

Verfasser:

Prof. Dr. Rödiger Voss

Professor für Wirtschaftslehre und Lernmanagement,
Fachhochschule Zürich

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

8. Auflage 2018

© 2004 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN

Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

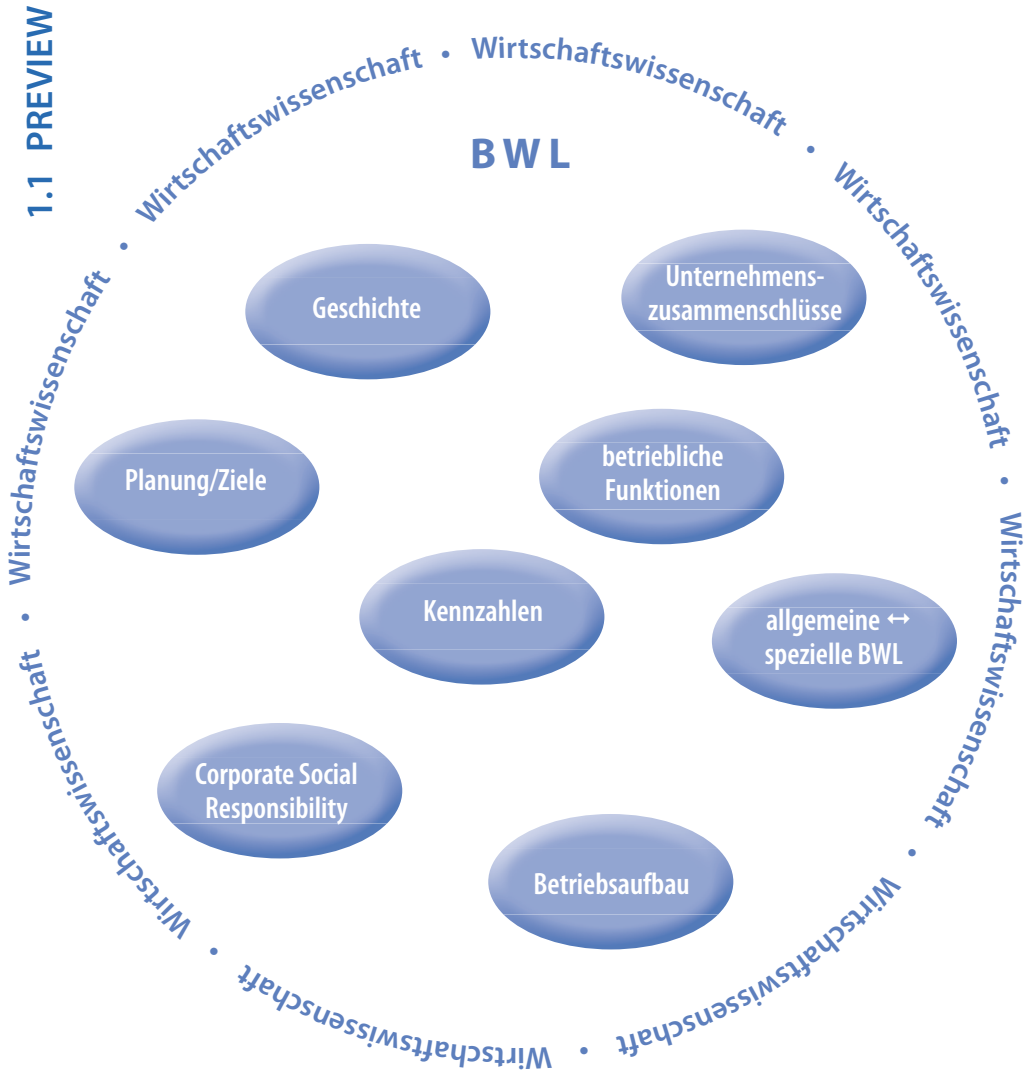
E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0646-0

1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen



1.2 Problemstellung

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Sachzusammenhänge sind heutzutage nicht nur für ausgebildete Betriebswirte, sondern auch für Techniker, Informatiker und andere Mitarbeiter in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen relevant. Mögliche Aufgabenfelder, die betriebswirtschaftliches Wissen erfordern, sind z. B.:

- Abteilungsleitung (Personalführung, Kostenverantwortung);
- Ermittlung der Anforderungen für innovative Produkte bzw. Dienstleistungen;
- Selbstständigkeit, Existenzgründung;
- technischer Vertrieb;
- Erstellung und Vergleich von Angeboten.

Wie kann die Betriebswirtschaftslehre bei diesen Problemlagen helfen? Bei der Beantwortung dieser Frage hilft eine Beschreibung des Aufgabenspektrums dieses Fachs:

Die **Betriebswirtschaftslehre (BWL)** beschreibt, erklärt und analysiert das wirtschaftliche Handeln im Betrieb und versucht hieraus bestimmte Gesetzmäßigkeiten bzw. Vorgehensweisen abzuleiten. Die Erforschung des Betriebes und die damit verknüpften Problemstellungen stehen also im Mittelpunkt der Betrachtung. Hierdurch soll dem Unternehmer eine **Managementhilfe** gegeben werden, die es ihm ermöglicht, betriebliche Probleme zu erkennen und zu beseitigen. Um diesbezügliche Handlungsanweisungen für die Praxis formulieren zu können, ist die Ableitung von Theorien und Modellen unabdingbar. Dieses Streben nach Erkenntnis, d. h. die Suche nach Antworten und Wahrheiten, ist ein wesentliches Charakteristikum einer jeden Wissenschaft.

Auch andere Wissenschaften wie z. B. die Rechtswissenschaft oder die Soziologie befassen sich mit dem Betrieb. Sie analysieren jedoch rechtliche und soziologische Fragestellungen eines Betriebes und nicht wirtschaftliche. Aus diesem Grunde ist die Bezeichnung Betriebswirtschaft angebracht. Dies verdeutlicht, dass sich die BWL auf wirtschaftlich relevante Probleme des Betriebes konzentriert.

In diesem Abschnitt erfolgen zunächst weitere grundlegende Erläuterungen zur Betriebswirtschaftslehre, um dann den Betrieb als Untersuchungsobjekt der BWL näher darzustellen.

1.3 Die Betriebswirtschaftslehre

1.3.1 Geschichtliche Wurzeln der Betriebswirtschaftslehre

Einen eigenständigen Charakter als akademische Disziplin besitzt die BWL erst seit Beginn des 20. Jahrhunderts. Sie ist somit gerade einmal hundert Jahre als wirtschaftswissenschaftliches Teilgebiet etabliert, während die Volkswirtschaftslehre sich schon rund hundert Jahre früher zur selbstständigen Wissenschaft entwickelte. Begonnen hat die Entwicklung der BWL im Jahr **1898**, als in Aachen, Leipzig, St. Gallen und Wien die ersten **Handelshochschulen** gegründet wurden. In den darauf folgenden

Jahren folgten zahlreiche weitere Gründungen, z. B. in Köln (1901), Berlin (1906) und München (1910). Der Grund für die Einführung der Handelshochschulen war die Knappheit an Handelslehrern, die durch die Einführung der Berufsschulpflicht entstand. Die meisten Hochschulen wurden später an Universitäten oder technischen Hochschulen aufgenommen. Selbstständig blieben lediglich die Handelshochschule St. Gallen und die Hochschule für Welthandel in Wien.

Natürlich existierte bereits vor der Gründung der einzelnen Handelshochschulen eine große Vielfalt von Wissen, das für Kaufleute relevant war. Buchhaltung und kaufmännischer Schriftverkehr lassen sich schon im Altertum bei den Ägyptern, Griechen und Römern nachweisen. Es existieren Tontafeln als Buchungsbelege, die älter als 5000 Jahre sind. Das Wissen um diese Techniken wurde jedoch meist nur von Generation zu Generation weitergegeben und nicht veröffentlicht. Die älteste Veröffentlichung stammt aus dem Jahr 1494. Sie ist von **Luca Pacioli**, der als erster die **doppelte Buchführung** ausführlich darstellte. Einige weitere Werke folgten dieser Veröffentlichung, die meisten davon erschienen in Oberitalien, das zur Zeit der Renaissance als Handelszentrum Europas galt. Es kann allerdings von keiner geschlossenen wissenschaftlichen Arbeit gesprochen werden. Erst der französische Kaufmann und Handelspolitiker **Jacques Savary** sorgte mit seinem im Jahr 1676 erschienenen Werk „Der vollkommene Kauf- und Handelsmann“ für eine straffe Systematik. Er beschreibt hierbei auf 850 Seiten ausführlich, was ein Großhändler seiner Zeit von der Gründung bis zum Konkurs seines Betriebes zu beachten hat. Savary versucht, allgemein gültige Richtlinien für den Kaufmann zu entwickeln, die seinem Unternehmen zu Reichtum verhelfen sollen. Die Publikation hatte einen wesentlichen Einfluss auf nachfolgende Werke und erlebte zahlreiche Neuauflagen und Übersetzungen. In London veröffentlichte **Daniel Defoe** 1727 ein Werk mit ähnlichem Inhalt. Bei beiden Werken wird der Beruf des Kaufmanns als Mittel angesehen, um eine angesehene gesellschaftliche Stellung zu erlangen. Im deutschsprachigen Raum setzten sich **Paul Jakob Marperger** (1714: „Handelsjunge“; 1715: „Handelsdiener“) und **Carl Günther Ludovici** mit diesem Themenkreis auseinander. All diese Veröffentlichungen haben gemeinsam, dass sie eine Mischung aus verschiedenen Wissensgebieten wie Rechtswissenschaft, Mathematik, Technik usw. darstellen. Außerdem beschäftigen sie sich nur mit Handelsbetrieben.

Die **industrielle Revolution** im Laufe des 19. Jahrhunderts ließ diese handelsbetrieblichen Ratgeber an Bedeutung verlieren. Betriebswirtschaftliche Themen wurden so zunächst von Volkswirten wie von Thünen behandelt. Erst mit der Gründung der Handelshochschulen erlebte die Handelswissenschaft einen Neuanfang und eine Entwicklung hin zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, die sich zunächst allerdings primär auf die Analyse von Industriebetrieben konzentrierte.

Nach dem Ersten Weltkrieg verdankt die Betriebswirtschaftslehre ihre Weiterentwicklung vor allem **Eugen Schmalenbach** und **Heinrich Nicklisch**. Nicklisch konzipierte das fünfbandige Sammelwerk „Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre“. Schmalenbach gab zusammen mit Mahlberg, Schmidt und Walb den „Grundriß der Betriebswirtschaftslehre“ heraus, der 16 Bände umfasst.

Die „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ von **Erich Gutenberg**, deren erster Band „Die Produktion“ im Jahr 1951 erschien, gaben der BWL ein umfangreiches theoretisches Gerüst.

Horst Albach führte einen managementorientierten Ansatz in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre ein und war Schriftleiter der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Er veröffentlichte selbst über 600 Schriften aus nahezu allen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre.

Während der letzten Jahrzehnte hat die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin einen signifikanten Bedeutungszuwachs erlangt. Die Probleme der Betriebsführung haben im Wirtschaftsleben einen Komplexitätsgrad erreicht, der eine wissenschaftliche Vertiefung der Ausbildung von Führungskräften nahezu herausforderte. Aus diesem Grund wurde die wissenschaftliche Basis der BWL um psychologische und soziologische Modelle erweitert. Daneben wurden neue Methoden entwickelt, wie z. B. Optimierungsmethoden, die Spieltheorie oder die stochastische Integralrechnung. Die Auswertung der empirischen Ansätze wurde durch die verbesserte Verfügbarkeit von Daten und Rechnerkapazitäten exorbitant erleichtert.

Aktuell forscht eine Reihe von deutschsprachigen Betriebswirten auf international hohem Niveau. Hierzu gehören u. a. der Frankfurter Professor **Bernd Skiera** (Electronic Commerce), der Mannheimer Professor **Christian Homburg** (Marketing) sowie der Darmstädter Professor **Christoph Glock** (Produktion und Supply Chain Management) und der St. Galler Professor **Martin Eling** (Versicherungswirtschaft, Bankbetriebslehre & Finanzierung). Die in der Forschung führenden deutschsprachigen BWL-Fakultäten liegen verteilt in unterschiedlichen Ländern: in Deutschland (z. B. TU München, Universität Hamburg), der Schweiz (z. B. Universität St. Gallen, Universität Zürich) und in Österreich (z. B. Universität Wien, WU Wien).

1.3.2 Betriebswirtschaft als Teilbereich der Wirtschaftswissenschaft

Die Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich mit dem Wirtschaften von Individuen in Volkswirtschaften und Betrieben. Als Gebiete der Wirtschaftswissenschaften lassen sich daraus logischerweise die Betriebswirtschaftslehre und die Volkswirtschaftslehre ableiten. Die Abgrenzung beider Teildisziplinen ist nicht einfach, da zahlreiche Überschneidungen und fließende Übergänge zwischen den beiden Wissenschaften bestehen.

Die **Volkswirtschaftslehre** erforscht Probleme der Gesamtwirtschaft, also das Zusammenwirken von mehreren Betrieben, Haushalten und dem Staat in der Wirtschaft. Es liegt eine Makroperspektive („Vogelperspektive“) vor. Die **BWL** konzentriert sich hingegen auf die einzelnen Betriebe und deren Wirtschaften („Froschperspektive“).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in der BWL eine **einzelwirtschaftliche** Betrachtungsweise vorliegt, in der VWL jedoch eine **gesamtwirtschaftliche**. Diese Gesamtwirtschaft hat ihre eigenen Probleme und ergibt sich nicht nur aus der Addition der einzelwirtschaftlichen Problemlagen. Deshalb ist eine Trennung dieser beiden Wissenschaften zweckmäßig.

1.3.3 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Die BWL lässt sich in die allgemeine und die spezielle Betriebswirtschaftslehre unterteilen.

Die **allgemeine BWL** klärt Fragen, die alle Betriebstypen gemeinsam haben. Gebiete der allgemeinen BWL sind u. a. Entscheidungstheorie und Wissenschaftstheorie. Die Fragestellungen der allgemeinen BWL sind demnach unabhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen Branche.

Die **spezielle BWL** beschäftigt sich hingegen mit besonderen Problemen einzelner Wirtschaftszweige, wie z. B. Handels- und Bankbetriebe. Diese Unterteilung in allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre wurde von vielen Seiten kritisiert und hat oft nur eine rein hochschulorganisatorische Bedeutung. Deshalb wird das Gebiet der speziellen BWL in zunehmendem Maße nach betrieblichen Funktionsbereichen (= betriebliche Haupttätigkeitsgebiete) untergliedert. Als spezielle Funktionslehren sind Finanzierung, Rechnungswesen usw. zu nennen.

Eine reine Unterteilung nach betrieblichen Funktionen wird der betriebswirtschaftlichen Problemlage jedoch nicht gerecht, da z. B. die Probleme der Finanzierung in Handelsbetrieben und Bankbetrieben unterschiedlich sind. Eine Lösung bietet die Kombination der beiden Einteilungsmöglichkeiten der speziellen BWL.

Spezielle Betriebswirtschaftslehren	
Wirtschaftszweige	BWL der Banken BWL des Handels BWL der Industrie BWL der Versicherungen usw.
Funktionen	BWL der Beschaffung BWL der betrieblichen Finanzierung BWL der Planung und Logistik BWL des Rechnungswesens usw.
Kombination beider Bereiche	BWL des Rechnungswesens von Industriebetrieben BWL der Finanzierung von Banken usw.

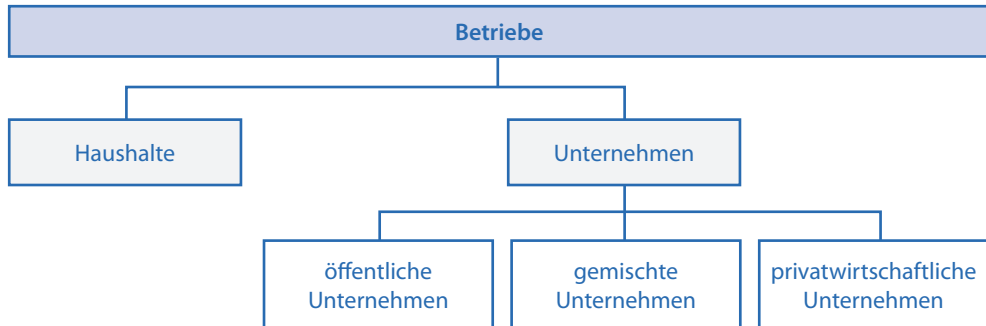
1.4 Der Betrieb als Untersuchungsobjekt der BWL

Der Betrieb als Ort des wirtschaftlichen Handelns wird im Rahmen der BWL intensiv untersucht. Zunächst empfiehlt sich eine Abgrenzung dieses Begriffs.

1.4.1 Einteilung der Betriebe

Die Begriffe Unternehmen und Betrieb werden in diesem Buch im Wesentlichen synonym verwendet. In der Praxis wird für das Wort Betrieb oft auch die Bezeichnung Firma oder Geschäft benutzt.

Eine mögliche theoretische Unterscheidung wäre, den **Betrieb als Oberbegriff** für Haushalte und Unternehmen anzusehen.



Die **Haushalte** sind als konsumierende Einheiten anzusehen, die die Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) des Unternehmens erhalten. Sie produzieren nur **für den eigenen Bedarf**. Es ist jedoch sinnvoll, die Haushalte als Betriebe zu bezeichnen, da auch hier betriebswirtschaftliche Entscheidungen notwendig sind. In der Küche eines jeden Haushaltes stehen oft solche **Entscheidungssituationen** an, z. B. die Frage, ob ein neuer Mikrowellenherd oder ein Elektroherd angeschafft werden soll. Es handelt sich im betriebswirtschaftlichen Sinn um ein Investitionsproblem. Natürlich sind Haushalte auch Produktionsstätten, z. B. bei der Zubereitung von Essen.

Die **Unternehmen** hingegen erbringen Leistungen für die Haushalte und andere Unternehmen. Diese Leistungen lassen sich in Urproduktion (z. B. Gewinnung von Rohstoffen), Produktion (z. B. Maschinen, Verbrauchs- und Gebrauchsgüter) und Dienstleistungen unterteilen (z. B. Banken, Handel und Versicherungen).

Öffentliche Unternehmen befinden sich im Staatsbesitz. Folglich erhalten sie ihre finanziellen Mittel von Gebietskörperschaften (z. B. Bund und Länder). Sie verfolgen andere Ziele als privatwirtschaftliche Unternehmen (siehe Kap. 1.4.2). Als Beispiele lassen sich etwa die kommunalen Eigenbetriebe als eine Form eines kaufmännisch geführten Wirtschaftsunternehmens mit sehr enger Bindung an die Verwaltung nennen (z. B. für Abwasserbeseitigung oder Wasserversorgung).

Öffentliche Unternehmen	
... mit eigener Rechtspersönlichkeit	... ohne eigene Rechtspersönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ öffentlich-rechtliche Organisationsformen <ul style="list-style-type: none"> ☞ Anstalten <ul style="list-style-type: none"> – Sparkassen – Rundfunkanstalten – usw. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kommunale Eigenbetriebe <ul style="list-style-type: none"> ☞ Versorgungsunternehmen ☞ Verkehrsunternehmen ☞ usw.

Öffentliche Unternehmen	
... mit eigener Rechtspersönlichkeit	... ohne eigene Rechtspersönlichkeit
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Körperschaften <ul style="list-style-type: none"> – gesetzliche Krankenkassen – Zweckverbände – usw. ☞ Stiftungen <ul style="list-style-type: none"> – Deutsche Stiftung Denkmalschutz – Kulturstiftungen der Länder – usw. ■ privat-rechtliche Organisationsformen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Regiebetriebe <ul style="list-style-type: none"> ☞ Schwimmbäder ☞ Schlachthöfe ☞ usw.

Bei **gemischten Unternehmen** besteht neben der staatlichen Beteiligung ein privater Kapitalanteil. So besitzt der Staat z. B. noch bedeutende Anteile an den Unternehmen „Deutsche Post AG“ und „Deutsche Telekom AG“.

Privatwirtschaftliche Unternehmen befinden sich im Besitz von privaten Kapitalgebern. Sie können in der Form einer Einzelfirma oder einer Gesellschaft (Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft, siehe Kap. 13) vorliegen.

1.4.2 Zentrale Merkmale des privatwirtschaftlichen Unternehmens

Die privatwirtschaftlichen Unternehmen sind anhand prägnanter Merkmale zu charakterisieren. Diese Merkmale erlauben eine Abgrenzung von Unternehmen und Haushalten sowie zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen.

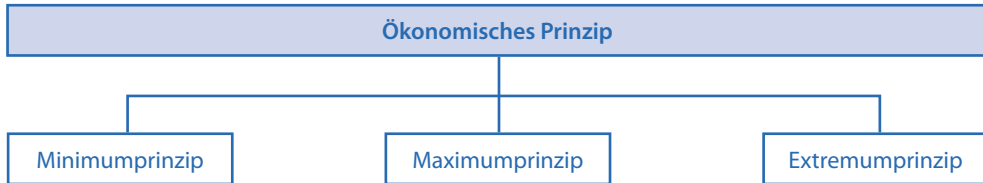
► Erwerbswirtschaftliche Ziele

Privatwirtschaftliche Unternehmen agieren in einer Marktwirtschaft. Sie richten ihre Planungs- und Organisationstätigkeit auf die **Gewinn- bzw. Umsatzmaximierung** aus. Hierdurch lassen sie sich von öffentlichen Unternehmen abgrenzen, die eher das Allgemeinwohl bzw. die Bedarfsdeckung der Bevölkerung im Auge haben. Es ist allerdings zu beachten, dass sich auch privatwirtschaftliche Unternehmen an der Rechtsordnung zu orientieren haben und somit das Ziel der Gewinnmaximierung nicht uneingeschränkt verfolgen können. So sind Preisabsprachen zwischen den einzelnen Anbietern verboten, weil sie den marktwirtschaftlichen Wettbewerb lahmlegen.

► Autonomie

Autonomie bezeichnet die Freiheit des Betriebes, ohne staatliche Lenkungs Vorschriften planen zu können. Das Unternehmen kann seine Produktionspläne autonom bestimmen, wobei nur der gesetzliche Rahmen zu beachten ist. Die Unternehmen tragen allerdings auch das volle Risiko für ihre unternehmenspolitischen Entscheidungen. Staatliche Instanzen nehmen kein Risiko ab. („Wer den Nutzen hat, muss auch den Schaden tragen!“)

der Unternehmer gezwungen, mit diesen hauszuhalten. Das **ökonomische Prinzip** gewährleistet eine solche wirtschaftliche Kombination.



Nach dem **Minimumprinzip** ist mit dem geringstmöglichen Einsatz ein bestimmter Ertrag zu erreichen. Ein Beispiel für den unternehmenspolitischen Bereich wäre die Frage: „Wie viel Holz soll höchstens eingekauft werden, um hundert Holzstühle herzustellen?“

Das **Maximumprinzip** besagt, dass mit gegebenem Input ein höchstmöglicher Output erzielt werden sollte. Z. B.: „Wenn das Unternehmen 10 Tonnen Holz einkauft, wie viel Holzstühle können hiermit maximal hergestellt werden?“

Beim **Extremum-** oder auch **Optimumprinzip** sind Einsatz und Ertrag variabel. Dem würde folgende Fragestellung entsprechen: „Wie viel Holz muss das Unternehmen kaufen, um möglichst viele Stühle zu produzieren?“ Das Optimumprinzip wird in der betriebswirtschaftlichen Praxis bei vielschichtigen Optimierungsproblemen angewandt, wobei die Variabilität von Input und Output nicht grenzenlos realisierbar ist.

	Input	Output
Minimumprinzip	<ul style="list-style-type: none"> variabel minimal zu bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> fix vorgegeben begrenzt
Maximumprinzip	<ul style="list-style-type: none"> fix vorgegeben begrenzt 	<ul style="list-style-type: none"> variabel maximal zu bestimmen
Optimumprinzip	<ul style="list-style-type: none"> variabel optimal zu bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> variabel optimal zu bestimmen

Das ökonomische Prinzip ist die Grundlage für zwei **wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen**: die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit.

Produktivität	= Output : Input <i>Beispiel:</i> $\frac{\text{produzierte Einheiten}}{\text{eingesetztes Material}}$
Wirtschaftlichkeit	= (Output · Preis) : (Input · Preis) <i>Beispiel:</i> $\frac{(\text{produzierte Einheiten} \cdot \text{Verkaufspreis})}{(\text{eingesetztes Material} \cdot \text{Einkaufspreis})}$

Die beiden Kennzahlen unterscheiden sich darin, dass bei der Produktivität die

Input-Output-Relation auf Mengengrößen basiert, bei der Wirtschaftlichkeit jedoch auch die monetäre Seite in Geldeinheiten einbezogen wird.

► Fremdbedarfsdeckung

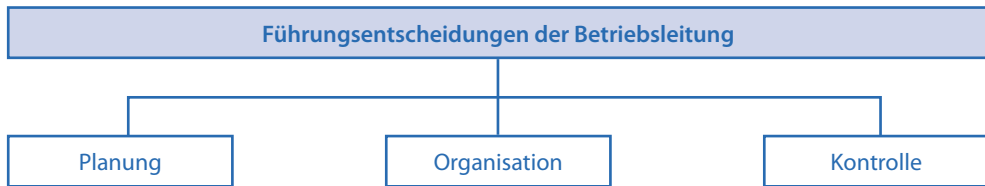
Die Kombination der Produktionsfaktoren zur Gütererzeugung erfolgt für Dritte, nämlich für Haushalte und andere Unternehmen. Dies erlaubt eine Abgrenzung der Begriffe Unternehmen und Haushalte (siehe Kap. 1.4.1).

1.4.3 Aufbau des Betriebes

Der Aufbau des Betriebes wird anhand einiger betrieblicher Funktionsbereiche exemplarisch erläutert. Anschließend werden die funktionellen Aufgabengebiete den entsprechenden betrieblichen Abteilungen zugeordnet.

► Betriebsführung (bzw. -leitung)

Die **Betriebsführung** umfasst jene Tätigkeiten, die zur Steuerung und Leitung eines Betriebes notwendig sind. Hierzu ist die Organisation, Planung und Kontrolle des Produktionsprozesses nötig. Diese Faktoren werden auch als **dispositive Produktionsfaktoren** bezeichnet. Die Aufgabenbereiche werden nicht nur von der Unternehmensleitung im Detail ausgeführt, sondern können an einzelne Abteilungen delegiert werden. Entscheidungskompetenz und Verantwortung liegen jedoch bei der Betriebsführung.



Die **Planung** bestimmt den zukünftigen Verlauf des Betriebsgeschehens. Es muss z. B. festgelegt werden, welche Güter im Unternehmen produziert werden oder wie die Produktionsfaktoren beschafft und eingesetzt werden. Die Arbeit der einzelnen Funktionsbereiche ist durch die Betriebsleitung so zu koordinieren, dass deren Abstimmung optimal ist.

Beispiel | Eine Maschine kann erst produziert werden, wenn auf dem Beschaffungsmarkt die nötigen Produktionsfaktoren besorgt wurden. Das Fehlen einer kleinen Schraube kann die ganze Produktion lahmlegen. Daher ist eine genaue Abstimmung von Einkaufsabteilung und Produktionsstätte unabdingbar.

Die **Organisation** regelt Aufbau und Ablauf der betrieblichen Tätigkeiten. Aufgrund der steigenden Marktdynamik (z. B. Wertewandel der Konsumenten wie Umweltbewusstsein) wird der organisatorische Wandel zu einem permanenten Managementproblem.

Die **Kontrolle** sorgt dafür, dass die Betriebsführung Informationen darüber erhält, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden oder ob Abweichungen bestehen. Diese Kontrolle der Wirtschaftlichkeit dient als Grundlage für die weitere Planung. Sie erfolgt durch das betriebliche Rechnungswesen, das sich in externes Rechnungswesen, internes Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung) und Betriebsstatistik gliedert. Insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung unterstützt die betrieblichen Führungsentscheidungen.

Durch eine betriebswirtschaftlich angemessene Koordination der Führungsentscheidungen soll die Betriebsleitung die unternehmerische Gesamtkonzeption bestimmen. Hierzu gehören etwa Vision, Mission und Geschäftsidee des Unternehmens. Es sollen entsprechende Strategien ausgewählt werden, die ein weiteres Unternehmenswachstum versprechen. Unter einer **Strategie** versteht man in diesem Zusammenhang ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Geschäftssituation. Das Wort stammt aus dem Griechischen und bedeutete dort ursprünglich so viel wie Heeresführung, d. h., ein Strategie war im antiken Griechenland ein Armeegeneral. Sinnvolle strategische Entscheidungen sollen die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens sichern.

► Finanzierung und Investition

Die **Finanzierung** beschäftigt sich mit der Kapitalbeschaffung, also der Beschaffung von finanziellen Mitteln für spätere Investitionen. Bei einer **Investition** handelt es sich um die Verwendung des Kapitals (Zahlungsmittelabflüsse) zur Beschaffung von Produktionsfaktoren. Dies führt zu einer Kapitalbindung. Die investierten Mittel fließen in Form von Absatzerlösen in den Betrieb zurück und erhöhen damit den betrieblichen Ertrag. Hierbei sollte der erwirtschaftete Ertrag die investierten Mittel übersteigen, damit es zu einem Gewinn kommt.

Beispiel | Beim Kauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen für die betriebliche Produktion handelt es sich um eine Investition. Die Aufnahme eines hierzu notwendigen Kredits stellt eine Finanzierung dar.

Die Bereiche Finanzierung und Investition sind der kaufmännischen Abteilung, eventuell auch der Unternehmensführung vorbehalten. Denkbar ist auch, dass sich ein sogenannter **Cash Manager** in eigener Verantwortung um den Ausgleich von Finanzmittelüberschüssen und -defiziten kümmert.

► Beschaffung

Die **Beschaffung** dient der Bereitstellung von Produktionsfaktoren. Es geht um die Beschaffung von Arbeitskräften, Maschinen, Betriebsmitteln und Werkstoffen, die von so genannten Beschaffungsmärkten bezogen werden. Unter Beschaffung versteht man also alle mit dem Einkauf verbundenen Tätigkeiten des Unternehmens. Beschaffungsaufgaben können im Zuständigkeitsbereich von verschiedenen betrieblichen Abteilungen liegen, die Personalabteilung regelt z. B. die Beschaffung von Arbeitskräften.

► Produktion

Die **Produktion** (Fertigung) dient der Leistungserstellung, d. h. der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen. Im Produktionsprozess werden Halb- und Fertigwaren unter dem Einsatz von Produktionsfaktoren hergestellt.

Beispiel | In einem Kunststoffverarbeitungsbetrieb werden Kunststoffstühle hergestellt. Im Produktionsprozess wird der Kunststoff durch Arbeiter mit der Hilfe von Maschinen zu fertigen Stühlen verarbeitet.

► Absatz und Logistik

Mit **Absatz** (Marketing) ist nicht nur der reine Verkauf von Produkten angesprochen, sondern es sind auch jene Maßnahmen gemeint, die diesen Verkauf unterstützen. Ein **Marketingmanager** übernimmt also die Verantwortung für die gesamten vertrieblichen Aktivitäten des Unternehmens und gestaltet so dessen Wachstumskurs in erheblichem Umfang.

Die **Logistik** regelt den innerbetrieblichen Transport und den Außentransport, wie die Festlegung der Transportwege bei Wareneingang bzw. -ausgang. Es handelt sich dabei um eine Querschnittsfunktion, von der die anderen Funktionsbereiche direkt betroffen sind. Ein logistisches Ziel ist u. a., die Kosten der Steuerung, Beschaffung, Verpackung und des Transports zu senken.

Die einzelnen Funktionsbereiche werden in separaten Kapiteln weiter vertieft.

1.4.4 Der Markt als Aktionsfeld des Betriebes

Auf dem **Markt** treffen Angebot und Nachfrage aufeinander und führen damit zur Preisbildung. Unter dem **Angebot** versteht man die Summe an Produkten und Dienstleistungen, die am Markt zum Kauf bzw. Tausch angeboten werden. Die **Nachfrage** setzt sich aus der Summe aller Kaufwünsche von Wirtschaftssubjekten (Haushalte, öffentliche, gemischte und privatwirtschaftliche Unternehmen) nach Gütern und Dienstleistungen zusammen.



► Unterscheidung nach Art der angebotenen Güter

Märkte lassen sich für die verschiedensten Güter unterscheiden. Auf **Konsumgütermärkten** fragen Haushalte Gebrauchs- und Verbrauchsgüter nach, die von Unternehmen angeboten werden. Auf **Geldmärkten** bieten Kreditinstitute Geld an, das von anderen Kreditinstituten nachgefragt wird. Dadurch wird deren Liquiditätsdisposition erleichtert.

► Unterscheidung nach Marktzutrittsmöglichkeiten

Nach der Marktzutrittsmöglichkeit unterscheidet man offene, beschränkte und geschlossene Märkte.

Ist ein Markt für jedes Individuum zugänglich, spricht man von einem **offenen Markt**. Es besteht freie Konkurrenz zwischen den einzelnen Anbietern. So kann beispielsweise jeder Nachhilfestunden für Grundschüler am Markt anbieten.

Bei einem **beschränkten Markt** muss man bestimmte Bedingungen erfüllen, damit der Marktzutritt gewährt wird. Dies kann z. B. durch einen Qualifikationsnachweis oder durch eine Prüfung geschehen. Man kann seine Dienste als Steuerberater erst nach einem abgeschlossenen Studium und bestandener Steuerberaterprüfung anbieten. In der Realität ist ein beschränkter Markt sehr häufig vorzufinden. Einzelne Beschränkungsvorschriften können sich allerdings im Zeitablauf ändern. So ist z. B. in Deutschland mittlerweile auch der Absatz von Bier erlaubt, das dem deutschen Reinheitsgebot nicht genügt.

Ein **geschlossener Markt** liegt vor, wenn der Marktzutritt nur einem bestimmten Anbieter- oder Nachfragerkreis erlaubt ist. Es besteht keine Möglichkeit, in einen solchen Markt einzutreten. So ist dem Staat als einzigem die Nachfrage nach Rüstungsgütern vorbehalten.

► Unterscheidung nach Anzahl der Anbieter und Nachfrager

Der Nationalökonom Walter Eucken unterschied als erster verschiedene Marktformen nach der Anzahl und Bedeutung der Marktteilnehmer (Anbieter und Nachfrager), die sich am Markt gegenüberstehen.

Marktformen mit besonderer Bedeutung werden im Folgenden diskutiert. Die größte Marktmacht ist bei monopolistischen Marktformen vorhanden. Sie befinden sich im folgenden Schema vor allem links unten und rechts oben.

Marktformenschema			
Nachfrager \ Anbieter	ein großer	wenig mittlere	viele kleine
ein großer	bilaterales Monopol	beschränktes Monopol	Monopol
wenig mittlere	beschränktes Monopson	bilaterales Oligopol	Oligopol
viele kleine	Monopson	Oligopson	bilaterales Polypol

Bei einem **Monopol** (griechisch = Alleinverkauf) steht ein Anbieter vielen kleinen Nachfragern gegenüber. Es besteht also keine Konkurrenz für den Anbieter. Er kann die Produktionsmenge und den Verkaufspreis der Produkte frei bestimmen. Normalerweise liegt der Monopolpreis über dem Preis, der sich bei einem Polypol bildet.

Monopole werden häufig vom Staat gehalten oder vergeben und unterliegen dessen Kontrolle. **Staatliche Monopole** werden oft in der Hinsicht kritisiert, dass sie den freien Wettbewerb einschränken. Aus diesem Grund wurden zahlreiche dieser Monopole in den letzten Jahren aufgelöst.

Beispiel

Ein solches Monopol stellte z. B. die Telekommunikation dar, die in der Deutschen Post integriert und damit dem Postminister unterstellt war. Aufgrund der hohen Investitionen in die Infrastruktur schien es nicht möglich, Wettbewerb zuzulassen. So bestand in Deutschland und vielen anderen Staaten ein nationaler Anbieter mit meist schlechter Kostenstruktur und unzureichendem Service. Aufgrund des Fortschritts in der digitalen Technologie wurden die Infrastrukturkosten verringert und ein Wettbewerb wirtschaftlich. Durch die Auflösung des staatlichen Monopols besteht mittlerweile eine intensive Konkurrenz auf dem Markt für Telekommunikation, die zur Senkung der Preise und einer gleichzeitigen Verbesserung des Kundendienstes führte. Dem Verbraucher stehen nun neben den Standardtelefonen Mobiltelefone, Internet und eine Fülle weiterer Dienste von vielen Anbietern offen.

Weitere gesetzliche Monopole kommen aufgrund von **rechtlichen Schutzbestimmungen** zustande, z. B. durch Patente und Lizenzen. Dies lässt sich durch hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben bei einigen Gütern, die vom Unternehmen am Markt erst zurückgewonnen werden müssen (z. B. bei pharmazeutischen Erzeugnissen), rechtfertigen.

Bei einem **Oligopol** teilen sich wenige Anbieter den Absatz und damit die Marktmacht. Der Oligopolist kann die Produktionsmenge und den Angebotspreis nicht frei kalkulieren, sondern muss das Verhalten der Konkurrenz beachten, da er sonst Abnehmer für seine Produkte verliert. In der Praxis weisen viele Märkte oligopolistische Züge auf, z. B. die Elektro-, Eisen- und Stahl-, Mineralöl- und die Pharmaindustrie. Die Unternehmensmanager müssen sich also intensiv mit dieser Marktform beschäftigen.

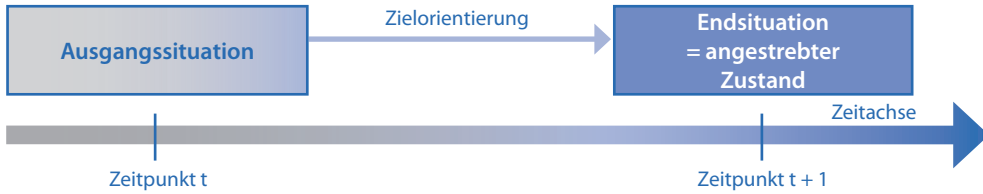
Ein **Polypol** wird durch viele kleine Anbieter und Nachfrager charakterisiert. Aus diesem Grund wird oft auch die Bezeichnung atomistische Marktform gewählt. Eine Absprache unter den einzelnen Anbietern ist aufgrund der großen Anzahl unmöglich. Ein einzelnes Unternehmen kann seinerseits keinen Einfluss auf den Marktpreis nehmen, da sein Marktanteil sehr gering ist.

Kritisch ist anzumerken, dass bei diesem Schema keine genaue Abgrenzung zwischen wenigen und vielen Marktteilnehmern vorhanden ist.

1.5 Betriebliche Ziele und Planungshorizont

1.5.1 Betriebliche Ziele

Als Ziel kann man das Anstreben eines zukünftigen Zustandes bezeichnen, der sich meist vom gegenwärtigen Zustand unterscheidet.



Betriebswirtschaftliche Beispiele wären das Ziel der Gewinnmaximierung oder der Umsatzmaximierung. In diese Zielvorstellung fließen subjektive Vorstellungen des Entscheidungsträgers, auch **Präferenzen** genannt, ein. Sie ermöglichen die Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Ergebnissen. Unpräzise Formulierungen dieser Präferenzen erschweren jedoch eine Kontrolle der Ziele, denn letztlich muss überprüfbar sein, was zuvor festgelegt wurde.

Daneben müssen betriebliche Ziele geeignet sein, die Mitarbeiter zu motivieren. Nur erreichbare, mit einem bestimmten Anspruchsniveau fixierte Ziele können solche Ambitionen gewährleisten. Die Ansprüche an eine geeignete Zielbeschreibung lassen sich kurz in ein Wort fassen: Sie müssen **SMART** sein.

S pezifisch	Ziele sind präzise und unmissverständlich festzulegen, d. h., es muss eine genaue Zieldefinition bestehen (z. B. Gewinn = Einzahlungen – Auszahlungen).
M essbar	Ziele müssen qualitativ und quantitativ messbar sein. Elementar sind dabei ein Zielausmaß (z. B. Gewinnsteigerung um mindestens 6%) und ein Vergleichsmaßstab (z. B. im Vergleich zum Vorjahr).
A nspruchsvoll	Nicht leicht zu erfüllende Ziele, sondern Herausforderungen spornen Mitarbeiter an. Ziele sollten also nicht zu niedrig angesetzt werden. Lösen die Mitarbeiter diese anspruchsvollen Zielvorgaben ein, wirkt sich dies motivationsfördernd und positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus.
R ealistisch	Werden Ziele zu hoch angesetzt, dann können sie die gleiche demotivierende Wirkung haben wie zu niedrige Zielansprüche. Zudem müssen Ziele eine Bedeutung für das Unternehmen haben. Ziele müssen also innerhalb der betrieblichen Geschäftsplanung umsetzbar und relevant sein.
T erminiert	Zielformulierungen sind nach Anfangs- und Enddaten zu strukturieren. Dabei lohnt es sich auch, Meilensteine zu setzen. Eine zeitliche Festlegung wäre z. B. „Anfang des folgenden Jahres“.

Ein häufiges Problem in der Praxis ist, dass Maßnahmen mit Zielen verwechselt werden. Hierdurch werden wiederum die Umsetzung von Zielen und der Blick für optionale Maßnahmen blockiert. SMARTe Zielformulierungen sind dann nur eingeschränkt brauchbar.

Beispiel | Eine suboptimale Zielformulierung stellt beispielsweise „Erwerb einer Maschine bis zum 30. 6. d. J.“ dar. Fraglich ist in diesem Fall, ob die beteiligten Mitarbeiter verstehen, warum die Maschine gekauft werden soll. Es wäre sinnvoll, ein Ziel zu formulieren, das die Vorteile der Anschaffung verdeutlicht und damit nach-

vollziehbar ist. Eine solche Zielformulierung wäre beispielsweise „*Verminderung des Ausschusses im Fertigungsprozess um mindestens 20 % bis zum 30.6. d.J.*“. Der Kauf einer Maschine stellt in diesem Zusammenhang eine Maßnahme dar und die Zielformulierung macht den Sinn der Investition klar.

Ein Entscheidungsträger kann gleichzeitig mehrere Ziele verfolgen, wobei die Ziele in bestimmten Verhältnissen zueinander stehen können. Es sind drei Möglichkeiten zu unterscheiden:

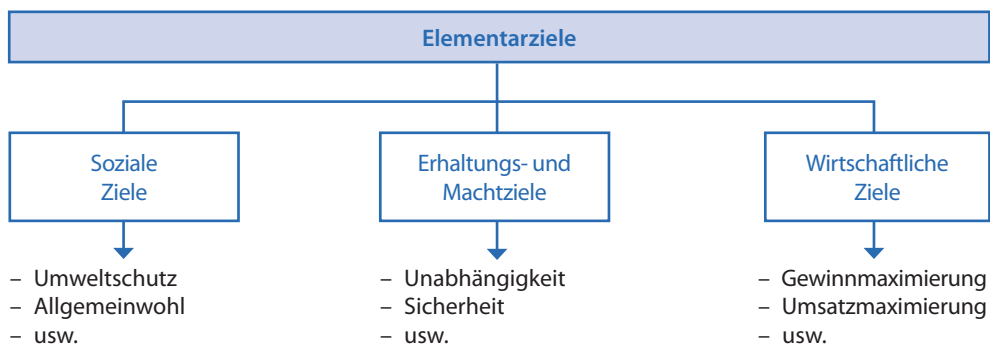
- Zielkomplementarität (komplementär = ergänzend);
- Zielkonkurrenz (Konkurrent = Rivale, Gegner);
- Zielindifferenz (indifferent = gleichgültig).

Vom Fall der **Zielkomplementarität** wird gesprochen, wenn sich die Ziele gegenseitig in ihrer Erreichbarkeit fördern, d. h., die Erfüllung des einen Ziels trägt zur Erfüllung des anderen bei. So gelten z. B. die Steigerung des Gewinns pro Periode und die Marktanteilssteigerung als kombinierbare Ziele, da eine Steigerung des Marktanteils auch die Gewinnsituation verbessert. Diese Rechnung lässt sich dennoch nicht endlos fortführen, da ab einem bestimmten Punkt jede weitere Steigerung des Marktanteils nur durch Preiszugeständnisse an die Abnehmer zu erreichen ist. Auf diese Weise wird die Gewinnspanne vermindert, es tritt eine Zielkonkurrenz ein.

Bei einer **Zielkonkurrenz** beeinflussen sich die Ziele gegenseitig negativ. Die Verfolgung des einen Ziels steht der Förderung eines anderen Ziels also entgegen, wie z. B. die Erhöhung der sozialen Leistungen an Mitarbeiter und die Kostensenkung.

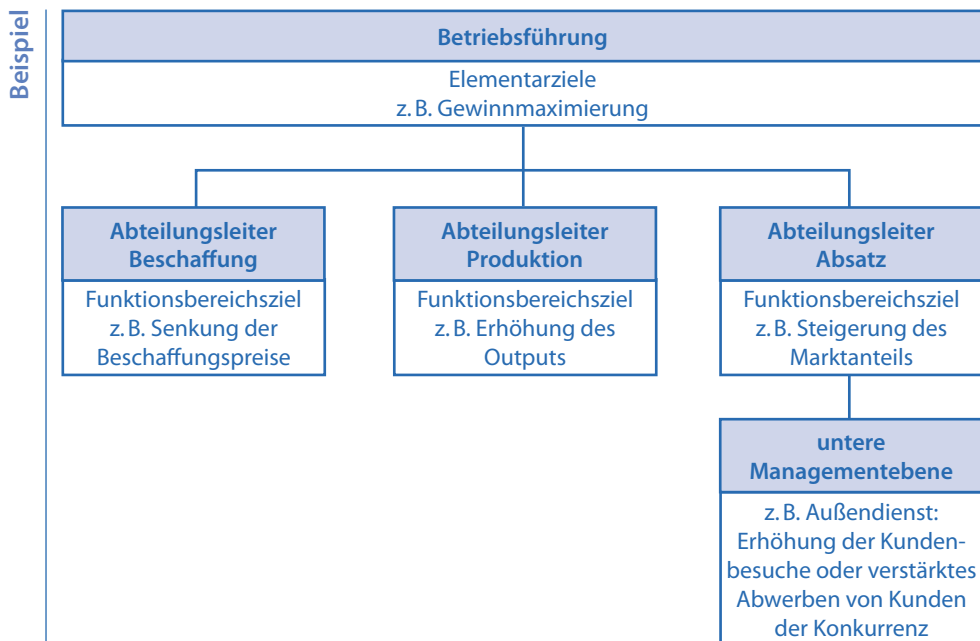
Im Fall der **Zielindifferenz** beeinflussen sich die Ziele gegenseitig nicht. Zwei betriebliche Zielbereiche, die keinerlei Einfluss aufeinander haben, sind die Kostensenkung beim Einkauf von Büromaterial in der Verwaltungsabteilung und die Qualitätssteigerung des Essens in der Betriebskantine.

Speziell in Großbetrieben erfolgt eine **Orientierung an Unternehmensleitbildern**. Diese Leitbilder kann man auch **Elementarziele** des Betriebes nennen. Sie bilden eine grundsätzliche, langfristige Vorgabe für die einzelnen Funktionsbereiche (z. B. Beschaffung, Finanzierung und Vertrieb) des Unternehmens und werden von der Unternehmensleitung formuliert. Es lassen sich drei Gebiete unterscheiden:



Rein (erwerbs-)wirtschaftliche Ziele stehen bei den Betrieben meist im Vordergrund. Sie stehen oft im Kontrast zu sozialen Zielen. So werden wenig biologisch abbaubare Güter produziert, obwohl dies problemlos möglich wäre. In mittelständischen Betrieben ist eine solche Strukturierung und Formulierung von Elementarzielen nur in wenigen Ausnahmefällen vorhanden. Eine Zielformulierung als Steuerungs- und Koordinationsinstrument für das betriebliche Handeln wird dort kaum erkannt. Auch ist zu beachten, dass öffentliche Unternehmen weniger erwerbswirtschaftliche Elementarziele im Auge haben, sondern eher gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgen. Eine Gewinnmaximierung ist nicht ausgeschlossen, sie steht aber nicht im Vordergrund.

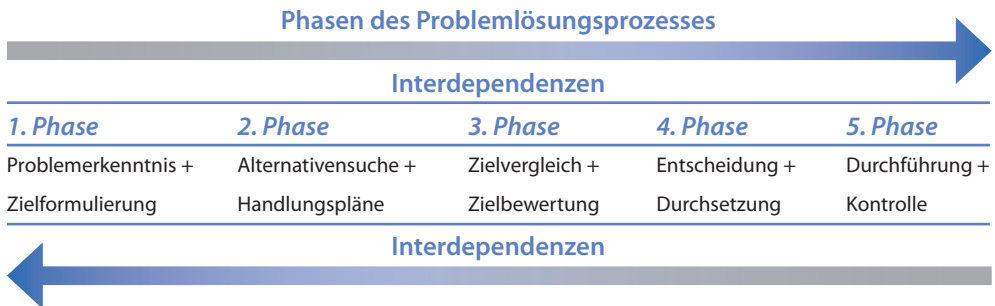
Die mittlere Führungsebene des Unternehmens (z. B. Abteilungsleiter) orientiert sich an den Elementarzielen und versucht diese in ihrem Verantwortungsbereich zu verwirklichen. So kann der Leiter des Beschaffungsbereichs z. B. eine Beibehaltung oder Senkung der Einkaufspreise von Rohstoffen anstreben. Mit der konkreten Durchführung der Funktionsbereichszielvorgaben wird meist die untere Managementebene betraut. Der **Zusammenhang der einzelnen Zielebenen** wird im Folgenden anhand eines Beispiels veranschaulicht.



Bei der Formulierung der einzelnen Funktionsbereichsziele ist darauf zu achten, dass die einzelnen Bereichsziele vereinbar sind. Um die Beschaffungskosten zu vermindern, könnte z. B. Material von minderer Qualität eingekauft werden. Dies würde aber den Ausschuss in der Produktion erhöhen und damit den Output senken. Die beiden Funktionsbereichsziele sind in diesem Fall also nicht kompatibel.

1.5.2 Problemlösungsphasen

Zwischen Planung und Durchführung betrieblicher Maßnahmen liegt ein mehrstufiger Problemlösungsprozess, dessen einzelne Phasen anhand eines Beispiels im Folgenden erläutert werden. Die ersten vier Phasen werden oft auch als Planungsprozess bezeichnet. Sie können nicht streng hintereinander abgearbeitet werden. Vielmehr bestehen zwischen jeder dieser Stufen Querverbindungen, sogenannte Interdependenzen.



Beispiel

Das Unternehmen Zukunft GmbH produziert exklusive Kugelschreiber, die einen reißenden Absatz finden. Die Kapazität der einen Produktionsmaschine ist schnell ausgelastet, d. h., man ist an die Kapazitätsgrenze gestoßen. Aufgrund der steigenden Nachfrage entschließt sich der Geschäftsführer, eine weitere Maschine anzuschaffen, die die Übernachfrage deckt.

► Zu Phase 1: Problemerkennntnis und Zielformulierung

Die Zukunft GmbH hat das Problem erkannt, dass ein größerer Absatz an exklusiven Kugelschreibern nur möglich ist, wenn man über die bisherige Kapazitätsgrenze hinausgeht. Um die Produktionsleistung zu steigern, muss also eine weitere Maschine angeschafft werden. Diese sollte so beschaffen sein, dass sie sich in das übrige Produktionsprogramm nahtlos einreicht. So kann der Gewinn gesteigert und das Wachstum des Unternehmens gesichert werden. Je nach Kostenpunkt des Investitionsobjektes sind in dieser Phase noch weitere Informationen über den Beschaffungsmarkt einzuholen.

► Zu Phase 2: Alternativensuche und Handlungspläne

Aufgrund der Zielsetzung (Beschaffung einer weiteren Maschine) beauftragt der Geschäftsführer den Abteilungsleiter des Einkaufs, eine Maschine auszusuchen, die allerdings nicht teurer sein sollte als 100.000,00 €. Daraufhin holt der Abteilungsleiter Angebote ein, um einen genauen und umfangreichen Überblick über das Marktangebot zu gewinnen. Hierbei ist ihm bereits eine Vorgabe gegeben (Maschine). Wenn dies nicht der Fall wäre, könnten qualifizierte Arbeiter in die Betrachtung einbezogen werden. Denn auch dies könnte eine Möglichkeit sein, um das Ziel zu erreichen, den Output zu erhöhen.

Als weiteres werden die Alternativen ausgesondert, die nicht infrage kommen, also z. B. Maschinen, die nicht in das bisherige Produktionsprogramm passen oder zu teuer (z. B. 200.000,00 € Kosten) sind. Die übrig gebliebenen Handlungsmöglichkeiten sind nun so zu strukturieren, dass man deren Vor- und Nachteile vergleichen kann.

► Zu Phase 3: Zielvergleich und Zielbewertung

In dieser Phase erfolgt die Bewertung der einzelnen Alternativen im Hinblick auf die Zielerfüllung. Der Abteilungsleiter muss die verbleibenden Entscheidungsmöglichkeiten genau vergleichen und feststellen, welche Maschine am besten mit dem bisherigen Produktionsprogramm kompatibel ist und eine hohe Steigerung des Outputs verspricht. In die Bewertung muss auch die Qualität des zu beschaffenden Objektes einbezogen werden. In diesem Fall kann z. B. der Abteilungsleiter der Produktion ein Urteil abgeben, das in die Bewertung einbezogen werden kann. Die einzelnen Alternativen werden also genau auf ihre Zielwirksamkeit beurteilt.

► Zu Phase 4: Entscheidung und Durchsetzung

Sobald die optimale Lösung gefunden ist, entscheidet der Abteilungsleiter des Einkaufs über die Anschaffung der Maschine, z. B. vom Typ „Megagut“. Unter Umständen muss er seine Entscheidung nochmals dem Geschäftsführer vortragen und dessen Genehmigung einholen.

► Zu Phase 5: Durchführung und Kontrolle

Die Entscheidungsdurchführung beginnt mit dem Kauf der Maschine „Megagut“. Die Kontrolle und Bewertung erfolgt nach dem Einsatz der Maschine. Dabei kann es zu Planungsabweichungen kommen. Die Ergebniskontrolle kann eine neue Analyse des Problems und eine neue Zielformulierung erfordern.

Beispiel | Nach der Analyse des Produktionsprozesses legte die Controllingabteilung eine geplante Produktionsmenge von 1.000 Kugelschreibern für den Monat Mai fest. Der Output im Mai betrug allerdings nur 900 Kugelschreiber. Es besteht eine negative Planungsabweichung von 100 Kugelschreibern (= Istoutput [900] – Sollvorgabe [1.000]), d. h., die Vorgabe wurde unterschritten.

Die **Kontrolle** ist damit ein unverzichtbares Gegenstück zur Planung, da sie die Durchführung des Betriebsgeschehens überwacht. Dabei ist zwischen einer persönlichen und einer maschinellen Kontrolle zu unterscheiden.

Bei der **persönlichen Kontrolle** überprüft eine übergeordnete Instanz die ordnungsgemäße Durchführung der betrieblichen Aufgaben. Dies ist besonders häufig bei qualitativen Arbeiten der Fall, wie z. B. im Verlagswesen die Durchsicht der Mitarbeiterartikel durch den Chefredakteur.

Im Rahmen der **maschinellen Kontrolle** hingegen wird die Durchführung anhand von maschinellen Messungen überwacht. Sie eignet sich vor allem bei quantitativen Arbeitsaufgaben, bei denen der mengenmäßige Output im Mittelpunkt der Betrachtung

tung steht, wie z. B. in der Fließfertigung. Das Ablesen und die Interpretation der Daten obliegt z. B. dem Abteilungsleiter der Produktionsabteilung.

Liegt die Prüfung der Zielerreichung des Mitarbeiters in der Hand einer übergeordneten Instanz, so spricht man von einer **Fremdkontrolle**. Nimmt der Mitarbeiter die Erfolgskontrolle selber vor, nennt man dies **Selbstkontrolle**.

Das Ergebnis der Kontrolle beeinflusst die weiteren Zielformulierungen und den Planungsprozess. So könnte die nächste Sollvorgabe geringer sein, da man nun Kenntnisse über die Kapazitätsgrenze der Maschine erlangt hat.

1.5.3 Planungshorizont

Nicht alle Entscheidungen erfordern eine ähnlich umfangreiche Analyse der Situation. Deshalb werden in der Betriebswirtschaft strategische und operative Planung unterschieden.

1.5.3.1 Strategische Planung

Die strategische Planung soll das langfristige Überleben und den Fortschritt des Unternehmens sichern. Sie wird daher von der obersten Managementebene formuliert. Dabei können die Planungsvorgaben einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren umfassen. Die Vorgaben können aufgrund des langfristigen Charakters nur den **globalen Rahmen** abstecken. Trotzdem sind Umwelteinflüsse in die Überlegungen einzubeziehen und abzuschätzen. Das Ziel ist der Aufbau von langfristigen Erfolgspotenzialen.

Der Inhalt der strategischen Planung ist in jedem Wirtschaftszweig unterschiedlich. In einem Industrieunternehmen wird z. B. das Produktionsprogramm langfristig festgelegt. Bei einem Handelsunternehmen hingegen sind Sortimentsveränderungen infolge einer veränderten Nachfrage leicht vorzunehmen, da die notwendigen Investitionen meist weitaus geringer sind als in der Industrie.

Strategische Überlegungen lassen sich z. B. anhand der Portfolio-Matrix verdeutlichen (siehe Kap. 7.3.2).

1.5.3.2 Operative Planung

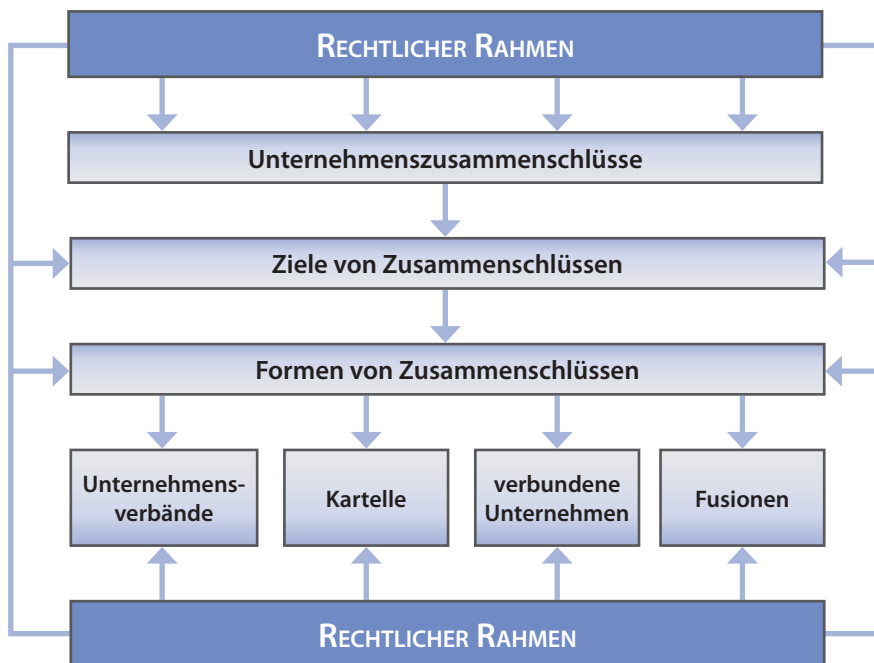
Der Planungshorizont der operativen Planung hat kurz- bis mittelfristigen Charakter (Planungsabschnitt ist höchstens ein Jahr) und dient damit dem Ausschöpfen von bestehenden Erfolgspotenzialen. Die operative Planung ist somit eine **Bereichsplanung**, die Maßnahmenkataloge für bestimmte Funktionsbereiche des Unternehmens umfasst. Als Beispiele für solche Teilpläne ist der Finanz-, der Produktions- und der Personalplan zu nennen. Diese Pläne sind weit detaillierter formuliert als die strategischen Vorgaben, da die Umweltunsicherheit aufgrund des kürzeren Planungshorizontes geringer ist. Das „Alltagsgeschäft“ kann direkt in die Planung einbezogen werden. Die operative Zielformulierung obliegt der unteren oder mittleren Führungsebene.

Vergleich von strategischer und operativer Planung		
Kriterien	strategische Planung	operative Planung
Planungshorizont	5–10 Jahre	höchstens ein Jahr
Planungstiefe	grobe Rahmenpläne	detaillierte Feinpläne
Planungsbereich	globaler Unternehmensbereich	Funktionsbereichsplanung
Grad der Ungewissheit	sehr hoch	eher gering
Planungsbefugnis	oberste Führungsebene	mittlere und untere Führungsebene

1.6 Unternehmenszusammenschlüsse

In jeder Marktwirtschaft sind zahlreiche Zusammenschlüsse von ehemals rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen zu beobachten. Hierdurch versuchen die Unternehmen, Vorteile zu realisieren, die einem wirtschaftlich allein handelnden Unternehmen in dieser Weise nicht zur Verfügung stehen.

In der Literatur werden solche Zusammenschlüsse recht kontrovers diskutiert. Sie werden nicht nur aus betriebswirtschaftlicher, sondern auch aus juristischer, volkswirtschaftlicher und philosophischer Sicht beurteilt.



1.6.1 Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen

Wie bereits erläutert, hoffen Betriebe infolge von Kooperationen auf Vorteile, die sie als allein handelndes Unternehmen nicht nutzen können. Die Zielsetzung der Kooperation muss natürlich für beide Partner vorteilhaft sein, da sonst kein Unternehmen mit einer Zusammenarbeit einverstanden ist. Ausnahmen bilden sogenannte „**feindliche Übernahmen**“, bei denen ein Konkurrent (z. B. eine AG) aufgekauft wird, ohne damit einverstanden zu sein.

Im Mittelpunkt von Unternehmenszusammenschlüssen stehen **erwerbswirtschaftliche Ziele** wie Gewinn- und Umsatzmaximierung. Diese Ziele lassen sich in den einzelnen Funktionsbereichen des Unternehmens unterschiedlich verfolgen.

► Nutzen von Größenvorteilen zur Kostensenkung

Im **Vertriebsbereich** können Zusammenschlüsse bedeutende Vorteile zur Folge haben – so z. B. die Errichtung einer gemeinsamen Vertriebsorganisation und logistischen Zusammenarbeit im Absatzbereich –, denn jedem einzelnen Mitglied wird eine Kosteneinsparung ermöglicht. Wenn z. B. zwei Unternehmen einen Fuhrpark gemeinsam nutzen, wird eine größere Auslastung der einzelnen Lkws erreicht, sodass Leerfahrten vermieden werden können.

Ferner kann eine **gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsabteilung** erheblich die Kosten senken, denn durch das Zusammenfügen von Erfahrungen der einzelnen Unternehmen kann z. B. die Zahl der Neuproduktflops verkleinert werden. Bei der Forschungs- und Entwicklungsarbeit handelt es sich allerdings um einen sehr sensiblen Kooperationsbereich, da die meisten Hersteller ihre Produktinnovationen als exklusiv und vertraulich ansehen und somit lieber einen Neuproduktflop riskieren, als ihr Wissen einem potenziellen Partner preiszugeben.

Auch eine **gemeinsame Beschaffungs- und Absatzmarktforschung** kann Kosten vermindern. Unternehmen mit einem ähnlichen Produktionsprogramm können so z. B. zusammen eine Marktforschungsgesellschaft in Anspruch nehmen, um Informationen über die Interessen und Bedürfnisse der Endverbraucher zu gewinnen.

► Gewinnung von Marktmacht und Verbesserung der Marktstellung

Marktmacht wird durch eine Einschränkung des Wettbewerbs aufgebaut. Im Extremfall kann der Wettbewerb sogar ganz und gar zum Stillstand kommen, dann ist eine Monopolstellung erreicht (siehe Kap. 1.4.4). Die Einschränkung kann z. B. durch Preis- oder Mengenabsprachen zwischen den Kooperationsmitgliedern zustande kommen. Eine verbesserte Marktstellung hilft ebenfalls bei Verhandlungen mit Lieferanten, denn aufgrund von großen gemeinsamen Absatzmengen kann der Verhandlungsdruck auf den Lieferanten verstärkt werden.

► Absatzsicherung und Absatzsteigerung

Aufgrund der besonderen Marktdynamik (z. B. Änderungen des Kaufverhaltens) ist es für ein Unternehmen oft lebenswichtig, mit einigen Konkurrenten zu kooperieren.

Als **absatzwirtschaftliche Kooperationsfelder** bieten sich z. B. gemeinschaftliche Werbung oder eine gemeinsame Preispolitik an. Dies soll verhindern, dass weitere Konkurrenten auf den Markt drängen.

► Finanzierungsziele

Große und kapitalintensive Aufträge können von einzelnen kleinen Unternehmen oft nicht durchgeführt werden. Durch eine gemeinsame Finanzierung können höhere Kapitalbeträge aufgebracht werden. Als zusätzlicher Effekt ist die **Erhöhung der Kreditwürdigkeit** bei den Banken zu nennen, da eine größere Vermögensmasse als Haftungskapital zur Verfügung steht.

Natürlich vermindert sich auch das Existenzrisiko für das einzelne Unternehmen durch den Zusammenschluss, da die „Last auf mehrere Schultern verteilt ist“. Besonders für kleine und mittelständische Industrie- und Handelsunternehmen bieten sich so neue Wege, z. B. bei der Erschließung von internationalen Märkten.

1.6.2 Formen von Unternehmenszusammenschlüssen

Die Zusammenschlüsse von Unternehmen unterscheiden sich in der Zielformulierung, dem Bindungsgrad (Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit) und der Dauer der Bindung der beteiligten Unternehmen.

1.6.2.1 Unternehmensverbände

Bei Verbänden besteht ein sehr geringer Grad der Bindung, da weder die wirtschaftliche noch die rechtliche Selbstständigkeit der einzelnen Mitgliedsunternehmen eingeschränkt wird. Die Verbände übernehmen meist nur eine fachliche Beratungsfunktion für die Mitglieder. Im Wesentlichen lassen sich drei Arten von Unternehmensverbänden unterscheiden:

- Wirtschaftsfachverbände;
- Arbeitgeberverbände;
- Kammern.

Wirtschaftsfachverbände und **Arbeitgeberverbände** sind frei gebildete, auf Dauer angelegte Interessenvereinigungen mit dem Ziel, die wirtschaftlichen und sozialen Belange der Wirtschaft sowie der Arbeitgeber zu vertreten. Die Arbeitgeberverbände bildeten sich zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts als Reaktion auf die Organisation der Arbeitnehmer in den Gewerkschaften. Als Dachorganisation für die Arbeitgeberverbände bildete sich nach dem Zweiten Weltkrieg 1949 die **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)**.

Bei den Kammern sind in erster Linie die **Industrie- und Handelskammern (IHK)** zu nennen. Die Mitgliedschaft ist zwangsweise, wobei sich die Mitglieder (Kammermitglieder) aus Handelsgesellschaften und juristischen Personen des privaten und öffentlichen Rechts eines räumlichen Bezirks (Kammerbezirk) zusammensetzen. Die Industrie- und Handelskammern fördern die einzelnen Belange der Mitglieder, indem sie Behörden durch Gutachten und Berichte unterstützen und Mitglieder beraten.

Außerdem leisten sie Beihilfe bei der Einrichtung von Fach- und Berufsschulen und der Schlichtung von Wettbewerbsstreitigkeiten. Die Finanzierung der Industrie- und Handelskammern erfolgt durch die Beiträge der (Zwangs-)Mitglieder. Der Dachverband ist der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT), der die Interessen der gesamten gewerblichen Wirtschaft gegenüber dem Bund vertritt.

1.6.2.2 Kartelle

Das Wort „**Kartell**“ lässt sich aus dem lateinischen Begriff „charta“ ableiten, was so viel bedeutet wie „kleine Urkunde“. Ursprünglich wurde der Begriff für Verträge zwischen kriegführenden Kontrahenten verwendet. Im Englischen und Französischen (jeweils die Bezeichnung „cartel“) sowie Italienischen („cartello“) kennzeichnet der Begriff ähnliche Sachverhalte wie im Deutschen.

Ein Kartell entsteht durch eine vertragliche Vereinbarung von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen (meist) einer Branche, mit dem Ziel, den Wettbewerb einzuschränken. Die Mitglieder nehmen infolge des Kartellvertrages Einschränkungen ihres wirtschaftlichen Entscheidungsspielraums in Kauf, um Markt und Wettbewerb durch Kartellabsprachen zu beeinflussen und zu steuern. Infolgedessen versprechen sich die Kartellmitglieder höhere Gewinne und geringere wirtschaftliche Risiken.

In den USA sind Kartelle seit 1890 durch den **Sherman Act** (Anti-Trust-Gesetz) verboten, da sie den Wettbewerb stark beschränkten. In Deutschland erfolgte 1957 ein generelles Kartellverbot durch das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)**. Die Unternehmen sind in der Pflicht, selbst zu prüfen, ob ihr Verhalten mit dem Kartellrecht vereinbar ist. Allgemein wird das GWB im Volksmund auch gerne „Kartellgesetz“ genannt. Die Bezeichnung ist allerdings sehr ungenau, denn das GWB regelt neben dem Verbot der Kartellierung auch die Kontrolle von marktbeherrschenden Unternehmen.

Für in Deutschland beheimatete Unternehmen gelten vornehmlich zwei Kartellverordnungen: das deutsche Kartellrecht und das EU-Kartellrecht. Letzteres wird auch dezentral durch die Wettbewerbsbehörden der Mitgliedstaaten angewendet. Wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen werden in solchen Fällen nach europäischem Recht (Art. 101 AEUV) geprüft, wenn sie geeignet sind, den Handel zwischen den Mitgliedstaaten der EU zu belasten (z. B. Forschungsk Kooperationen zwischen Unternehmen aus mindestens zwei EU-Mitgliedstaaten). An diese Eignung zur Handelsbeeinträchtigung werden nur geringe Ansprüche gesetzt, d. h., die Schwelle zur europäischen Relevanz ist schnell überschritten.

Verstöße gegen das GWB werden oft mit empfindlichen Strafen geahndet. Das **Bundeskartellamt** kann im Rahmen des Ermittlungsverfahrens von den Unternehmen Auskunft über ihre wirtschaftlichen Verhältnisse sowie über die wirtschaftlichen Verhältnisse der mit ihnen verbundenen Unternehmen verlangen. Ein formloses Auskunftsersuchen enthält noch keine Pflicht zur Auskunftserteilung, ein förmlicher Auskunftsbeschluss ist hingegen verbindlich. Zusätzlich sind Unternehmen im Verwaltungsverfahren zur Herausgabe von Unterlagen verpflichtet. Die Herausgabepflicht umfasst auch allgemeine Marktstudien, die der Einschätzung oder Analyse der