

Michael Käppeli

# **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**

**Unternehmerisches Denken und Handeln**

3., aktualisierte Auflage





## ERNST SCHMIDHEINY STIFTUNG

Was ist das Geheimnis erfolgreicher und wertorientierter Unternehmensführung? Welches sind die zentralen betriebswirtschaftlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zur Steigerung des langfristigen Unternehmenswertes? Dieses Buch gibt Antwort auf diese Fragen und weckt das Interesse für unternehmer-

**Michael Käppeli** risches Denken und Handeln.

**Betriebswirtschaft und** Es vermittelt einen kompakten

**Unternehmensführung** Überblick über die vielfältigen

Aspekte der Führung eines Unternehmens aus strategischer, finanzieller, kunden-, prozess- und mitarbeiterorientierter Sicht.

Wer sich erstmals mit grundlegenden Fragen der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung beschäftigen will, findet hier eine systematische und praxisnahe Einführung. Das Buch eignet sich sowohl für den Unterricht an Gymnasien und Berufsmittelschulen als auch für einführende Lehrveranstaltungen an Höheren Fachschulen, Fachhochschulen, Universitäten und in der Weiterbildung.

ISBN 978-3-03909-280-2



9 783039 092802



VERSUS

Dr. oec. HSG Michael Käppeli

# **Betriebswirtschaft und Unternehmensführung**

**Unternehmerisches Denken und Handeln**

3., aktualisierte Auflage

*Versus · Zürich*

Die Entwicklung dieses Lehrbuchs wurde mit Mitteln der Ernst Schmidheiny Stiftung gefördert. Verlag und Autor bedanken sich herzlich für die grosszügige Unterstützung.  
[www.esst.ch](http://www.esst.ch)

---

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Versus Verlag AG, Zürich · Nachdruck 2021

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-280-2 (Print)    ISBN 978-3-03909-820-0 (E-Book)

---

# Geleitwort des Herausgebers

Mit dem Eintritt in das Erwachsenenalter sehen sich junge Menschen mit vielen Fragen konfrontiert, für deren Beantwortung sie über ökonomisches Handwerkszeug verfügen müssen: sei es der Abschluss von nötig werdenden Versicherungen und sonstigen Verträgen, sei es der eigenverantwortliche Umgang mit dem ersten Lohn oder einer Kreditkarte. Nicht zuletzt auch die politische Beteiligung an der Urne erfordert von mündigen Bürgern einiges an wirtschaftlichem Basiswissen.

Wirtschaftsbürgerliche Kompetenzen ergeben sich nicht von selbst. Ohne eine frühe und kompetente Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Zusammenhängen erlangen die jungen Menschen meist erst im Erwachsenenalter eine gewisse wirtschaftliche Reife. Eine Gesellschaft, die ihren Bildungsauftrag ernst nimmt, muss daher alles daran setzen, dass die Schule die junge Generation auch wirtschaftlich bildet. Eine aufgeklärte Bevölkerung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft.

Die Ernst Schmidheiny Stiftung engagiert sich seit bald 50 Jahren für die Förderung des Interesses und des Verständnisses für wirtschaftliche Zusammenhänge. Zu diesem Zweck hat die Stiftung mehrere, computergestützte Lehrkonzepte entwickelt, in denen die jungen Menschen selber erleben, wie ein Unternehmen arbeitet und geführt wird. Am praktischen Beispiel lernen sie ökonomische Grundbegriffe wie Bilanz, Erfolgs- und

Ernst Schmidheiny  
Stiftung

Lehrkonzepte

Mittelflussrechnung verstehen und gewinnen einen Einblick in die Führungskomplexität eines Unternehmens. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Verpflichtung auf eine nachhaltige, verantwortungsbewusste Führung. Neben der Triple Bottom Line – also ökologische, ökonomische und soziale Faktoren nachhaltig im Einklang – sind es auch ethische Aspekte, die behandelt werden. Der Praxisbezug wird dabei zusätzlich von erfahrenen Führungskräften aus allen Branchen der schweizerischen Wirtschaft sichergestellt. Seit 2020 führt wirtschaftsbildung.ch die Aktivitäten der Stiftung weiter.

Viel Spass bei der Lektüre und wertvolle Einblicke in die faszinierende Welt der wertorientierten und nachhaltigen Unternehmensführung wünscht Ihnen

Kaspar E. A. Wenger  
Präsident des Stiftungsrates Ernst Schmidheiny Stiftung  
Präsident des Vorstands von wirtschaftsbildung.ch

# Vorwort

*«Die Dinge sollten so einfach wie möglich,  
aber nicht noch einfacher gemacht werden.»*

Albert Einstein

Wertorientierte  
Unternehmens-  
führung

Das vorliegende Lehrmittel dient einer ersten Einführung in die Grundlagen erfolgreicher und wertorientierter Unternehmensführung. Es soll das Verständnis für zentrale betriebswirtschaftliche Zusammenhänge fördern und das Interesse für unternehmerisches Denken und Handeln wecken. Zudem soll es Interessierten einen Überblick über die vielfältigen Aspekte der Gründung und Führung eines Unternehmens vermitteln und zentrale Begriffe, Konzepte und Theorien der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung anschaulich und verständlich erklären.

Gesamtüberblick

Das Lehrbuch ist so verfasst, dass es speziell für Leserinnen und Leser geeignet ist, die sich erstmals systematisch und praxisnah mit Fragen der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung beschäftigen. Das Buch ist zu diesem Zweck so aufgebaut, dass es nach einem einleitenden Gesamtüberblick zunächst an zentrale Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgreicher Unternehmensführung heranführt und anschliessend darauf aufbauend auf die wesentlichen Kerngedanken und -aufgaben der strategischen, finanziellen, kunden-, prozess- und mitarbeiterorientierten Unternehmensführung eingeht. Das didaktische Konzept des Buches bedingt dabei, dass der eine oder andere betriebswirtschaftliche Grundgedanke aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und damit mehr

als einmal aufgegriffen wird. Dennoch sind die Ausführungen in allen Kapiteln kompakt gehalten, um jederzeit den Blick auf das Wesentliche zu fokussieren.

Dank Das vorliegende Lehrmittel entstand dank der Initiative und grosszügigen finanziellen Unterstützung durch die Ernst Schmidheiny Stiftung. Dafür bedanke ich mich bei der Stiftung sowie insbesondere bei Dr. h. c. Thomas Schmidheiny ganz herzlich. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Roland Waibel, Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der Fachhochschule St. Gallen, sowie bei Hansjörg Brunner, Prof. Dr. Hans Götsch, Dr. Jürg Meili und Claude Schoch von der Ernst Schmidheiny Stiftung für die konzeptionelle Mitwirkung und aktive Begleitung bei der Lehrmittelentwicklung. Gleichermassen bedanken möchte ich mich auch beim Team des Versus Verlags für das sorgfältige Lektorat und die attraktive grafische Gestaltung des Lehrmittels sowie bei meiner Frau und meinen Kindern für die zahlreich gewährten Stunden zur Erstellung dieses Buches.

Dr. Michael Käppeli

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1</b>	<b>Das Unternehmen als Teil von Wirtschaft und Gesellschaft</b>	<b>15</b>
1.1	Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld	16
1.2	Das Unternehmen als Wirtschaftseinheit	18
1.3	Innenwelt eines Unternehmens	19
1.4	Aussenwelt eines Unternehmens	20
1.4.1	Umweltsphären	21
1.4.1.1	Ökonomische Umwelt	22
1.4.1.2	Technologische Umwelt	23
1.4.1.3	Soziale Umwelt	24
1.4.1.4	Ökologische Umwelt	25
1.4.2	Anspruchsgruppen (Stakeholders)	26
1.4.2.1	Beziehungen zu den Kapitalgebern	28
1.4.2.2	Beziehungen zu den Kunden	29
1.4.2.3	Beziehungen zu den Mitarbeitenden	30
1.4.2.4	Beziehungen zu den Lieferanten	30
1.4.2.5	Beziehungen zur Konkurrenz	30
1.4.2.6	Beziehungen zum Staat	30
1.4.2.7	Beziehungen zur Öffentlichkeit	31
1.5	Konsequenzen für die erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung	31

<b>Kapitel 2</b>	<b>Unternehmerisches Denken und Handeln</b>	<b>33</b>
2.1	Die unternehmerischen Zielsetzungen	34
2.1.1	Shareholder-Value-Orientierung	34
2.1.2	Stakeholder-Value-Orientierung	35
2.2	Die unternehmerische Erfolgslogik	35
2.2.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive	37
2.2.1.1	Umsatz(-wachstum) und Cashflow	38
2.2.1.2	Liquiditätssicherung	39
2.2.1.3	Gewinn- und Rentabilitätssteigerung	40
2.2.1.4	Wertsteigerung	41
2.2.2	Kundenorientierte Perspektive	42
2.2.2.1	Kundenzufriedenheit	43
2.2.2.2	Kundenbindung	43
2.2.2.3	Kundengewinnung	44
2.2.2.4	Marktanteil	44
2.2.3	Prozessorientierte Perspektive	46
2.2.3.1	Effektivität und Effizienz der Prozesse	47
2.2.3.2	Produktivität und Wirtschaftlichkeit	47
2.2.3.3	Kostenreduktion	48
2.2.3.4	Qualitätsentwicklung	49
2.2.4	Mitarbeiterorientierte Perspektive	49
2.2.4.1	Mitarbeiterpotenzial und Leistungshonorierung	50
2.2.4.2	Mitarbeitermotivation	50
2.2.4.3	Mitarbeiterzufriedenheit	51
2.2.4.4	Mitarbeiterentwicklung	51
2.3	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erfolgreicher Unternehmensführung	52
<b>Kapitel 3</b>	<b>Gründung und Führung eines Unternehmens</b>	<b>55</b>
3.1	Aufgaben des Managements im Überblick	56
3.2	Planung (Plan)	58
3.2.1	Vision, Unternehmensziele und Grundstrategie	59
3.2.1.1	Vision	59
3.2.1.2	Unternehmensziele	60
3.2.1.3	Grundstrategie	61
3.2.2	Leitbild eines Unternehmens	62
3.2.3	Business-Plan	64
3.2.3.1	Geschäftskonzept	65
3.2.3.2	Finanzplan	66

3.3	Umsetzung (Do) .....	71
3.3.1	Kundenmanagementprozess .....	72
3.3.2	Betriebsprozess .....	73
3.3.3	Innovationsprozess .....	74
3.4	Erfolgskontrolle (Check) .....	75
3.4.1	Bilanz- und Erfolgsrechnung .....	76
3.4.1.1	Bilanz .....	76
3.4.1.2	Erfolgsrechnung .....	77
3.4.2	Führungskennzahlen und Management-Cockpit .....	78
3.5	Kontinuierliche Verbesserung (Act) .....	80
<b>Kapitel 4</b>	<b>Struktur und Organisation eines Unternehmens .....</b>	<b>81</b>
4.1	Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung .....	82
4.1.1	Die Geschäftsleitung in einem Kleinbetrieb .....	82
4.1.2	Die Geschäftsleitung in einem mittleren und grösseren Unternehmen .....	83
4.2	Die typischen Funktionsbereiche im Überblick .....	84
4.2.1	Strategie und Planung .....	85
4.2.2	Finanzen .....	85
4.2.3	Marketing und Verkauf .....	86
4.2.4	Einkauf und Produktion .....	87
4.2.5	Forschung und Entwicklung .....	88
4.2.6	Personal .....	88
4.2.7	Weitere Funktionsbereiche .....	89
4.2.7.1	Unternehmenskommunikation .....	89
4.2.7.2	Informatik .....	89
4.2.7.3	Rechtsdienst .....	89
4.3	Unternehmerischer Erfolg als Resultat geführter Teamarbeit ..	90
<b>Kapitel 5</b>	<b>Strategische Unternehmensführung .....</b>	<b>93</b>
5.1	Kerngedanke – Die strategische Grundlogik .....	94
5.1.1	Die Krux mit der dauerhaften Rentabilitätszielung ...	94
5.1.2	Der strategische Lösungsansatz: Aufbau von Eintrittsbarrieren .....	95
5.2	Techniken und Instrumente der strategischen Analyse .....	96
5.2.1	SWOT-Analyse .....	96
5.2.2	Branchen- bzw. Wettbewerbsanalyse .....	98
5.3	Strategische Entscheidungsfelder und Strategieoptionen ....	100
5.3.1	Kostenführerschaft .....	102
5.3.2	Differenzierung .....	103
5.3.3	Konzentration auf Marktnischen .....	105
5.4	Folgerungen für ein erfolgreiches strategisches Management .	105

<b>Kapitel 6</b>	<b>Finanzielle Unternehmensführung</b>	<b>109</b>
6.1	Kerngedanke – Die finanzielle Grundlogik	110
6.1.1	Cashflow-Erzielung als Basis zur Liquiditätssicherung	111
6.1.2	Free-Cashflow-Erzielung als Basis zur finanziellen Wertsteigerung	112
6.2	Ermittlung des finanziellen Unternehmenswertes	113
6.2.1	Grundgedanke der Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Methode)	114
6.2.2	Grundgedanke des Economic-Value-Added-Ansatzes (EVA-Ansatz)	116
6.3	Ansatzpunkte zur Steigerung des finanziellen Unternehmenswertes	117
6.3.1	Erhöhung der Gesamtkapitalrendite	118
6.3.1.1	Umsatzwachstum	118
6.3.1.2	Operative Exzellenz	119
6.3.1.3	Reduktion des investierten Kapitals	119
6.3.2	Senkung des Kapitalkostensatzes	120
6.3.2.1	Kontrolle des Risikos aus Geschäftstätigkeit (Risikomanagement)	120
6.3.2.2	Optimierung der Kapitalstruktur	121
<b>Kapitel 7</b>	<b>Kundenorientierte Unternehmensführung</b>	<b>123</b>
7.1	Kerngedanke – Die kundenorientierte Grundlogik	124
7.2	Kernaufgaben des Marketings	126
7.2.1	Marktsegmentierung	126
7.2.2	Zielmarktfestlegung	128
7.2.3	Positionierung	128
7.2.4	Marketing-Instrumente und Marketing-Mix	130
7.2.4.1	Produkt- und Servicepolitik	131
7.2.4.2	Preis- und Konditionenpolitik	132
7.2.4.3	Distributionspolitik	133
7.2.4.4	Kommunikationspolitik	133
<b>Kapitel 8</b>	<b>Prozessorientierte Unternehmensführung</b>	<b>137</b>
8.1	Kerngedanke – Die prozessorientierte Grundlogik	138
8.2	Kernaufgaben des Prozessmanagements	139
8.2.1	Prozessmodellierung und -dokumentation	140
8.2.2	Prozess- bzw. Wertschöpfungsanalyse	142
8.2.3	Prozessoptimierung und -steuerung	144

---

<b>Kapitel 9</b>	<b>Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung</b>	<b>147</b>
9.1	Kerngedanke – Die mitarbeiterorientierte Grundlogik	148
9.2	Kernaufgaben des Personalmanagements	148
9.2.1	Personalgewinnung und -auswahl	149
9.2.2	Personalführung	150
9.2.2.1	Zielvereinbarungen	151
9.2.2.2	Anerkennung	152
9.2.2.3	Vermittlung von Werten	152
9.2.3	Personalthonorierung	152
9.2.3.1	Lohn- und Gehaltssystem	153
9.2.3.2	Leistungsanreize	153
9.2.4	Personalentwicklung	154
9.2.4.1	Planung von Karrierewegen	155
9.2.4.2	Entwicklung von Kompetenzen	155
9.2.5	Personalaustritt	156
<b>Kapitel 10</b>	<b>Unternehmerische Gesamtführung</b>	<b>157</b>
10.1	Stellhebel und Messgrößen	158
10.2	Fazit	160
	<b>Anhänge</b>	<b>161</b>
	Anhang A: Ausgewählte volkswirtschaftliche Grundlagen	161
	A1 Der Markt – Treffpunkt von Angebot und Nachfrage	162
	A2 Der Wettbewerb – Antrieb für innovatives Handeln	164
	A3 Der Staat – Anwalt des Gemeinwohls	166
	Anhang B: Ausgewählte Rechtsformen im Überblick	171
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>173</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>175</b>
	<b>Autor</b>	<b>183</b>



## Kapitel 1

# Das Unternehmen als Teil von Wirtschaft und Gesellschaft

*«Die grossen Erfolge beginnen dort, wo man sich auch vor  
der kleinen Verantwortung nicht drückt.»*

Hermann Neuberger

Mensch und  
Wirtschaft

Jeder Mensch ist auf vielfältige Weise von wirtschaftlichen Geschehnissen und Entwicklungen betroffen. Ob selbständiger Unternehmer, Arbeitnehmer, Konsument etc., niemand kann sich den Einflüssen von Unternehmen auf unsere Wirtschaft und Gesellschaft entziehen. Unternehmen prägen unser Leben. Daher sollte jeder wissen, was sie sind, welche Bedeutung sie im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld besitzen, welche Ziele sie verfolgen und wie sie funktionieren.

Das vorliegende Einleitungskapitel fokussiert auf eine knappe Gesamtschau zur Vermittlung eines Überblicks- und Grundlagenwissens. Dieses Wissen bildet die Basis zum Verständnis der folgenden Kapitel und damit der erfolgreichen Gründung und Führung eines Unternehmens.

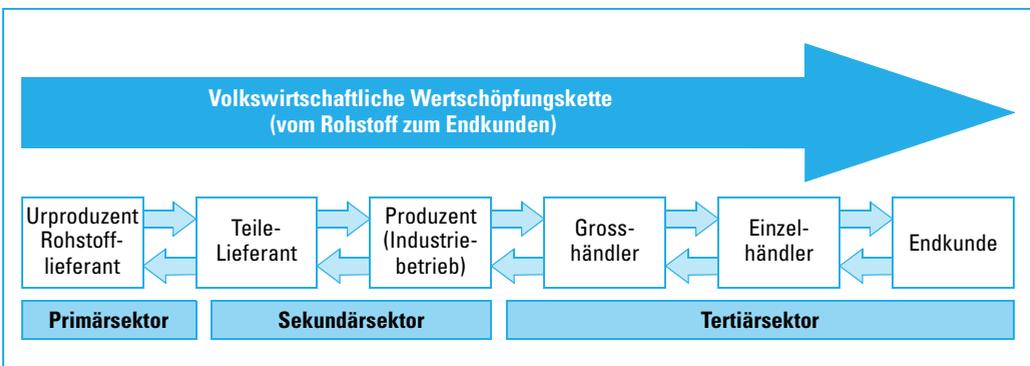
## 1.1 Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Umfeld

Unternehmen und  
Umfeld

Jedes Unternehmen ist in ein gesamtwirtschaftliches Umfeld eingebettet. Als Bestandteil einer volkswirtschaftlichen Versorgung- bzw. Wertschöpfungskette leistet es einen Beitrag, um Wohlstand und andere wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile zu schaffen, zu erhalten und zu vergrößern. Ein gut geführtes Unternehmen, dessen Führungskräfte sich sowohl ihrer unternehmerischen als auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind, ist damit niemals Selbstzweck und auch niemals ausschliesslich auf die Maximierung des Gewinnes ausgerichtet. Es dient vielmehr stets dem Menschen, und zwar einerseits, indem es nützliche Produkte herstellt und Dienstleistungen anbietet, mit denen menschliche Bedürfnisse befriedigt werden. Andererseits verschaffen Unternehmen den Menschen Arbeit und damit auch notwendige Einkünfte, mit denen sich diese die gewünschten Produkte und Dienstleistungen kaufen können.

Volkswirtschaftliche  
Wertschöpfungskette

Die volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette besteht aus einer Reihe verschiedener Unternehmen, die koordiniert und in einer logischen Reihenfolge zusammenarbeiten, um Güter herzustellen und zum Endkunden auf den Absatzmarkt zu bringen (► Abb. 1-1). Als wertschöpfend wird diese Prozessfolge deshalb bezeichnet, weil bei jedem Schritt entlang des gesamten Prozesses der Nutzen für die Abnehmer und damit der Marktwert von Gütern für die nächste Wertschöpfungsstufe steigen soll. Schafft ein Unternehmen entlang der volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskette keinen Mehrwert, sprich stiftet es keinen eigenen spezifischen Nutzen, wird es keine Gewinne erzielen und damit auf Dauer in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem nicht bestehen können.



▲ Abb. 1-1 Volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette

- Wie ◀ Abb. 1-1 zeigt, entstehen Produkte und Dienstleistungen in Prozessen, an denen bis zur Auslieferung an den Endkunden in der Regel mehrere Unternehmen (Industrie- und Dienstleistungsbetriebe) beteiligt sind. Alle diese an der Wertschöpfung innerhalb einer bestimmten Branche beteiligten Unternehmen verwandeln die Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Arbeit, Kapital, Wissen) schrittweise
- von der Urproduktion (primärer Sektor: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau)
  - über die verarbeitende Wirtschaft (sekundärer Sektor: Handwerk, Gewerbe, Industrie)
  - bis hin zur Dienstleistung (tertiärer Sektor: Handelsfirmen, Transportunternehmen, Banken und Versicherungen, Treuhand, übrige Dienstleistungen, öffentliche Dienste etc.).
- Einige Beispiele sollen den volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess, an dem jeweils Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren beteiligt sind, veranschaulichen:
- Automobilindustrie** ■ Für die Automobilindustrie beginnt der Wertschöpfungsprozess im Bergbau. In Kohlegruben wird Kohle aus der Erde geholt und an ein Stahlwerk verkauft. Dieses Stahlwerk stellt aus Kohle und Eisen Stahl her, zum Beispiel in Form von Stahlstreben, welche an einen Automobilzulieferer verkauft werden, der sie zu einem Karosserieteil verarbeitet. Dieses Karosserieteil verkauft der Automobilzulieferer sodann an einen Autohersteller, der es mit anderen Bauteilen zu einem Auto zusammensetzt. Dieses Auto wird durch ein Transportunternehmen an einen Händler geliefert, der es letztlich an den Endkunden verkauft.
- Lebensmittelindustrie** ■ Ebenfalls mehrere Akteure sind in der Lebensmittelindustrie an der Herstellung und am Vertrieb von Milchprodukten oder von Fleischwaren beteiligt. Am Anfang der Wertschöpfungskette steht der landwirtschaftliche Betrieb mit seiner Viehzucht. Die aus der Viehzucht gewonnene Milch liefert der Bauer der Molkerei, wo die Milch zu Joghurt, Käse etc. verarbeitet wird. Diese Produkte gelangen anschliessend über den Grosshandel in den Einzelhandel und von dort zum Konsumenten.
- Musikindustrie** ■ Nicht immer sind Rohstoffe Ausgangspunkt einer volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskette. In der Musikindustrie sind beispielsweise Künstler und deren kreatives Wissen und Können der Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette. Sie komponieren Musikstücke, welche sie dann zusammen mit Musikern in Tonstudios aufnehmen, physisch in Presswerken als CDs produzieren, zusammen mit Plattenfirmen und

Musikverlagen vermarkten und schliesslich über verschiedene Vertriebskanäle (z.B. Musikläden, Downloadplattformen im Internet) an die Endkunden vertreiben.

Vielfältige  
Formen der  
Kooperation

Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmen, die am volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, kann ganz unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Von der losen, einzelfallweisen Zusammenarbeit bis hin zum Zusammenschluss zweier Unternehmen (Fusion) sind vielfältige Formen der Kooperation möglich.

## 1.2 Das Unternehmen als Wirtschaftseinheit

Unternehmen

Ein Unternehmen ist also – egal, ob als Einzelunternehmen, wie beispielsweise eine kleine Bäckerei, oder als Weltkonzern in der Pharmaindustrie – Bestandteil einer übergeordneten volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Alles, was wir konsumieren, Lebensmittel, Musik etc., gelangt mittels einer Kette von Leistungserzeugern zu uns. Ein erfolgreiches Unternehmen spezialisiert sich nun entlang der volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskette auf diejenige(n) Aktivität(en), welche es besonders gut, sprich besser als die Konkurrenz, beherrscht. Dabei tritt jedes Unternehmen als Wirtschaftseinheit entlang der volkswirtschaftlichen Wertschöpfungskette sowohl als Nachfrager als auch als Anbieter auf.

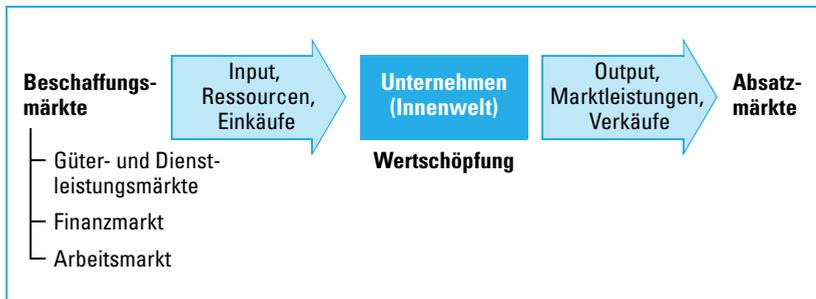
Nachfrager von  
Produktionsfaktoren  
(auf dem  
Beschaffungsmarkt)

- Als Nachfrager versorgt sich ein Unternehmen auf den Beschaffungsmärkten bei den Lieferanten (als vorgelagerte Wirtschaftseinheiten) mit den notwendigen Produktionsfaktoren bzw. Betriebsmitteln. Es beschafft sich ausreichende Finanzen, qualifiziertes Personal, angemessene Räumlichkeiten und Anlagen, produktionsnotwendige Rohstoffe, bedarfsgerechtes Material und – nicht zu vergessen – die für die Unternehmenstätigkeit notwendigen Informationen.

Anbieter von  
Marktleistungen  
(auf dem  
Absatzmarkt)

- Als Anbieter veräussert ein Unternehmen auf den Absatzmärkten seine Marktleistungen zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis. Ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis für Kunden liegt vor, wenn das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz entweder ein gleichwertiges Produkt bzw. eine gleichwertige Dienstleistung zu einem geringeren Preis oder zu einem gegebenen Preis eine qualitativ bessere Leistung erbringen kann.

Ein Unternehmen nimmt also, wie ► Abb. 1-2 zeigt, einerseits als Nachfrager nach Produktionsfaktoren aus der Umwelt Ressourcen auf, ver-



▲ Abb. 1-2 Das Unternehmen zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt

arbeitet diese wertschöpfend in Leistungen und gibt sie als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen wieder an die Umwelt ab. Damit lassen sich bei der Betrachtung von Unternehmen – zumindest modellhaft – zwei «Welten» unterscheiden, die im Folgenden für eine einleitende Gesamtübersicht noch näher zu beschreiben sind: die Innenwelt des Unternehmens (betrieblicher Wertschöpfungsprozess) und die Aussenwelt des Unternehmens (Umweltsphären und Anspruchsgruppen).

### 1.3 Innenwelt eines Unternehmens

Betrieblicher Wertschöpfungsprozess

Zwischen der Beschaffung von Produktionsmitteln und der Veräußerung der Produkte und Dienstleistungen auf dem Absatzmarkt findet der eigentliche betriebliche Wertschöpfungsprozess statt. Durch eine zielgerichtete Kombination der Produktionsfaktoren werden diese in einem Transformationsprozess zu marktfertigen Produkten bzw. Dienstleistungen verarbeitet. Die vom Lieferanten gelieferte Kakaobohne wird so beispielsweise durch die Verarbeitung mit anderen Rohstoffen zu Schokolade, die der Kunde geniessen kann. Gesteuert wird dieser betriebliche Wertschöpfungsprozess durch einen systematischen Management- und Führungsprozess (► Abb. 1-3).

Führung und Organisation

Die Gestaltung des betrieblichen Geschehens von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Absatz sollte in einem Unternehmen so organisiert sein, dass die einzelnen Prozesse der Leistungserstellung möglichst schlank abgewickelt werden. Das Ziel ist dabei, mit möglichst geringen Kosten eine qualitativ hochwertige Marktleistung (Produkt bzw. Dienstleistung) zu erbringen, welche zur richtigen Zeit in der richtigen Menge am richtigen Ort ist.

Organisatorisch verantwortlich für die effektive und effiziente Gestaltung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses sind im Unternehmen