beiden großen Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften, identisch ist, unterscheiden sich beide Disziplinen in ihrem jeweiligen Erkenntnisobjekt: Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in **Betrieben** gewinnen.

Umgangssprachlich werden die Begriffe »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden. Die Betriebswirtschaftslehre differenziert hingegen: **Unternehmen** (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

► **Autonomieprinzip:** Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Auch das Prinzip der Vertragsfreiheit ist Ausdruck dieser Autonomie. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen

allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

- **Erwerbswirtschaftliches Prinzip:** Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern **Gewinne** zu erzielen (Gewinnstreben bzw. Gewinnmaximierung).
- **Privateigentum:** Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu (kein »Volksvermögen«): Dies sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen. Der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar. Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen. Dies ist sein **unternehmerisches Risiko**. Eine etwas anders fokussierte Begriffsinterpretation des Privateigentums beinhaltet, dass keine staatliche Institution, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es **gemeinnützige** oder **öffentliche Betriebe:** Gemeinnützige Betriebe (**Non-Profit-Organisationen**) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben lediglich eine langfristige Kostendeckung an: Der erzielte Umsatz aus dem Verkauf der Leistungen deckt die Betriebskosten ab. Bei öffentlichen Betrieben ist wesentlicher Eigentümer die öffentliche Hand, wobei diese Betriebe zumeist auch nach dem **Kostendeckungsprinzip** (z. B. städtische Versorgungsbetriebe) oder sogar nach dem **Zuschussprinzip** (z. B. Museen, Theater, Sozialeinrichtungen) agieren. Im letzteren Fall muss die öffentliche Hand einen Zuschuss aus ihrem Haushalt zur Abdeckung der »Betriebskosten« leisten, da der Betrieb selbst über den Verkauf seiner Leistungen keinen hierfür ausreichenden Umsatz erzielt. Wenngleich alle Arten von Betrieben Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre sind, konzentriert sich das Forschungsinteresse auf die **Unternehmen**, für öffentliche Betriebe hat sich die Spezialdisziplin der »**Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre**« herausgebildet.

Weitere zum Betrieb verwandte Begriffe sind: »Firma« beinhaltet den juristischen Begriff für den

Namen, unter dem ein Unternehmer («Kaufmann») seinen Betrieb im Handelsregister eingetragen hat (Unternehmensname). »Fabrik« bzw. »Werk« kennzeichnen physische Produktionsstätten. Das Steuerrecht verwendet ferner den Terminus »Gewerbebetrieb« (§ 15 Abs. 2 Einkommensteuergesetz, EStG: selbstständige, auf Dauer angelegte Beteiligung am wirtschaftlichen Verkehr mit Gewinnerzielungsabsicht).

Das Erkenntnisziel beschreibt, welche Art von Wissen über das Erkenntnisobjekt gewonnen werden soll. Für die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft lassen sich diese Erkenntnisziele wie folgt charakterisieren:

- ▶ **Beschreibungsziel:** Die reine Deskription realer (betrieblicher) Sachverhalte stellt für sich noch kein eigenständiges betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel dar. Sie erhält jedoch durch die Verwendung einer Terminologie («Wortung der Welt» durch Fachbegriffe) und Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung, Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.
- ▶ **Erklärungsziel:** Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebli-

che Sachverhalte: So kann eine sehr einfache Theorie z. B. postulieren, dass der Krankenstand in einem Betrieb zurückgeht, wenn den Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeit eingeräumt wird, weil dadurch die Motivation der Arbeitnehmer ansteigt und das »Blaumachen« zurückgeht. Theorien verwenden für ihre Aussagen häufig ihre eigene Terminologie, was das Anfangsverständnis bisweilen erschwert. Die Probleme **betriebswirtschaftlicher Theoriebildung** liegen allerdings darin, dass – anders als z. B. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partialerklärungen).

- ▶ **Gestaltungsziel:** Gegenstand ist die Formulierung von **Handlungsempfehlungen** im Hinblick auf vorgegebene Ziele. Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme, was auch als **entscheidungsorientierter Ansatz** der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist. Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung gewinnen. Ein solches Erfahrungslernen ist der typische Ansatz, den Unternehmensberatungen verfolgen. Ein

Erklärungsziel:  
Die Praxis ist nicht der Feind  
der Theorie, sondern ihr größter  
Anreiz.

#### UNTER DER LUPE

##### Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine Typologisierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

Transaktionskosten sind »Betriebskosten des Wirtschaftssystems« (Kenneth J. Arrow, Nobelpreisträger 1972) bzw. die »Kosten der Markttransaktionen« (Ronald H. Coase, Nobelpreisträger 1991). Sie entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- ▶ **Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten):** Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern, Kommunikationskosten, Screening-Costs (Kosten für Informationssuche), Signaling-Kosten (Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen).
- ▶ **Durchführung:** Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).

- ▶ **Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten):** Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (Agency Costs, Monitoring Costs), Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen, Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.

Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter haben (z. B. Zeitaufwand für das Auffinden eines geeigneten Transaktionspartners), sie lassen sich aber in der Regel monetär bewerten. Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« auf den Produktpreis aufgeschlagen werden bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Aus Sicht einer Transaktionsbeziehung verringern sie den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Zielsetzung ist es, intelligente Transaktionsdesigns zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren. Dies ist das Gestaltungsziel der Transaktionskostentheorie.

zweiter Ansatz ist die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien: Aufgrund der »wenn-dann«-Aussagen einer Theorie lässt sich bestimmen, welche Entscheidung unter bestimmten Rahmenbedingungen eine bestimmte Wirkung ergibt bzw. welche Wirkung welche Handlungen erfordert. Einen Spezialfall dieses theoriegestützten Vorgehens bein-

haltet die explizite Problemlösung durch Anwendung mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen. Dies setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

## 1.2 Der betriebliche Transformationsprozess

### 1.2.1 Die Inputfaktoren

Aufgabe eines Betriebes ist, Input aufzunehmen, diesen umzuwandeln und als Output abzugeben (Abbildung 1-1). Diese Umwandlung konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Mit ihm wird ein wirtschaftlicher Zweck verfolgt: die Produktion und der Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen.

Abb. 1-1

#### Grundstruktur des betrieblichen Transformationsprozesses



Input sind die betrieblichen **Produktionsfaktoren**, der Output konkretisiert sich in **Produkten** (Güter, Dienstleistungen). Die Aufnahme des Inputs bzw. Abgabe des Outputs konstituiert die **Transaktionen** des Betriebs auf den Beschaffungs- bzw. Absatzmärkten.

Ein traditionelles System der betrieblichen Produktionsfaktoren geht auf E. Gutenberg (1897–1984) zurück. Er unterscheidet »elementare Produktionsfaktoren« (**Elementarfaktoren**) und »dispositive Arbeitsleistungen« (Abbildung 1-2).

Zu den Elementarfaktoren zählt der gesamte **sachliche Input** des Betriebs:

- ▶ **Betriebsmittel** sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie

Werkzeuge. Der Kauf von Betriebsmitteln wird als **Investition** bezeichnet. Betriebsmittel verschleßen durch ihren Einsatz im betrieblichen Transformationsprozess; ihr Nutzungspotenzial wird kleiner, bis es gänzlich aufgebraucht ist. Dieser Verschleiß wird als **Abschreibung** bezeichnet.

- ▶ **Betriebsstoffe** gehen im betrieblichen Transformationsprozess physisch »unter«, werden aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind. Auch Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen, haben den Charakter von Betriebsstoffen.
- ▶ **Werkstoffe** sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile, Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.

**Arbeitsleistungen** lassen sich nach der Art der Arbeit in **objektbezogene** (ausführende) und **dispositive** (leitende) Arbeitsleistungen gliedern.

- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen befassen sich ausschließlich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch **Betriebsdienste**, die den Produktionsprozess unterstützen (z. B. Wachdienst, Putzdienst, Pförtner, Kantine, Sekretariate). Diese Arbeitsleistungen werden ebenfalls zu den Elementarfaktoren gerechnet.

Die betrieblichen Inputfaktoren sind Betriebsmittel, Betriebs- und Werkstoffe sowie objektbezogene und dispositive Arbeitsleistungen.

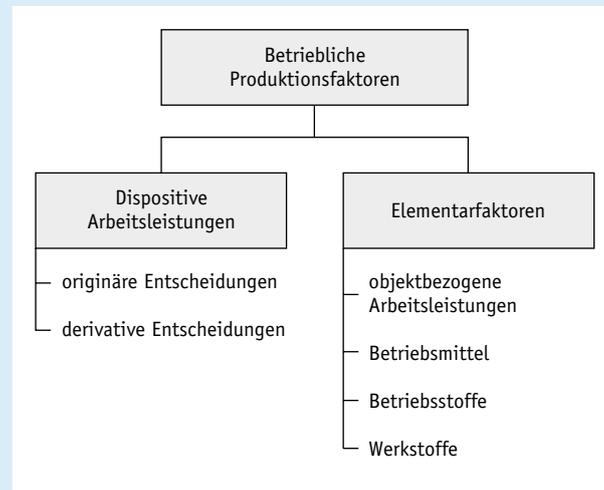
- ▶ Dispositive Arbeitsleistungen sind die Tätigkeiten, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen. Dies wird als **Management** bezeichnet. Die spezifischen Managementleistungen setzen sich aus der Planung, dem Treffen von Entscheidungen (Führungsentscheidungen), ihrer Durchführung (Organisation), der Kontrolle, der Dokumentation und der Mitarbeiterführung zusammen.

Entscheidungen als »Herzstück« der dispositiven Arbeitsleistungen weisen eine unterschiedliche Tragweite für das Unternehmen auf:

- ▶ **Originäre Führungsentscheidungen** sind solche, die den Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers« erfordern. Solche strategischen Entscheidungen, die für das Unternehmen eine große Tragweite besitzen, sind nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar: Der Markt muss erweisen, ob die Entscheidung gut (im Gewinnfall) oder schlecht (im Verlustfall) war. Typische originäre Führungsentscheidungen betreffen die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren sowie das Aufspüren neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte. **Konstitutive Führungsentscheidungen** werden einmalig oder nur sehr selten getroffen und sind nicht mehr oder nur unter hohen Kosten revidierbar (z. B. Rechtsformwahl; Standortwahl; Fusion mit anderen Unternehmen). Originäre Führungsentscheidungen trifft das **Top-Management** (Geschäftsführung). Gerne sehen sich die Top-Manager hierbei als »Unternehmer«.

Abb. 1-2

## Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren



- ▶ **Derivative Führungsentscheidungen** sind solche, die sich aus den originären ableiten und an Spezialisten delegierbar sind. Sie rechnen oftmals zur Gruppe der **leitenden Angestellten**, die die »zweite Reihe« der Geschäftsführung bilden. Viele Entscheidungen in Betrieben sind allerdings keine eigentlichen Führungsentscheidungen, sondern betreffen deren Umsetzung. Bei diesen **operativen Entscheidungen** tritt die Geschäftsführung Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter ab, die mit den betreffenden Entscheidungsfeldern besonders gut vertraut sind (**Delegation**).

Die Managementaufgaben: Planen, Entscheiden, Durchführen, Kontrollieren, Dokumentieren und Führen.

## UNTER DER LUPE

**Unternehmertum**

Die Wirtschaftsgeschichte kennt eine Vielzahl von Unternehmerpersönlichkeiten, und mancher Name findet sich noch heute in der Firmenbezeichnung renommierter Anbieter (z. B. Siemens, Daimler-Benz, Porsche). Dass man Unternehmertum »nicht erlernen könne, sondern hat«, ist weithin akzeptiert. Über die Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers gehen die Ansichten allerdings auseinander.

So brachte ihn Max Weber (1864–1920) mit der protestantischen Ethik in Verbindung und ordnete ihm die Merkmale Kalkulation und Askese zu. Werner Sombart (1863–1941) sah hingegen Wagemut und Abenteuerlust als seine herausragenden Charaktereigenschaften an. Joseph A.

Schumpeter (1883–1950) hob bei seinem »dynamischen Unternehmer« vor allem den Entdecker- und Pioniergeist hervor. Heutzutage werden Sozialverantwortung und Nachhaltigkeit im Handeln als weitere wesentliche Merkmale eines »guten« Unternehmers angesehen. Zu den Persönlichkeitsmerkmalen müssen aber in jedem Fall noch günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Leistungsbereitschaft hinzutreten: Die Aussicht auf Gewinne hält die »Unternehmersgesellschaft« hellwach und verleiht ihr eine Dynamik und Flexibilität, die keine andere Wirtschaftsform aufzuweisen hat und selbst Schumpeter in dieser Kraft nicht voraussah.

Diese Mitarbeiter zählen zumeist zum »mittleren Management« des Betriebs.

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen: Weitere, die Entscheidungen vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben sind:

- ▶ Die **Planung**: Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig. Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- ▶ Die **Organisation**: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-) Schritte, die ihrerseits wiederum eigene, der getroffenen Entscheidung aber untergeordnete Planungs- und Entscheidungsprozesse nach sich ziehen. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ Die **Kontrolle**: Überprüfung, ob die getroffenen Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- ▶ Die **Dokumentation**: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.
- ▶ Die **Mitarbeiterführung**: Manager sind meist Vorgesetzte von anderen Mitarbeitern im Betrieb, an die sie Entscheidungen delegieren, die ihnen bei Planung, Kontrolle und Dokumentation »zuarbeiten« bzw. die die getroffenen Entscheidungen ausführen. Dies erfordert die Führung der betreffenden Mitarbeiter, die sowohl die Aufgabensetzungen für sie und die Zielvereinbarungen mit ihnen als auch deren Motivation umfasst.

Für Planung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation ist häufig ebenfalls das »mittlere Management« zuständig, damit die Geschäftsführung »frei« für die Führungsentscheidungen ist.

Die Unterscheidung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen hat vor allem typologischen Charakter. In der betrieblichen Realität erfüllen viele Mitarbeiter sowohl objektbezogene wie dispositive Tätigkeiten, wenn auch in einem unterschiedlichen »Mischungsverhältnis«: So wurden im Zuge der Reorganisation der Produktionsprozesse zahlreiche Steuerungs- und Kontrollaufgaben »an das Band« verlagert. Dadurch werden ursprünglich (reine) objektbezogene Arbeitstätigkeiten durch dispositive Komponenten erweitert (qualitativ erhöht: **Job-Enrichment**). Dies erfordert aber entsprechend (hoch) qualifizierte Mitarbeiter. Umgekehrt haben manche Arbeitsstellen im **unteren Management** nur sehr wenige Entscheidungsmöglichkeiten im Sinne der Gestaltung des Transformationsprozesses. Sie sind reine »Verwaltungsstellen« (Sachbearbeiter) und ähneln damit Betriebsdiensten.

Die betrieblichen Produktionsfaktoren der Abbildung 1-2 lassen sich noch in einer anderen Hinsicht aggregieren:

- ▶ **Repetierfaktoren**: Dies sind Produktionsfaktoren, die im betrieblichen Transformationsprozess »untergehen«, da sie zum Bestandteil des Produkts werden (Werkstoffe), oder für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel bzw. des Betriebs benötigt werden (Betriebsstoffe).
  - ▶ **Potenzialfaktoren**: Sie stellen im betrieblichen Transformationsprozess ihr Nutzungspotenzial zur Verfügung; Hierzu zählen die Betriebsmittel und die Arbeitsleistungen. Letztere bezeichnet man in diesem Zusammenhang – wertneutral – auch als **Humankapital**. Mitarbeiter setzen in den dispositiven und objektbezogenen Arbeitsleistungen ihre physischen Fähigkeiten und kognitiven Fertigkeiten (Wissen) ein; Ebenso wie Investitionen in neue Betriebsmittel getätigt werden, stellen Weiterbildung und Schulungen der Mitarbeiter Investitionen in das Humankapital dar.
- Eine weitere Parallele zwischen Betriebsmittel und Arbeitsleistungen gibt es bezogen auf Abschreibungen: Im Laufe der Lebensjahre nimmt die physische und möglicherweise kog-

Moderne Arbeitstätigkeiten sind eine Mischung aus derivativen und objektbezogenen Arbeitsleistungen.

Humankapital: die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter.

nitive Leistungskraft eines Menschen ab; insbesondere lassen aber der technische Fortschritt Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters veralten, da nunmehr neues Wissen gefordert ist. Dieser Entwertungsprozess des im Betrieb vorhandenen Humankapitals (**Atrophie**) ist durch Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter, aber auch durch Einstellung neuer Mitarbeiter, welche die gewünschten aktuellen Kenntnisse »mitbringen«, aufzufangen. Vor der physischen Auszehrung soll den Mitarbeiter eine Vielzahl vor allem arbeitsrechtlicher Regelungen schützen (z. B. Höchstarbeitszeit; Urlaubsanspruch).

Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren hat einige Erweiterungen erfahren: So werden die **Umwelt** oder die **Infrastruktur** (z. B. Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) ebenfalls als Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (**Zusatzfaktoren**) gesehen, wenn gleich der Betrieb diese Produktionsfaktoren nicht über Transaktionen erwirbt, sondern an seinem Standort »von alleine« (Umwelt) bzw. durch staatliche Leistungen gestellt bekommt. Auch Dienstleistungen Dritter, die finanzielle Transaktionen erleichtern (z. B. Banken) oder Versicherungsschutz (Versicherungen) bieten, zählt man zu den Zusatzfaktoren. Umstritten ist,

ob **Informationen** einen eigenständigen Inputfaktor im betrieblichen Transformationsprozess darstellen oder ob sie in den Betriebsmitteln (z. B. Datenbank) und im Humankapital integriert sind.

### 1.2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

Zwischen der Aufnahme von Input und der Abgabe von Output sowie parallel dazu laufen in einem Betrieb zahlreiche Aktivitäten (»Aufgaben«) ab, die erst in ihrer Gesamtheit den betrieblichen Transformationsprozess vollständig beschreiben (Abbildung 1-3). Die detaillierte Behandlung der hier zunächst nur kurz charakterisierten Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses ist Hauptgegenstand der vorliegenden Schrift.

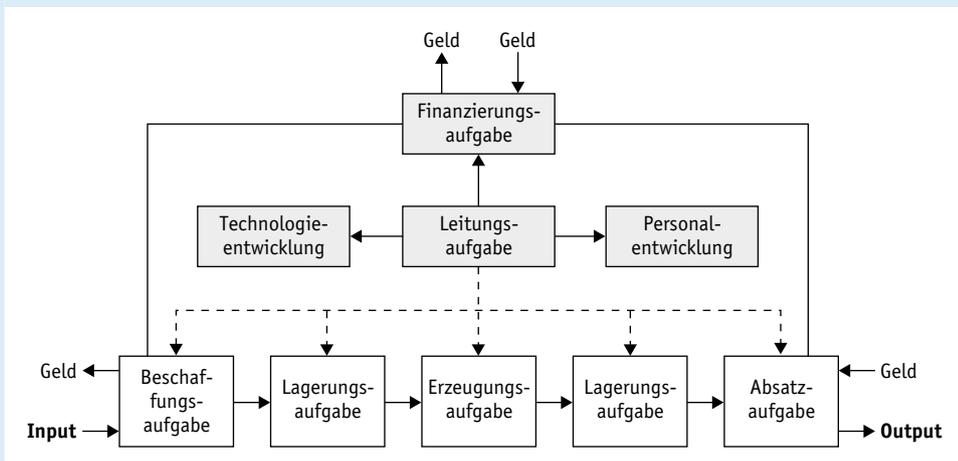
»Es gibt Leute, die halten den Unternehmer für einen rüdisigen Wolf, den man totschiagen müsse. Andere meinen, der Unternehmer sei eine Kuh, die man ununterbrochen melken könne. Nur wenige sehen in ihm ein Pferd, das den Karren zieht.«  
(Winston Churchill)

**Merke**

Der betriebliche Transformationsprozess setzt sich aus den Teilaufgaben Beschaffung, Lagerung, Erzeugung, Absatz, Finanzierung, Personal- und Technologieentwicklung sowie Leitung zusammen.

Abb. 1-3

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses



Zur **Beschaffungsaufgabe** gehören der Ankauf oder die Anmietung (Leasing) von Betriebsmitteln, der Einkauf von Werkstoffen (bei Sachleistungsbetrieben) und die Anstellung von Mitarbeitern.

Die **Lagerungsaufgabe** betrifft alle betrieblichen Arbeiten, die vor dem eigentlichen Produktionsprozess mit der Lagerung von Betriebsmitteln und Werkstoffen und nachher mit der Lagerung der Fertigfabrikate anfallen.

Bei der **Erzeugungsaufgabe** geht es um die betrieblichen Arbeiten im Rahmen des eigentlichen Produktionsprozesses. Im Einzelnen ist festzulegen, wann welche Produkte in welchen Mengen mit welchen Produktionsfaktoren hergestellt werden sollen (»Produktionsplanung«). In den Sachleistungsbetrieben sind die Produktionsprozesse weitgehend technologisch durch entsprechende Betriebsmittel bestimmt, in Dienstleistungsbetrieben spielen (objektbezogene) Arbeitsleistungen oftmals die entscheidende Rolle.

Die **Absatzaufgabe** befasst sich mit der Erkundung des Absatzmarktes, seiner Beeinflussung (z. B. durch Werbung) und dem Verkauf oder der Vermietung der betrieblichen Produktion.

Die **Finanzierungsaufgabe** steht zwischen Absatz und Beschaffung: Mit dem Verkauf von Output verdient man Geld, und die Beschaffung von Input kostet Geld. Nun sind aber häufig Geldzu- und -abflüsse nicht deckungsgleich. So können z. B. größere Investitionen nicht aus den laufenden Verkaufserlösen bestritten werden. Daher ist in der Finanzierungsaufgabe dafür zu sorgen, dass das Unternehmen über die benötigten finanziellen Mittel (»Geld«) verfügt, um den laufenden betrieblichen Transformationsprozess zu bestreiten, Investitionen zu tätigen oder Investoren zustehende Zahlungen (z. B. Zinszahlungen an Kreditgeber; Rückzahlung von Krediten) leisten zu können. Die Wahrung der **Zahlungsfähigkeit** erfordert eine entsprechende **Liquiditätsplanung**. Fehlen dem Unternehmen für die anstehenden zu leistenden Zahlungen (Auszahlungen) finanzielle Mittel, ist dem Unternehmen frisches Geld (Kapital) durch Aufnahme von Fremd- oder Eigenkapital am Kapitalmarkt bzw. bei Investoren zuzuführen. Zielsetzung hierbei ist es, das benötigte Kapital zu möglichst geringen **Kapitalkosten** (Finanzierungskosten) zu beschaffen. Ferner

sind derzeit überschüssige Geldmittel, die z. B. aus Verkaufserlösen stammen und nicht für anstehende Auszahlungen benötigt werden, am Kapitalmarkt anzulegen, um Zinsen zu erwirtschaften (**Finanzinvestitionen**). Hinzu kommt oftmals noch im Rahmen des **Beteiligungsmanagements** der Erwerb bzw. die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen über den Kapitalmarkt.

Die **Personal- und Technologieentwicklung** soll sicherstellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter (Mitarbeiterkompetenzen) und die eingesetzten Technologien »auf dem neuesten« Stand sind. Daher müssen die eingesetzten Technologien, die im Unternehmen **Innovationen** ermöglichen, weiterentwickelt, aber auch neue, interessante Technologien entdeckt werden. Bezogen auf die Mitarbeiter sorgen Weiterbildungsmaßnahmen und die Gewinnung neuer Mitarbeiter dafür, dass das Unternehmen über das »geeignete Humankapital« verfügt, um die in der Zukunft auftretenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Aufgabenstellungen »rund um den Faktor Arbeit« werden häufig unter das **Human Resource Management** gefasst. Hierzu zählen zum einen die administrativen Aufgaben der Personalverwaltung (Erfassung und Pflege der relevanten Personaldaten, Arbeitsverträge usw.), zum anderen die Personaleinstellung, Personalbewertung, die Personalvergütung (Arbeitsentgeltgestaltung) sowie das Kompetenzmanagement, das die benötigte Qualifikation der Mitarbeiter sicherstellen soll.

Die **Leitungsaufgabe** verantwortet das Vorbereiten und Fällen von Führungsentscheidungen zum Zweck der Leitung und Lenkung aller anderen betrieblichen Arbeiten. Dies sind die originären und derivativen Arbeitsleistungen.

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses beinhalten eine Vielzahl einzelner Aktivitäten. Die Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, wird auch als **Geschäftsprozess** bezeichnet. Je nach ihrem Umfang lässt sie sich als Haupt- oder Teilprozess verstehen, wobei sich ein Hauptprozess in mehrere ineinandergreifende bzw. aufeinander folgende Teilprozesse unterteilt. Aus inhaltlicher Sicht hat sich eine Unterscheidung in

Aufgabe der Finanzplanung ist es, unter Wahrung der Zahlungsfähigkeit Kapital mit möglichst geringen Kapitalkosten zu beschaffen und frei verfügbare Finanzmittel unter Beachtung des Risikos möglichst ertragreich anzulegen.

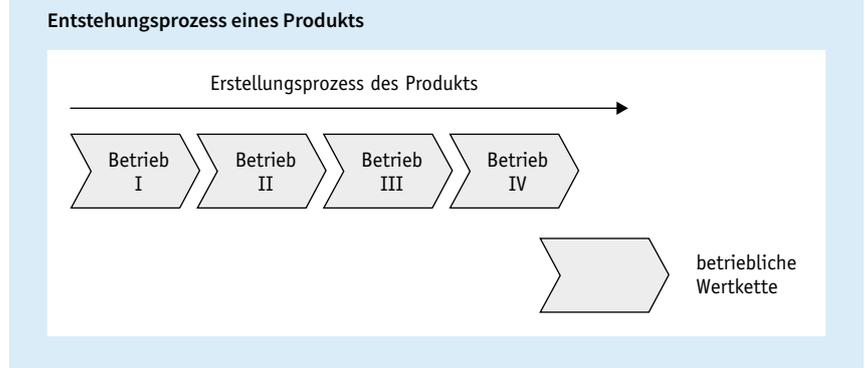
primäre und sekundäre Geschäftsprozesse durchgesetzt: **Primäre Geschäftsprozesse** beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. **Sekundäre Geschäftsprozesse** unterstützen die primären Geschäftsprozesse (**Supportprozesse** wie Technologie- oder Personalentwicklung, Finanzierungsaufgabe) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Die Bezeichnungen »primär« und »sekundär« sind damit nicht im Sinne einer Wertung ihrer Wichtigkeit zu verstehen. Vielmehr kann nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden. Dies gilt auch für die Strukturierung eines Hauptprozesses in seine Teilprozesse bzw. die Abstimmung dieser Teilprozesse.

### 1.2.3 Wertkette und Wertschöpfung

Abbildung 1-1 interpretiert den **Transformationsprozess** als technischen (materiellen) Vorgang. Hierfür wird auch der Begriff **Wertkette** verwendet, die die Summe aller physisch und technisch abgrenzbaren Aktivitäten in einem Betrieb, um Input in marktfähigen (vermarktungsfähigen) Output umzuwandeln, umfasst. Die Wertkette bildet damit die Summe der betreffenden primären Geschäftsprozesse zur Erstellung des Outputs ab.

Ein Produkt benötigt zumeist eine große Anzahl an verschiedenen technischen Bearbeitungsschritten und Werkstoffen, bis es »fertig« ist (»von den Rohstoffen bis zu einem fertigen Auto«). Das Prinzip der **Arbeitsteilung** zwischen Betrieben – einem Kennzeichen modernen Wirtschaftens – impliziert hierbei, dass ein Betrieb nur bestimmte Aktivitäten im gesamten Erstellungsprozess eines Produktes übernimmt (Kapitel 11 und 12): Er bezieht von Zulieferern Werkstoffe oder Dienstleistungen bzw. liefert sein Leistungsergebnis des betrieblichen

Abb. 1-4



Transformationsprozesses an weiterverarbeitende Betriebe, was bei ihnen wiederum Input darstellt. Erst der »letzte« Betrieb in dieser Abfolge vollendet dann das fertige (konsumfähige) Produkt. Der gesamte Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich damit aus der **Summe der betrieblichen Wertketten** bzw. den einzelnen betrieblichen Transformationsprozessen zusammen (Abbildung 1-4). Je »besser« die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind (**Wertverbundsystem**), desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produkts. Das Wertverbundsystem ist damit das überbetriebliche Analogon zur optimalen innerbetrieblichen Abstimmung der Geschäftsprozesse.

Bewertet man den betrieblichen Transformationsprozess bzw. die betriebliche Wertkette monetär, kommt man zum Begriff der **Wertschöpfung**.

Die Wertschöpfung zeigt an, welche »Werte« durch den betrieblichen Transformationsprozess (Wertkette; Geschäftsprozesse) geschaffen werden. Diese betriebliche Wertschöpfung steht zur Verteilung an: Arbeitnehmer erhalten hieraus ihren **Lohn**, Kapitalgeber ihre **Zinsen**, der Staat seine **Steuern** und der Unternehmer als Residualgröße, d. h. sofern noch etwas von der Wertschöpfung »da« ist, seinen **Gewinn**.

Die im betrieblichen Transformationsprozess ablaufenden Aktivitäten bilden eine Wertkette.

Eine Wertschöpfung im Betrieb liegt vor, wenn der Preis, den der Anbieter für sein im betrieblichen Transformationsprozess entstandenes Leistungsergebnis (Output, Produkt) erhält, höher als der Wert des von anderen produzierenden Einheiten (z. B. Zulieferer) bezogenen und im Transformationsprozess verbrauchten sachlichen Inputs ist.

Der physische Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich aus der Summe der betrieblichen Wertketten zusammen.

Der Gewinn ist die Residualgröße in der Wertschöpfung.

## 1.3 Die Eckwerte der Unternehmensführung

Für ein Unternehmen gibt es bestimmte Tatbestände, deren Verletzung »höchste Gefahr« für seinen Bestand bedeutet.

### 1.3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich in **Mengen-** oder **Wertgrößen** formulieren. In Mengengrößen ausgedrückt verlangt es, dass entweder

- ▶ ein bestimmter Output mit geringstmöglichem Input (**Minimumprinzip**) oder
- ▶ mit einem gegebenen Input ein größtmöglicher Output (**Maximumprinzip**) erzielt wird.

Im Grunde erhebt also das Wirtschaftlichkeitsprinzip die eigentlich für alle Betriebe selbstverständliche Forderung, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden, also »wirtschaftlich« zu arbeiten. Die gelegentlich verwendete Formulierung »geringstmöglicher Input bei größtmöglichem Output« ist nicht praktikabel und bedeutet letztlich soviel wie »mit nichts alles erreichen«. Entweder der Output oder der Input muss als »Orientierungsgröße« vorgegeben sein. Auf dieser Basis versucht man dann, mit möglichst wenig Verschwendung zu produzieren.

Anhand von Wertgrößen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip mit Kosten und Leistungen abbilden, wobei – etwas vereinfacht – unter Kosten der in Geld bewertete Input eines Betriebes und unter Leistung der in Geld bewertete Output eines Betriebes verstanden wird (Abbildung 1-5).

Eine Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit ist hierbei das Wirtschaftlichkeitsmaß (W).

Es lautet:

- ▶ beim **Minimumprinzip**

$$W = \frac{\text{Soll-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}$$

mit:

Soll-Kosten = geringstmögliche Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs

Ist-Kosten = tatsächlich angefallene Kosten

Soll-Kosten < Ist-Kosten

- ▶ beim **Maximumprinzip**

$$W = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}$$

mit:

Soll-Leistung = bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs

Ist-Leistung = tatsächlich erzielte Leistung

Soll-Leistung > Ist-Leistung

Die Größe des Wirtschaftlichkeitsmaßes (W) liegt zwischen 0 und 1, wobei gilt:

W → 0: viel Verschwendung,  
d. h. geringe Wirtschaftlichkeit

W → 1: wenig Verschwendung,  
d. h. hohe Wirtschaftlichkeit.

In der Praxis hat man allerdings oft das Problem, dass zwar der gegebene Input, die Istkosten und der erzielte Output bekannt, aber die korrespondierenden Soll-Kosten bzw. die Soll-Leistung schwierig zu bestimmen (planen) sind.

Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit anhand von Mengengrößen (Input; Output) spricht man häufig auch von **Produktivität**, die das mengenmäßige oder technische Verhältnis von Einsatzmitteln (Input) und deren erzielte Ergebnisse (Output) erfasst. Sind Minimum- oder Maximumprinzip der Wirtschaftlichkeit erfüllt, ist die Produktivität am höchsten. Synonym verwendet man hierfür oft auch den Begriff »**Effizienz**«: Wer wirt-

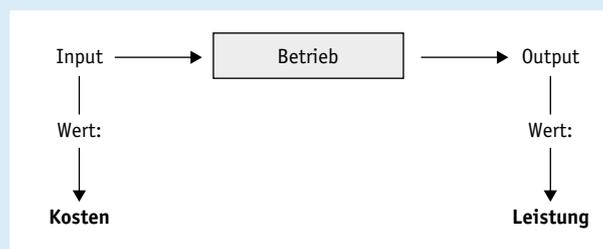
Minimumprinzip:  
Output gegeben

Maximumprinzip:  
Input gegeben

Wirtschaftlich sein heißt, nichts zu verschwenden.

Abb. 1-5

#### Ausgangsgrößen für die Wirtschaftlichkeit



schaftlich handelt, hat seinen betrieblichen Transformationsprozess effizient ausgestaltet, die Produktivität ist deshalb hoch (maximal). In der Produktivität lässt sich indirekt auch die Qualität des Outputs zum Ausdruck bringen: So ist die Produktivität niedrig, wenn aufgrund von fehlendem Know-how der Mitarbeiter viel Ausschuss anfällt bzw. anspruchsvolle (qualitätssensible) Produktionsschritte möglicherweise überhaupt nicht durchführbar sind (Produktivität von Null).

Häufig bezieht man die Produktivität auf bestimmte Inputfaktoren (**faktorbezogene Produktivität**) und setzt diese in Relation zu Outputgrößen, die innerhalb der betrieblichen Wertkette anfallen. So beschreibt die **Arbeitsproduktivität** das Produktionsergebnis je Arbeitsstunde, das in einem bestimmten Betriebsbereich (Werk; Abteilung) oder von einer bestimmten Arbeitsgruppe erzielt wurde: Hierzu wird der betreffende Output in einer Periode durch die Gesamtzahl der im Betrieb in dieser Periode angefallenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter geteilt: So haben beispielsweise 50 Näherinnen an einem Tag (8 Arbeitsstunden) 600 Herrenanzüge genäht. Die Arbeitsproduktivität liegt damit bei 1,5 Anzügen pro Arbeitsstunde einer Näherin. Formal handelt es sich um die **Durchschnittsproduktivität**. Davon zu unterscheiden ist die **Grenzproduktivität (marginale Produktivität)**: Diese beschreibt, welcher zusätzliche Output erzielt werden kann, wenn man eine zusätzliche Einheit des Inputfaktors einsetzt. Die Grenzproduktivität muss keineswegs mit der Durchschnittsproduktivität identisch sein: So mag im obigen Beispiel eine Erhöhung der Arbeitszeit einer Mitarbeiterin von 8 auf 9 Stunden dazu führen, dass die Mitarbeiterin erschöpft ist und deshalb in dieser zusätzlichen Stunde nur noch einen halben Anzug »schafft«. Analog zur Arbeitsproduktivität lässt sich die Produktivität der Betriebsmittel bestimmen: Sie erfasst, welcher Güterausstoß mit dem Input Betriebsmittel – operationalisiert anhand der Maschinenstunden oder Anzahl an Maschinen – in einer bestimmten Periode erzielt wurde.

Eine faktorbezogene Produktivität blendet andere Inputfaktoren bezogen auf die Erstellung des Outputs aus. Die Leistungsmenge ist jedoch das Ergebnis des Zusammenwirkens aller Inputfaktoren. Insbesondere kann eine Veränderung im Einsatz eines Inputfaktors die Produktivität eines an-

deren Inputfaktors beeinflussen. So lässt sich im obigen Beispiel unterstellen, dass bessere (leistungsfähigere) Maschinen die Arbeitsproduktivität steigern: Mit technologisch hochwertigen Nähmaschinen schaffen die Näherinnen 2,5 Herrenzüge in der Stunde. In der Praxis ist es ferner oft wenig sinnvoll, unterschiedliche Maschinen »über einen Kamm zu scheren«; zudem gibt es verschiedene Qualitäten von Mitarbeiterleistungen. Deshalb sind Maßgrößen wie Arbeitsstunden oder Maschinenlaufzeiten oftmals wenig aussagekräftig für den eingesetzten Input. Ebenso besteht der Output zumeist nicht aus einem einzelnen Produkt, sondern umfasst eine Vielzahl von Produktvarianten oder Produktlinien. Daher lässt sich die Produktivität oftmals nur sehr pauschal erfassen, welche Mengen einer bestimmten Produktvariante innerhalb einer bestimmten Periode in einem Betrieb erstellt wurden. Die betrachtete Periode (z. B. eine Woche) ist dann eine stellvertretende Größe für die in dieser Zeit eingesetzten Inputfaktoren. Verändert sich die Menge der eingesetzten Inputfaktoren nicht, lässt sich von einer Zeitperiode zur nächsten prüfen, ob die Durchschnittsproduktivität und damit Wirtschaftlichkeit und Effizienz gestiegen (höhere Produktionsmenge als in der Periode zuvor), gleichgeblieben oder gefallen sind.

Eng mit der Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz zusammenhängend ist das Konzept der **Rationalisierung**.

Hierunter versteht man die Verbesserung (Optimierung) von Betriebsabläufen unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit: Es soll die Produktivität des Betriebs bzw. die Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses erhöht werden. Rationalisierungsmaßnahmen können in allen Bereichen eines Unternehmens ansetzen: in der Aufbau- und Ablauforganisation, in den eingesetzten Prozesstechnologien, durch Normung und Typung der verwendeten Werkstoffe, durch Produktionskonzepte wie Plattform- und Modulstrategien oder durch ein intelligentes Produktvariantenmanagement. Ein traditioneller Ansatz zum Ausschöpfen von Rationalisierungspotenzialen ist (war) die **Substitution objektbezogener Arbeitsleistungen durch Betriebsmittel** (»Substitution von Arbeit durch Kapital«) und die Erhöhung der Standardisierung und Automation der Fertigungsprozesse durch Einsatz entsprechender Technolo-

---

Wirtschaftlichkeitsprinzip, Produktivität und Effizienz sind Drillinge.

---

Durch Rationalisierung soll die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Effizienz des betrieblichen Transformationsprozesses gesteigert werden.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kennt viele Ausformulierungen bei Gewinn und Rentabilität.

gien. Der Effekt von Rationalisierungsmaßnahmen wird in der Regel nicht in Mengengrößen (Input; Output), sondern anhand der Ist-Kosten für eine produzierte Einheit eines Produkts (**Stückkosten**) abgebildet. Dadurch wird Rationalisierung auf den Aspekt der Kosteneinsparung reduziert (Verringerung der Stückkosten). Implizit blendet diese Sichtweise die Outputseite (quantitative Verbesserung des Leistungsergebnisses) aus. Ferner führt ein abnehmender Rationalisierungseffekt dazu, dass in einer Abfolge von Rationalisierungsprojekten die Kosteneinsparungen immer kleiner werden. Erforderlich ist dann zu meist eine grundlegende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse, z. B. durch Einsatz einer innovativen Prozesstechnologie (**Prozessinnovationen**), um neue Rationalisierungspotenziale erschließen zu können.

Rationalisierung stellt eine Strategie zur Verbesserung der Marktposition eines Betriebs dar, da das Ausschöpfen von **Rationalisierungsbzw. Kosteneinsparungspotenzialen** die Kostenposition des Betriebs am Markt verbessern soll. Ein anderer Ansatz zur Verbesserung der Marktposition bzw. der Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen stellt die **Innovationsstrategie** im Bereich des Outputs (**Produktinnovation**) dar: Hierdurch verbessert sich das Leistungsergebnis qualitativ aus Sicht der Kunden oder es wird ein für das Unternehmen neuartiger Output geschaffen. Oftmals impliziert diese Innovationsstrategie, dass die Herstellung von Teilen des bisherigen Angebotsprogramms (Outputs) aufgegeben und durch neue Produkte ersetzt wird. Abstrakt formuliert liegt damit eine inhaltliche Neudefinition des Outputs vor. Weiterhin gilt allerdings, dass dieser neue Output möglichst wirtschaftlich zu erstellen ist. Dies erfordert oftmals eine Kombination aus Prozess- und Produktinnovationen.

### 1.3.2 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Oberstes Ziel unternehmerischer Tätigkeit ist die Erwirtschaftung von Überschuss: Die Produktion wird nach Art und Menge so festgelegt, dass entweder ein möglichst großer **Gewinn** oder eine möglichst große **Rentabilität** erreicht wird.

- Der Gewinn ist – in seiner einfachsten konzeptionellen Berechnung – die Differenz zwischen Umsatz und Kosten:

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

mit: Umsatz = Verkaufsmenge × Verkaufspreis

- Die Rentabilität eines Betriebes gibt an, in welcher Höhe sich das dort eingesetzte (investierte) Kapital während einer bestimmte Zeitspanne verzinst hat (**Kapitalverzinsung; Kapitalrendite; Anlagenrendite**). Man unterscheidet die **Eigenkapitalrentabilität**

$$r_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 \text{ und}$$

die **Gesamtkapitalrentabilität**

$$r_{GK} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigen- und Fremdkapital}} \times 100$$

wobei das Eigenkapital (Fremdkapital) das von den Eigentümern (Gläubigern) im Betrieb eingesetzte Kapital ist, für das sie als »Entschädigung« Gewinn (Fremdkapitalzinsen) beanspruchen. Eigen- und Fremdkapital zusammen bilden das von den Investoren insgesamt eingesetzte Kapital (**Gesamtkapital**).

Gewinne werden entweder an die Unternehmenseigner ausgeschüttet (z. B. Dividende bei Aktien) oder im Unternehmen belassen (**Thesaurierung**), wodurch dann das Eigenkapital in Höhe der thesaurierten Gewinne ansteigt.

Häufig wird auch noch die **Umsatzrentabilität**

$$r_U = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

berechnet und in die Rentabilitätsanalyse einbezogen: Selbst dann, wenn der Gewinnanteil am Umsatz gering ist, kann ein Unternehmen eine günstige Eigenkapitalrentabilität erwirtschaften. Voraussetzung ist, dass mit dem Kapitaleinsatz ein hoher Umsatz erwirtschaftet wird:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}}$$

↓                      ↓                      ↓  
 gering                hoch                günstig

Der Quotient aus Umsatz zu Kapital wird auch als **Kapitalumschlagsgeschwindigkeit (turnover velocity)** bezeichnet. Eine Kapitalumschlagsgeschwindigkeit von 3 bedeutet, dass das einge-

setzte Kapital zum dreifachen Umsatz geführt hat. Allgemein gibt diese Kenngröße Aufschluss über die »Ausnutzung« des Kapitals, die sich – zunächst – im Umsatz zeigt. Insbesondere der Einzelhandel weist eine vergleichsweise hohe Kapitalumschlagsgeschwindigkeit auf.

### BEISPIEL Zum Verhältnis von Wirtschaftlichkeitsprinzip und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

►► Eine Porzellanmanufaktur plant aus Anlass ihres 100-jährigen Bestehens die Auflage eines neuen Kaffeeservices namens »Desiree«.

Zunächst ist für die absehbare Zeit die je Jahr herzustellende Stückzahl festzulegen. Folgende Alternativen werden als realistisch angesehen:

| Stückzahl                         | 6000      | 8000      | 12 000 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|--------|
| Erforderlicher Kapitaleinsatz (€) | 1,25 Mio. | 1,33 Mio. | 2 Mio. |
| Stückkosten (€)                   | 610       | 590       | 575    |
| Verkaufspreis je Stück (€)        | 650       | 617,50    | 600    |

Hieraus ergeben sich für Gewinn und Rentabilität:

| Stückzahl        | 6000    | 8000    | 12 000  |
|------------------|---------|---------|---------|
| Gewinn (€)       | 240 000 | 220 000 | 300 000 |
| Rentabilität (%) | 19,2    | 16,5    | 15      |

Es zeigt sich, dass der Gewinn bei einer Stückzahl von 12 000 am größten ist. Andererseits sind bei dieser Stückzahl derart umfangreiche – mit Kapitalbedarf verbundene – Investitionen erforderlich, dass unter Rentabilitätsgesichtspunkten eine Stückzahl von 6000 am günstigsten ist: Ein hoher Gewinn kann also seinen Reiz dann verlieren, wenn seine Realisation einen übermäßig ausgeweiteten Kapitaleinsatz notwendig macht.

Die Porzellanmanufaktur beschließt, eine möglichst große Rentabilität anzustreben und die Produktion auf 6000 Stück je Jahr zu beschränken. Am Ende des ersten Jahres ist das Produktions- und Verkaufsziel erreicht, nicht aber das Kostenziel: Tatsächlich liegen die Ist-Kosten bei 635 Euro je Stück. Die Manufaktur hat also mit

$$W = \frac{610}{635} = 0,96$$

ihr Wirtschaftlichkeitsziel nicht erreicht. Damit ist aber auch der Gewinn mit 90 000 Euro und die Rentabilität mit 7,2 Prozent hinter den Erwartungen zurückgeblieben.

Daraus folgt:

- In einem Unternehmen wird das Produktionsniveau mit Hilfe des erwerbswirtschaftlichen Prinzips bestimmt. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt dann, dieses – nun vorgegebene – Produktionsniveau bei möglichst wenig Verschwendung herzustellen.
- Wird das Wirtschaftlichkeitsziel verfehlt, dann kann auch das Gewinn- bzw. Rentabilitätsziel nicht erreicht werden. ◀◀

Wird der Gewinn auf das Betriebsergebnis und der Kapitaleinsatz auf das betriebsnotwendige Eigenkapital beschränkt, bezeichnet man eine derartig modifizierte Eigenkapitalrentabilität als »Return on Investment (ROI)«. Diese Kennzahl ist aussagekräftiger als die Eigenkapitalrentabilität, da das Betriebsergebnis den Erfolg der »normalen« (üblichen; operativen) Geschäftstätigkeit enthält und um außergewöhnliche Effekte (z. B. Verkauf eines Grundstücks mit hohem Gewinn) bereinigt ist. Mitunter werden zum Betriebsergebnis die Steuern und Fremdkapitalzinsen, die den Gewinn gemindert haben, wieder hinzugerechnet, da diese Größe (EBIT, Earnings before Interest and Taxes) erst die »tatsächliche« Leistung (Performance) des Unternehmens in seinen Geschäftsfeldern widerspiegeln soll. Zählt man zum Gewinn nur die (Ertrags-)Steuern hinzu, liegt der **Vorsteuergewinn** vor.

Das betriebsnotwendige Eigenkapital im ROI gibt das zur Erreichung des Betriebszwecks erforderliche Eigenkapital an. Da dies nur sehr schwer zu bestimmen ist, verwendet man oftmals stattdessen das betriebsnotwendige Gesamtkapital, wofür es in der Bilanzanalyse entsprechende Berechnungsschritte gibt. Wird als Bezugsgröße für das Betriebsergebnis bzw. das EBIT das Gesamtkapital verwendet, ist der so berechnete ROI analog zur Gesamtkapitalrentabilität zu sehen. Die Berechnung des ROI ist häufig Teil der **Bilanzanalyse**, da die betreffenden Zahlenwerte dem Jahresabschluss eines Unternehmens zu entnehmen sind. Hier wird der Gewinn zumeist als **Jahresüberschuss** bezeichnet.

Renditekennzahlen sind eine Maßzahl, wie erfolgreich ein Unternehmen das erwerbswirtschaftliche Prinzip verfolgt. Sie bieten vielfältige Ansatzpunkte für das Management eines Unternehmens: So lässt sich die eigene erzielte Kapitalrendite mit derjenigen von bestimmten Konkurrenten in der Branche (z. B. Marktführer) oder dem Branchendurchschnitt vergleichen (**Benchmarking**), um die eigene Position im Wettbewerb zu überprüfen. Ebenso können Renditekennziffern für Tochtergesellschaften oder Geschäftsbereiche bestimmt werden: Diejenigen Tochtergesellschaften bzw. Geschäftsbereiche, die bestimmte Renditezahlen nicht erzielen, werden möglicherweise abgestoßen (verkauft) oder es müssen Maßnahmen eingeleitet werden, um eine Renditesteigerung zu erreichen. Schließlich bieten Renditekennzahlen auch eine denkbare Bezugsgröße für eine **erfolgsabhängige Entlohnung** von Managern: Je höher die erzielte Rendite ist, desto höher soll auch die Entlohnung derjenigen sein, die mit ihren (dispositiven) Arbeitsleistungen den Erfolg maßgeblich herbeigeführt haben. Dies setzt allerdings voraus, dass die zu entlohnenden Mitarbeiter nicht durch entsprechende »Gestaltungsmaßnahmen« im Jahresabschluss des Unternehmens den ausgewiesenen Gewinn bzw. die Kapitalrendite verfälschen dürfen.

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip hat unter dem Schlagwort der **wertorientierten Unternehmensführung (Value Based Management, VBM)** eine »Renaissance« erfahren. Dieses Konzept fordert eine Lenkung und Leitung des betrieblichen Transformationsprozesses dahingehend, den sog. **Unternehmenswert** zu steigern. Die bekannteste Ausprägung dieses Konzepts ist der **Shareholder-Value**-Ansatz: Demnach hat die Unternehmensleitung im Sinne ihrer Anteilseigner (shareholder) zu handeln und ihre Vermögensposition, d. h. den Wert ihrer Unternehmensanteile zu mehren (Erhöhung des Shareholder Value), der wiederum umso größer ist, je höher der Unternehmenswert ist. Hierbei wird der Begriff »Shareholder Value« sowohl auf die Vermögensposition eines Aktionärs als auch auf das Unternehmen als ganzes bezogen. Unabhängig davon, wie der Unternehmenswert in den verschiedenen Konzepten der wertorientierten Unternehmensführung gemessen wird, wirkt sich das Erzielen von Gewinn positiv auf den Unternehmenswert aus. Allerdings se-

hen die Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung Gewinnberechnungen, wie sie das Rechnungswesen in der Bilanz (Jahresabschluss) eines Unternehmens durchführt (Jahresüberschuss oder EBIT), als nicht aussagekräftig für die Ermittlung an, ob der Unternehmenswert gesteigert werden konnte. Durch bilanzielle und steuerliche Überlegungen gilt der Jahresüberschuss als zu stark beeinflussbar und somit nicht aussagefähig für die tatsächliche Leistung (Performance) eines Unternehmens. Auch der aktuelle Marktwert von Unternehmensanteilen (Börsenkurs von Aktien) wird als Kenngröße für den Wert eines Unternehmensanteils abgelehnt, da er zu starken situativen Einflüssen an der Börse unterworfen ist. Daher werden aus Bilanzpositionen alternative Aggregatgrößen für den »Gewinn« (z. B. **Cashflow**; **Economic Value Added, EVA**, sog. ökonomischer Mehrwert) gebildet oder sogar Prognosewerte über diese Bilanzpositionen verwendet, um den Unternehmenswert und die Höhe der Unternehmenswertsteigerung zu bestimmen. Inhaltlicher Kern der wertorientierten Unternehmensführung ist, **Werttreiber** im Unternehmen zu identifizieren. Hierunter versteht man alle Tatbestände in einem Unternehmen (z. B. Inputfaktoren, Produkte, Geschäftsfelder, Organisationseinheiten, Geschäftsprozesse), die einen positiven **Wertbeitrag** liefern. Um die Summe aller Wertbeiträge verändert sich der Unternehmenswert. Hieraus ergibt sich eine einfache Richtschnur im **Werttreibermanagement** der wertorientierten Unternehmensführung: Werttreiber mit einem hohen Wertbeitrag sind zu erhalten oder auszubauen, bei Werttreibern mit nur geringem Wertbeitrag ist zu prüfen, wie diese zu einem höheren Wertbeitrag »veranlasst« werden können (z. B. Leistungssteigerung; Kostensenkungen; organisatorische Umstrukturierungen); Tatbestände im betrieblichen Transformationsprozess, die einen negativen Wertbeitrag liefern (**Wertvernichter**), sind abzustellen. Zur Identifizierung von Werttreibern und ihren Wertbeiträgen kennt die wertorientierte Unternehmensführung eine Vielzahl von Managementinstrumenten (z. B. **Balanced Scorecard**).

Lässt man sich von technischen Details in der Bestimmung von Wertbeiträgen, des Unternehmenswerts oder der Unternehmenswertsteigerung sowie von der Terminologie (»Unterneh-

---

Wertorientierte Unternehmensführung: Alter Wein in neuen Schläuchen.

---

»Unternehmen, die scheitern, verschwinden vom Markt.«  
(Angela Merkel, Bundeskanzlerin)

mensberater-Slang«) nicht beeindrucken, stellt die wertorientierte Unternehmensführung eine Rückbesinnung der Unternehmensführung auf die Aufgabe dar, das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu verfolgen. Eine Ursache für diese eigentliche Selbstverständlichkeit ist, dass am Kapitalmarkt vor allem institutionelle Anleger (Banken, Versicherungen, Hedge-Fonds) immer höhere Renditeforderungen an ihre Investitionen in Unternehmen (Kapitalbeteiligungen) formulieren, die von der Unternehmensführung zu erfüllen sind.

Ein Unternehmen, das langfristig das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht verfolgen kann, d. h. »Verluste produziert«, verschwindet vom Markt. Ursache ist, dass die Verluste das Eigenkapital aufgezehrt haben, was im juristischen Sinn zur **Insolvenz** (»Konkurs«, »Bankrott«) führt. Dieser **ökonomische Darwinismus** einer Marktwirtschaft, wonach nur die leistungsfähigen, Gewinne erzielenden Unternehmen überleben und leistungsschwache, Verluste erleidende Unternehmen aus dem Marktgeschehen ausscheiden, wird jedoch aufgehoben, wenn vor allem große Unternehmen damit drohen, dass ihr Ausscheiden vom Markt massive soziale Konsequenzen (Arbeitsplatzverlust für viele Mitarbeiter) hat oder ganze Märkte in Turbulenzen stürzen könnte. Der letztere Fall trifft für sog. **systemrelevante (systemische) Unternehmen** (z. B. Banken im Kapitalmarkt) zu. Hier greift dann oftmals die Politik mit Unterstützungsmaßnahmen ein, um diese Unternehmen vor der Insolvenz zu retten. Solche Unternehmen bzw. deren Eigentümer sind damit in der angenehmen Position, dass erzielte Gewinne ausgeschüttet, aufgelaufene Verluste aber von der öffentlichen Hand letztendlich aufgefangen werden (»Gewinne werden privatisiert, Verluste sozialisiert«).

### 1.3.3 Das finanzielle Gleichgewicht

Gelingt es nicht, eine fällige Zahlungsverpflichtung gegenüber einem Gläubiger zu erfüllen, tritt der Tatbestand der **Illiquidität** ein, was ebenfalls zur Insolvenz des Unternehmens führt. Ein Unternehmen hat allerdings mehrere Möglichkeiten, sein finanzielles Gleichgewicht wieder zu erlangen:

- ▶ **Stundung der Zahlungsverpflichtung:** Der Gläubiger ist bereit, einen späteren Erfüllungszeitpunkt zu akzeptieren. Dann besteht zum aktuellen Zeitpunkt keine fällige Zahlungsverpflichtung mehr.
- ▶ **Aufbringen von Finanzmitteln:** Die Unternehmenseigner »schießen« frisches »Geld« (Eigenkapital) zu oder es gelingt, durch eine Kreditzusage neues Fremdkapital aufzunehmen. Beides erhöht den Bestand an liquiden Mitteln (Zahlungsmitteln), mit denen die fällige Zahlungsverpflichtung beglichen wird. Im letzten Fall wird dann ein fälliger »alter« Kredit durch die Aufnahme eines neuen Kredits zurückgezahlt.
- ▶ Durch **Vermögensverkäufe** wie die Veräußerung von Betriebsmitteln oder Notverkäufe von Produkten durch Preiszugeständnisse erhält das Unternehmen liquide Mittel (»Geld«), mit denen es die fällige Zahlungsverpflichtung erfüllen kann.

Hinsichtlich der Insolvenz eines Unternehmens sind häufig beide Ursachen gegeben: Ein Unternehmen, das lange Zeit Verluste fährt, hat in der Regel keine liquiden Mittel und kein veräußerbares Vermögen mehr bzw. es ist kein Investor bereit, frisches Eigen- oder Fremdkapital zu geben: Dann kann das Unternehmen einer fälligen Zahlungsverpflichtung nicht mehr nachkommen.

Anders als das **Wirtschaftlichkeitsprinzip**, das als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips anzusehen ist, stellt das **finanzielle Gleichgewicht** eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar: Ein Unternehmen muss unbedingt seine Zahlungsfähigkeit (**Liquidität**) erhalten, da es ansonsten aufhört zu existieren. Allerdings soll das Unternehmen keineswegs die Liquidität maximieren. Dies würde bedeuten, dass es nur »Geldbestände im Tresor« halten würde (Kassenhaltung).

Geld, das derzeit nicht zur Begleichung von fälligen Zahlungsverpflichtungen benötigt wird, kann investiert werden und damit Gewinne erwirtschaften, was für die bloße Kassenhaltung nicht gilt. In betriebswirtschaftlichem Sinn entstehen sog. **Opportunitätskosten**, d. h. ein Gewinnentgang, wenn liquide Mittel in größerem Umfang

---

Ökonomischer Darwinismus:  
Nur die Besten überleben am Markt, die Schlechten scheiden aus.

---

Die Einhaltung des finanziellen Gleichgewichts ist eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips.

---

Das finanzielle Gleichgewicht ist bei einem Unternehmen gewahrt, wenn es zu jedem Zeitpunkt den dann fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

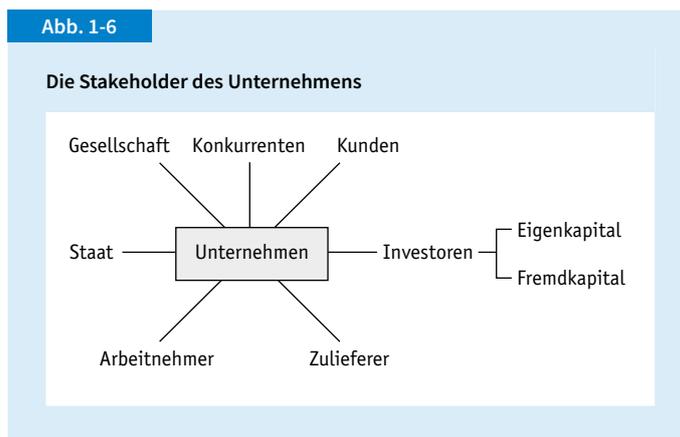
»Liquidität sucht Anlage«.

vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind.

Die Maximierung der **Liquidität** steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

## 1.4 Das Stakeholder-Modell

Ein Unternehmen lässt sich als »offenes System« verstehen, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen Beziehungen steht. Das Umsystem wird hierbei durch die **Stakeholder** gebildet. Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessengruppen, die Anforderungen an das Unternehmen formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Folgende Stakeholder lassen sich abgrenzen (Abbildung 1-6):



nehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihrer Kapitaleinlage, d. h. eine Steigerung des **Shareholder Values**, was – in einer einfachen Betrachtung – aus Gewinnausschüttungen (Dividenden) und/oder in einer Erhöhung des Marktwerts ihrer Beteiligung besteht (z. B. Börsenkurssteigerung).

- ▶ Von den **Arbeitnehmern** benötigt das Unternehmen deren **Arbeitsleistungen** im betrieblichen Transformationsprozess, wobei die Arbeitnehmer hierfür einen angemessenen **Lohn**, attraktive Arbeitsbedingungen und kündigungssichere Arbeitsplätze vom Unternehmen fordern.
- ▶ Von den **Zulieferern** bezieht das Unternehmen Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe in der benötigten Menge, Qualität und Lieferfrist. Als Gegenleistung erwarten die Zulieferer eine vereinbarungsgemäße Bezahlung, günstige Konditionen und langfristige Geschäftsbeziehungen.
- ▶ **Staat:** Die Ansprüche des Unternehmens an den Staat betreffen die Infrastruktur (Verkehr, Rechtssystem, Bildung usw.). Als Gegenleistung fordert der Staat Steuern und die Einhaltung der Rechtsnormen.
- ▶ **Gesellschaft:** Von diesem Stakeholder erwartet das Unternehmen die Akzeptanz für seine Belange bzw. ein positives öffentliches Image. Umgekehrt fordert die Gesellschaft die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt oder das Engagement in kulturellen und wissenschaftlichen Belangen (z. B. Sponsoring).
- ▶ Auch **Konkurrenten** zählen zu den Stakeholdern: Von ihnen erwartet das Unternehmen das Einhalten der Wettbewerbsregeln. Diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch an das Unternehmen.

**Shareholder Value:** Steigerung des Vermögens der Eigenkapitalgeber durch Gewinnausschüttungen und/oder Erhöhungen des Marktwerts der Unternehmensbeteiligung.

- ▶ Das Unternehmen erwartet von den **Kunden**, dass diese die produzierten Produkte kaufen, um den **Preis** als Gegenleistung vereinnahmen zu können. Kunden sind aber nur bereit, diesen Beitrag zu leisten, wenn ihnen das Unternehmen aus ihrer Sicht attraktive Produkte offeriert.
- ▶ **Investoren** geben dem Unternehmen Kapital, das für die Finanzierung des betrieblichen Transformationsprozesses benötigt wird. **Fremdkapitalgeber** überlassen dem Unternehmen zeitlich befristet ihr Kapital und erwarten hierfür **Zinszahlungen** während der Laufzeit und eine fristgerechte Rückzahlung ihres geliehenen Kapitals. **Eigenkapitalgeber** (Shareholder, Stockholder) stellen dem Unter-

Ein Unternehmen muss Anreize setzen, um die erwünschten Beiträge von den Stakeholdern zu erhalten und darf keine Stakeholder-Gruppe langfristig massiv benachteiligen.

Die Qualität der Beziehungen des Unternehmens zu den Stakeholdern wird auch als »**soziales Ka-**

**pital**« bezeichnet. Wenngleich es nicht bilanzierbar ist, können aus einem hohen sozialen Kapital eines Unternehmens Informations- und Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen mit einem geringen sozialen Kapital entstehen.

Eine Implikation des Stakeholder-Modells ist, dass das Unternehmen **Anreize setzen** (Leistungen bieten) muss, damit es die von den Stakeholdern erwarteten Beiträge erhält: Der Kunde kauft, der Investor gibt Geld, der Zulieferer liefert usw. Hierbei postuliert das Modell, dass in der Unternehmenspolitik langfristig keine Überbetonung der Interessen einer einzelnen Stakeholdergruppe erfolgen darf. Vielmehr ist ein Ausgleich («Gleichgewicht») mit allen Stakeholdern anzustreben. Allerdings ist das »Harmoniepostulat« des Stakeholder-Modells nicht als »Kuschel-Betriebswirtschaftslehre« zu interpretieren, sondern besagt lediglich, dass es rational ist, langfristig keine Stakeholder-Gruppe massiv zu benachteiligen, um überlebensfähig zu bleiben. Ferner folgt aus dem Stakeholder-Modell, dass die Beziehungen des Unternehmens mit seinem Umsystem nicht mehr nur ausschließlich ökonomischen Charakter (Transaktionen) besitzen, sondern vielfach auch kommunikativer Art (dialogorientiert) sind. Ausdruck hierfür ist die Unternehmensfunktion der **Public Relations**, die diesen Dialog mit den Stakeholdern, vor allem der Öffentlichkeit führen soll.

Im Sinne des Konzepts der **wertorientierten Unternehmensführung** fordert das Stakeholder-Modell, das Shareholder-Value-Management zu einem **Stakeholder-Value-Management** zu erweitern. Der zu steigende Unternehmenswert stellt dann zwar eine konzeptionell zu beschreibende, aber wohl nur sehr schwer zu messende Größe dar, die die Wertvorstellungen aller Stakeholder bezogen auf das Unternehmen abbildet: So kennzeichnet hierbei ein **Workholder Value**

einen Unternehmenswert aus Sicht der Mitarbeiter. Vordergründig lässt sich allerdings argumentieren, dass ein steigender Unternehmenswert aus Sicht der Anteilseigner auch für andere Stakeholder von Vorteil ist: Profitable Unternehmen bieten sicherere Arbeitsplätze, höhere Löhne und bessere Aufstiegschancen für Mitarbeiter; sie sind für Zulieferer attraktiver, weil sie größere Beschaffungsmengen ordern und pünktlich ihre Rechnungen bezahlen können. Ebenso sind sie kräftigere Steuerzahler und vermögen auch in größerem Umfang Sozialverantwortung zu übernehmen, verglichen mit Unternehmen, die das erwerbswirtschaftliche Prinzip nur unzureichend verfolgen. Diese harmoniezentrierte Argumentation geht allerdings fehl, wenn der Shareholder-Value nur deshalb gesteigert wird, weil andere Stakeholder »ausgebeutet« werden und der Unternehmenswert aus ihrer Sicht sinkt.

Das Stakeholder-Modell lässt sich auch im Sinne einer **nachhaltigen Unternehmensführung (Corporate Sustainability)** verstehen, die drei Bereiche umfasst: Die Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (ökonomische Dimension), der schonende Umgang des Unternehmens mit seiner natürlichen Umwelt (ökologische Dimension) sowie die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft (soziale Dimension). Diese Betrachtung darf nicht nur statisch sein (**intragenerative Gerechtigkeit**), sondern sollte auch Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf zukünftige Generationen (**intergenerative Gerechtigkeit**) beachten. Konzentriert man sich auf die Bereiche Ökologie und Soziales, spricht man auch von **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Das Konzept der **Corporate Citizenship (CC)** fokussiert auf die Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens (z. B. Spenden an einen Kindergarten oder ein soziales Projekt).

---

Stakeholder-Value-Management:  
Versöhnen Gewinne alle?

## 1.5 Unternehmensethik

Der Betriebswirtschaftslehre wird häufig vorgeworfen, ethische Fragestellungen zu vernachlässigen. Es soll ein ethisch-moralischer Überbau die Unternehmensführung einrahmen oder zumindest einen weiteren Eckpfeiler der Unterneh-

menführung bilden. Kritikpunkt an der Betriebswirtschaftslehre ist vor allem eine unzureichende **Handlungsethik**. Diese beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.

Konzeptionell problematisch an der Einbeziehung ethischer Aspekte in die Betriebswirtschaftslehre ist zunächst, dass kein allgemein akzeptierter **Wertekanon** existiert. Selbst wenn man sich einigen könnte, welches ethische Wertesystem gilt, ist die Forderung nach einer »betriebswirtschaftlich-ethischen« Unternehmensführung differenzierter zu sehen.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip beruht auf dem **Rationalprinzip**. Es ist damit Ausdruck der sog. **Vernunftethik**, die im »homo oeconomicus« ihre Personalisierung findet. Das Streben, keine Ressourcen zu vergeuden, darf hierbei aus sich heraus als ethisch angesehen werden: Immerhin bedeutet Verschwendung, dass andere Menschen nicht mehr über eine Ressource verfügen können, obwohl sie diese effizienter verwenden könnten. Zudem dient der betriebliche Transformationsprozess dazu, Produkte zu erstellen, die Konsumenten für ihre Bedürfnisbefriedigung wünschen. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip kombiniert mit dem Konkurrenzmechanismus einer Marktwirtschaft führt dazu, dass sich dieses Produktangebot quantitativ und qualitativ verbessert.

Dennoch ist diese ethische Fundierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und der Marktwirtschaft nicht ausreichend, um der Unternehmensführung automatisch eine Handlungsethik zuzusprechen. Zwei Problemkreise zwischen »Wirtschaft und Moral« zeichnen sich ab:

- ▶ **Einhaltung der gesetzlichen Regelungen:** Am Rationalprinzip orientiert, wägt der »homo oeconomicus« ab, wie hoch der zu erwartende Vorteil aus einem Gesetzesübertritt ist, wenn er nicht erwischt wird, und wie hoch die zu erwartenden Kosten (Strafen) im Falle der Aufdeckung sein werden. Übersteigt – auch in langfristiger Betrachtung – der erwartete Vorteil die erwarteten Kosten, ist es rational, den Gesetzesverstoß zu machen.
- ▶ **Verteilungsprobleme:** Der Tatbestand der Knappheit impliziert zwangsläufig Verteilungsprobleme. Solche Allokationsprobleme treten z. B. bei der Aufteilung der Wertschöpfung auf: Wie viel aus den »Früchten« des betrieblichen Transformationsprozesses sollen die Eigner als Gewinn, die Arbeitnehmer als Arbeitslohn erhalten? Bei einer Transaktion auf Gütermärkten mag der Anbieter einem Nachfrager – verglichen mit der tatsächlichen Produktleistung

– einen zu hohen Preis abverlangen, weil er in der Werbung »das Blaue vom Himmel versprochen hat«: Der Anbieter profitiert dann deutlich mehr von der Transaktion als der Nachfrager. Allgemein führen Allokationsprobleme zu möglicherweise »unfairen« (ungerechten, unethischen) Ergebnissen, insbesondere wenn einer der Marktakteure eine größere Macht besitzt bzw. einen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten ausnutzt (**opportunistisches Verhalten**). Allokationsprobleme existieren auch in dynamischer Betrachtung: So verbraucht der betriebliche Transformationsprozess heute Ressourcen (z. B. Umwelt), die nachfolgenden Generationen nicht mehr zur Verfügung stehen.

Hinsichtlich des ersten Problemkreises beschränkt sich die Betriebswirtschaftslehre darauf, die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, d. h. die **Ordnungsethik** darzustellen (Beschreibungsziel) und ein optimales Agieren des Betriebs innerhalb der geltenden Spielregeln zu erarbeiten (Gestaltungsziel). Verstöße gegen das Normenwerk sind damit nicht mit betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit oder dem Rationalprinzip zu rechtfertigen. Allerdings ist es durchaus Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die politischen Entscheidungsträger auf Fehler und Unzulänglichkeiten in den (gesetzlichen) Rahmenbedingungen hinzuweisen bzw. Verbesserungsvorschläge zu machen.

Hinsichtlich des zweiten Problemkreises ist zunächst zu beachten, dass keine Ethik von einem Einzelnen verlangen kann, langfristig gegen seine eigenen Interessen zu verstoßen: Das Streben nach Gewinn, d. h. nach Entlohnung des Unternehmers, ist damit per se ethisch nicht anzugreifen.

Wirtschaft und Moral bei Verteilungsproblemen sind ferner nicht in Konflikt, wenn beide zu den gleichen Entscheidungen führen: Aktivitäten im Bereich von Umwelt oder Sozialem lassen sich ethisch begründen, haben aber zweifellos bei vielen Unternehmen vor allem einen ökonomischen »Hintergedanken«: So kann umweltbewusstes Handeln durchaus langfristige Kostensenkungen beinhalten (Abfallvermeidung), sozialverantwortliches Auftreten eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit bewirken und umwelt- bzw. gesellschaftsbe-

---

Erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wettbewerb führen zu einer quantitativen und qualitativen Erhöhung der Bedürfnisbefriedigungsmittel.

---

Allokationsprobleme können zu Ergebnissen führen, die zumindest von einigen als ungerecht angesehen werden.

---

Die Betriebswirtschaftslehre hat die Ordnungsethik darzustellen, innerhalb der Spielregeln ein optimales Agieren zu entwerfen und Verbesserungen vorzuschlagen.