

Einführung in die Betriebswirtschaft

Grundlagen

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs
Felix Dannhorn, M.Sc.

 Studienbrief
1 
01-0203-001-2

Verfasser

Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. (KNUTD) Dietmar Vahs

Dietmar Vahs studierte an der Universität Tübingen Volks- und Betriebswirtschaftslehre und promovierte auf dem Gebiet des Controllings. Berufs- und Führungserfahrung sammelte er bei einem internationalen Automobilkonzern. Seit 1993 ist er Professor für Organisation, Change- und Innovationsmanagement an der Hochschule Esslingen und Leiter des Instituts für Change Management und Innovation (CMI).

Felix Dannhorn, M.Sc.

Felix Dannhorn studierte an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg den Bachelor of Engineering im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen. Während des dualen Studiums sammelte er erste Berufserfahrung bei einem internationalen Luft- und Raumfahrtkonzern. Anschließend absolvierte er an der Hochschule in Esslingen einen Master of Science in Innovationsmanagement. Seit 2015 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Change Management und Innovation (CMI).

Lektorat

Dipl.-Kffr. (FH) Ines Hübner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hamburger Fern-Hochschule

Satz/Repro

Haussatz

Redaktionsschluss

Oktober 2019

2. Auflage 2020

© HFH · Hamburger Fern-Hochschule, Alter Teichweg 19, 22081 Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Hamburger Fern-Hochschule reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gedruckt auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier.

Einführung zum Modul

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes existierten im Jahr 2017 rund 3,5 Mio. Unternehmen in Deutschland. Diese Unternehmen beschäftigten 30,2 Mio. Menschen, das sind ca. 68 % der Erwerbsfähigen in 2017. Unternehmen leisten einen hohen gesamtwirtschaftlichen Beitrag für den Wirtschaftsstandort Deutschland und beeinflussen gleichzeitig das Leben eines jeden Einzelnen, ob als Arbeitgeber oder als Produzent von Gütern und Dienstleistungen. Erfolge und Misserfolge von Unternehmen betreffen uns alle in vielfältiger Weise.

Für ein Verständnis der komplexen Vorgänge und Zusammenhänge in den Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen dieser Welt sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse ein wichtiges Werkzeug. Diese erlauben uns, uns aktiv am Wirtschaftsleben zu beteiligen und sie ermöglichen uns eine Interpretation und Bewertung wirtschaftlicher Ereignisse. Für die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Handlungs- und Entscheidungskompetenzen ist es notwendig, sich eingangs mit dem Betrieb, den betrieblichen Strukturen und dem dort stattfindenden Wertschöpfungsprozess auseinanderzusetzen.

Grundlage jeder betrieblichen Tätigkeit bilden die Entscheidungen über den Unternehmenszweck, die Unternehmensziele und strukturelle Festlegungen durch die Wahl der Rechtsform sowie durch die Gestaltung der Organisationsstruktur. Diese Entscheidungen beeinflussen in vielfältiger Weise die weitere betriebliche Tätigkeit und letztlich auch den Unternehmenserfolg. Das Modul „Einführung in die Betriebswirtschaft“ bündelt diese Themenfelder und schafft damit grundlegendes Wissen für betriebswirtschaftliches Denken und Handeln.

Der erste Studienbrief des Moduls widmet sich der Klärung wichtiger Begriffe, die für das betriebswirtschaftliche Verständnis notwendig sind. Zudem werden die grundlegenden Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilbereichen in dem entscheidungs- und funktionsorientierten 4-Ebenen-Modell der Betriebswirtschaft dargelegt. Dieses Modell beschreibt die Zusammenhänge zwischen betrieblichen Funktions- und betriebswirtschaftlichen Entscheidungsbereichen und schafft ein Verständnis sowohl für die Gestaltung betrieblicher Strukturen als auch für die Führung des Unternehmens durch Planung, Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Tätigkeit.

Der zweite Studienbrief erörtert die Rechtsformwahl als betriebswirtschaftliches Entscheidungsproblem. Es werden die Kriterien zur Rechtsformwahl erläutert und das Alternativenspektrum an Rechtsformen im Überblick dargestellt. Wichtige Rechtsformen aus dem Bereich der Personenunternehmen und der Kapitalgesellschaften werden näher charakterisiert.

Der dritte Studienbrief geht auf die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation in Betrieben ein. Erläutert wird das Vorgehen zur Strukturierung von Aufgaben und einer darauf aufbauenden Ableitung von Aufbau- und Ablauforganisation eines Betriebs. Eingegangen wird ferner verschiedene Organisationsformen und letztlich auf Wandlungsprozesse im Zusammenhang mit Veränderungen der Unternehmensorganisation.

Der vierte Studienbrief des Moduls behandelt den Personalmanagementprozess. Dargestellt werden die wesentlichen Aufgaben des Personalmanagements, die es letztlich ermöglichen, dass der „Produktionsfaktor Personal“ mit der notwendigen Kapazität (verfügbare Arbeitsstunden) und Qualifikation, zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	6
Einleitung	7
1 Grundlagen	9
1.1 Einordnung der Betriebswirtschaft	9
1.2 Begriffe	9
1.2.1 Wirtschaftssubjekte	9
1.2.2 Wirtschaften	12
1.2.3 Güter	13
1.2.4 Märkte	15
1.2.5 Anspruchsgruppen	16
1.3 Normativer Rahmen	17
1.3.1 Elemente des normativen Rahmens	17
1.3.2 Wertesystem	19
1.3.3 Zielsystem	21
Übungsaufgaben	23
2 Unternehmensführung	24
2.1 Begriffsklärung	24
2.2 Unternehmensverfassung	24
2.3 Organisation	26
2.4 Personalmanagement	28
2.5 Controlling	30
2.6 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und deren Zusammenhänge	32
2.6.1 Herleitung und Aufgabe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	32
2.6.2 Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität	33
2.6.3 Leverage-Effekt	36
2.6.4 Return on Investment und ROI-Kennzahlensystem	37
Übungsaufgaben	39
3 Rechnungs- und Finanzwesen	41
3.1 Einführung	41
3.2 Externes Rechnungswesen	42
3.3 Internes Rechnungswesen	43
3.4 Finanzierung	44
Übungsaufgaben	47
4 Leistungserstellung	48
4.1 Innovationsmanagement	48
4.2 Materialwirtschaft	50
4.2.1 Beschaffung	50
4.2.2 Logistik	52
4.3 Produktionswirtschaft	54
4.4 Marketing	56
Übungsaufgaben	57
Glossar	58
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben	61
Literaturverzeichnis	66

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMW	Bayerische Motorenwerke
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CI	Corporate Identity
et al.	et alii (und andere)
FEI	Financial Executive Institute
HGB	Handelsgesetzbuch
ISO	International Standardization Organization
ME	Mengeneinheiten
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
REFA	Verband für Arbeitsstudien, REFA e. V.

Einleitung

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln lässt sich anhand des 4-Ebenen Modells der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Abb. E.1 aus Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 34 ff.) strukturieren. Dieses entscheidungs- und funktionsorientierte Gesamtmodell basiert auf den betrieblichen Güter- und Finanzbewegungen und bildet die Verbindungen zwischen den betriebswirtschaftlichen Teilbereichen ab.

4-Ebenen-Modell

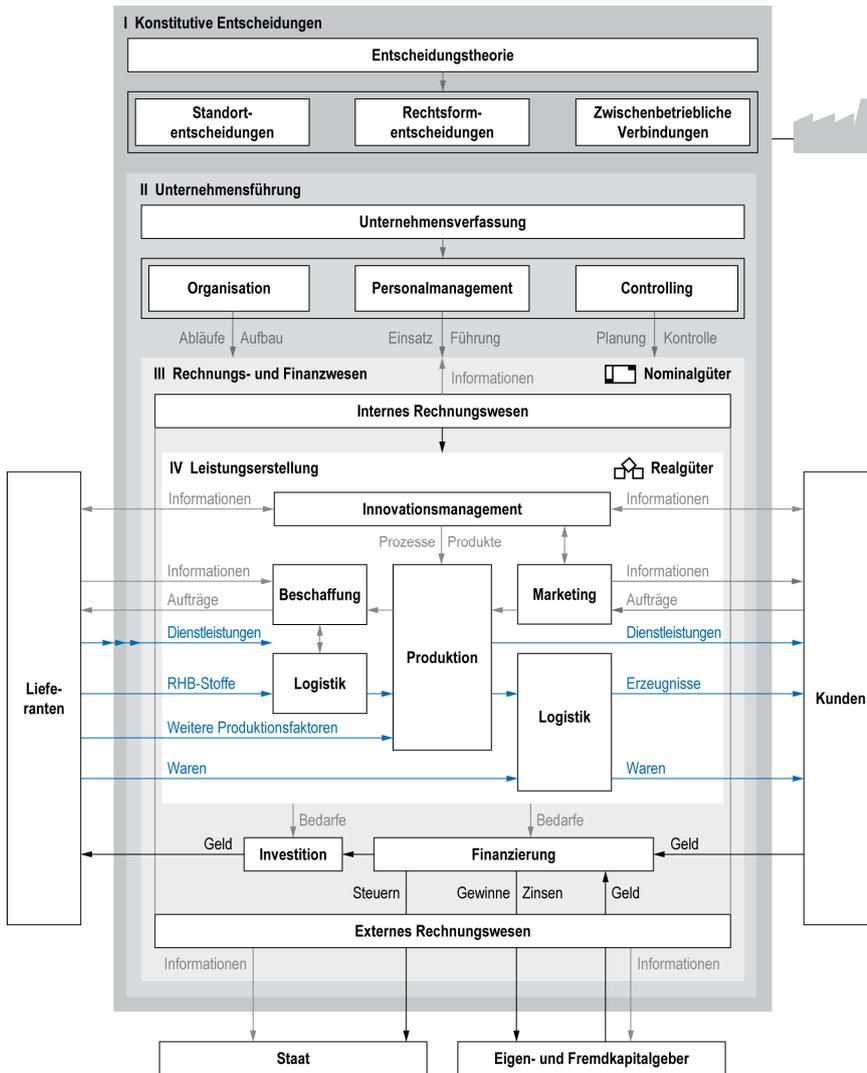


Abb. E.1: Das 4-Ebenen-Modell der BWL (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 35)

In diesem Studienbrief wird zunächst auf die Grundlagen und Begriffe aus der Betriebswirtschaftslehre eingegangen sowie der normative Rahmen als Basis jeglicher Unternehmenstätigkeit beschrieben.

Im folgenden Kapitel wird die Ebene der Unternehmensführung aufgegriffen. Neben dem Thema der Unternehmensverfassung werden die Organisation und das Personalmanagement sowie das Controlling jeweils in den Grundzügen beschrieben.

Des Weiteren sollen Einblicke in die erforderlichen finanziellen Grundlagen ermöglicht werden. Hierzu werden die Aufgaben und die Einordnung der Bereiche des Rechnungswesens sowie Grundzüge zur Finanzierung erläutert.

Struktur des Studienbriefs

Den Kern eines Unternehmens bildet die Leistungserstellung, welche sich in mehrere Funktionen untergliedern lässt. Die elementaren Zusammenhänge werden in dem Kapitel Leistungserstellung beschrieben.

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Studienbriefes sollten Sie

- ⇒ die grundlegende Begriffe der Betriebswirtschaft erklären können,
- ⇒ die wichtigsten Elemente der Unternehmensführung erläutern können,
- ⇒ das Rechnungs- und Finanzwesen einordnen und beschreiben können,
- ⇒ die unterschiedlichen Funktionen der Leistungserstellung differenzieren können und
- ⇒ in der Lage sein, die weiteren betriebswirtschaftlichen Module in Ihrem Studium in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen.

Literaturempfehlung

Zur Vertiefung der in diesem Studienbrief bearbeiteten Themen anhand von zahlreichen Fallstudien und weiteren Praxisbeispielen ist insbesondere das Standardwerk „Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“ von Vahs und Schäfer-Kunz (2015) zu empfehlen.

1 Grundlagen

Nach dem Studium dieses Kapitels sollten Sie

Lernziele

- ⇒ die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffe beschreiben und abgrenzen können,
- ⇒ die einzelnen Wirtschaftssubjekte unterscheiden und
- ⇒ die Elemente des normativen Rahmens erklären können.

1.1 Einordnung der Betriebswirtschaft

Die Betriebswirtschaftslehre als **Wirtschaftswissenschaft** gehört, neben der Soziologie, der Sozialpädagogik und der Politologie, zu den Sozialwissenschaften. Die Wirtschaftswissenschaften umfassen die Volks- und die Betriebswirtschaftslehre (vgl. Wöhe, Döring 2013: 24 f.):

- Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge der Aktivitäten aller Wirtschaftssubjekte und betrachtet diese von oben, also aus der übergeordneten Perspektive einer Wirtschaftsregion oder eines Staates. Diese Betrachtungsweise soll es ermöglichen, das Wesen der Wirtschaft als Ganzes zu untersuchen und in seinen Zusammenhängen zu erkennen (vgl. Schierenbeck, Wöhle 2016: 7). Dadurch sollen Lösungen für Probleme wie Rezession, Inflation, Arbeitslosigkeit oder die Rentenfinanzierung gefunden werden.
- Die **Betriebswirtschaftslehre** orientiert sich dagegen an den Vorgängen innerhalb der **Wirtschaftssubjekte im Allgemeinen** und der **Betriebe im Speziellen**. Sie kann als angewandte, praktische Wissenschaft charakterisiert werden, die insbesondere die Aufgaben hat:
 - reale Sachverhalte zu beschreiben (Deskription),
 - theoretische Erklärungen für Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu liefern (Kausalitäten) und daraus abgeleitet
 - realitätsnahe umsetzbare Handlungsempfehlungen zu geben (Präskription).

Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das **Wirtschaften von Betrieben**.

Was aber kennzeichnet „Betriebe“ genau und was bedeutet es, zu „wirtschaften“? Mit diesen Fragen werden wir uns nachfolgend näher beschäftigen.

1.2 Begriffe

1.2.1 Wirtschaftssubjekte

Die am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten werden als Wirtschaftssubjekte oder Wirtschaftseinheiten bezeichnet. Sie werden unterteilt in **Haushalte und Betriebe** (vgl. Abb. 1.1 und zum Folgenden vgl. Gutenberg 1955: 322 ff.; Schierenbeck, Wöhle 2016: 19 ff.; Thommen 2013: 36 ff. und Wöhe, Döring, Brösel 2016: 29 ff.).

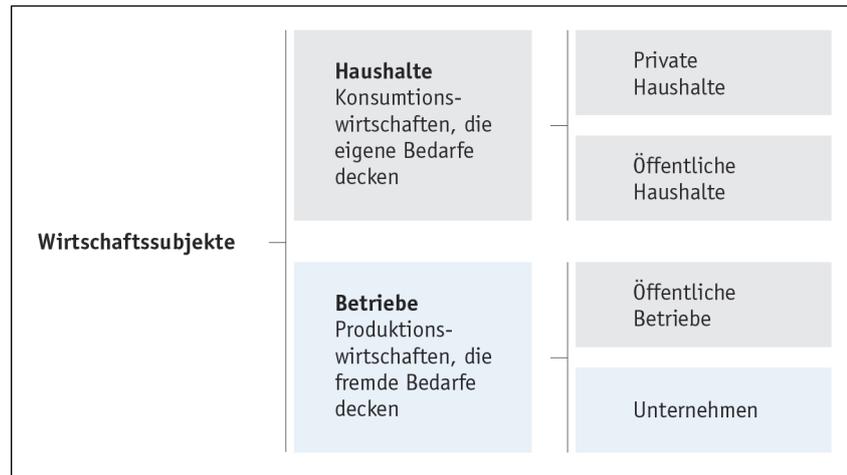


Abb. 1.1: Haushalte und Betriebe (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 2)

Haushalte

Haushalte sind die Nachfrager der von Betrieben angebotenen Güter. Sie können folgendermaßen definiert werden:

Haushalte sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur Deckung eigener Bedarfe Güter konsumiert werden.

Sie werden dementsprechend auch als **Konsumtionswirtschaften** bezeichnet und weiter in private und in öffentliche Haushalte unterteilt.

Private Haushalte

Die privaten Haushalte decken Bedarfe wie bspw. Nahrungsmittel, Wohnraum oder Bildung. Als Gegenleistung für die von ihnen konsumierten Güter bieten sie den Betrieben ihre Arbeitskraft an. Nach der Anzahl ihrer Mitglieder können sie weiter in **Ein-** und **Mehrpersonenhaushalte** unterteilt werden. In Deutschland gab es nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 2018 über 40 Mio. Haushalte, auf die sich die Gesamtbevölkerung von rd. 83 Mio. Menschen aufteilt.

Öffentliche Haushalte

Der Bund, die Bundesländer sowie die Kommunen und Gemeinden bilden die öffentlichen Haushalte. Ihre Bedarfe ergeben sich aus den kollektiven Bedarfen der ihnen angehörenden privaten Haushalte. Den Schwerpunkt bildet dabei die Sicherstellung einer funktionierenden öffentlichen Infrastruktur in Bereichen wie dem Gesundheitswesen, der Altersvorsorge, dem Rechtswesen, dem Bildungswesen, der Sicherheit oder dem Verkehr. Die entsprechende Infrastruktur wird den Mitgliedern der Gesellschaft und den Betrieben zur Verfügung gestellt.

Die wirtschaftlichen Aspekte öffentlicher Haushalte sind Gegenstand der Finanzwissenschaft, die eine eigene wissenschaftliche Disziplin darstellen.

Betriebe

Anders als Haushalte haben Betriebe nicht das Ziel, eigene Bedarfe zu decken, sondern sie dienen primär der Deckung fremder Bedarfe. Betriebe können dementsprechend wie folgt definiert werden (vgl. Wöhe, Döring, Brösel 2016: 29):

Betriebe sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur **Deckung fremder Bedarfe** Güter produziert und abgesetzt werden.

Sie werden dementsprechend auch als **Produktionswirtschaften** bezeichnet. Kennzeichnend für Betriebe sind:

- das **ökonomische Prinzip**, das dem Wirtschaften zugrunde liegt und auf das im nachfolgenden Kapitel noch genauer eingegangen wird, und
- das **Prinzip des finanziellen Gleichgewichts**, wonach allen Auszahlungen mindestens Einzahlungen in gleicher Höhe gegenüberstehen müssen.

Die Betriebe können in öffentliche und private Betriebe unterteilt werden:

Beispiele für öffentliche Betriebe sind Energieversorger, Verkehrsbetriebe, Flughafengesellschaften, Messegesellschaften, Krankenhäuser, Theater, Sparkassen und Rundfunkanstalten. Kennzeichnend für **öffentliche Betriebe** sind:

- das **Prinzip des Gemeineigentums**, da diese Betriebe mehrheitlich dem Bund, den Bundesländern oder den Kommunen gehören,
- das **Organprinzip**, nach dem staatliche Stellen ein Mitbestimmungsrecht an den betrieblichen Entscheidungen der „Organe“ – also der Teileinheiten des „öffentlichen Gesamtkörpers“ – haben, und
- das **fehlende Gewinnstreben**.

Private Betriebe, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen, kennzeichnet:

- das **Prinzip des Privateigentums**, da die Verfügungsrechte an Betrieben und deren Gewinnen mehrheitlich bei Privatpersonen oder anderen Unternehmen liegen,
- das **Autonomieprinzip**, nach dem die Betriebe die Freiheit haben, ihre betrieblichen Entscheidungen zumindest weitgehend autonom und damit unabhängig von staatlichen Stellen und anderen Wirtschaftssubjekten zu treffen, und
- das **erwerbswirtschaftliche Prinzip**, das besagt, dass diese Betriebe eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben.

Nach GUTENBERG werden private Betriebe nach oben aufgeführter Abgrenzung als Unternehmen bezeichnet:

Unternehmen sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vgl. Gutenberg 1955: 379).

Unternehmen können nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden.

Ausgehend von der **Art der Güter** werden Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen unterschieden. Zu den **Sachleistungsunternehmen** gehören Industriebetriebe, Handwerksbetriebe, landwirtschaftliche Betrieb und Bergwerke. Handelsunternehmen, Banken, Versicherungsunternehmen oder Beratungsgesellschaften zählen hingegen zu den **Dienstleistungsunternehmen**.

Nach der Unternehmensgröße werden **kleine, mittlere und große Unternehmen** unterteilt. Diese Unterscheidung hat Auswirkungen bspw. auf die Publizitätspflicht der Unternehmen, d.h., die Veröffentlichung von Jahresabschlüssen und Unternehmensinformationen. Kriterien, anhand derer die Unternehmensgröße bemessen wird, sind **Bilanzsumme, Umsatzerlöse und Beschäftigtenzahl**.

Kennzeichen von Betrieben

Öffentliche Betriebe

Private Betriebe

Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen

Kleine, mittlere und große Unternehmen

Nonprofit-Organisationen

Betriebe, die nicht vorrangig nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln, werden auch als **Nonprofit-Organisationen** bezeichnet (vgl. Thommen/Achleitner 2003: 55 f.). Erscheinungsformen der Nonprofit-Organisationen sind vielfältig. Zu den wirtschaftlichen Nonprofit-Organisationen zählen Wirtschaftsverbände und Verbraucherorganisationen, Parteien und Umweltschutzorganisationen zählen zu den politischen Nonprofit-Organisationen und Hilfsorganisationen werden den karitativen Nonprofit-Organisationen zugeordnet.

1.2.2 Wirtschaften

In Betrieben wird im Rahmen von **Transformations-** bzw. **Leistungsprozessen** ein Input, wie bspw. menschliche Arbeitskraft und Material, in einen Output, wie bspw. ein Fahrzeug, transformiert (vgl. Abb. 1.2).

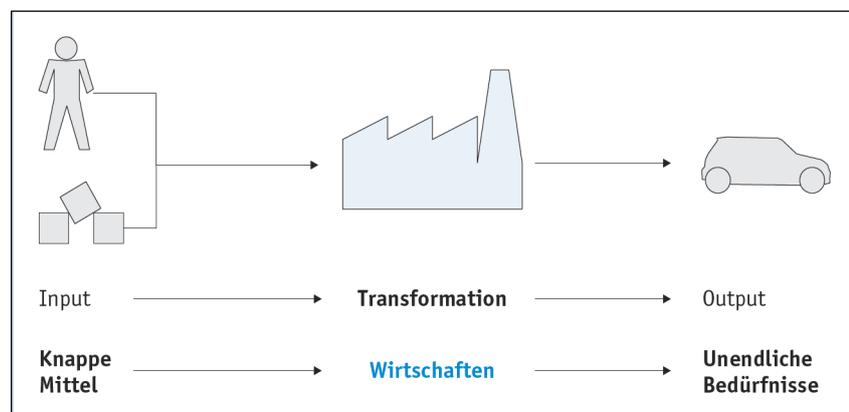


Abb. 1.2: Transformationsprozess (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 8)

Notwendigkeit des Wirtschaftens

Die allgemeine Notwendigkeit des Wirtschaftens ergibt sich für die Menschheit aus der Tatsache, dass auf der einen Seite die menschlichen Bedürfnisse und damit der nachgefragte Output weitgehend grenzenlos sind, während auf der anderen Seite die Mittel zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und damit der zur Verfügung stehende Input beschränkt sind. Für Betriebe ergibt sich in gleicher Weise die Notwendigkeit des Wirtschaftens, da die Inputgüter wie Material oder Arbeitskraft begrenzt sind. Wirtschaftliches Handeln ist notwendig, um mit den begrenzten Ressourcen die Bedürfnisse des Marktes, die Nachfrage, bestmöglich zu befriedigen.

Wirtschaften bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt (vgl. Cassel 1923: 3).

Ausprägungen des ökonomischen Prinzips

Die Zielsetzungen des Wirtschaftens werden durch Anwendung des **ökonomischen Prinzips** (Wirtschaftlichkeitsprinzip) erreicht. Erst wenn die betrieblichen Entscheidungen dem ökonomischen Prinzip folgen, wird ein Betrieb zu einer planvoll organisierten Wirtschaftseinheit.

Das ökonomische Prinzip kann folgende Ausprägungen haben (vgl. Schierenbeck, Wöhle 2016: 5 und Wöhe, Döring, Brösel 2016: 34): das **Maximumprinzip** und das **Minimumprinzip**.

Maximumprinzip

Bei Anwendung des Maximum- oder Maximalprinzips soll mit einem gegebenen mengen- oder wertmäßigen Input, bspw. den in einem Unternehmen vorhandenen Maschinen- und Personalkapazitäten, ein möglichst großer mengen- oder wertmäßiger Output, bspw. an produzierten Erzeugnissen, erzielt werden.

Minimumprinzip

Bei Anwendung des Minimum- oder Minimalprinzips soll ein gegebener mengen- oder wertmäßiger Output durch einen möglichst geringen mengen- oder wertmäßigen Input erzielt werden. Dies wird häufig durch die Reduzierung von Kosten erreicht, wie bspw. durch Prozessoptimierung oder Sachkosteneinsparungen.

Hinter dem ökonomischen Prinzip steht das Ziel, die Differenz zwischen Ertrag (wertmäßiger Output = mit Preisen bewerte Outputmenge) und Aufwand (wertmäßiger Input = mit Preisen bewertete Inputmengen) zu maximieren. Die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand entspricht dem Erfolg eines Unternehmens. Das planvolle Wirtschaften zielt also auf die Erfolgsmaximierung ab.

1.2.3 Güter

Die Mittel, die in den betrieblichen Transformationsprozess ein- und aus ihm wieder hervorgehen, werden als Güter bezeichnet.

Im Hinblick auf das Wirtschaften werden freie und knappe Güter unterschieden. **Freie Güter** sind in der Umwelt quasi unbegrenzt vorhandene kostenlose Güter (vgl. Cassel 1923: 11). Hierzu zählen klassischerweise die Luft, das Wasser und das Sonnenlicht, wobei heutzutage zumindest für saubere Luft und reines Wasser gilt, dass auch diese Güter häufig nicht mehr unbegrenzt vorhanden sind.

Die **knappen Güter**, die Gegenstand des Wirtschaftens sind, werden auch als **Wirtschaftsgüter** bezeichnet. Sie können nach verschiedenen Merkmalen systematisiert werden (vgl. Schierenbeck, Wöhle 2016: 3; Thommen 2013: 33 ff.):

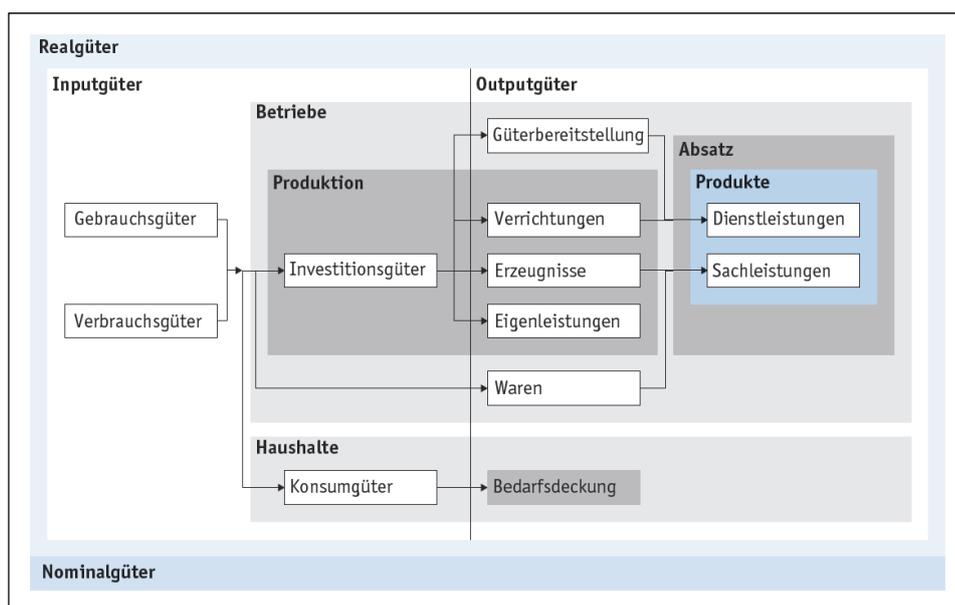


Abb. 1.3: Güterarten und abgeleitete Begriffe (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 11)

Real- und Nominalgüter	Die Unterscheidung in Real- und Nominalgüter basiert auf dem Anspruchsgegenstand (vgl. Kosiol 1976: 321). Während Realgüter als materielle (körperlich fassbare) und immaterielle (nicht gegenständliche) Güter aus sich heraus einen Wert besitzen, haben Nominalgüter hingegen nur einen zugewiesenen Wert. Als Nominalgüter gelten das Bargeld und das Recht auf Bargeld.
Input- und Outputgüter	Innerhalb der Realgüter lassen sich Input- und Outputgüter anhand der Stellung im Transformationsprozess unterschieden. <ul style="list-style-type: none">• Inputgüter, wie bspw. menschliche Arbeitskraft, Material oder Maschinen, gehen in den Transformationsprozess ein. Synonym wird teilweise der Begriff Einsatzgut verwendet.• Outputgüter, wie bspw. Automobile, gehen aus dem Transformationsprozess hervor. Synonym wird teilweise der Begriff Ausbringungsgut verwendet.
Verbrauchs- und Gebrauchsgüter	Inputgüter haben eine unterschiedliche Nutzungsdauer (vgl. Cassel 1923: 8): <ul style="list-style-type: none">• Gebrauchsgüter werden bei ihrer Verwendung gar nicht, wie bspw. Kapital oder Grundstücke, oder zumindest nur nach mehrmaligem Gebrauch, wie bspw. Maschinen oder andere Betriebsmittel, aufgebraucht. Teilweise wird der Begriff Potenzialfaktoren synonym verwendet.• Verbrauchsgüter, wie Werkstoffe oder Lebensmittel, werden bei ihrer Verwendung sofort aufgebraucht oder in ein anderes Gut transferiert. Teilweise wird der Begriff Repetierfaktoren synonym verwendet.
Investitions- und Konsumgüter	Nach dem Verwendungszweck lassen sich Investitions- und Konsumgüter unterscheiden. Während Konsumgüter, wie bspw. Bekleidung oder Automobile, der Bedarfsdeckung in Haushalten dienen, werden Investitionsgüter werden im Gegensatz dazu zur Produktion von anderen Gütern in Betrieben verwendet. Häufig bezieht sich der Begriff eingeschränkt auf Maschinen und Anlagen, hier im erweiterten Sinne auch auf menschliche Arbeitskraft und Material. <p>Häufig werden dann die Begriffe Produktionsfaktor oder Ressourcen weitgehend synonym verwendet. Im Kapitel 4 wird näher auf die verschiedenen Materialien und Produktionsfaktoren eingegangen (vgl. auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 677 ff.).</p>
Ergänzende Güterterminologie	Ergänzend zu der oben dargestellten Güterterminologie werden in der Betriebswirtschaftslehre weitere Begriffe verwendet: <p>Eigenleistungen sind für die interne Verwendung bestimmte Güter, die im Betrieb produziert wurden, wie bspw. ein Prüfautomat, der in der Produktion des Betriebes eingesetzt werden soll und im Werkzeugbau des Betriebes produziert wurde.</p> <p>Erzeugnisse sind für den Absatz bestimmte Güter, die im Betrieb produziert wurden. Die Erzeugnisse können weiter in unfertige und fertige Erzeugnisse unterteilt werden. Als unfertige Erzeugnisse werden die Teile und Baugruppen innerhalb der Produktion bezeichnet, wie bspw. ein Kotflügel in der Automobilproduktion. Teilweise werden die Begriffe Halbfabrikate oder Zwischenprodukte synonym für unfertige Erzeugnisse sowie Fertigerzeugnisse, Fertigfabrikate oder Endprodukte synonym für fertige Erzeugnisse verwendet.</p> <p>Waren sind für den Absatz bestimmte Güter, die vom Betrieb gekauft und abgesetzt werden, ohne dass sie im Betrieb verändert werden. Der Kauf und der Absatz von Waren werden als Handel bezeichnet, weshalb synonym zum Begriff Waren häufig auch der Begriff Handelswaren verwendet wird.</p>

Produkte

Produkte sind die für den Absatz bestimmten Güter von Betrieben. Obwohl dem Begriff im Rechnungswesen eine etwas andere Bedeutung zugewiesen wird (vgl. auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 441 ff.), wird der Begriff **Leistungen** häufig synonym für Produkte verwendet. Die Produkte können weiter in Sach- und Dienstleistungen unterteilt werden.

Sachleistungen sind die materiellen Produkte von Betrieben. Da sie gegenständlicher Natur sind, können Sachleistungen i. d. R. transportiert und gelagert werden.

Dienstleistungen sind die immateriellen Produkte von Betrieben. Es kann sich dabei um Verrichtungen, wie bspw. das Putzen von Räumen, oder um die Bereitstellung von Gütern, wie bspw. die Vermietung von Büroräumen oder die Bereitstellung von Adressen potenzieller Kunden, handeln.

1.2.4 Märkte

Beim Übergang der Güter zwischen den Wirtschaftssubjekten bilden sich die sogenannten Märkte, die folgendermaßen definiert werden können:

Märkte bestehen jeweils aus allen Wirtschaftssubjekten, die entweder Güter anbieten oder Güter nachfragen (Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage).

Als Märkte können ausgehend von der betrieblichen Tätigkeit bspw. Beschaffungs- und Absatzmärkte für Material und Produkte, der Arbeitsmarkt und der Geld- und Kapitalmarkt unterschieden werden.

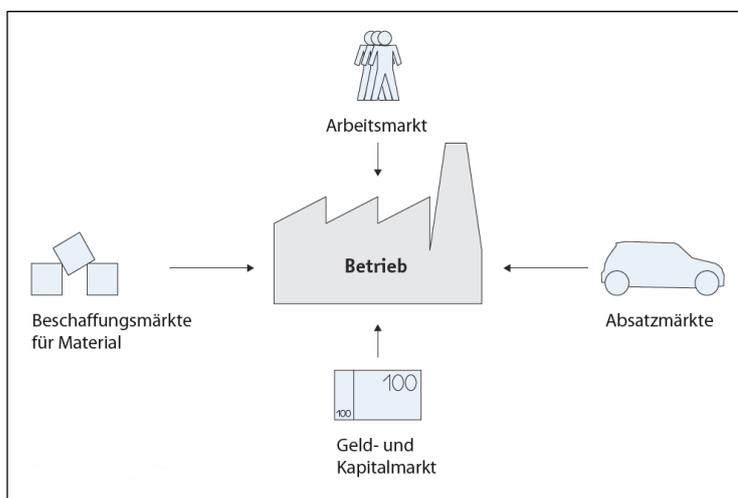


Abb. 1.4: Marktumfeld von Betrieben (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 14)

Wie eng Märkte abgegrenzt werden, hängt davon ab, wie umfassend die Ersetzbarkeit definiert wird. Bei einer weiten Marktabgrenzung könnten bspw. Personenkraftwagen durch Lastkraftwagen ersetzt werden, bei einer engen Marktabgrenzung können beispielweise Roadster mit einer bestimmten Motorleistung nur durch andere Roadster mit einer ähnlichen Motorleistung ersetzt werden.

Marktabgrenzung

In Abhängigkeit von der Anzahl und der Marktstellung der anbietenden und der nachfragenden Wirtschaftssubjekte können darüber hinaus verschiedene **Marktformen**, wie bspw. Angebotsmonopole, unterschieden werden (zu diesen Marktformen vgl. auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 177).

Preisbildung

Durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage werden den Gütern auf den Märkten bestimmte **Werte in Form von Preisen** zugewiesen und die Angebots- und Nachfragemengen aufeinander abgestimmt.

Wertschöpfung und Mehrwert

Wenn der Wert der gesamten Outputgüter eines Unternehmens während eines Zeitraums größer ist als der Wert der gesamten Inputgüter während dieses Zeitraums, ergibt sich eine **Wertschöpfung** und es wird ein **Gewinn** erwirtschaftet. Der sich ergebende Mehrwert wird über die Umsatzsteuer besteuert (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 14 ff.).

1.2.5 Anspruchsgruppen

Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder eines Betriebes sind alle Wirtschaftssubjekte, die in Beziehung zu dem Betrieb stehen und damit das Handeln des Betriebes beeinflussen und/oder von den Handlungen des Betriebes betroffen sind (vgl. Rüegg-Stürm 2002: 33).

Das Management und die Mitarbeitenden stellen dabei **interne**; die Eigentümer, die Fremdkapitalgeber, die Lieferanten, die Kunden, die Konkurrenten sowie der Staat und die Gesellschaft **externe Anspruchsgruppen** dar (vgl. Abb. 1.5).

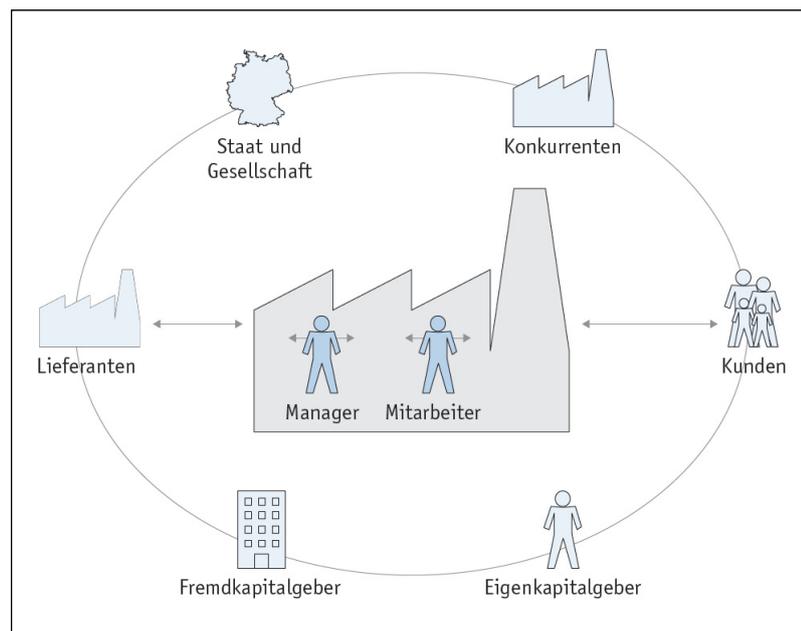


Abb. 1.5: Stakeholder (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 16)

Zwischen den Anspruchsgruppen und den Betrieben bestehen die folgenden vertraglichen Beziehungen und die Anspruchsgruppen haben typischerweise folgende Interessen (vgl. Ulrich, Fluri 1995: 79):

Interessen der internen Anspruchsgruppen

Managerinnen und Manager leiten Betriebe und erhalten im Gegenzug eine Vergütung. Typische Interessen des Managements sind neben den nachfolgend unter Mitarbeitenden aufgeführten Interessen Macht, Einfluss, Selbstständigkeit und Entscheidungsautonomie.

Mitarbeitende stellen Betrieben ihre Arbeitsleistung zur Verfügung und erhalten im Gegenzug eine Entlohnung. Typische Interessen der Mitarbeitenden sind hohe

Einkommen, sichere Arbeitsplätze, Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung, zwischenmenschliche Kontakte, Status, Anerkennung und Prestige.

Im weiteren Verlauf des Studienbriefes umfasst der Begriff Beschäftigte sowohl die hier genannten Mitarbeitenden als auch das Management (die Führungskräfte).

Eigenkapitalgeber, die abhängig von der Rechtsform auch als Eigentümer, (Anteils-) Eigner, Gesellschafter, Aktionäre oder Shareholder bezeichnet werden, stellen Betrieben Eigenkapital zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Gewinnanteile. Typische Interessen der Eigenkapitalgeber sind Wertsteigerungen des investierten Kapitals, hohe Gewinne und damit eine hohe Verzinsung des investierten Kapitals, der Erhalt und die Selbstständigkeit des Unternehmens und eine weitgehende Entscheidungsautonomie.

Fremdkapitalgeber stellen Betrieben Fremdkapital zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Zinsen. Typische Interessen der Fremdkapitalgeber sind sichere Kapitalanlagen und hohe Verzinsungen.

Lieferanten stellen Betrieben Güter zur Verfügung und erhalten im Gegenzug eine Bezahlung. Typische Interessen der Lieferanten sind stabile Lieferbeziehungen, gute Verkaufskonditionen und die ständige Zahlungsfähigkeit der Abnehmer.

Kunden leisten Zahlungen an Betriebe und erhalten im Gegenzug Produkte. Typische Interessen der Kunden sind qualitativ hochwertige Produkte zu günstigen Konditionen und ein guter Service.

Typische Interessen der **Konkurrenten** sind Markterfolge zulasten der Unternehmen und die Einhaltung fairer Spielregeln.

Der Staat und die Gesellschaft stellen Unternehmen eine Infrastruktur zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Steuern. Typische Interessen von Staat und Gesellschaft sind hohe Steuerzahlungen, Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen, hohe Beiträge zur Infrastruktur und zur Kultur, Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen und Schutz der Umwelt.

1.3 Normativer Rahmen

1.3.1 Elemente des normativen Rahmens

Das betriebliche Handeln erfolgt immer in Wechselwirkung mit den Anspruchsgruppen. Damit betriebliches Handeln zielgerichtet stattfinden kann, sind allgemeingültige Vorgaben notwendig, die Zweck und Anspruch eines Unternehmens für die Anspruchsgruppen verdeutlichen. Dies leistet der normative Rahmen.

Der normative Rahmen (vgl. Abb. 1.6) schränkt zum einen durch die **Vorgabe eines Wertesystems und einer Mission** den Handlungsspielraum der Beschäftigten in sinnvoller Weise ein. Zum anderen gibt er durch die **Vorgabe einer Vision und eines Zielsystems** Orientierung hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens (vgl. dazu und zum Folgenden Müller-Stewens, Brauer 2009: 150 ff.; Meffert 2015: 227 ff. und Thommen 2013: 839 ff.).

Interessen der externen Anspruchsgruppen

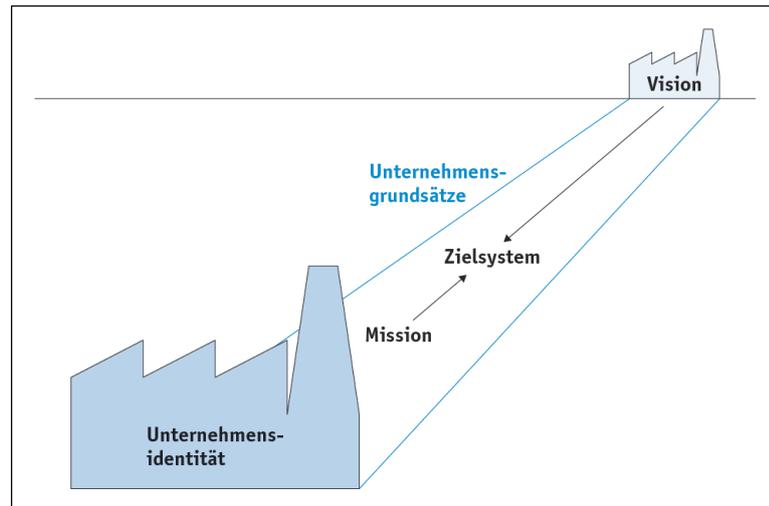


Abb. 1.6: Elemente des normativen Rahmens von Unternehmen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 25)

Unternehmensleitbild

Zur internen und externen Kommunikation werden die Bestandteile des normativen Rahmens häufig in sogenannten **Unternehmensleitbildern** explizit formuliert.

Beispiel: **LEITBILD FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT E.V.**

MISSION

Wir stehen für angewandte Forschung. Originäre Ideen setzen wir gemeinsam mit Unternehmen in Innovationen um – zum Wohl der Gesellschaft und zur Stärkung der deutschen und europäischen Wirtschaft.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten die Zukunft – in anspruchsvollen Positionen bei Fraunhofer oder auch in anderen Bereichen der Wissenschaft und Wirtschaft. Daher legt die Fraunhofer-Gesellschaft höchsten Wert auf deren fachliche und persönliche Förderung und Entwicklung.

VISION

Fraunhofer ist die international führende Organisation der angewandten Forschung.

Als Innovationstreiber leiten wir strategische Initiativen zur Lösung künftiger Herausforderungen. Daraus entwickeln wir technologische Durchbrüche.

LEITSÄTZE

Wir tragen durch unsere Forschung zu einer **nachhaltigen Entwicklung** im Sinne einer ökologisch intakten, ökonomisch erfolgreichen und sozial ausgewogenen Welt bei. Dieser Verantwortung fühlen wir uns verpflichtet.

Wir gestalten ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen **exzellenter Forschung** und **anwendungsorientierter Entwicklung**. Dieses Alleinstellungsmerkmal ist Motivation für uns und schafft Mehrwert für unsere Partner.

Wir verstehen unsere **Kunden** und kennen ihre Herausforderungen von morgen. Gemeinsam entwickeln wir ganzheitliche Lösungen für ihren langfristigen Erfolg.

Wir kooperieren gezielt mit den **weltweit Besten** aus Wissenschaft und Wirtschaft. Dies stärkt unsere eigene Innovationskraft sowie die der deutschen und europäischen Wirtschaft.

Wir setzen auf die große Vielfalt und ein **interdisziplinäres Miteinander** unserer Institute. Durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen wir Synergien und steigern damit unsere Leistungsfähigkeit.

Unser Erfolg basiert auf dem **Wissen** und der **Begeisterung** unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die angewandte Forschung. Fraunhofer bietet ausgezeichnete Rahmenbedingungen und einen hohen Grad an Selbstbestimmung.

[Quelle: <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/leitbild/fraunhofer-leitbild.pdf>, Stand 13.09.2019]

Vision

Die Vision gibt eine Antwort auf die Frage: „Wo sehen wir uns selbst langfristig?“. Sie gibt damit eine Orientierung, wohin sich das Unternehmen zukünftig entwickeln will.

Unter einer **Unternehmensvision** wird eine generelle unternehmerische Leitidee verstanden, die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert.

Unternehmensvisionen sollen also ein attraktives **Bild der Zukunft des Unternehmens** aufzeigen und damit die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten fördern und ihrer Arbeit einen Sinn geben. Unternehmensvisionen können erhebliche Motivationswirkungen haben, wenn sie akzeptiert und als erstrebenswert angesehen werden. Sie haben damit einen handlungsleitenden Charakter (vgl. Vahs 2015: 124f.). Die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Leistungen einen langfristigen Nutzen für die Nachfrager stiften können, ist dabei ein wesentliches Element für die Formulierung einer Vision.

Mission

Eng verknüpft mit dem durch die Unternehmensvision vorgegebenen Zukunftsbild des Unternehmens ist die daraus resultierende Mission als **Handlungsauftrag für das gegenwärtige Unternehmen**. Die Mission gibt entsprechend Antworten auf die Frage „Warum gibt es uns?“.

Die **Unternehmensmission** beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen unternehmerischen Handelns.

Mit der Beschreibung des grundlegenden Tätigkeitsfeldes des Unternehmens legt die Unternehmensmission also fest, welche Leistungen das Unternehmen anbietet und welche Probleme es löst.

In den meisten Fällen wird dies als sogenannter „Gegenstand des Unternehmens“ bereits bei der Gründung im Gesellschaftsvertrag niedergelegt. Zur Kommunikation gegenüber Beschäftigten, Kunden und anderen Interessenten wird die Unternehmensmission häufig auch in Form eines sogenannten **Mission-Statements** festgehalten.

1.3.2 Wertesystem

Das Wertesystem von Unternehmen umfasst die **Unternehmensidentität** und die **Unternehmensgrundsätze**.

Unternehmensidentität

Die Frage „Wer sind wir?“ wird im Rahmen der Festlegung der Unternehmensidentität bzw. der **Corporate Identity (CI)** geklärt. Die CI bestimmt gewissermaßen die Unternehmenspersönlichkeit und damit das Bild bzw. das Image des Unternehmens, das intern gegenüber den Beschäftigten und extern gegenüber der Öffentlichkeit vermittelt werden soll. Diese Unternehmensidentität ist heute beson-

ders wichtig, da viele Produkte austauschbar geworden sind und Kaufentscheidungen deshalb häufig aufgrund des Unternehmensimages getroffen werden.

Identitäts-Mix

Die Unternehmensidentität wird durch den sogenannten Identitäts-Mix aus:

- Erscheinungsbild (Corporate Design),
- Verhalten (Corporate Behaviour) und
- Kommunikation (Corporate Communication)

geschaffen und vermittelt (vgl. dazu und zum Folgenden Meffert 2015: 230 ff.).

Erscheinungsbild (Corporate Design)

So wie sich Menschen in einer bestimmten Art und Weise kleiden, um einen bestimmten Eindruck zu erwecken, legt das **Corporate Design** das **Erscheinungsbild des Unternehmens** fest. So kann sich ein Unternehmen bspw. als besonders innovativ darstellen, um den Anforderungen eines dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeldes gerecht zu werden.

Das Corporate Design kann dabei u. a. Vorgaben für folgende Elemente umfassen:

Elemente des Corporate Designs

- Logo des Unternehmens,
- zu verwendende Farben,
- Stil von Abbildungen und Fotos,
- typographische Gestaltung von Geschäftspapieren, Geschäftsberichten und anderen Druckmedien,
- Internetauftritt,
- Gestaltung von Produkten und deren Verpackungen,
- Architektur (Corporate Architecture),
- Arbeitskleidung (Corporate Fashion),
- Erkennungsklang des Unternehmens (Sonic Identity) und
- Raumdüfte (Corporate Scent) in Geschäfts- und Verkaufsräumen.

Da das **Corporate Design** unmittelbar in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und im Vergleich zum Corporate Behaviour relativ leicht zu beeinflussen ist, haben heute fast alle größeren Unternehmen ein professionell gestaltetes Erscheinungsbild.

Verhalten (Corporate Behaviour)

Das **Corporate Behaviour** versucht, das Verhalten der Beschäftigten und damit die **Unternehmenskultur** zu beeinflussen. Während es sich bei den nachfolgend beschriebenen Unternehmensgrundsätzen um zumeist schriftlich fixierte Regeln handelt, wird die Unternehmenskultur primär von ungeschriebenen Gesetzen geprägt, die sich in bestimmten Verhaltensweisen und Ritualen äußern, so etwa

Elemente der Unternehmenskultur

- wie der Umgangston untereinander und gegenüber Externen ist,
- wer wie informiert wird,
- wer welche Entscheidungen trifft,
- wie Entscheidungen getroffen werden,
- welcher Führungsstil angestrebt wird,
- welche Risiken eingegangen werden,
- wie mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen wird,
- wie auf Erfolge und Misserfolge reagiert wird,
- wer protegiert und befördert wird,
- wer welche Art von Kleidung trägt oder
- wie sozialer Status symbolisiert wird.

Das Verhalten der Beschäftigten und die Unternehmenskultur sind wesentlich schwieriger zu beeinflussen als das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens. Entsprechende Veränderungen setzen einen Wandel der subjektiven und kollektiven Einstellungen und Verhaltensweisen voraus. Sie müssen insbesondere von den Führungskräften ausgehen, indem diese bspw. die gewünschten Verhaltensmuster aktiv vorleben oder Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen einstellen und befördern.

Die **Corporate Communication** umfasst insbesondere Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit bzw. der Public-Relations (vgl. auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 715 ff.).

**Kommunikation
(Corporate Communication)**

Unternehmensgrundsätze

Die Unternehmensgrundsätze bzw. **Policies and Practice** geben Auskunft auf die Frage „Nach welchen Grundwerten und Grundsätzen handeln wir?“. Meistens werden die Unternehmensgrundsätze schriftlich fixiert und innerhalb des Unternehmens kommuniziert. Die Unternehmensgrundsätze können weiter in die Unternehmensverfassung und die Verhaltenskodizes unterteilt werden.

Unternehmensverfassungen (Corporate-Governance-System) geben der Unternehmensführung Regeln für die Leitung und die Überwachung von Unternehmen vor (vgl. Kap. 2.2, auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 217 ff.).

Verhaltenskodizes (Corporate Codes of Conduct), die teilweise auch als Ethikodizes bezeichnet werden, sind moralische Standards, an denen sich alle Beschäftigten orientieren sollen. In der Regel haben sie insbesondere die Beziehungen zu externen Stakeholdern, wie Lieferanten und Kunden, zum Gegenstand. Als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex besitzen sie eine integrierende und steuernde Funktion.

1.3.3 Zielsystem

Aus den vorgenannten Elementen des normativen Rahmens wird ein System von sogenannten **Handlungszielen** abgeleitet. In der Regel besteht innerhalb von Betrieben bzw. Unternehmen eine **Zielhierarchie**. Für die verschiedenen Hierarchieebenen ergeben sich damit Handlungsziele in Form von Ober-, Zwischen- und Unterzielen (vgl. zu den entsprechenden Instrumentalrelationen Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 51 ff.). Oberziele für das gesamte Unternehmen können bspw. die nachfolgend beschriebenen Rentabilitäts- und Marktziele sein, die dann – abhängig von der Aufbauorganisation des Unternehmens – in entsprechende Ziele für die Unternehmens- und/oder Funktionsbereiche und von dort aus bspw. im Rahmen von Zielvereinbarungen weiter bis auf die Ebene von Einzelpersonen heruntergebrochen werden (vgl. dazu und zum Folgenden Meffert 2015: 21 ff.).

Meist verfolgen Unternehmen mehrere Handlungsziele gleichzeitig. Diese lassen sich in monetäre, also in Geldeinheiten messbare Ziele, wie das häufig primäre Ziel der Gewinnmaximierung, und in nichtmonetäre Ziele, wie bspw. die Bewahrung der Unabhängigkeit, unterteilen. Die möglichen Handlungsziele von Betrieben können in den folgenden Kategorien zusammengefasst werden (vgl. Abb. 1.7, zum Folgenden vgl. Ulrich, Fluri 1995: 97 f.):

**monetäre und
nichtmonetäre Ziele**

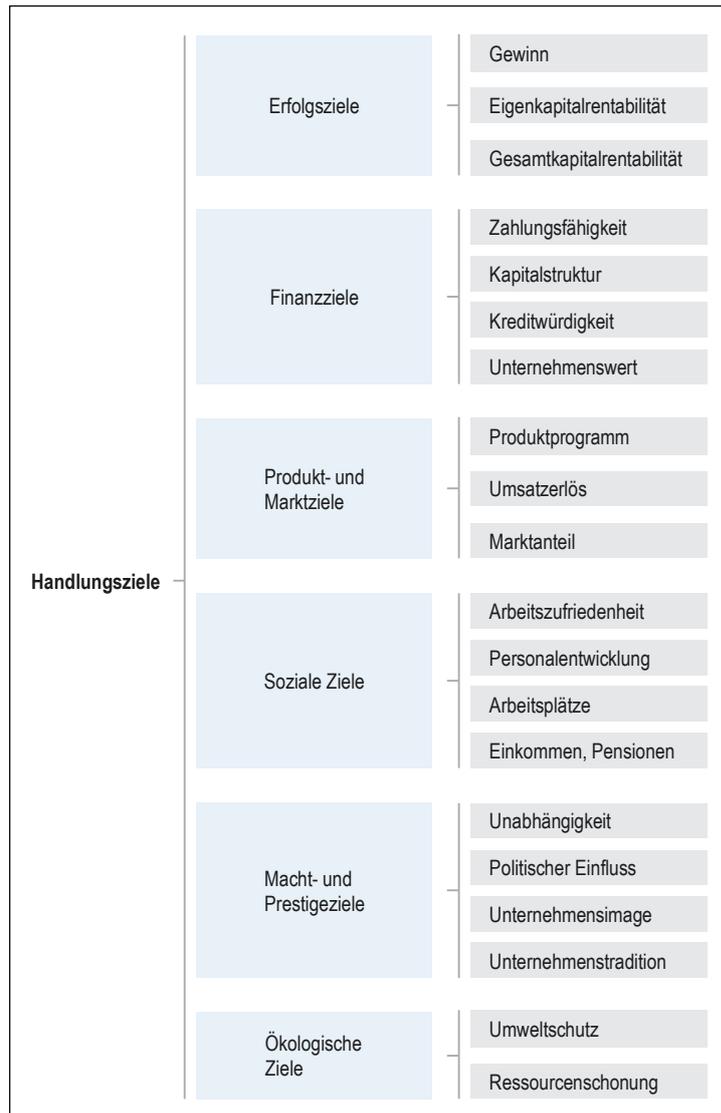


Abb. 1.7: Mögliche Handlungsziele von Unternehmen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 31)

Handlungsziele von Unternehmen

Erfolgsziele: Die Steigerung der Rentabilität ist eines der wichtigsten Handlungsziele vieler Unternehmen, da diese im Außenverhältnis in der Regel nach der Gesamtkapital-, der Eigenkapital- und der Umsatzrentabilität beurteilt werden. Diese Kennzahlen sind wichtige Indikatoren für Kapitalgeber. Zur Steigerung der Rentabilität wird dabei insbesondere angestrebt, den Gewinn zu maximieren.

Finanzziele: Aus der Sicherstellung des Unternehmenserhalts ergibt sich das Ziel, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Um dabei nicht zu viel Fremdkapital einzusetzen und nicht zu hohe Fremdkapitalzinsen bezahlen zu müssen, beziehen sich weitere mögliche Handlungsziele auf die Optimierung der Kapitalstruktur und die Erhöhung der Kreditwürdigkeit. Im Hinblick auf die Interessen von Aktionären und Gesellschaftern kann es zudem ein Handlungsziel sein, den Unternehmenswert zu steigern.

Produkt- und Marktziele: Hinsichtlich der Märkte, in denen Unternehmen tätig sind, sind die Optimierung des bestehenden und des zukünftigen Produktprogramms und die Erhöhung von Umsatzerlösen und von Marktanteilen wichtige Handlungsziele. Darüber hinaus kann auch die Etablierung in neuen Märkten, wie bspw. in bestimmten ausländischen Märkten, Ziel eines Unternehmens sein.

Soziale Ziele: Da die Zufriedenheit der Beschäftigten für den Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung ist, haben viele Unternehmen das Ziel, die Interessen der Beschäftigten zu wahren und deren Weiterentwicklung zu fördern. Weitere Handlungsziele im Hinblick auf die Beschäftigten sind die Sicherung von deren Arbeitsplätzen, von deren Einkommen und von deren Pensionen.

Macht- und Prestigeziele: Insbesondere das Management hat meist das Ziel, die Unabhängigkeit von Unternehmen zu wahren. Um andere Unternehmensziele durchsetzen zu können, ist es ein weiteres mögliches Handlungsziel, den politischen und den gesellschaftlichen Einfluss eines Unternehmens zu erhöhen. Die Verbesserung des Unternehmensimages und die Fortführung einer Unternehmenstradition sind weitere, von vielen Unternehmen verfolgte Ziele.

Ökologische Ziele: Aufgrund des zunehmenden ökologischen Bewusstseins der Bevölkerung sind heute auch Ziele im Hinblick auf den Schutz der Umwelt, den schonenden Umgang mit Ressourcen und die Recyclingfähigkeit der angebotenen Produkte von großer Bedeutung.

Im Rahmen des strategischen Managementprozesses erfolgt die Zielbildung und Operationalisierung für ein Unternehmen. Daraus werden die **Strategien** abgeleitet, die das Handeln des Unternehmens auf das **Erreichen dieser Ziele** hin ausrichten.

Strategisches Management

Übungsaufgaben

- 1.1) Nennen Sie die zwei Arten von Wirtschaftssubjekten, die am Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind. Definieren Sie diese Begriffe und nennen Sie jeweils ein Synonym.
- 1.2) Nennen Sie zwei Kennzeichen aller Betriebe. Nennen Sie mindestens zwei Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betrieben und definieren Sie den Begriff „Unternehmen“.
- 1.3) Definieren Sie den Begriff „Wirtschaften“. Wie hängt Wirtschaften mit dem ökonomischen Prinzip zusammen? Nennen Sie die zwei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips.
- 1.4) Erläutern Sie, was unter Wirtschaftsgütern verstanden wird.
- 1.5) Nennen Sie mindestens sechs Anspruchsgruppen von Betrieben.
- 1.6) Erläutern Sie, welche Austauschbeziehung zwischen Managern und Betrieben besteht.
- 1.7) Erläutern Sie, welche zwei Aufgaben der normative Rahmen von Unternehmen hat.
- 1.8) Nennen Sie die drei Elemente des Identitätsmix. Geben Sie bezogen auf die Marke „Coca Cola“ konkrete Beispiele für diese drei Elemente.
- 1.9) Nennen Sie mindestens fünf Kategorien, in die die Handlungsziele von Unternehmen unterteilt werden können. Formulieren Sie jeweils ein Ziel als Beispiel.

2 Unternehmensführung

Lernziele

Nach der Lektüre des zweiten Kapitels sollen die Studierenden

- ⇒ die Instrumente der Unternehmensführung und die Grundlagen der Unternehmensverfassung kennen,
- ⇒ die Organisation und das Personalmanagement in Unternehmen einordnen können,
- ⇒ das Controlling als ein wichtiges Werkzeug der Unternehmensführung erläutern können und
- ⇒ die Bedeutung von Kennzahlen kennen sowie wesentliche betriebliche Kennzahlen herleiten und deren Zusammenhänge erläutern können.

2.1 Begriffsklärung

Die **Unternehmensführung** bezeichnet aus funktionaler Sicht die übergeordnete grundlegende Gestaltung und Steuerung von Unternehmen und aus institutioneller Sicht die Träger dieser Aufgaben.

Die Träger der Unternehmensführung werden auch als **Unternehmensleitung** oder als **Management** bezeichnet (vgl. Werder 2015: 27). Darunter werden mindestens die Personen verstanden, die eine Position in der obersten Hierarchieebene eines Unternehmens innehaben, also Vorstände oder Geschäftsführerinnen/Geschäftsführer. Teilweise werden darunter auch Personen verstanden, die überhaupt eine Führungsposition im Unternehmen innehaben, also zusätzlich auch Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenleitungen.

Führungsinstrumente

Das System der Unternehmensführung umfasst zum einen die **Unternehmensverfassung**, die den Handlungsrahmen der Führung vorgibt, und zum anderen innerhalb dieses Rahmens, die drei **Führungsinstrumente Organisation, Personalmanagement und Controlling**.

2.2 Unternehmensverfassung

Damit Unternehmen erfolgreich sind, muss sichergestellt werden, dass alle Anspruchsgruppen, die Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen können, in erster Linie im Sinne des Unternehmens und nicht im eigenen Sinne, also opportunistisch, handeln. Anspruchsgruppen sind dabei insbesondere das Management, aber auch die Eigentümer, die Aufsichtsgremien und – für den Fall einer Mitbestimmung – die Beschäftigten. Zudem muss sichergestellt werden, dass im Rahmen der Unternehmensführung die „richtigen“ Entscheidungen getroffen und bspw. existenzbedrohende Risiken nicht eingegangen werden. Um dies zu erreichen, gibt es insbesondere für die Führung großer Unternehmen eine Reihe von Vorgaben, die in ihrer Gesamtheit eine Unternehmensverfassung darstellen.

Unternehmensverfassung

Unternehmensverfassungen, auch als **Spitzenverfassungen** oder als **Corporate-Governance-Systeme** bezeichnet, geben der jeweiligen Unternehmensführung einen Ordnungsrahmen vor (vgl. Macharzina 2012: 126 ff.). Sie können entsprechend folgendermaßen definiert werden:

Unternehmensverfassungen sind Regelwerke für die Leitung und die Überwachung von Unternehmen.

Da **Managerinnen und Manager** in der Regel den größten Einfluss auf die Entwicklung von Unternehmen haben, sind sie auch die wichtigsten Adressaten der in Unternehmensverfassungen hinterlegten Regeln. Heute werden die meisten Großunternehmen von Managerinnen und Managern geführt, d.h., diese Managerinnen und Manager bilden die oberste Hierarchieebene im Unternehmen. Das Gegenmodell dieser Auftrennung ist sind **Unternehmerinnen und Unternehmer**, die in einer Person Eigentum und Leitung vereinen. Da dem Management ein anderes Rollenverständnis als Unternehmerinnen und Unternehmern unterstellt wird (vgl. Tabelle 2.1), wird davon ausgegangen, dass Managementhandeln stärker reguliert werden muss.

**Management oder
Unternehmerinnen/Unternehmer**

Tabelle 2.1: Unterschiede zwischen Unternehmerinnen/Unternehmern und Managerinnen/Managern (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 219)

	Unternehmerinnen und Unternehmer	Managerinnen und Manager
Haftung	unbeschränkte Vollhaftung mit dem Eigenkapital	Haftung nur im Rahmen der Verantwortung
Motivation	Selbstverwirklichung	Machtausübung
Verpflichtung	Zeitlich unbegrenzt	nur so lange, bis eine bessere Position frei wird
Umgang mit Fehlern	Fehler dienen als Chance, um zu lernen	Fehler werden so weit wie möglich vermieden

Die Regeln zur Unternehmensführung finden sich nicht in einem einzigen Gesetz, sondern in einer Reihe von **gesetzlichen und untergesetzlichen Regelwerken**. Welche Vorschriften gelten, hängt davon ab, in welchem Land sich ein Unternehmen befindet, welche Rechtsform es hat, wie groß es ist und ob es börsennotiert ist oder nicht. Gesetzliche Regelwerke sind dabei verbindlich einzuhalten, die Regeln untergesetzlicher Regelwerke werden hingegen aufgrund einer Selbstverpflichtung seitens des Unternehmens eingehalten (bspw. Selbstregulierung der deutschen Werbewirtschaft).

Transnationale Regelungen zur Unternehmensverfassung sind u. a. Abschlussprüferrichtlinien der EU. Zu den nationalen Regelwerken zählen das **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)** und der **Deutsche Corporate Governance Codex (DCGK)**. In Ergänzung zu den transnationalen und nationalen Regelwerken formulieren Unternehmen häufig eigene Governance-Leitlinien, die jedoch nur empfehlenden und keinen verpflichtenden Charakter haben (vgl. Unternehmensgrundsätze in Kapitel 1).

Regelwerke zur Unternehmensverfassung können insbesondere die nachfolgenden Sachverhalte regeln:

- Ausrichtung an den Unternehmenszielen
- Zugang von Personen zu Leitungs- und Überwachungsorganen
- Rechte und Pflichten der Leitungs- und Überwachungsorgane
- Rechte und Pflichten der Unternehmenseigner
- Transparenz und Publizität
- Informationssysteme im Unternehmen (Risikomanagement, Planungs- und Kontrollsysteme, Reporting)
- Prüfung

2.3 Organisation

Jedes zielgerichtete Zusammenwirken von Teilen eines Ganzen beruht auf einer Ordnung. Ohne diese Ordnung herrscht Chaos. Im Chaos lassen sich aber komplexe Aufgaben nicht systematisch und zielgerichtet bewältigen. Deshalb bedarf es einer Organisation. Die entsprechenden Organisationsstrukturen sind ein Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung der Organisationsmitglieder im Hinblick auf die Organisationsziele.

Organisationsbegriff

Der Begriff Organisation bezeichnet entsprechend allgemein die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Beziehungen in sozialen Systemen (vgl. Vahs 2015: 10 ff.). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist von folgender Definition auszugehen:

Der Begriff **Organisation** bezeichnet aus funktionaler Sicht die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Betrieben und aus institutioneller Sicht das Ergebnis dieser Tätigkeit.

Beispiel: Webers Bürokratiemodell

Einer der ersten richtungweisenden Ansätze der Organisationstheorie stammt von dem deutschen Juristen, Nationalökonom und Soziologen Max Weber (1864–1920). Weber war an der Frage interessiert, wie in der Gesellschaft, in der Verwaltung und in Unternehmen Herrschaft ausgeübt wird. Nach seiner Ansicht gibt es mit der traditionellen, der charismatischen und der bürokratiebasierten Herrschaft drei „Idealtypen“ der Herrschaft. Anhand der von ihm identifizierten Strukturmerkmale einer „spezifisch modernen Form der Verwaltung“ entwickelte er sein „Bürokratiemodell“. Merkmale dieses Modells sind die Arbeitsteilung, eine Amtshierarchie mit über- und untergeordneten Stellen, die Aufgabenerfüllung nach festen Regeln und Normen und die ausschließlich schriftliche Kommunikation etwa in Form von Briefen, Formularen und Aktennotizen.

Quelle: Vahs, D. (2015): Organisation. 9. Auflage, Stuttgart: 27ff. und die dort angegebene Literatur.

Schritte zur Gestaltung der Organisation

Die organisatorische Gestaltung erfolgt für Strukturen und Prozesse entsprechend dem **Analyse-Synthese-Konzept** (vgl. Abb. 2.1 und Vahs 2015: 49 ff.).

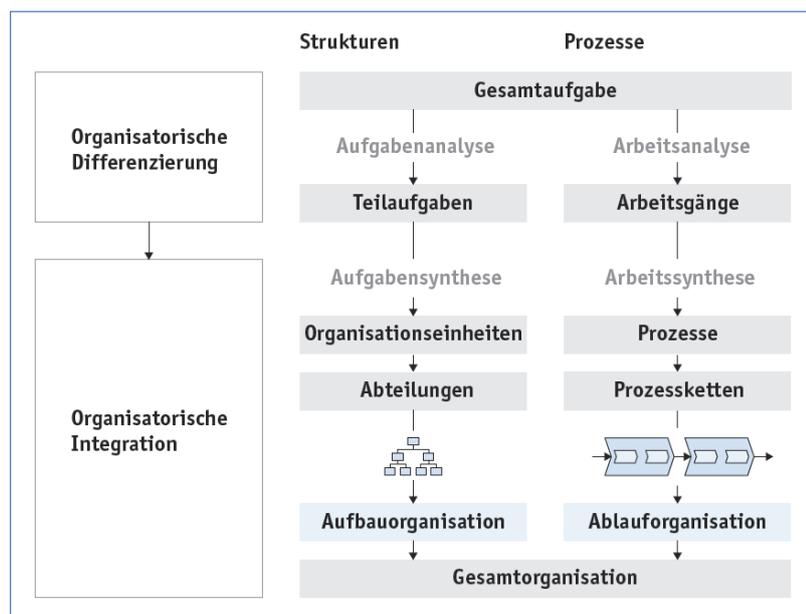


Abb. 2.1: Analyse-Synthese-Konzept zur Entwicklung der Gesamtorganisation (vgl. Bleicher 1991: 49)

Bezüglich der Gesamtaufgabe des Unternehmens erfolgt dabei einerseits eine Aufspaltung in **Teilaufgaben** und anschließend eine geordnete Zusammenfassung von Teilaufgaben zu Aufgabenkomplexen, die dann Organisationseinheiten zugeordnet werden können. Andererseits wird die Gesamtaufgabe in einzelne **Arbeitsgänge** zerlegt, die dann im nachfolgenden Schritt zu Prozessen zusammengeführt werden.

Die Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation wird häufig in Organigrammen und Prozesslandkarten dokumentiert.

Zur Gestaltung der Aufbauorganisation werden verschiedene **Organisationseinheiten (Stellen und Gremien)** gebildet. Organisationseinheiten sind sämtliche organisatorischen Elemente, die durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine oder mehrere existierende oder gedachte Personen entstehen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 256 ff.). Nach der Bildung der Organisationseinheiten werden diese anhand bestimmter Kriterien geordnet und im Zuge der **Abteilungsbildung** zur Aufbauorganisation zusammengefasst. Dabei kommt es zu einer Vielzahl von Abteilungsebenen, bspw. Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche und Direktionen, und zu einer **Hierarchie** von Organisationseinheiten.

Kriterien zur Gestaltung der Aufbauorganisation sind u. a.

- der **Organisationsumfang**, d.h. die Anzahl der einer Instanz direkt unterstellten Personen sowie die Anzahl der Hierarchieebenen unterhalb einer Instanz,
- die **Leistungsbeziehungen**, d.h. die Kommunikationswege und Weisungsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Organisationseinheiten (Ein- oder Mehrliniensystem),
- der **Strukturierungsgegenstand**, d.h. die dauerhafte oder die anlassbezogene Bildung von Organisationseinheiten (Primär- oder Sekundärorganisation),
- die **Strukturierungsmerkmale**, d.h. das Zusammenfassen von Teilaufgaben zu Organisationseinheiten ausgerichtet bspw. an den betrieblichen Funktionen (funktional) oder alternativ an Produkten (objektorientiert),
- den **Strukturierungsebenen**, d.h. die Anzahl von Strukturierungsmerkmalen, die verwendet werden, führt zu einer eindimensionalen oder einer mehrdimensionalen Organisationsform (bspw. Matrixorganisation) und
- die **Aufgabenverteilung**, d.h. die zentrale oder dezentrale Wahrnehmung einzelner Teilaufgaben.

Organisationseinheiten sind durch verschiedene Wege miteinander verbunden. Neben **Transportwegen**, die dem Austausch materieller Güter dienen, gibt es Kommunikationswege, die als **Mitteilungswege** dem Austausch von Informationen und als **Entscheidungswege** der Willensbildung und Willensdurchsetzung dienen.

Aus der Gestaltung der Leistungsbeziehungen im Unternehmen entsteht das Leitungssystem des Unternehmens, auch als Führungssystem bezeichnet. Grundsätzlich unterschieden werden das **Einlinien-** und das **Mehrliniensystem**. Beim Einliniensystem erhält eine nachgeordnete Stelle Anweisungen ausschließlich von der ihr direkt vorgesetzten Leitungsstelle, beim Mehrliniensystem erhält eine nachgeordnete Stelle von mehreren ihr vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen.

Bei einem **Stabliniensystem**, einer Sonderform des Einliniensystems, werden ergänzend den Leistungsstellen Stabsstellen als Leitungshilfe zugeordnet. Je nach Hierarchieebene der Zuordnung entsteht auch hier eine Stabshierarchie.

Gestaltung der Aufbauorganisation

Kriterien zur Gestaltung der Aufbauorganisation

Leitungssystem

Gestaltung der Ablauforganisation

Das **Matrixsystem** ist eine Sonderform des Mehrliniensystems, wobei eine untergeordnete Stelle Anweisungen von zwei übergeordneten Stellen erhält. Dies sind zumeist eine funktionsorientierte Leitungsstelle, bspw. Produktionsleitung, und eine objektorientierte Leitungsstelle, bspw. Produktmanager.

Das Zusammenführen der Prozesse zu Prozessketten führt zur **Ablauf- bzw. Prozessorganisation** eines Unternehmens. Zur Gestaltung der Prozesse sind die **Abfolge** und die **Dauer** einzelner Arbeitsgänge zu bestimmen und es ist die Zuordnung der Arbeitsgänge zu **Arbeitsplätzen** vorzunehmen. Durch die Verbindung von Arbeitsgängen mit **Organisationseinheiten** erfolgt die Verknüpfung von Aufbau- und Ablauforganisation.

Der Studienbrief „Organisation“ der Studienbriefreihe führt ausgewählte Themen zur Aufbau- und Ablauforganisation im Detail aus.

2.4 Personalmanagement

Bedeutung des Personals

Der „Inputfaktor Personal“ gilt in der betrieblichen Praxis heute als entscheidender Faktor in einem sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerb. Während die technischen Einsatzgüter hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit kaum mehr Differenzierungsmöglichkeiten bieten, wird in gut ausgebildeten, hoch motivierten und innovativen Arbeitskräften zu Recht ein **Potenzial** gesehen, das den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens entscheidend beeinflusst.

Praxis und Wissenschaft erleben immer wieder, dass der Unternehmenserfolg zu einem großen Teil von dem **Leistungswillen** und der **Leistungsfähigkeit** der Beschäftigten abhängt. Von daher gilt es, das im Unternehmen vorhandene Wissens-, Erfahrungs- und Fähigkeitspotenzial zielorientiert freizusetzen und durch geeignete Maßnahmen ständig zu erweitern (z.B. Weiterbildung, Personalentwicklung, Entgeltssystem, Arbeitsplatzgestaltung, Schaffen von Kreativitäts- und Entscheidungsfreiräumen). Damit wird auch dem zunehmenden Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz Rechnung getragen.

Basierend auf den Vorbemerkungen erfolgt folgende Definition:

Gegenstand des **Personalmanagements** ist die Planung, die Beschaffung und die Gestaltung des Einsatzes der Beschäftigten eines Unternehmens.

Synonym zum Begriff des Personalmanagements werden dabei die Begriffe **Personalwirtschaft** oder **Human-Resource-Management** verwendet. Institutionell ist das Personalmanagement nicht nur in den Personalabteilungen der Unternehmen verankert, sondern wird von allen Führungskräften wahrgenommen, die Personalverantwortung tragen.

Aufgabenbereiche des Personalmanagements

Als zentrale Aufgabenbereiche des Personalmanagements können die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz, die Personalbeurteilung, die Personalentwicklung und die Personalfreisetzung gelten. Sie bilden einen Prozess, der sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenssituation laufend wiederholt (vgl. Abb. 2.2).

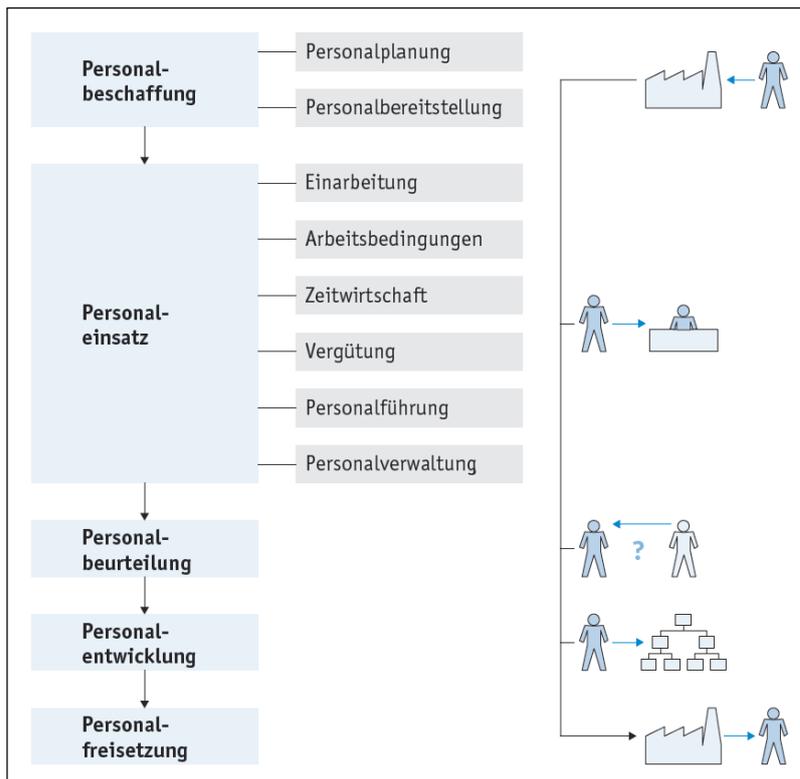


Abb. 2.2: Zentrale Aufgabenbereiche des Personalmanagements (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 288)

Die **Ziele des Personalmanagements** leiten sich aus den konkreten sachlichen und ökonomischen Leistungszielen eines Unternehmens ab. Das Personalmanagement verfolgt das Ziel, eine ausreichende Anzahl von Arbeitskräften mit einer angemessenen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen.

**optimale Deckung
des Personalbedarfs**

Wie der Begriff des Personalmanagements ausdrückt, geht es um die Personalarbeit unter Berücksichtigung ökonomischer Gesichtspunkte. Dabei wird angestrebt, dass die mit dem Personaleinsatz verbundenen Kosten (Personal- und Personalnebenkosten) niedriger sind als die in Geldgrößen bewertete Arbeitsleistung. Problematisch ist dabei allerdings, dass in der betrieblichen Praxis die Arbeitsleistung, insbesondere in den Verwaltungsbereichen, oft nur schwer monetär bewertet werden kann.

Das Personalmanagement unterstützt insbesondere die sozialen Ziele von Unternehmen. Diesen beziehen sich auf die Erfüllung von Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten. Als Teilziele sind bspw. die Arbeitsplatzsicherheit (im Sinne eines Schutzes vor Kündigung), die Sicherheit am Arbeitsplatz oder eine gerechte Entlohnung der erbrachten Arbeitsleistung zu nennen. Dabei hat sich gezeigt, dass der Grad der Verwirklichung des Sozialziels einen starken Einfluss auf die Erreichung der ökonomischen Ziele hat.

soziale Ziele

Im Studienbrief „Personalwirtschaft“ der Studienbriefreihe werden die Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft im Detail ausgeführt.

2.5 Controlling

Im Anschluss an die Festlegung der Abläufe und des Aufbaus durch die Organisation und die Besetzung der dabei geschaffenen Stellen durch das Personalmanagement kann der eigentliche **Führungsprozess** durchgeführt werden, der vom Controlling als drittem Führungsinstrument unterstützt wird.

Controllingbegriff

Der Begriff des Controllings leitet sich von dem englischen Begriff „to control“ im Sinne von „lenken, steuern, regeln“ ab. Das **Controlling** stellt sicher, dass der **Führungsprozess** unabhängig vom aktuellen Management in geregelter Art und Weise abläuft. Es kann entsprechend folgendermaßen definiert werden (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 335 f.):

Das **Controlling** gestaltet und koordiniert sämtliche Planungs-, Kontroll- und Informationsaktivitäten zur Steuerung von Unternehmen.

Führungsprozess

Der Führungsprozess kann in verschiedene, klar voneinander abgrenzbare Einzelphasen unterteilt werden (vgl. Abb. 2.3), die regelmäßig von den Führungskräften zu durchlaufen sind. Dabei dürfen die einzelnen Phasen nicht als unabhängig voneinander angesehen werden. Zwischen ihnen bestehen vielmehr **systematische Folge- und Informationsbeziehungen**, die nicht zwingend linear verlaufen, sondern vielfältige Vor- und Rückkopplungen über Feedback- und Feed-forward-Informationen aufweisen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 335 f.).

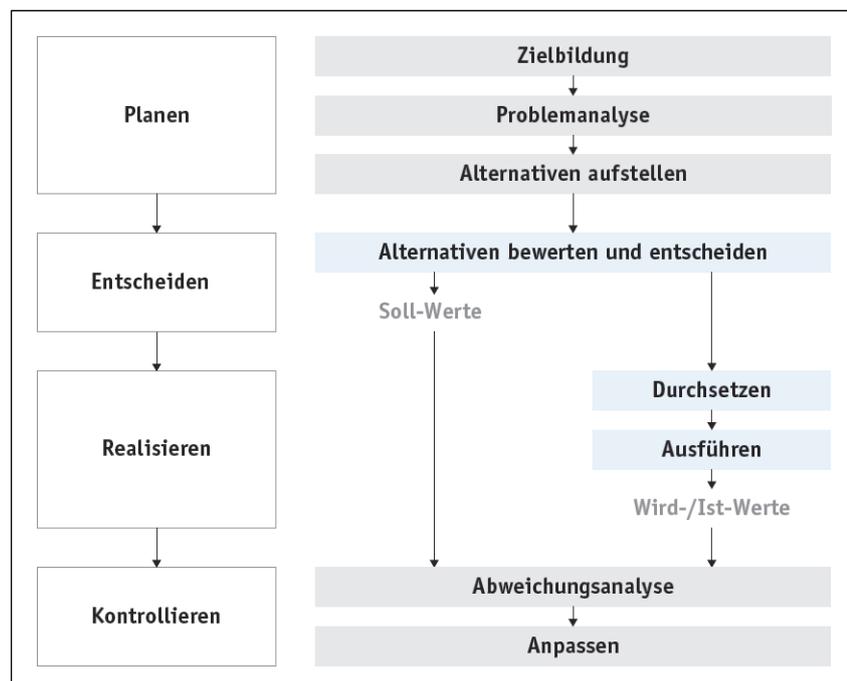


Abb. 2.3: Die Phasen des Führungsprozesses (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 337)

Der Führungsprozess umfasst folgende Phasen (vgl. Küpper 2013: 283 ff.; Mag 1993: 15 ff.; Töpfer 1976: 81 ff.; Wild 1982: 33 ff.):

Planungsphase

Die **Zielbildung** ist die erste Phase des Planungsprozesses. Mit der Entwicklung von Zielen als anzustrebende Soll-Zustände wird die Grundlage geschaffen, um später getroffene und in Handlungen umgesetzte Entscheidungen hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit beurteilen zu können. Mit der Zielbildung werden die Maßstäbe

aufgestellt, an denen das zukünftige Handeln zu messen ist (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 51 ff.).

Um die Abweichung des Ist-Zustandes zum gewünschten Soll-Zustand zu beschreiben, ist eine **Problemanalyse** durchzuführen. Dabei ist die gegenwärtige Situation so umfassend wie nötig abzubilden und eine Prognose zu erstellen, welche Entwicklungen bei unveränderter Fortführung des aktuellen Handelns eintreten könnten. Dadurch werden die Abweichungen zum Soll-Zustand („Ziellücke“) erfassbar. Um die festgestellte Ziellücke schließen zu können, sind systematisch geeignete **Lösungsideen** (Alternativen) zu suchen, die für die jeweilige Problemlösung geeignet erscheinen.

In der Entscheidungsphase werden den Handlungsalternativen die prognostizierten Auswirkungen auf die Ziele zugeordnet und diese damit **bewertet**. Die **nutzenmaximale Alternative** wird dann ausgewählt. Durch die Entscheidung für eine Alternative kommt es zugleich zur **Vorgabe von Soll-Werten**. Hierbei kann es sich sowohl um quantitative als auch um qualitative Soll-Werte handeln, die operational sein sollen, also hinsichtlich Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug und sachlichem Geltungsbereich ausreichend beschrieben.

Entscheidungsphase

Im Zuge der Realisierung sind die getroffenen Entscheidungen **durchzusetzen**, also möglichst alle Betroffenen davon zu überzeugen. Im Anschluss erfolgt dann die eigentliche **Ausführung**. Zur Steuerung ist es erforderlich, fortlaufend die **prognostizierten Wird-Werte** und die **realisierten Ist-Werte** zu ermitteln. Sie messen das Ergebnis der Planrealisation und schaffen damit die Grundlage für eine Beurteilung, ob und in welchem Ausmaß die Planvorgaben erfüllt wurden.

Realisierungsphase

Im Rahmen der Kontrolle werden **Soll-Wird-** und **Soll-Ist-Vergleiche** durchgeführt. Diese ermöglichen die Ermittlung von aufgetretenen Abweichungen nach Art und Umfang und damit Aussagen über den Grad der Zielerreichung. Die darauf folgende **Abweichungsanalyse** soll herausfinden, worauf die ermittelten Abweichungen zurückzuführen sind.

Kontrollphase

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Abweichungsanalyse können dann gegebenenfalls erforderliche Korrekturen der Planumsetzung initiiert oder die Planung insgesamt **angepasst** werden. Letzteres kann eintreten, wenn sich die Annahmen der Planung und die daraus resultierenden Zielprognosen und Ziele, bspw. aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Wettbewerbssituation oder unternehmensinterner Ursachen, als völlig unrealistisch erwiesen haben.

Am Führungsprozess sind im Unternehmen Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen beteiligt. Alle Führungskräfte sind gefordert, für ihren Verantwortungsbereich Planungen durchzuführen, Entscheidungen zu treffen, Umsetzungsmaßnahmen zu initiieren und auf Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten zu reagieren. Das Controlling schafft die Grundlage zur Durchführung des Führungsprozesses durch die Führungskräfte.

In Anlehnung an die Aufgabendefinition des amerikanischen Financial Executives Institute (FEI) lassen sich folgende Kernaufgaben des Controllings im Führungsprozess unterscheiden (vgl. Abb. 2.4):

Als Grundlage des Führungsprozesses gestaltet und koordiniert das Controlling die **strategischen, taktischen und operativen Planungsprozesse**. Dazu wird unter anderem festgelegt, welche Pläne zu welcher Zeit benötigt werden, wer die Planungen durchführt und welche Instrumente zur Erstellung der Pläne eingesetzt

Planung

werden. Abhängig von der betrieblichen Aufgabenverteilung wirkt das Controlling häufig auch bei der Erstellung der Pläne mit.

Kontrolle Die aus der Planung resultierenden Soll-Werte auf strategischer, taktischer und operativer Ebene müssen im Rahmen der **Kontrolle** mit den sich bei der Realisierung ergebenden Ist-Werten verglichen und Abweichungsursachen analysiert werden. Das Controlling ermöglicht diese Tätigkeiten und ist abhängig von der betrieblichen Aufgabenverteilung auch an der eigentlichen Durchführung der Kontrollen beteiligt.

Informationsversorgung Planung und Kontrolle sind informationsverarbeitende Prozesse, die auf Informationen über das Unternehmen sowie seiner Umwelt basieren und die Informationen in Form von Plänen und Berichten erzeugen. Das Controlling koordiniert die entsprechende **Erstellung und Weiterleitung von Informationen** an die verschiedenen Empfänger im Management und gestaltet die dazu notwendigen Informationssysteme.

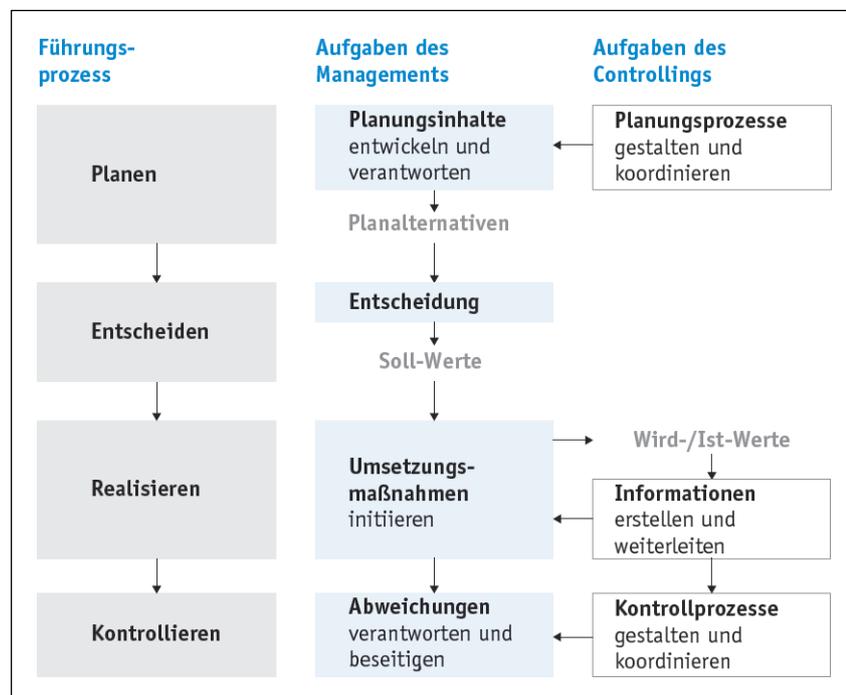


Abb. 2.4: Management und Controlling im Führungsprozess (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 339)

2.6 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und deren Zusammenhänge

2.6.1 Herleitung und Aufgabe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen

Planung, Kontrolle und Informationsversorgung basieren auf Unternehmensdaten und Kennzahlen, die dazu tabellarisch oder grafisch aufbereitet werden.

Aufgaben von Kennzahlen

Kennzahlen haben die Aufgabe, Information in komprimierter Form zu liefern und Sachverhalte zu verdeutlichen.

Sie können messen, in welchem Ausmaß die betrieblichen Ziele erreicht worden sind. Sie geben Aufschluss darüber, wie sich die Entscheidungen des Managements

ausgewirkt haben und sie dienen der Planung künftiger und der Kontrolle vergangener Maßnahmen.

Hinsichtlich der Ermittlung lassen sich absolute Kennzahlen und Verhältniskennzahlen unterscheiden (vgl. Abb. 2.5).



Abb. 2.5: Arten von Kennzahlen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 389)

Absolute Kennzahlen können direkt ermittelt oder durch Bildung von Summen, Differenzen oder Mittelwerten errechnet werden. Dazu zählen bspw. die Umsatzerlöse, der Cash-Flow, die Anzahl der Beschäftigten, die Produktionsmenge oder die Kapazität der Betriebsmittel.

Verhältniszahlen entstehen, wenn absolute Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Es gelten folgende Zusammenhänge (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 388 ff.):

Gliederungszahlen: Eine Teilgröße wird ins Verhältnis zu einer Gesamtgröße gesetzt, bspw. der Umsatz eines Geschäftsbereichs zum Gesamtumsatz des Unternehmens, der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital (Eigenkapitalquote), die Anzahl ausgeschiedener Personen pro Periode im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beschäftigten (Fluktuationsquote) oder der Marktanteil.

Indexzahlen: Es werden zwei gleichartige Kennzahlen in ein zumeist zeitliches Verhältnis zueinander gesetzt. Eine Größe ist Basisgröße (Index = 100), die zweite Größe zu einem späteren Zeitpunkt zeigt die relative Veränderung an. Bspw. der Umsatzentwicklung von einem Geschäftsjahr zum darauffolgenden, der Zeitvergleich von Lagerbeständen oder der Vergleich der Kosten im Monat Mai 20X4 mit den Kosten im Mai 20X5.

Beziehungszahlen: es werden zwei absolute Kennzahlen dividiert, bspw. Umsatzerlöse je Mitarbeitendem, Stückdeckungsbeitrag oder die Produktionsmenge pro Stunde.

In Abhängigkeit von den Unternehmenszielen wählt jedes Unternehmen die Kennzahlen aus, die die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben sinnvoll unterstützen und die sich mit einem angemessenen Aufwand ermitteln lassen.

2.6.2 Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität

Es gibt zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die sich aus dem ökonomischen Prinzip ableiten lassen und damit für alle Unternehmen gleichermaßen zur Bewertung herangezogen werden können.

Arten von Kennzahlen

Produktivität Die Produktivität ist ein Maßstab für die **Relation** zwischen dem **mengenmäßigen** Produktionsergebnis (Output) und dem dafür notwendigen mengenmäßigen Einsatz an Produktionsfaktoren (Input) (vgl. zu Produktionsfaktoren Abb. 4.7).

$$\text{Produktivität}_{\text{allgemein}} = \frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input}}$$

Im Zeitvergleich sind Änderungen in der Effizienz der Produktionsfaktoren bei der Erbringung der betrieblichen Leistung durch die Veränderung der Produktivität erkennbar. Die Produktivität ist eine reale Kennzahl.

Beispiel:

Mit einer Produktionsanlage lassen ursprünglich sich 10.000 Nägel (Output) pro Maschinenstunde (Input) herstellen. Die Produktivität beträgt 10.000 ME/h. Durch eine Steigerung der Intensität der Produktion können 12.000 Nägel pro Stunde produziert werden. Die Produktivität steigt somit auf 12.000 ME/h. In diesem Beispiel bleibt der Input in Form einer Maschinenstunde gleich, der Output steigt.

Bei der Ermittlung der Gesamtproduktivität wird die Ergiebigkeit der Produktionsfaktorkombination (Summe aller Faktoreinsatzmengen) ermittelt. Probleme ergeben sich, wenn es sich um heterogene Einsatz- oder Ausbringungsmengen handelt, die grundsätzlich nicht direkt addierbar sind.

Deshalb erfolgt zur besseren Bewertung des Beitrags der einzelnen Produktionsfaktoren die Ermittlung von **Teilproduktivitäten**. Dabei wird die gesamte Ausbringungsmenge nur noch der Einsatzmenge eines isoliert betrachteten Produktionsfaktors gegenüber gestellt.

$$\text{Teilproduktivität}_{\text{allgemein}} = \frac{\text{mengenmäßiger Output}}{\text{mengenmäßiger Input eines Produktionsfaktors}}$$

Als Teilproduktivitäten von besonderer Bedeutung wären die **Arbeits- und Materialproduktivität** zu nennen.

Wirtschaftlichkeit

Während für die Berechnung der Produktivität Output- und Inputmengen als reale Größen gegenübergestellt werden, erfolgt zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit eine **Bewertung der Mengen mit den jeweiligen Preisen** (Faktor- und Absatzpreise). Die Input-Output-Mengen werden durch die Bewertung mit Preisen zu nominalen Größen.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Bei der Interpretation der Wirtschaftlichkeit ist zu beachten, dass Veränderungen entweder auf **realwirtschaftlichen Veränderungen** (Änderung der Input-/Outputmenge) (= Produktivitätsveränderungen) oder auf **monetären Veränderungen** (= Veränderung der Faktor-/Absatzpreise) beruhen.

Eine höhere Produktivität führt allgemein nur dann zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, wenn die Ausbringungsmenge in einem stärkeren Maß steigt als die Produktionskosten. Folglich gilt auch für die Interpretation von Veränderungen der Wirtschaftlichkeit höchste Vorsicht.

Ein Wert der Wirtschaftlichkeit > 1 ist jedoch grundsätzlich positiv, ein Wert < 1 negativ zu beurteilen. Um die Aussagefähigkeit der Kennzahl zu gewährleisten, ist bei der Bildung der Kennzahl darauf zu achten, dass sich die Größen jeweils auf die gleiche Basis beziehen.

Sowohl die Produktivität als auch die Wirtschaftlichkeit lassen keine Aussage zu, ob das erzielte Ergebnis im Sinne der Gewinnmaximierung optimal ist. Zwar kann formal nachgewiesen werden, dass das gleiche Ergebnis mit geringerem Faktoreinsatz bzw. Aufwand erreicht wurde, aber den positiven Veränderungen können überproportional hohe Kosten gegenüberstehen. Es wäre folglich notwendig zu untersuchen, ob der Einsatz von Kapital im Unternehmen auch eine Verbesserung des Unternehmenserfolges nach sich zieht.

Die Rentabilität (auch Rendite von ital. Rendita = Ertrag) zielt auf dieses Erkenntnisinteresse ab. Sie kennzeichnet den Anteil eines Erfolges (Erfolgsgröße) bezogen auf die Verursachungsgröße.

Rentabilität

$$\text{Rentabilität}_{\text{allgemein}} = \frac{\text{Erfolgsgröße}}{\text{Basisgröße}}$$

Üblicherweise werden **Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität** sowie die **Umsatzrentabilität** ermittelt.

Die erwerbswirtschaftliche Zielsetzung richtet sich darauf, eine möglichst hohe Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals zu erzielen. Zu betrachten ist die sogenannte **Eigenkapitalrentabilität**:

Eigenkapitalrentabilität

$$\text{Eigenkapitalrentabilität } R_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}}$$

Die Eigenkapitalrentabilität ist die für die Kapitalgeber und Eigentümer maßgebliche Zielgröße, die Auskunft darüber gibt, wie sich das von ihnen eingebrachte Eigenkapital in der Periode verzinst hat und ob ihre Geldanlage im betrachteten Unternehmen rentabler ist als eine vergleichbare Alternativenanlage (zum Beispiel auf dem langfristigen Kapitalmarkt). Rentabler bedeutet in diesem Fall, dass die Eigenkapitalrentabilität höher ist als der Zinssatz, der auf dem Kapitalmarkt für den betrachteten Zeitraum zu erzielen gewesen wäre.

Die **Gesamtkapitalrentabilität** ermittelt die Rentabilität des gesamten im Unternehmen gebundenen Kapitals unabhängig von dessen Herkunft (Kapitalstruktur). Es wird deshalb die Summe aus Gewinn vor Steuern und Fremdkapitalzinsen als Erfolgsgröße angesetzt, also das Gesamtergebnis des Unternehmens. Alternativ kann die Gesamtkapitalrentabilität auch auf Basis anderer Erfolgsgrößen (EBIT, Cash-Flow, Jahresüberschuss) ermittelt. Die gewählte Erfolgsgröße wird ins Verhältnis gesetzt zum Gesamtkapital, das aus Eigen- und Fremdkapital besteht.

Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität } R_G = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$$

Umsatzrentabilität Die Umsatzrentabilität zeigt den Gewinn vor Steuern eines Unternehmens im Verhältnis zum erzielten Umsatz.

$$\text{Umsatzrentabilität } R_U = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatz}}$$

Interpretation der Umsatzrentabilität Die Umsatzrentabilität zeigt den Gewinnanteil am Umsatz oder anders formuliert die Gewinnquote des Umsatzes. Sie ist damit Maßstab für die **Beurteilung der Ertragskraft** eines Unternehmens. Die Umsatzrentabilität gehört neben dem Return on Investment zu den wichtigsten Kennzahlen zur Steuerung und Beurteilung deutscher Unternehmen (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 390). Im Vergleich mit den Werten früherer Jahre und denen gleichartiger Gesellschaften kennzeichnet sie die Ertragslage und -entwicklung des zu beurteilenden Unternehmens. Eine zu niedrige oder ständig fallende Umsatzrentabilität ist in der Regel als negatives Zeichen zu werten. Allerdings lässt sich auch aus einer Maximierung der Umsatzrentabilität nicht zwingend auf Gewinnmaximierung schließen.

2.6.3 Leverage-Effekt

Für die betriebliche Rentabilitätsanalyse ist ein **Zusammenhang zwischen Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität** sehr wesentlich. Der nachfolgend dargestellte Leverage-Effekt beschäftigt sich mit der **Wirkung einer zunehmenden Aufnahme von Fremdkapital** (zunehmende Verschuldung) auf die beiden Rentabilitätskennzahlen.

Unter der Bedingung, dass die Gesamtkapitalrentabilität **über** dem Fremdkapitalzinssatz liegt, steigt mit zunehmender Verschuldung die Eigenkapitalrentabilität überproportional an.

Dieser Zusammenhang kann wie folgt hergeleitet werden:

$$(1) \text{ aus } R_G = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{EK} + \text{FK}} \quad \text{folgt}$$

$$\text{Gewinn} = R_G \cdot (\text{EK} + \text{FK}) - \text{Fremdkapitalzinsen}$$

$$(2) \text{ aus } R_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{EK}} \quad \text{ergibt sich damit}$$

$$R_{EK} \cdot \text{EK} = R_G \cdot (\text{EK} + \text{FK}) - \text{Fremdkapitalzinsen}$$

$$(3) \text{ mit Fremdkapitalzinsen} = i \cdot \text{FK}$$

$$R_{EK} \cdot \text{EK} = R_G \cdot (\text{EK} + \text{FK}) - i \cdot \text{FK} \quad | : \text{EK}$$

$$R_{EK} = R_G \cdot \frac{\text{EK}}{\text{EK}} + R_G \cdot \frac{\text{FK}}{\text{EK}} - i \cdot \frac{\text{FK}}{\text{EK}}$$

$$R_{EK} = R_G + (R_G - i) \cdot \frac{\text{FK}}{\text{EK}}$$

Hebelwirkung des Verschuldungsgrades Die Eigenkapitalrentabilität R_{EK} ergibt sich aus der Gesamtkapitalrentabilität, dem Fremdkapitalzinssatz und dem Verschuldungsgrad eines Unternehmens.

Die Abweichung zwischen Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität ist umso größer,

- je größer der (positive oder negative) Klammerausdruck ($R_G - i$) als Unterschied zwischen Gesamtkapitalrentabilität und Fremdkapitalzinssatz und
- je höher der Verschuldungsgrad $\left(\frac{FK}{EK}\right)$ ist.

Der Klammerausdruck wird positiv, wenn die Gesamtkapitalrentabilität über dem Fremdkapitalzinssatz liegt. Bei positivem Klammerausdruck ($R_G > i$) erhöht sich die Eigenkapitalrentabilität mit zunehmender Verschuldung gegenüber der Gesamtkapitalrentabilität überproportional. Der Verschuldungsgrad wirkt insofern als eine Art Hebel auf die Eigenkapitalrentabilität (eigenkapitalrentabilitätssteigernde Wirkung wachsender Verschuldung).

**steigende
Eigenkapitalrentabilität**

Ein negativer Klammerausdruck (d. h., der Fremdkapitalzins liegt über der Gesamtkapitalrentabilität) bedingt eine entgegengesetzte Wirkung: Mit steigendem Verschuldungsgrad sinkt dann die Eigenkapitalrentabilität unter die Gesamtkapitalrentabilität (**Leverage-risk, Kapitalstrukturrisiko**). Die Eigenkapitalrentabilität kann dann schnell negativ werden, was einen Verzehr von Eigenkapital anzeigt. Da die Fremdkapitalzinsen gewinnunabhängig zu zahlen sind, stellen sie fixe Kosten dar, sodass sich ein Fallen der Gesamtkapitalrentabilität unter den Zinssatz des Fremdkapitals als überproportionale Verschlechterung der Eigenkapitalrentabilität darstellt.

**sinkende
Eigenkapitalrentabilität**

Die Leverage-Formel macht deutlich, von welcher elementaren Bedeutung Entscheidungen im Finanzbereich primär für die Eigenkapital-, aber auch für die Gesamtkapitalrentabilität sind. Zwar kann eine steigende Verschuldung die Eigenkapitalrentabilität erhöhen und somit attraktiv erscheinen, aber es ist zu beachten, dass der Eigenkapitalanteil substantiell für das langfristige Bestehen des Unternehmens ist. Ein „Hochrechnen“ der Eigenkapitalrentabilität zulasten der Kapitalstruktur ist nicht empfehlenswert.

Aussagegehalt

2.6.4 Return on Investment und ROI-Kennzahlensystem

In der Analyse des wirtschaftlichen Handelns der Unternehmen spielt die Beziehung von Gesamtkapitalrentabilität und Umsatzrentabilität eine wesentliche Rolle. Die Beziehung zwischen Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität wird deutlich, wenn die Gesamtkapitalrentabilität mit dem Faktor Umsatz/Umsatz erweitert wird:

**Beziehung von
Gesamtkapitalrentabilität und
Umsatzrentabilität**

$$R_G \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Umsatz}}$$

Eine weitere Umstellung ergibt dann folgende Aufspaltung in die Umsatzrentabilität und den Kapitalumschlag. Die so ermittelte Gesamtkapitalrendite wird als **Return on Investment (ROI)** bezeichnet.

$$ROI = \underbrace{\frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Umsatz}}}_{\text{Umsatzrentabilität}} \cdot \underbrace{\frac{\text{Umsatz}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}}_{\text{Kapitalumschlag}}$$

Return on Investment

Während die Umsatzrentabilität die Gewinnquote des Umsatzes angibt, zeigt der **Kapitalumschlag**, wie häufig das im Unternehmen arbeitende Kapital über den Einsatz der Produktionsfaktoren, deren Umwandlung in der Produktion, den Verkauf, die Einzahlung u. A. m. den Wertkreislauf im Betrieb vollzogen hat.

Ein hoher Kapitalumschlag bedeutet eine gute Ausnutzung des eingesetzten Kapitals und dadurch eine ggf. günstige Gesamtkapitalrentabilität, auch bei relativ niedriger Umsatzrentabilität. Zudem besteht eine hohe Flexibilität im Unternehmen, da über den Kapitaleinsatz relativ häufig neu entschieden werden kann. Bei einer angestrebten Gesamtkapitalrentabilität kann die Umsatzrentabilität umso kleiner sein, je höher der Kapitalumschlag ist.

Kennzahlensysteme zur Analyse des betrieblichen Wirtschaftens

Ansatzpunkte für eine auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Planung und Steuerung im Unternehmen ergeben sich bei weiterer Aufspaltung der beiden Größen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag, es entwickelt sich dadurch ein Kennzahlensystem. Das bekannteste Kennzahlensystem ist das bereits 1913 entwickelte Du-Pont-System of Financial Control, das den Return on Investment als Spitzenkennzahl definiert und durch **systematisches Aufspalten der Kennzahlen** die Zusammenhänge bis hin zu den betrieblichen Einzelentscheidungen bzgl. der Produktionsfaktoren und der Gestaltung der Rahmenbedingungen ermöglicht.

Diese Aufspaltung in die sie verursachenden Teilgrößen ermöglicht den Analysten eine **systematische Schwachstellenforschung**. Dabei gibt der obere Bereich des Kennzahlensystems Aufschluss über die Entstehung der Kosten und somit über die Entwicklung der Größen, die in die **Gewinn-und-Verlust-Rechnung** einfließen. Der untere Bereich stellt ausgehend vom Kapitalumschlag die Veränderungen der Vermögenswerte dar und stellt damit die Verbindung zu den Veränderungen in der **Bilanz** her.

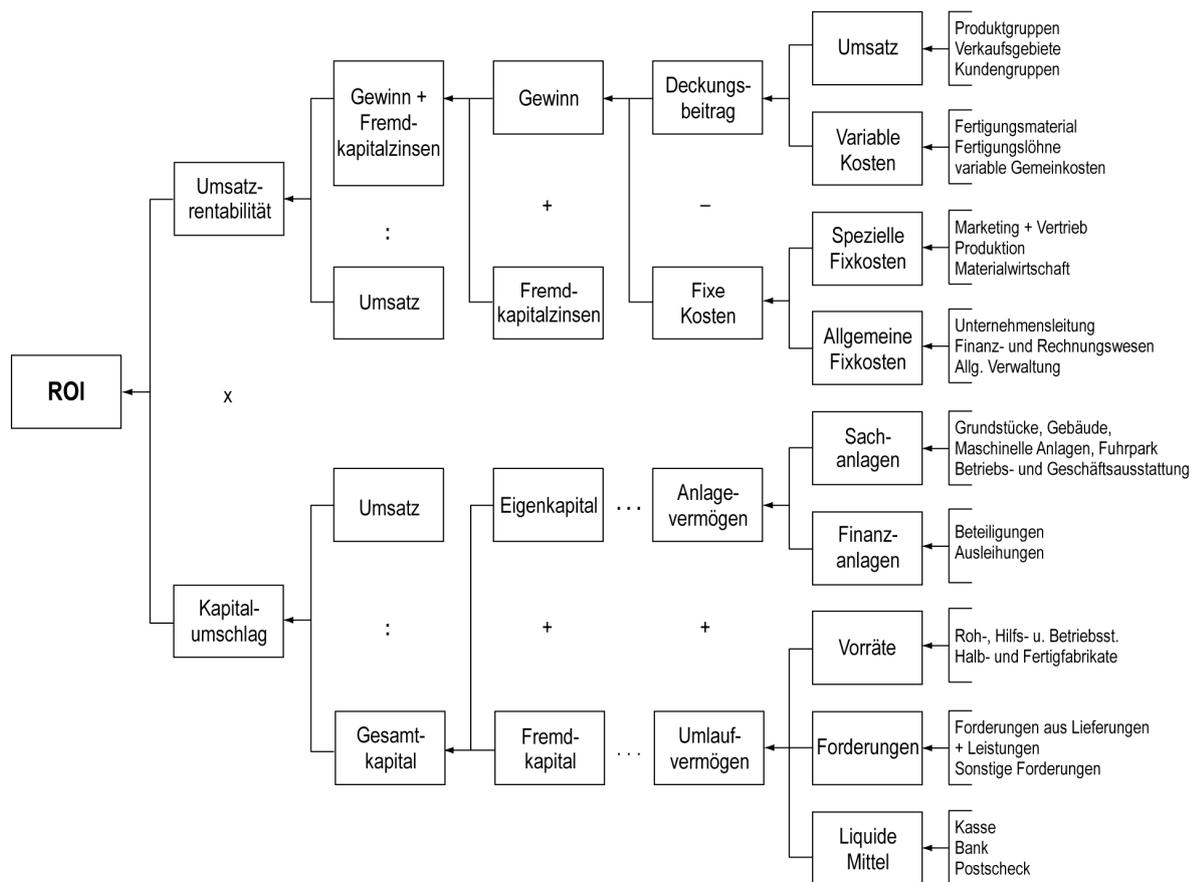


Abb. 2.6: ROI-Kennzahlensystem nach Du Pont (vgl. Hopfenbeck 2002: 830)

Übungsaufgaben

- 2.1) Erläutern Sie vier Punkte, in denen sich Manager von Unternehmern unterscheiden. Gehen Sie dabei auf die Bedeutung der „Unternehmensverfassung“ ein.
- 2.2) Definieren Sie den Begriff „Organisation“. Erläutern Sie in diesem Zusammenhang, was unter dem Analyse-Synthese-Konzept verstanden wird.
- 2.3) Erläutern Sie, welche Ziele im Personalmanagement verfolgt werden.
- 2.4) Nennen Sie mindestens vier Aufgaben des Personalmanagements.
- 2.5) Definieren Sie den Begriff „Controlling“. Erläutern Sie den Zusammenhang zum Führungsprozess und benennen Sie, in welchen vier Phasen der Führungsprozess verläuft.
- 2.6) Erläutern Sie, welche drei Aufgaben das Controlling hat. Welche Aufgabe erfüllen dabei Kennzahlen?
- 2.7) Wie leiten sich die zentralen Kennzahlen „Produktivität“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Rentabilität“ aus dem ökonomischen Prinzip her?
- 2.8) Wie sind die Produktivität in allgemeiner Form sowie die Gesamt- und Teilproduktivität definiert? Beurteilen Sie ferner die Aussagefähigkeit dieser Kennzahl.
- 2.9) Die Arbeitsproduktivität ist von einem Jahr zum anderen gestiegen. Erläutern Sie mögliche Ursachen hierfür und nehmen Sie zur Aussagefähigkeit der betrachteten Kennzahl Stellung.
- 2.10) Ihnen sind folgende Informationen gegeben:
 Im Jahr 20X1 produzierte die Junior-Bag-AG mit 100 Beschäftigten täglich 4.000 Taschen. Zum Jahresende 20X1 wurde eine vollautomatische Stanzenmaschine für den Zuschnitt in Betrieb genommen. Die Ausbringungsmenge wurde dadurch auf 6.000 Taschen täglich bei gleichbleibender Beschäftigtenzahl gesteigert. Die im Zuschnitt frei gesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in anderen Betriebsbereichen eingesetzt.
 Ermitteln Sie die Arbeitsproduktivität und beurteilen Sie die Aussagefähigkeit der von Ihnen ermittelten Arbeitsproduktivität für die Ergiebigkeit des Faktors „menschliche Arbeit“.
- 2.11) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Produktivität und Wirtschaftlichkeit und grenzen Sie die beiden Kennzahlen gegeneinander ab.
- 2.12) In einem chemischen Großlabor sind zur Herstellung von 10 ME eines bestimmten Grundstoffes 7,2 kg des Rohstoffes „XAZ“ erforderlich. Ferner fallen folgende Faktorverbräuche an:
 Energie: 5 kWh Arbeitszeit: 30 Min.
 Während des Produktionsprozesses gehen aufgrund der Hitzeentwicklung 10% der eingesetzten Rohstoffe verloren. Die Preise der Produktionsfaktoren betragen bei den Rohstoffen 0,50 GE/kg, beim Stromverbrauch 0,16 GE/kWh und bei der eingesetzten Arbeit 40 GE/Std. Der entstehende Grundstoff kann für 5 GE/ME verkauft werden.
- a) Bestimmen Sie für die Faktorarten die Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen.
- b) In der folgenden Periode kann durch eine Umstellung des Produktionsprozesses der Verbrauch an Arbeitszeit und Energie um jeweils 20% gesenkt werden. Gleichzeitig steigt der Stundenlohn auf 55 GE, während sich die Kosten des Stromverbrauchs auf 0,18 GE/kWh erhöhen. Berechnen Sie die Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskennziffern. Wie sind die Ergebnisse zu interpretieren?
- 2.13) Erläutern Sie zwei grundsätzliche Ursachen, die Veränderungen der Wirtschaftlichkeit bedingen können.
- 2.14) Treffen Sie bezogen auf die Gesamtproduktivität und die Wirtschaftlichkeit jeweils eine Aussage zur Veränderung der Kennzahl, wenn
- die Faktoreinsatzmengen gesenkt werden können.
 - die Outputmenge gesenkt wird.
 - die Absatzpreise erhöht werden können.
 - die Faktorpreise sinken.
 - die Faktoreinsatzmengen gesenkt werden können, jedoch die Faktorpreise proportional ansteigen.
 - die Outputmenge gesenkt wird, jedoch die Absatzpreise proportional steigen.
 - die Faktorpreise ansteigen und die Absatzpreise überproportional ebenfalls ansteigen.
 - die Absatzpreise steigen bei einem gleichzeitigen unterproportionalen Anstieg der Faktoreinsatzmengen.
- Gehen Sie dabei jeweils davon aus, dass alle anderen Bedingungen unverändert bleiben und jede Veränderung für sich isoliert betrachtet wird.

- 2.15) Berechnen Sie die Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität eines Unternehmens, wenn Ihnen folgende Ausgangsdaten bekannt sind:
- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| Eigenkapital: 270.000 € | Fremdkapital: 45% vom Eigenkapital |
| Umsatzerlöse: 720.000 €/Jahr | Fremdkapitalzinssatz: 3% |
| Gesamtkosten: 630.000 €/Jahr | |
- 2.16) Ein Unternehmen plant eine Investition von 500.000 € mit einem Bruttogewinn (vor Abzug der Fremdkapitalzinsen) von 60.000 €. Mit folgender Finanzierung der Investition wird gerechnet:
- 200.000 € Eigenkapital und 300.000 € Fremdkapital (8% Zinsen)
- Wie hoch ist die Eigenkapitalrentabilität, die Gesamtkapitalrentabilität und wie hoch ist der Leverage-Effekt zu veranschlagen?
 - Wie verändert sich die Eigenkapitalrentabilität, wenn eine Finanzierungsstruktur von 100.000 € Eigenkapital und 400.000 € Fremdkapital gewählt wird. Was passiert dann mit dem Leverage-Effekt?

3 Rechnungs- und Finanzwesen

Im dritten Kapitel soll der Leser

- ⇒ die wichtigsten Begriffe aus dem Rechnungs- und Finanzwesen kennenlernen,
- ⇒ den Unterschied zwischen internem und externem Rechnungswesen erklären können,
- ⇒ die verschiedenen Funktionen in den Gesamtkontext einordnen können und
- ⇒ die Notwendigkeit dieser beiden Funktionen verstehen.

Lernziele

3.1 Einführung

Das Rechnungs- und das Finanzwesen haben das Geld (Nominalgut) zum Gegenstand. Sie bilden die Schnittstelle zwischen der Ebene der Unternehmensführung und der Ebene der Leistungserstellung dar. Das Rechnungswesen bildet dabei in erster Linie die informationelle Schnittstelle:

Gegenstand des **Rechnungswesens** ist die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über monetäre Größen und die ihnen zugrunde liegenden mengenmäßigen Größen in Betrieben.

Rechnungswesen

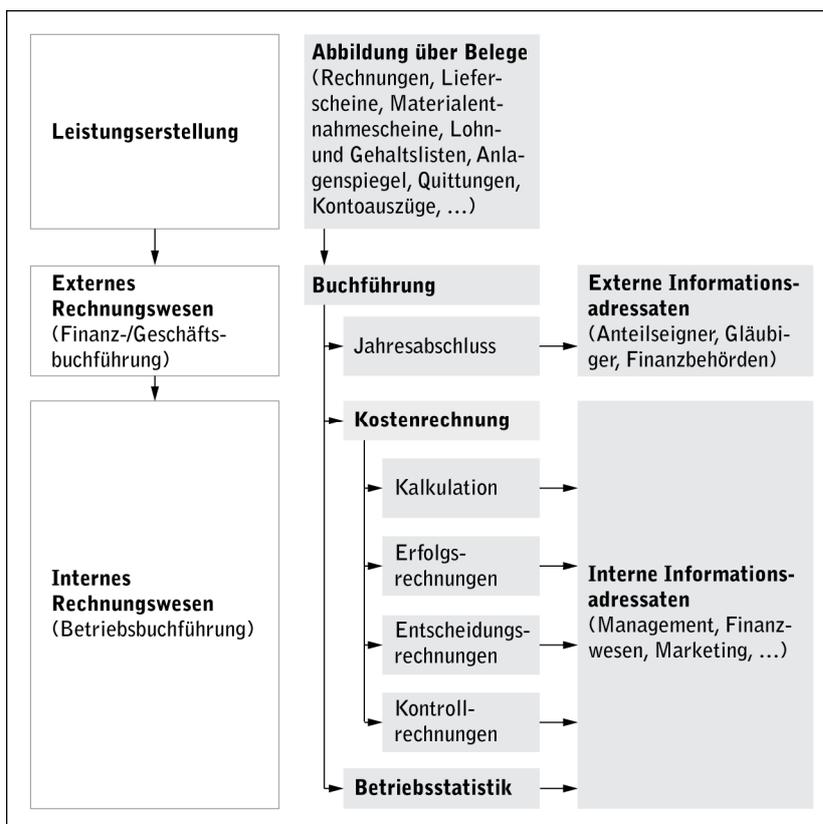


Abb. 3.1: Teilbereiche des Rechnungswesens (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 400)

Das Finanzwesen dient hingegen in erster Linie der Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensführung im Hinblick auf die Leistungserstellung:

Finanzwesen

Gegenstand des **Finanzwesens** ist die Bereitstellung (Finanzierung) und Verwendung (Investition) finanzieller Mittel.

3.2 Externes Rechnungswesen

Zur Rechenschaftslegung gegenüber Externen ist es notwendig, alle monetär wirksamen betrieblichen Geschehnisse zu dokumentieren. Diese Aufgabe erfolgt auf Basis der im Rechnungswesen ermittelten Informationen.

Gegenstand des **externen Rechnungswesens** ist insbesondere die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über wert- und mengenmäßige Größen, die benötigt werden, um Informationsadressaten außerhalb des Unternehmens über den Zustand und die Veränderungen der Kapital- und Vermögenspositionen von Unternehmen zu informieren.

Informationsadressaten

Das externe Rechnungswesen wird synonym auch als **Finanz-** oder **Geschäftsbuchführung** bezeichnet. Es wendet sich an folgende Informationsadressaten:

- Eigenkapitalgeber bzw. Anteilseigner wie Gesellschafter oder Aktionäre,
- Fremdkapitalgeber bzw. Gläubiger wie Banken,
- Finanzbehörden,
- Lieferanten.

Abbildung durch das externe Rechnungswesen

Im externen Rechnungswesen erfolgt die Abbildung aller ablaufenden Umsatzprozesse und damit der **Leistungserstellung**, aller ablaufenden **Finanzierungsprozesse** und aller ablaufenden **Investitionsprozesse**. Die Aufgaben des externen Rechnungswesens sind die Buchführung und der Jahresabschluss.

Buchführung

Die Buchführung dient primär der vollständigen **Dokumentation** aller in Unternehmen ablaufenden finanziellen Prozesse, die im Rechnungswesen auch als **Geschäftsvorfälle** bezeichnet werden. Durch Erfüllung dieser Aufgaben schafft die Buchführung die Datenbasis für das gesamte Rechnungswesen von Unternehmen.

Jahresabschluss

Die Jahresabschlüsse dienen im Allgemeinen der **Information** und im Speziellen der **Rechenschaftslegung** durch die Aufbereitung der in der Buchführung gewonnenen Daten. Unter dem Begriff werden sowohl die Tätigkeiten am Ende des Geschäftsjahres als auch deren Ergebnis verstanden. Zum Jahresabschluss gehören insbesondere die Handelsbilanz und die Gewinn- und Verlust-Rechnung, die Steuerbilanz sowie ggf. der Lagebericht, die Kapitalflussrechnung und der Eigenkapitalpiegel.

Gewinn- und Verlust-Rechnung nach § 275 HGB

Die Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV) stellt die **Erträge** und die **Aufwendungen** eines Geschäftsjahres einander gegenüber. Als Ergebnis wird der **Erfolg des Geschäftsjahres** in Form eines Gewinns oder eines Verlustes ermittelt. Die möglichen Rechenverfahren und die jeweils einzelnen Positionen der Gewinn- und Verlust-Rechnung werden durch § 275 HGB verbindlich definiert.

Die Bilanz eines Unternehmens stellt das Vermögen eines Unternehmens dem eingesetzten Kapital zum Bilanzstichtag gegenüber. In der Bilanz werden die **Aktivseite = Ausweis der Vermögenspositionen** und die **Passivseite = Ausweis der Kapitalpositionen** unterschieden. Anders formuliert wird auf der Aktivseite die **Mittelverwendung** (Investitionen) im Unternehmen und auf der Passivseite die **Mittelherkunft** (Finanzierung) dargestellt. Die Positionen der Bilanz sind in § 266 HGB ebenfalls gesetzlich definiert.

Bilanz nach § 266 HGB

Beide Seiten der Bilanz müssen immer ausgeglichen sein; es gilt $\text{Summe der Aktiva} = \text{Summe der Passiva}$.

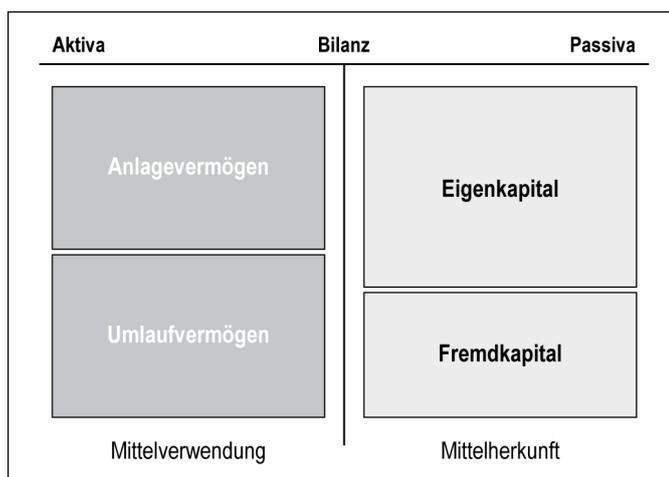


Abb. 3.2: Schema der Bilanz nach § 266 HGB

Das Ergebnis der Gewinn-und-Verlust-Rechnung fließt in die Bilanz ein. Ein Gewinn mehrt das Eigenkapital, ein Verlust schmälert das Eigenkapital.

Neben der Information dienen die Jahresabschlüsse auch der **Zahlungsbemessung** im Hinblick auf die Ausschüttungen an die Unternehmenseigner und im Hinblick auf die zu zahlenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

3.3 Internes Rechnungswesen

Das interne Rechnungswesen ist neben dem externen Rechnungswesen der zweite Hauptbestandteil des Rechnungswesens. Zur Aufgabenerfüllung benötigen sowohl die Mitglieder der Unternehmensleitung als auch alle mit administrativen Aufgaben betrauten Beschäftigten eine Vielzahl von Informationen.

Gegenstand des **internen Rechnungswesens** ist insbesondere die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über wert- und mengenmäßige Größen, die benötigt werden, um die betriebliche Leistungserstellung zu steuern.

Entsprechend wendet sich das interne Rechnungswesen an Informationsadressaten, die die Leistungserstellung im Unternehmen zu verantworten haben, insbesondere:

- Aufsichtsgremien, wie den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften,
- Mitglieder des Vorstandes oder der Geschäftsführung,
- Mitglieder des Managements und
- Arbeitnehmer.

Informationsadressaten

Das interne Rechnungswesen basiert weitgehend auf den Daten des externen Rechnungswesens. Es liefert für die Leistungserstellung vielfältige Informationen, so bspw. Preisuntergrenzen für Produkte, Preisobergrenzen für Zukaufteile oder Daten zur Planung des optimalen Produktprogramms. Zudem liefert das interne Rechnungswesen der Unternehmensführung die für die Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen.

Teilbereiche

Teilbereiche des internen Rechnungswesens sind die Kosten- und Leistungsrechnung und die Betriebsstatistik (vgl. Abb. 3.1, vgl. auch Coenberg 2016: 8 ff. und Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 444).

Die **Kosten- und Leistungsrechnung** dient der Ermittlung der Kosten von Kostenträgern, also insbesondere von Produkten des Unternehmens. Dazu werden schrittweise **Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen** durchgeführt. Die ermittelten Daten bilden die Grundlage, um den im Rahmen der gewöhnlichen betrieblichen Tätigkeit der Periode erwirtschafteten **Gewinn oder Verlust** von Betrieben oder ihren Geschäftsbereichen zu ermitteln.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Kostenrechnung besteht in der Lieferung von Kosteninformationen für die **Vorbereitung und Durchführung betrieblicher Entscheidungen**, bspw. entscheidungsrelevante Kosten zur Ermittlung von Preisober- oder -untergrenzen. Die Systeme der Kontrollrechnung haben die Aufgabe, **Kosten- und Leistungsabweichungen** zu analysieren, um bei kritischen Abweichungen korrigierende Maßnahmen einleiten zu können, bspw. zur Kostenkontrolle von Projekten (vgl. dazu Coenberg 2016: 358 ff.).

Kostenrechnungssysteme lassen sich darüber hinaus in Abhängigkeit vom Zeitbezug der Rechengrößen in Ist-, Normal- und Plankostenrechnungen unterscheiden. In Abhängigkeit von dem Ausmaß der verrechneten Kosten werden außerdem Voll- und Teilkostenrechnungen differenziert (vgl. im Folgenden Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 444 ff.).

3.4 Finanzierung

Um wirtschaften zu können, benötigen Unternehmen Kapital. Im Rahmen der Finanzierung muss deshalb ermittelt werden, wie viel Kapital benötigt wird und wie dieses Kapital beschafft werden kann. Der Erfolg von Unternehmen bestimmt sich dann daraus, wie das im Rahmen der Finanzierung zur Verfügung gestellte Kapital investiert wird. Als wesentlicher Maßstab für Investitionsentscheidungen dient die Höhe der durch den Einsatz des Kapitals erwirtschafteten finanziellen Mittel.

Die Finanzierung kann entsprechend bilanziell wie folgt definiert werden:

Unter der **Finanzierung** werden alle Aktivitäten verstanden, die sich auf den Umfang und die Zusammensetzung des auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesenen Kapitals auswirken (vgl. Schäfer-Kunz 2016: 179).

Kapitalarten

Das auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesene Kapital kann in Abhängigkeit vom **Rechtsverhältnis zu den Kapitalgebern** wie folgt systematisiert werden:

- **Eigenkapital**, das von den Eignern des Unternehmens, wie bspw. Aktionären, zur Verfügung gestellt wird
- **Fremdkapital**, das von den Gläubigern des Unternehmens, wie bspw. Banken zur Verfügung gestellt wird

Tabelle 3.1: Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 502)

	Eigenkapital	Fremdkapital
Einflussmöglichkeiten auf die Finanz- und Geschäftspolitik	gegeben	in der Regel nicht gegeben
Fristigkeit der Überlassung	zeitlich unbegrenzt	zeitlich begrenzt
Gegenleistung für die Kapitalnutzung	Gewinnanteil	Zinsen
Haftung	abhängig von der Rechtsform	keine Haftung
Rechtsanspruch auf Rückzahlung	nicht gegeben	gegeben

Abhängig von der **Fristigkeit der Mittelüberlassung** erfolgt eine Unterteilung in:

- **kurzfristiges Kapital**, das innerhalb von einem Jahr zurückgezahlt werden muss,
- **mittelfristiges Kapital**, das nach mehr als einem Jahr und innerhalb von fünf Jahren zurückgezahlt werden muss, und
- **langfristiges Kapital**, das nach mehr als fünf Jahren oder gar nicht zurückgezahlt werden muss.

Die Bewahrung der **Unabhängigkeit des Unternehmens von seinen Kapitalgebern** im Hinblick auf deren Möglichkeiten, die Finanz- und Geschäftspolitik von Unternehmen zu bestimmen, ist ein wichtiges finanzwirtschaftliches Ziel. Entsprechend ist die Gestaltung der Finanzierung durch verschiedene Finanzierungsformen vorzunehmen. Auf die einzelnen Finanzierungsformen, die sich aus dem Rechtsverhältnis zu den Kapitalgebern und der Herkunft der Finanzmittel ergeben, wird im Studienbrief zur Finanzierung vertiefend eingegangen.

Im Rahmen der Finanzierung werden weitere Ziele verfolgt (vgl. Schmidt 1990: 171 ff.). Die **Kreditwürdigkeit** bestimmt, ob und zu welchen Konditionen Unternehmen Fremdkapital erhalten können. Die Sicherstellung einer hohen Kreditwürdigkeit ist deshalb ein weiteres wichtiges finanzwirtschaftliches Ziel.

Dies steht in engem Zusammenhang mit der **Liquidität**. Die Liquidität ist für die Erhaltung eines Unternehmens lebensnotwendig und insofern unabdingbare betriebliche Existenzbedingung. Fehlende Liquidität führt langfristig zur Insolvenz. Eine zu geringe oder stetig fallende Liquidität kann die Handlungsfähigkeit und die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen. Die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit beziehungsweise der Liquidität hat deshalb im Rahmen der Finanzierung die **höchste Priorität**.

Bei der Steuerung der Liquidität ist aber auch zu beachten, dass zu hohe Liquiditätsreserven die Rentabilität eines Unternehmens beeinträchtigt. Insofern ist die **Steuerung der Liquidität** keine Maximierungs-, sondern **eine Optimierungsaufgabe** des betrieblichen Managements. Die Liquidität und die Rentabilität sind als Dimensionen des finanziellen Gleichgewichts so zu steuern, dass sowohl die Renditeansprüche der Kapitalgeber als auch die Existenz des Unternehmens selbst kurz- und längerfristig gesichert werden (vgl. Schierenbeck, Wöhle 2016: 378 f.).

Von grundsätzlichem Interesse im Zusammenhang mit der Liquidität eines Unternehmens ist die absolute Liquidität. Als **absolute Liquidität** kennzeichnet die Liquidität die Eigenschaft von Vermögenswerten, entweder selbst als Zahlungsmittel

Ziele der Finanzierung

Kapitalbeschaffung und Liquidität

absolute Liquidität

tel verwendet oder unterschiedlich schnell und einfach in Zahlungsmittel umgewandelt (liquidiert) werden zu können.

Die Liquidierbarkeit von Vermögensgegenständen trifft jedoch noch keine Aussage über die Möglichkeit eines Unternehmens, den bestehenden Zahlungsverpflichtungen termingerecht und betragsgenau nachzukommen. Auf dieses wesentliche Erkenntnisinteresse ist die relative Liquidität gerichtet.

relative Liquidität

Die **relative Liquidität** kennzeichnet die Zahlungsfähigkeit als Eigenschaft von Unternehmen. Sie trifft Aussagen darüber, inwieweit ein Unternehmen fähig ist, bestehenden Zahlungsverpflichtungen termin- und betragsgenau zu entsprechen.

Hierzu ist eine Ausweitung der Betrachtung auf die betrieblichen Verbindlichkeiten notwendig. Die Abbildung der betrieblichen Liquiditätssituation erfolgt zu einem bestimmten Zeitpunkt (statische Liquidität) oder es wird der Zeitablauf berücksichtigt (dynamische Liquidität).

Die Berechnung der **relativen Liquidität** basiert auf der Bilanz, die die Vermögens- und die Kapitalverhältnisse zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt abbildet. Die auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten können, in Analogie zur Liquidierbarkeit der Vermögenswerte, nach ihrer Zahlungsdringlichkeit grob in kurz-, mittel- und langfristige Verbindlichkeiten unterschieden werden. Aus der Relation der vorhandenen Vermögenswerte und den bestehenden Zahlungsverpflichtungen können Aussagen über die zeitpunktbezogene Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens gewonnen werden.

Die gängigen **Liquiditätskennzahlen** werden zumeist bezogen auf die kurzfristige Finanzplanung erhoben und beziehen sich deshalb ausschließlich auf die kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens.

Liquiditätsgrade

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Barbestand} + \text{Bankguthaben}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Da die in diese Berechnung einfließenden Größen auf den Bilanzstichtag bezogen sind, ist die Aussagekraft dieser Liquiditätskennzahlen eingeschränkt. Die Liquiditätssituation kann sich kurzfristig durch neu eingetretene Entwicklungen ganz anders darstellen. Hinzu kommt, dass die in der Bilanz vorgenommene Gliederung des Vermögens nach deren Geldnähe und der Verbindlichkeiten nach Fristigkeiten in Hinblick auf die Aussagefähigkeit der Liquiditätskennzahlen nur unzureichend ist.

Finanzplan

Ohne Kenntnis der konkreten Fristigkeiten ist kein klares Bild über die Liquiditätslage des zu beurteilenden Unternehmens zu gewinnen. Dazu ist die Erstellung eines (möglichst weit) vorausschauenden **Finanzplans** des Unternehmens erforderlich, der die laufenden und zukünftigen Ein- und Auszahlungen sowie die Fälligkeiten der Verbindlichkeiten und Forderungen sowie eventuelle Kreditzusagen von Banken im Einzelnen gegenüberstellt. Die zeitraumbezogene Betrachtung führt zur **dynamischen Liquidität**, die den Barbestand und die voraussichtlichen Zahlungseingänge den voraussichtlichen Zahlungsverpflichtungen termin- und betragsgenau gegenüberstellt und dadurch die Liquiditätsentwicklung nachvollziehbar macht.

Weitere Ausführungen zu oben genannten Themen erfolgen im Modul „Investition und Finanzierung“.

Übungsaufgaben

- 3.1) Definieren Sie die Begriffe externes Rechnungswesen und internes Rechnungswesen und erläutern Sie jeweils deren Aufgaben.
- 3.2) Definieren Sie den Begriff „Finanzierung“ und nennen Sie drei Ziele der Finanzierung.
- 3.3) Erläutern Sie anhand von mindestens vier Kriterien, worin sich das Eigen- vom Fremdkapital unterscheidet.
- 3.4) Die Heinrich Lanz GmbH weist folgende Bilanz auf (alle Angaben in €):

A		Bilanz		P	
Grundstücke	1.200.000	Eigenkapital		1.500.000	
Maschinelle Anlagen	600.000	Gewinn		930.000	
Vorräte	900.000	Rückstellungen (langfristig)		250.000	
Forderungen (an Kunden)	820.000	Verbindlichkeiten (langfristig)		620.000	
Postgiro	300.000	Verbindlichkeiten (kurzfristig)		600.000	
Kasse	80.000				
	3.900.000			3.900.000	

Berechnen Sie die Liquiditätsgrade erster und zweiter Ordnung und erklären und interpretieren Sie Ihr Ergebnis. (Beispielaufgabe entnommen aus: Olfert, Rahn 2013: 509 ff.)

4 Leistungserstellung

Lernziele

Nach dem Studium des vierten Kapitels sollen die Studierenden

- ⇒ die Bedeutung des Innovationsmanagements für die betriebliche Tätigkeit verstehen,
- ⇒ die Verknüpfung der betrieblichen Funktionsbereiche im Rahmen der Leistungserstellung darlegen und nachvollziehen können und
- ⇒ sich damit auseinandersetzen, welchen Beitrag die Funktionsbereiche zum Unternehmenserfolg leisten.

Die betriebliche Leistungserstellung bildet den Kern des diesem Studienbrief zugrunde liegenden 4-Ebenen-Modells der BWL (vgl. Abb. E.1). Sie hat primär die Realgüter in Form von Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen zum Gegenstand.

4.1 Innovationsmanagement

Die gesamte Entwicklungsgeschichte des Menschen ist von Innovationen geprägt. Während sich Menschen in der Frühzeit durch neue Werkzeuge und Waffen gegenüber Tieren und anderen Menschen behaupten konnten, können sich Unternehmen heute durch neue Produkte und neue Prozesse gegenüber anderen Unternehmen durchsetzen. Innovationen treten dabei in den verschiedensten Formen in Erscheinung, etwa als neues Automobil, als neues Gebäude, als neue Mode, als neue Software, als neue Geldanlageform oder als neue Dienstleistung.

Innovationsfähigkeit bestimmt Unternehmenserfolg

Die Verwertung von Innovationen und deren Weiterentwicklung können den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen, da die neuen Produkte Alleinstellungsmerkmale im Markt verschaffen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt also ganz wesentlich von ihrer Fähigkeit ab, Innovationen hervorzu- bringen und zu vermarkten.

Die Art und Weise, wie das Management von Innovationen und die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen erfolgt, ist deshalb für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und für ihre **langfristige Existenzsicherung** von großer Bedeutung. Das Hauptanliegen der Innovationstätigkeit ist es, gegenüber der Konkurrenz Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die sich in messbaren ökonomischen Erfolgsgrößen niederschlagen, bspw. dem Gewinn oder dem Marktanteil.

Das **Innovationsmanagement** umfasst alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Forschung, Entwicklung, Produktion und Markteinführung neuer Produkte und Prozesse.

Einfluss auf die Kostenstruktur

Das Innovationsmanagement hat erheblichen Einfluss auf die Kostenstruktur von Unternehmen. Im Rahmen des Innovationsmanagements gilt es, den eigentlichen **Entwicklungskosten** von Produkten und Prozessen zu reduzieren, um so einen Beitrag zur Gewinnmaximierung zu leisten.

Die Gestaltung der Produkte und Prozesse hat erhebliche Auswirkungen auf die **Herstellkosten** und die **Produktions- und Logistikkosten** (Folgekosten). Diese Kosten werden durch Entscheidungen bereits in der Entwicklungsphase weitgehend festgelegt. Demgegenüber nehmen die Möglichkeiten zur Kostensenkung

durch eine optimale Planung oder durch Rationalisierung in der sich anschließenden Produktionsphase immer weiter ab (vgl. Abb. 4.1).

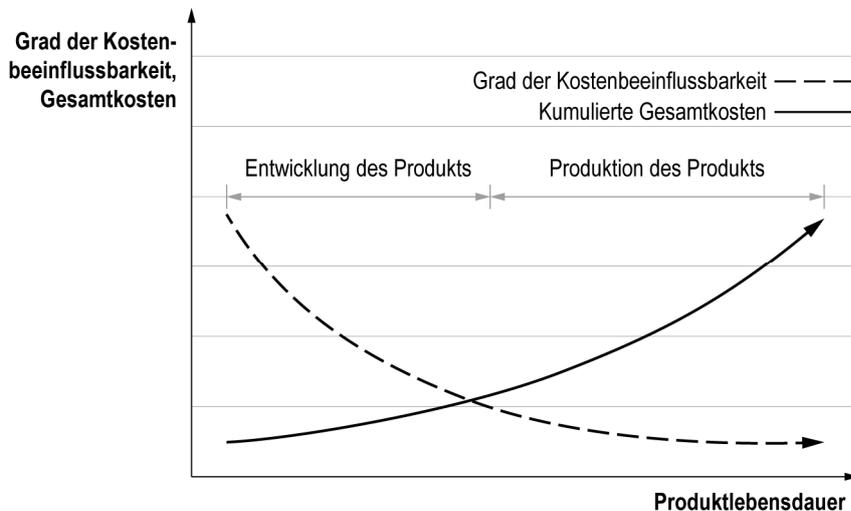


Abb. 4.1: Einfluss des Innovationsmanagements auf die Kosten (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 575)

Im Innovationsbereich kann der Faktor Zeit erheblichen Einfluss auf den Markterfolg haben. Häufig gilt, dass diejenigen Unternehmen, die als erstes ein neues Produkt anbieten, auch den sogenannten „**Innovationsprofit**“ abschöpfen können.

Um schnell auf Marktänderungen reagieren zu können, sollten deshalb möglichst kurze Entwicklungszyklen für neue Produkte und Prozesse realisiert werden. Das Innovationsmanagement muss dann dafür sorgen, dass die im Rahmen der **Timingstrategie** festgelegten Termine der Produktreife und der Markteinführung neuer Produkte eingehalten werden.

Das Ergebnis des Innovationsprozesses hat eine quantitative und eine qualitative Dimension. Das quantitative Ergebnis bezieht sich auf die **Menge** der jährlich hervorgebrachten Technologien, Inventionen und Innovationen. Die entwickelten Produkte müssen zudem hinsichtlich ihrer Qualität und damit hinsichtlich ihrer Funktionalität den **Anforderungen der Kunden** entsprechen. Dabei ist auch darauf zu achten, dass die Produkte die Kundenanforderungen nicht übertreffen, also nicht „overengineered“ sind.

Um zu erfolgreichen Innovationen zu gelangen, ist es von entscheidender Bedeutung, den Innovationsprozess systematisch und zielorientiert zu planen, zu realisieren und zu kontrollieren.

Zu den wesentlichen Aufgaben des Innovationsmanagements gehören dementsprechend insbesondere:

- die Bestimmung der Innovationsstrategie,
- die Aufstellung des Forschungs- und Entwicklungsprojektprogramms sowie die Planung und Realisierung der einzelnen Forschungs- und Entwicklungsprojekte,
- die Festlegung, wie Technologie und Technik bereitgestellt werden,
- die Planung und die Realisierung der Produktion und des Marketings sowie
- die Schaffung einer innovationsfördernden Organisationsstruktur und -kultur.

Ziele für das Innovationsmanagement

Aufgaben des Innovationsmanagements

Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Erfüllung dieser Aufgaben wird in der Abb. 4.2 verdeutlicht. Danach können ein strategisches und ein operatives Innovationsmanagement unterschieden werden.

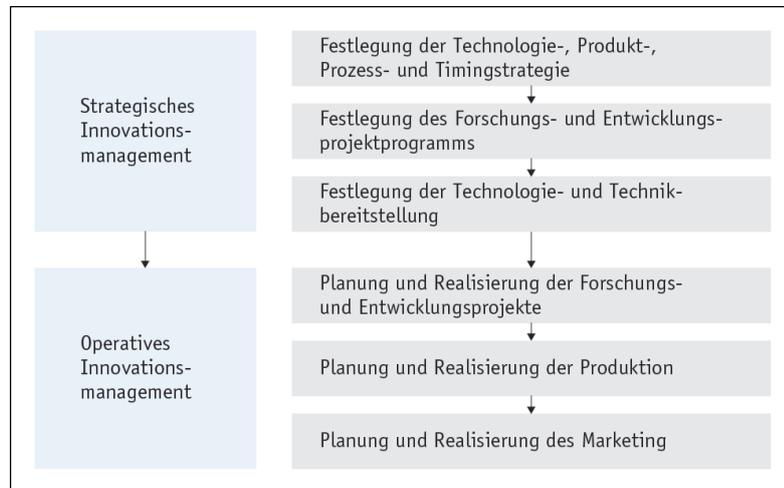


Abb. 4.2: Aufgaben und Vorgehensweise des Innovationsmanagements (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 586)

4.2 Materialwirtschaft

4.2.1 Beschaffung

Bedeutung

Die Beschaffung ist heute für die meisten Unternehmen von überragender Bedeutung, da im Rahmen reduzierter Produktionstiefen ein Großteil der Wertschöpfung in Form von Zwischenprodukten zugekauft wird. Die Beschaffung stellt dabei eine unmittelbare Verbindung zu den Beschaffungsmärkten her, die der betrieblichen Leistungserstellung vorgelagert sind. Der Gegenstand der Beschaffung lässt sich entsprechend folgendermaßen definieren:

Gegenstand der **Beschaffung** ist es, die bedarfsgerechte Versorgung mit denjenigen Gütern sicherzustellen, die in die betriebliche Leistungserstellung eingehen.

Synonym zum Begriff Beschaffung wird in der Wirtschaftspraxis häufig der Begriff Einkauf verwendet. Teilweise wird im Einkauf aber auch nur eine Teilfunktion der Beschaffung gesehen, die lediglich die Durchführung des eigentlichen Kaufvorganges bei unternehmensexternen Lieferanten zum Gegenstand hat.

Im Mittelpunkt der Beschaffung im engeren Sinne steht das Material als Oberbegriff für eine Reihe von Gütern. Das **Material** umfasst die Werkstoffe, die unfertigen und die fertigen Erzeugnisse sowie die Waren eines Betriebes.

Gegenstände der Beschaffung

Darüber hinaus kann die Beschaffung auch Informationen, Personal, Güter des Anlagevermögens (bspw. Patente, Grundstücke, Gebäude und Maschinen) oder Dienstleistungen zum Gegenstand haben, während die Logistik neben dem Material auf Informationen und Personen beschränkt wird (vgl. Abb. 4.3).

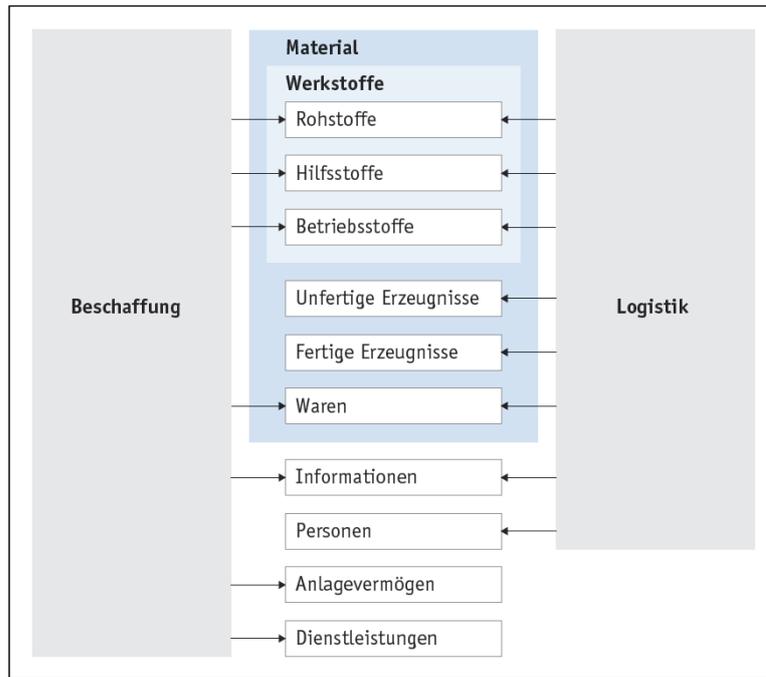


Abb. 4.3: Objekte der Beschaffung und der Logistik (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 623)

Im Hinblick auf die eigentliche Erbringung der materialwirtschaftlichen Aufgaben ist es ein Ziel, die **Beschaffungskosten** zu reduzieren.

Das wichtigste Ziel der Beschaffung ist darüber hinaus in der Regel die Reduzierung der Einkaufspreise und dadurch der **Materialkosten** des Betriebes. Dabei ist gleichzeitig sicherzustellen, dass die beschafften Materialien die benötigte **Qualität** aufweisen. Da sich durch Preissenkungen auch der Wert der gelagerten Materialien verringert, wird die **Kapitalbindung** kleiner, was wiederum sowohl den Finanzierungsbedarf und als auch die Zinskosten reduziert. Zudem sollen durch eine entsprechende Bestellpolitik die Lagerbestände und damit die Lagerkosten reduziert werden.

Eine weitere, sehr wichtige Zielsetzung der Beschaffung ist die Sicherstellung der **Lieferbereitschaft**. Sie ist ein Maß dafür, welcher Anteil an zufälligen Bedarfen sofort bzw. innerhalb einer vereinbarten Zeit befriedigt werden kann.

Zur Umsetzung der Ziele werden die strategische und die operative Beschaffung unterschieden (vgl. Abb. 4.4). Im Rahmen der strategischen Beschaffung wird zuerst festgelegt, welche Güter selbst erstellt und welche beschafft werden sollen, bevor anschließend Entscheidungen über die Anzahl der Lieferanten und die Standorte der Lieferanten getroffen werden.

Im Rahmen der operativen Beschaffung wird insbesondere ermittelt, welche Arten und Mengen von Gütern benötigt werden, wie groß die Bestände dieser Güter sein sollen, wann und in welchen Mengen Bestellungen erfolgen und welche Angebote von welchen Lieferanten angenommen werden sollen.

Ziele für die Beschaffung

Aufgaben der strategischen Beschaffung

Aufgaben der operativen Beschaffung

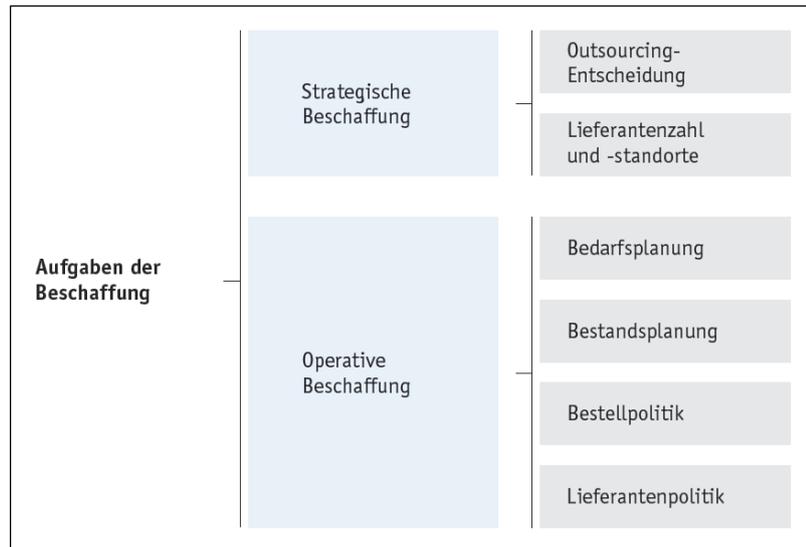


Abb. 4.4: Aufgaben der Beschaffung (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 626)

Schnittstelle von Beschaffung und Logistik

Die Beschaffung ist Teil der Leistungserstellung und ein Teilbereich der Materialwirtschaft. Ausgehend von der Produktionsplanung erhält die Beschaffung die Aufträge, Materialien zu beschaffen. Von der Logistik erhält die Beschaffung Informationen über die Lagerbestände an Materialien. Sind die Lagerbestände nicht ausreichend, wählt die Beschaffung die Lieferanten aus und erteilt diesen Aufträge zur Lieferung von Materialien und anderen Inputgütern.

4.2.2 Logistik

Logistik als Querschnittsfunktion

Für das Funktionieren der Leistungserstellung ist es wichtig, dass die richtigen Materialien im richtigen Zustand zur richtigen Zeit am richtigen Empfangsort verfügbar sind. Alle diejenigen Funktionen, die dieses Ziel verfolgen, werden unter dem Begriff Logistik zusammengefasst. Die Logistik stellt dabei bei Industrie- und Handelsunternehmen eine unternehmensübergreifende Querschnittsfunktion dar, die sich über alle Phasen der Leistungserstellung erstreckt.

Gegenstand der **Logistik** ist es, für alle Bereiche und alle Kunden von Betrieben durch die Änderung der räumlichen, der zeitlichen und der strukturellen Eigenschaften von Gütern die Versorgung mit und die Entsorgung von Gütern entsprechend der jeweiligen Bedarfe sicherzustellen.

Unterteilung nach Gütern

Hinsichtlich der Güter, die Gegenstand der Logistik sind, ist insbesondere eine Unterteilung möglich in:

- die Materiallogistik,
- die Informationslogistik und
- die Personenlogistik.

Auf die Materiallogistik soll im Folgenden kurz näher eingegangen werden.

Ziele der Materiallogistik

In der Logistik wird die Qualität der Leistungserbringung durch die sogenannten **4 R's** für die vier richtig zu erbringenden Aufgaben der Logistik beschrieben. Die Logistik hat danach die Zielsetzung, die Materialempfänger zur richtigen Zeit, am richtigen Empfangsort, mit den – hinsichtlich der Art und der Menge – richtigen Gütern, im – hinsichtlich der Eigenschaften der Güter – richtigen Zustand zu versorgen (vgl. Pfohl 2010: 12).

Im Hinblick auf die eigentliche Erbringung der materialwirtschaftlichen Aufgaben ist es das Ziel, die meist relativ hohen **Logistikkosten** unter Einhaltung aller Anforderungen zu minimieren.

Beispiel: Die Transporte zwischen den Airbus-Produktionsstätten

Durch die Aufteilung der Produktion auf verschiedene Standorte haben außerbetriebliche Transporte in vielen Unternehmen inzwischen eine große Bedeutung erlangt. So wird das Großraumflugzeug Airbus A380 der Airbus Group (2014: rund 138.622 Beschäftigte, rund 60,7 Mrd. Euro Umsatz) in Betriebsstätten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Spanien produziert. Die Rumpfschalen des Flugzeuges bspw. werden in Nordenham, 70 Kilometer nördlich von Bremen, hergestellt. Die Schalen werden anschließend in acht Meter hohen Spezialcontainern per Schiff nach Finkenwerder bei Hamburg transportiert und dort zu Rumpfsektionen zusammengebaut. Im Anschluss daran werden die Rumpfsektionen mit dem über 150 Meter langen Spezialfrachter „Ville de Bordeaux“ über die Nordsee und über die Gironde nach Bordeaux transportiert. Von dort aus werden die Sektionen auf Lastkähnen 40 Kilometer weit über die Garonne verschifft, um dann schließlich mit Schwertransportern die restlichen 240 Kilometer nach Toulouse gebracht zu werden. Nach der dortigen Montage werden die zusammengebauten Flugzeuge zurück nach Finkenwerder geflogen, dort fertig ausgestattet und lackiert und von dort aus dann schließlich an die Kunden in Europa und im Mittleren Osten ausgeliefert. (vgl. Eberle, M. (2004): 12)

Die Logistik hat durchführende und gestaltende Aufgaben (vgl. Abb. 4.5).

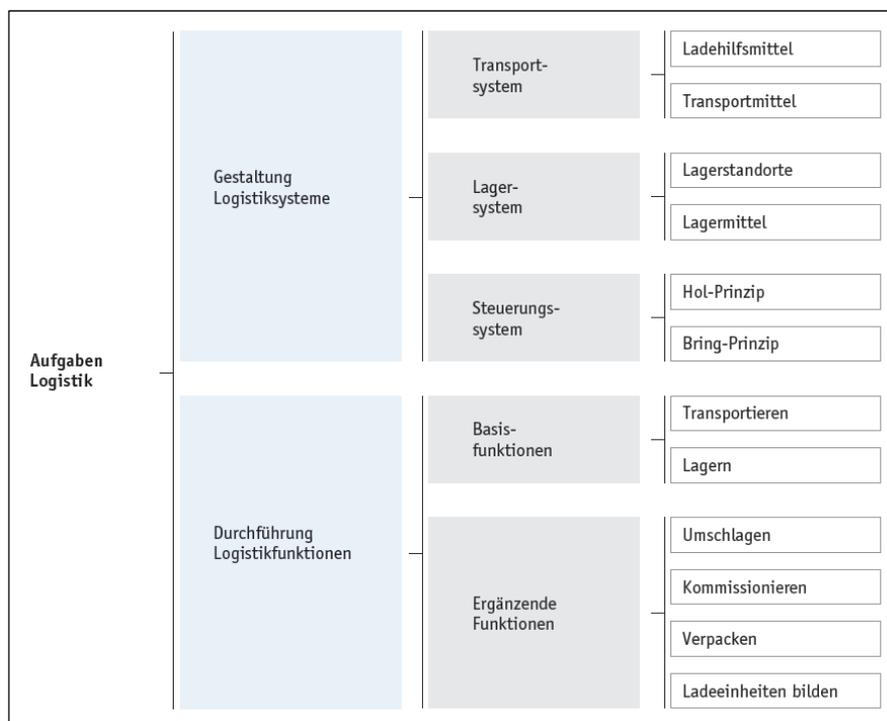


Abb. 4.5: Aufgaben der Logistik (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 665)

Die gestaltende Aufgabe bezieht sich auf die **physische Umsetzung** von Lager- und Transportsystemen sowie die Auswahl der Verfahren und Prinzipien, die der **Steuerung** von Lagerung und Transport zugrunde liegen.

Im Hinblick auf die durchführenden Aufgaben gilt es, die **Basisfunktionen** – Transportieren und Lagern – und die **ergänzenden Funktionen** – Umschlagen, Kommissionieren, Verpacken und Ladeeinheiten bilden – möglichst wirtschaftlich durchzuführen.

Aufgaben der Logistik

4.3 Produktionswirtschaft

Die Produktion bildet den Kern der betrieblichen Leistungserstellung. Sie ist damit gewissermaßen das „Bindeglied“ zwischen der Beschaffung auf der einen und dem Absatz auf der anderen Seite. Die Produktionswirtschaft kann dementsprechend folgendermaßen definiert werden (vgl. Corsten 2016: 1 f.):

Gegenstand der **Produktionswirtschaft** ist die wirtschaftliche Gestaltung und Durchführung der Transformation von vorhandenen Produktionsfaktoren in Erzeugnisse, Eigenleistungen oder Verrichtungen unter Anwendung von Produktionsverfahren.

Produktionsfaktoren sind die in der Produktion eingesetzten materiellen und immateriellen Güter, durch deren Gebrauch und Verbrauch neue Güter entstehen (vgl. hierzu und zum Folgenden Corsten 2016: 4 ff.).

Klassischerweise werden in der **Volkswirtschaftslehre** die drei Produktionsfaktoren **Arbeit**, **Boden** und **Kapital** unterschieden.

Die heute in der **Betriebswirtschaftslehre** gebräuchliche Unterteilung stammt von Gutenberg, der die folgenden Produktionsfaktoren unterscheidet (vgl. Abb. 4.6):

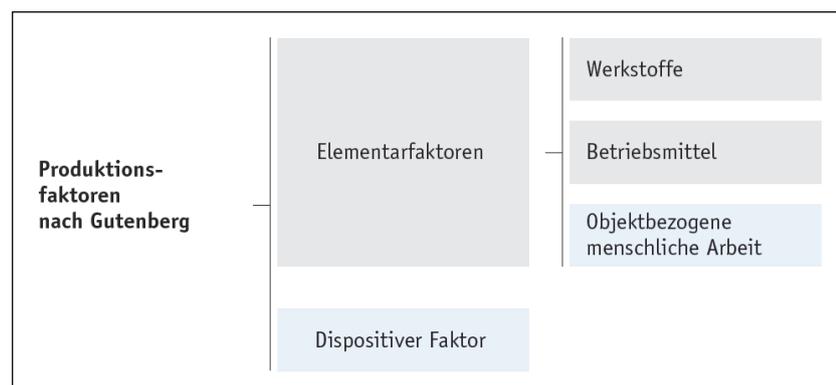


Abb. 4.6: Produktionsfaktoren nach Gutenberg (vgl. Vahs 2015: 19)

Produktionsfaktoren nach Gutenberg

Unter **Werkstoffe** fallen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die für die Produktion und die Aufrechterhaltung der Produktion eingesetzt werden (vgl. Beschaffung).

Unter **Betriebsmittel** werden die Güter des Anlagevermögens verstanden, die bei der Produktion genutzt werden, so insbesondere Boden, Gebäude, Anlagen, Einrichtungen, Knowhow, Patente und Lizenzen.

Gutenberg unterteilt die **menschliche Arbeit** weiter in **objektbezogene**, ausführende Arbeiten im Produktionsprozess und in **dispositive** Arbeiten im Rahmen der Gestaltung und der Führung der Produktion.

Aufgrund ihrer engen Verknüpfung miteinander weisen die Ziele der Produktionswirtschaft viele Parallelen zu den Zielen der Materialwirtschaft auf (vgl. zum Folgenden vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 679 ff.).

Ziele der Produktion

Die Produktion soll insgesamt zu möglichst niedrigen Produktionskosten durchgeführt werden, damit niedrige **Herstellkosten** je Erzeugnis erzielt werden können. Dadurch wird die Preisuntergrenze entscheidend mitbestimmt. Dabei ist die

termingerechte Versorgung von Kunden und die Einhaltung von **Lieferterminen** in der Regel das wichtigste Ziel der Produktion (vgl. auch Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 661). Um Kundenaufträge schnell abwickeln zu können und um die Bestände und damit die Kapitalbindung zu reduzieren, sollen möglichst kurze Durchlaufzeiten der Materialien durch die Produktion realisiert werden. Insbesondere die **Qualität** der Erzeugnisse und der Eigenleistungen ist von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt, alle Ziele gemeinsam optimal zu erreichen.

Die Produktionswirtschaft hat dazu **gestaltende und durchführende Aufgaben** (vgl. Abb. 4.7).

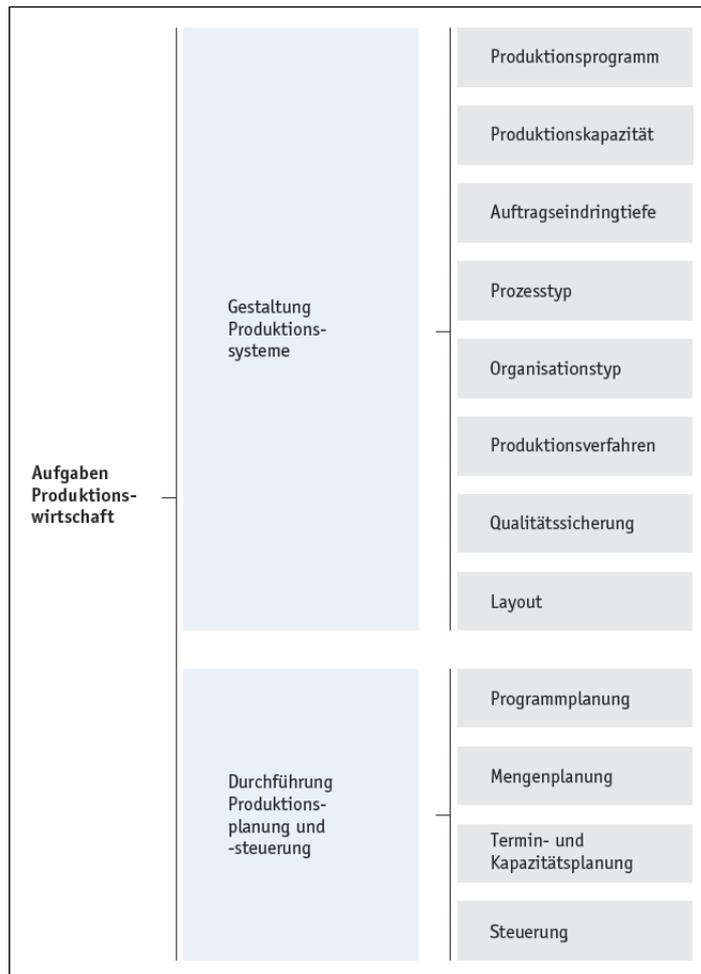


Abb. 4.7: Aufgaben der Produktionswirtschaft (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 681)

Die Gestaltung des Produktionssystems ist eine Aufgabe der Produktionswirtschaft. In Abhängigkeit vom geplanten Produktionsprogramm sind benötigte Produktionskapazitäten sowie die eingesetzten Prozesse und Technologien festzulegen. Es werden die einzusetzenden Produktionsverfahren ausgewählt und die Qualitätssicherung gestaltet. Zuletzt werden die Teilbereiche des Produktionssystems im Rahmen der Layoutgestaltung räumlich angeordnet.

Mit Blick auf die eigentliche Durchführung der Produktion sind die Programmplanung, die Mengenplanung, die Termin- und Kapazitätsplanung sowie die Steuerung der Produktion möglichst wirtschaftlich durchzuführen.

Gestaltung des Produktionssystems

Durchführung der Produktion

4.4 Marketing

Das Streben der Unternehmen besteht letztlich darin, möglichst alle erstellten Produkte am Markt abzusetzen. Für die meisten Märkte ist heutzutage ein Angebotsüberhang charakteristisch. Deshalb müssen sich die meisten Unternehmen besonders um den Absatz ihrer Produkte bemühen. Alle diejenigen Funktionen, die dieses Ziel verfolgen, werden unter dem Begriff Marketing zusammengefasst:

Gegenstand des **Marketings** ist die Planung und die Durchführung von Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar dazu dienen, dass Individuen oder Gruppen die Produkte eines Unternehmens kaufen oder dessen Anliegen unterstützen.

Synonyme Synonym zum Begriff Marketing werden vereinzelt auch noch die Begriffe **Absatzwirtschaft** und **Absatzpolitik** verwendet. Teilweise werden auch die Begriffe **Vertrieb** oder **Verkauf** synonym verwendet. In der Regel werden darin jedoch nur Teilfunktionen des Marketings gesehen, die primär die akquisitorische Distribution zum Gegenstand haben (vgl. Meffert 2015 und Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 715).

In Abhängigkeit von der Art des Unternehmens und den abzusetzenden Gütern lassen sich verschiedene Formen des Marketings unterscheiden.

Kommerzielles Marketing Das Marketing von erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen wird als kommerzielles Marketing bezeichnet. Unterschieden werden dabei das **Investitionsgütermarketing**, für das ein direktes, auf bestimmte Unternehmen ausgerichteter Marketingmix typisch ist, das **Konsumgütermarketing**, für das ein auf breite Bevölkerungsgruppen ausgerichteter Marketingmix charakteristisch ist, und das **Dienstleistungsmarketing**, das an den besonderen Eigenschaften und Merkmalen von Dienstleistungen ausgerichtet ist.

Non-Profit-Marketing Das Marketing von Unternehmen, die nicht gewinnorientiert arbeiten, wird als Non-Profit-Marketing bezeichnet. Viele Non-Profit-Organisationen wollen Konsumgüter und hier vor allem **konsumtive Dienstleistungen** absetzen, wie bspw. ein Sportverein, der seine Sportkurse vermarkten möchte. Darüber hinaus hat das Marketing bei den meisten Non-Profit-Organisationen die Aufgabe, für **soziale Anliegen** zu sensibilisieren, wie bspw. für den Abbau von Armut in bestimmten geografischen Regionen oder für die Erhaltung der Umwelt.

Marketingziele Klare und konsistente Ziele sind eine wesentliche Voraussetzung, um die Aufgaben des Marketings wirkungsvoll zu erfüllen. Sie müssen mit den anderen Zielsetzungen des Unternehmens in Einklang stehen und Zielkonflikte so weit als möglich vermeiden (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz 2015: 719).

Marktanteile und Umsatzerlöse Eine wesentliche Zielgröße des Marketings ist der Marktanteil, d.h. der Grad der Ausschöpfung des Marktpotenzials durch ein Unternehmen. Zur Erzielung hoher Umsatzerlöse ist es notwendig, möglichst viele Produkte zu möglichst hohen Preisen zu verkaufen. Da das Marketing auf all diese Faktoren Einfluss hat, ist der Umsatzerlös in der Regel eine der wichtigsten Zielgrößen des Marketings.

Deckungsbeiträge Hohe Umsatzerlöse allein gewährleisten keine hohen Gewinne, da sie auch durch niedrige Preise erzielt werden können. Die erzielten Deckungsbeiträge einzelner Produkte, Produktgruppen und Kundengruppen sind deshalb eine weitere wichtige Zielgröße des Marketings.

Da viele Produkte austauschbar geworden sind, werden Kaufentscheidungen häufig aufgrund des Produkt- oder Unternehmensimages getroffen. Die Vermittlung eines positiven Images ist deshalb ein weiteres wichtiges Ziel des Marketings.

Im Rahmen des Marketings wird festgelegt, welche Produkte und Leistungen auf welchen (Teil-)Märkten, zu welchen Preisen und Konditionen abgesetzt werden sollen und durch welche Maßnahmen der Absatz gefördert wird. Festgeschrieben wird diese Planung in Form von **Marketingstrategien**. Zur Umsetzung der Marketingstrategien werden die verschiedenen, dem Marketing zur Verfügung stehenden Instrumente, wie bspw. die Preispolitik, zu einem sogenannten **Marketingmix** zusammengeführt.

Übungsaufgaben

- 4.1) Definieren Sie den Begriff „Innovationsmanagement“. Erläutern Sie, welche Ziele das Innovationsmanagement verfolgen kann.
- 4.2) Definieren Sie den Begriff „Beschaffung“. Erläutern Sie, warum die Reduzierung der Kapitalbindung ein Ziel der Beschaffung ist.
- 4.3) Definieren Sie den Begriff „Logistik“. Nennen Sie drei Möglichkeiten zur Unterteilung der Logistik nach Gütern.
- 4.4) Erläutern Sie, welche Ziele in der Logistik verfolgt werden können.
- 4.5) Definieren Sie den Begriff „Produktion“. Erläutern Sie, welche Ziele im Produktionsbereich verfolgt werden können.
- 4.6) Nennen Sie die drei Produktionsfaktoren nach Gutenberg.
- 4.7) Definieren Sie den Begriff „Marketing“. Nennen Sie mindestens drei Ziele des Marketings.
- 4.8) Nennen Sie die zwei grundsätzlichen Formen des Marketings.

Glossar

Absatzmarkt: Als Absatzmarkt wird der Markt bezeichnet, auf welchem die Outputgüter eines Unternehmens angeboten und nachgefragt werden.

Angebotsmonopol: Das Angebotsmonopol ist eine Marktform, bei der nur ein Anbieter den Nachfragern gegenübersteht. Es existiert kein Wettbewerb, weshalb die übliche Preisbildung über Angebot und Nachfrage nicht stattfindet.

Anlagevermögen: Das Anlagevermögen ist durch §247 HGB definiert als die Gegenstände, die dauerhaft dem Geschäftsbetrieb zu dienen bestimmt sind. Dazu gehören insbesondere Grundstücke und Bauten, technische Anlagen und Maschinen, Beteiligungen an anderen Unternehmen oder auch gewerbliche Schutzrechte und Konzessionen.

Aufbauorganisation: Die Aufbauorganisation stellt eine Unterteilung des Unternehmens nach relevanten Aufgabengebieten dar und teilt dieses in Organisationseinheiten ein. Dabei wird die Frage beantwortet, wo welche Aufgabe mit welcher Verantwortung und welchen Kompetenzen übernommen werden (Stellenbildung).

Aufgabe: Aufgaben beschreiben, was auszuführen ist, um ein definiertes Ziel (Soll-Leistung) zu erreichen.

Aufwendungen: Aufwendungen sind Minderungen des Erfolgs, die auf den Verbrauch von Vermögensgegenständen oder auf Ausgaben für die Inanspruchnahme von Gütern zurückzuführen sind.

Beschaffungsmarkt: Als Beschaffungsmarkt wird der Markt bezeichnet, auf welchem die benötigten Güter für den betrieblichen Leistungsprozess, wie bspw. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, angeboten und nachgefragt werden.

Betriebsergebnis: Das Betriebsergebnis ist eine Größe, die den Erfolg bzw. Verlust eines Unternehmens durch die Gegenüberstellung von Kosten und Leistungen wiedergibt.

Betriebsstoffe: Betriebsstoffe sind Sachgüter, die nicht in Erzeugnisse eingehen werden, sondern unmittelbar oder mittelbar bei deren Produktion oder deren Absatz verbraucht werden.

Bilanz: In der Bilanz erfolgt eine Gegenüberstellung des Vermögens (Aktiva) und des Kapitals (Eigenkapital, Rückstellungen und Verbindlichkeiten = Passiva). Die Aktiva geben über die Verwendung des Kapitals Auskunft, die Passiva über dessen Herkunft. Die Bilanz ist eine Zeitpunktrechnung.

Buchführung: Die Buchführung ist die wertmäßige Erfassung aller Geschäftsvorfälle eines Unternehmens.

Cashflow: Der Cashflow ist eine Ergebnisgröße, die durch die Kapitalflussrechnung ermittelt wird. Der Cashflow bezeichnet die aus Ein- und Auszahlungen entstehenden Kapitalzu- und -abflüsse.

Deckungsbeitrag: Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen Umsatzerlösen und variablen Kosten. Der Deckungsbeitrag stellt einen Erfolgsbeitrag dar, der zur Deckung der fixen Kosten dient und darüber hinaus einen Gewinn darstellt.

Durchlaufzeit: Die Durchlaufzeit ist die Zeit, welche bei der Produktion eines Gutes zwischen dem Beginn des ersten und dem Ende des letzten Bearbeitungsschrittes liegt.

- EBIT:** Earnings before interest and taxes, Erfolgsgröße (Betriebsergebnis) des Unternehmens vor der Zahlung von Fremdkapitalzinsen und den Einkommen- und Ertragsteuern.
- Eigenkapitalspiegel:** Aufstellung der Eigenkapitalbestandteile sowie deren Veränderungen innerhalb des Geschäftsjahres.
- Erträge:** Erträge sind Mehrungen des Erfolgs, die insbesondere durch die Herstellung von Vermögensgegenständen oder auf Einnahmen aus dem Verkauf oder der Bereitstellung von Gütern zurückzuführen sind.
- Forderungen:** Ansprüche, die das Unternehmen gegenüber externen Dritten hat, bspw. gegenüber Kunden zur Zahlung eines Entgelts für eine Warenlieferung.
- Geld-/Kapitalmarkt:** Als Kapitalmarkt wird der Markt bezeichnet, auf welchem kurzfristige Gelder gehandelt und mittel- und langfristiges Kapital angeboten und nachgefragt werden.
- Gremien:** Gremien bzw. Gruppen sind Organisationseinheiten, die durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine existierende oder gedachte Vereinigung von mehreren Personen entstehen.
- Herstellkosten:** Die Herstellkosten sind die Kosten, welche bei der Erstellung eines Produktes durch den Verbrauch von Material und die Fertigung entstehen.
- Hilfsstoffe:** Hilfsstoffe sind noch nicht in die Produktion eingegangene Sachgüter, die in Erzeugnisse eingehen werden, wobei ihre Menge je Erzeugnis nicht genau vorbestimmt ist.
- Hierarchie:** Über- und Unterordnung von Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens. Es entstehen Hierarchieebenen, auf denen jeweils mehrere Organisationseinheiten angesiedelt sein können, bspw. Abteilungsebene.
- Instanz:** Leistungsstellen, die mit einer (Fremd-)Entscheidungskompetenz und einer Weisungsbefugnis gegenüber anderen Stellen ausgestattet sind. Es kann zwischen disziplinarischer und fachlicher Weisungsbefugnis unterschieden werden.
- Kapitalflussrechnung:** Gegenüberstellung von Einzahlungen und Auszahlungen in einem Geschäftsjahr.
- Kapitalbindung:** Kapitalbindung beschreibt den Wert der nicht sofort freisetzbaren Vermögensgegenstände eines Unternehmens, der bspw. durch Investitionen oder Materialbestand gebunden ist.
- Kosten:** Bewerteter Verzehr aus dem Verbrauch oder der Inanspruchnahme von Gütern im Rahmen der normalen, also gewöhnlichen, betriebszweck- und periodenbezogenen Tätigkeit von Unternehmen.
- , **fixe:** Kosten, die unabhängig von der Outputmenge bzw. der Beschäftigung im Unternehmen anfallen, bspw. Mieten, Abschreibungen.
 - , **variable:** Kosten, die sich direkt mit der Outputmenge bzw. mit der Beschäftigung ändern, bspw. Rohstoffe für die Produktion.
- Lagebericht:** Erweiterung zum Jahresabschluss, u. a. mit Angaben zur Situation und der geplanten Entwicklung des Unternehmens, zu Aktivitäten im Forschungs- und Entwicklungsbereich und zur Personalentwicklung.

- Leistungen:** Leistungen bezeichnen für bestimmte kalkulatorische Zwecke anzusetzende Ertragsäquivalente, die insbesondere aus der Herstellung, dem Verkauf oder der Bereitstellung von Gütern im Rahmen der normalen, also gewöhnlichen, betriebszweck- und periodenbezogenen Tätigkeit von Unternehmen resultieren.
- Management:** Das Management als Funktion bezeichnet die Aufgaben, die von Führungskräften wahrgenommen werden. Als Organisationseinheiten werden unter dem Management die Führungskräfte einer bestimmten Hierarchieebene verstanden (Top-, Middle- und Lower-Management).
- Materielle Güter:** Als materielle Güter, auch Sachgüter, werden alle gegenständlichen Güter bezeichnet.
- Ökonomisches Prinzip:** Das ökonomische Prinzip beschreibt die Annahme, dass ein Wirtschaftssubjekt die zur Verfügung stehenden (knappen) Ressourcen stets in einem seinen individuellen Präferenzen entsprechenden Verhältnis zwischen In- und Output zur Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung einsetzt.
- Outputgüter:** Als Outputgüter bezeichnet man die Güter, welche in einem Transformationsprozess entstehen.
- Produkte:** Als ein Produkt wird ein Gut verstanden, welches vom Unternehmen durch menschliche und maschinelle Arbeit für den Verkauf erzeugt wurde und auf dem Absatzmarkt angeboten wird.
- Produktionsfaktoren:** Produktionsfaktoren sind die in der Produktion eingesetzten materiellen und immateriellen Güter, durch deren Gebrauch und Verbrauch neue Güter entstehen.
- Qualität:** Die Qualität ist der Grad, zu dem (Produkt-)Merkmale die Kundenanforderungen erfüllen.
- Rohstoffe:** Rohstoffe sind noch nicht in die Produktion eingegangene Sachgüter, die in Erzeugnisse eingehen werden, wobei ihre Menge je Erzeugnis genau vorbestimmt ist.
- Stelle:** Stellen sind Organisationseinheiten, die durch die dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben auf eine existierende oder gedachte Person entstehen. Sie sind das Basiselement der Aufbauorganisation.
- Umlaufvermögen:** Vermögensgegenstände, die nicht für den dauerhaften Geschäftsbetrieb bestimmt sind, bspw. Vorräte, Forderungen.
- Unternehmensführung:** Die Unternehmensführung bezeichnet aus funktionaler Sicht die übergeordnete grundlegende Gestaltung und Steuerung von Unternehmen und aus institutioneller Sicht die Träger dieser Aufgaben.
- Verbindlichkeit:** bestehende Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Kunden und Gläubigern.
- Wertschöpfung:** Unter der Wertschöpfung versteht man die durch das Unternehmen geschaffene Differenz zwischen einer abgegebenen Leistung (bspw. das fertige Produkt) und einer übernommenen Leistung (bspw. das Material).

Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben

- 1.1) Die zwei am Wirtschaftsgeschehen beteiligten Subjekte sind Haushalte und Betriebe. Haushalte sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur Deckung eigener Bedarfe Güter konsumiert werden. Haushalte werden auch als Konsumtionswirtschaften bezeichnet. Betriebe sind Wirtschaftssubjekte, die zum Decken fremder Bedarfe Güter produzieren und vertreiben. Betriebe können auch als Produktionswirtschaften bezeichnet werden.
- 1.2) Kennzeichnend für alle Betriebe sind das ökonomische Prinzip und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts. Merkmale öffentlicher Betriebe sind das Prinzip des Gemeineigentums, das Organprinzip und das Prinzip der Gemeinnützigkeit. Private Betriebe folgen dem Prinzip des Privateigentums, dem Autonomieprinzip und dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip. Unternehmen sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln.
- 1.3) Wirtschaften bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt. Das ökonomische Prinzip beschreibt diesen Anspruch, indem es fordert, dass entweder mit gegebenem Input ein maximaler Output oder ein gewünschter Output mit minimalem Input erzeugt wird. Das ökonomische Prinzip unterscheidet dementsprechend zwischen dem Maximumprinzip und dem Minimumprinzip.
- 1.4) Die knappen Güter, die Gegenstand des Wirtschaftens sind, werden auch als Wirtschaftsgüter bezeichnet. Sie sind im Vergleich zu den freien Gütern nur in begrenztem Maße vorhanden.
- 1.5) Anspruchsgruppen von Betrieben sind: Managerinnen und Manager, Mitarbeitende, Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Staat und Gesellschaft.
- 1.6) Managerinnen und Manager leiten Betriebe und erhalten im Gegenzug eine Vergütung. Neben den Interessen der Mitarbeitenden verfolgen sie noch die Interessen nach Macht, Einfluss, Selbstständigkeit und Entscheidungsautonomie.
- 1.7) Zum einen wird der Handlungsspielraum der Beschäftigten durch ein Wertesystem und eine Mission in sinnvoller Weise eingeschränkt. Zum anderen gibt er durch die Vorgabe einer Vision und eines Zielsystems Orientierung hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens.
- 1.8) Elemente des Identitätsmix sind: das Erscheinungsbild, das Verhalten, die Kommunikation. Im Falle der Marke Coca Cola sind bspw. der Schriftzug, die Farben und auch die Form der Glasflasche charakteristisch für das Erscheinungsbild, die Vermittlung eines „Wir-Gefühls“ nicht nur für die Konsumenten sondern auch für die Beschäftigten ein Beispiel für Corporate Behaviour (vgl. <http://www.coca-cola-deutschland.de/karriere/arbeiten-bei-coca-cola>) und das regelmäßige Sponsoring großer Sportveranstaltungen ein Beispiel für die Corporate Communications.
- 1.9) Handlungsziele sind die Erfolgsziele (bspw. Eigenkapitalrentabilität), die Finanzziele (bspw. Fremdkapitalquote und Kapitalstruktur), die Produkt- und Marktziele (bspw. Marktanteil), die sozialen Ziele (bspw. Sicherung bestehender Arbeitsplätze), die Macht- und Prestigeziele (bspw. Unternehmenstradition) und die ökologischen Ziele (bspw. Emissionsmenge).
- 2.1) Im Vergleich zu Managern sind Unternehmer eng mit dem Unternehmen verbunden, sie haften unbeschränkt mit ihrem Eigenkapital, sie verfolgen das Ziel der Selbstverwirklichung und sind zeitlich unbegrenzt für das Unternehmen tätig. Manager sind im Unternehmen angestellt und agieren in dieser Rolle. Sie haften nur im Rahmen der übertragenen Verantwortung und verfolgen einen eigenen Karriereweg unabhängig vom Unternehmen. Unternehmensverfassungen als Regelwerke für die Leitung und die Überwachung von Unternehmen sind deshalb für Managerinnen und Manager von hoher Bedeutung, da ihr Handeln dadurch reglementiert wird.
- 2.2) Der Begriff Organisation bezeichnet aus funktionaler Sicht die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Prozessen und Strukturen innerhalb von Betrieben und aus institutioneller Sicht das Ergebnis dieser Tätigkeit. Das Analyse-Synthese-Konzept wird genutzt, um Organisationsstrukturen zu erarbeiten und verfolgt zwei Schritte: Die organisatorische Analyse dient dazu, die Gesamtaufgabe des Unternehmens zu analysieren und zu zerlegen. Die organisatorische Integration führt die Teilaufgaben in Form von Prozessketten und Abteilungen wieder zusammen.
- 2.3) Als Sachziel sollen ausreichend Arbeitskräfte mit der angemessenen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Formal sollten die Kosten für den Personaleinsatz niedriger als die in Geld bewertete Arbeitsleistung sein. Die Erfüllung der Interessen der Beschäftigten stellt das soziale Ziel dar.

Lösungen zu Kapitel 1

Lösungen zu Kapitel 2

- 2.4) Die Aufgaben des Personalmanagements umfassen die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, die Personalbeurteilung, die Personalentwicklung und die Personalfreisetzung.
- 2.5) Das Controlling koordiniert sämtliche Planungs-, Kontroll- und Informationsaktivitäten zur Steuerung von Unternehmen. Das Controlling stellt sicher, dass der Führungsprozess unabhängig vom aktuellen Management in geregelter Art und Weise abläuft. Der Führungsprozess verläuft in den Phasen der Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle.
- 2.6) Das Controlling koordiniert die Planung, die Kontrolle und die Informationsversorgung. Kennzahlen haben die Aufgabe, Information in komprimierter Form zu liefern und Sachverhalte zu verdeutlichen. Sie messen, in welchem Ausmaß die betrieblichen Ziele erreicht worden sind. Sie geben Aufschluss darüber, wie sich die Entscheidungen der betrieblichen Führung im innerbetrieblichen (Vergleich von Größen derselben Datenbasis, z.B. Abschreibungen in Bezug auf Sachanlagen), im Zeit-, Betriebs- oder Branchenvergleich ausgewirkt haben. Sie dienen der Planung künftiger und der Kontrolle vergangener Maßnahmen. Dabei setzen Kennzahlen in einem einzigen Zahlenausdruck verschiedene ökonomische Größen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander.
- 2.7) In seiner allgemeinsten Formulierung besagt das ökonomische Prinzip, dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag angestrebt wird. Mit der Kennzahl Produktivität erfolgt eine mengenmäßige Konkretisierung des ökonomischen Prinzips, während die Kennzahl „Wirtschaftlichkeit“ eine wertmäßige Konkretisierung vornimmt. In Kombination des ökonomischen Prinzips mit dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip erfolgt die Konkretisierung dieser beiden Größen in der Kennzahl „Rentabilität“.
- 2.8)
$$\text{Gesamtproduktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge aller Produktionsfaktoren}}$$
$$\text{Teilproduktivität}_{\text{allgemein}} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge eines Produktionsfaktors}}$$

Im Zeitvergleich sind Änderungen der Produktivität bei der Erbringung der betrieblichen Leistung erkennbar, soweit die beiden verglichenen Kennzahlen bei Gültigkeit der Ceteris-paribus-Annahme ermittelt wurden (unter sonst gleichen Bedingungen). Ein Vergleich isolierter Teilproduktivitäten ist nur dann aussagekräftig, wenn die Relation der Faktoreinsatzmengen bei Veränderung der Ausbringungsmengen gleich bleiben oder aber die Einsatzmengen der nicht in die Berechnung der Teilproduktivität eingehenden Produktionsfaktoren sich parallel zur Ausbringungsmenge entwickeln. Weil über den Wert der erzeugten Ausbringungsmenge (Leistung) und den Wert des Faktoreinsatzes (Kosten) nichts ausgesagt wird, lässt sich mit der Produktivitätskennziffer grundsätzlich keine Aussage über die Wirtschaftlichkeit oder die Rentabilität der Produktion treffen. So kann eine Produktivitätssteigerung durchaus unwirtschaftlich sein, wenn sie mit hohen Kosten verbunden ist oder wenn sie aus Absatzmangel nicht genutzt werden kann.

- 2.9) Bei konstanter Produktionsmenge kann die Zahl der Beschäftigten abgenommen haben. Bei konstanter Beschäftigtenzahl kann aber auch die Gesamtproduktionsmenge gestiegen sein. Möglicher Weise haben sich aber auch beide Ursachen mit positivem Saldo überlagert. Die positive Entwicklung der Arbeitsproduktivität ist nicht in jedem Fall positiv zu bewerten. Beispielsweise kann die Steigerung der Outputmenge (bei gleichbleibendem Arbeitseinsatz) dadurch bedingt sein, dass die Qualitätsanforderungen reduziert wurden oder mehr Bauteile des Produktes fremdbezogen wurden (= Veränderung der Fertigungstiefe). Schon an dieser Stelle wird die geringe Aussagekraft der Teilkennzahl deutlich. Damit ist die Interpretation der Größe Arbeitsproduktivität stets äußerst sensibel und selten monokausal.
- 2.10) Die Arbeitsproduktivität stieg von 40 Taschen je Mitarbeitendem und Tag im Jahr 20X1 und auf 60 Taschen je Mitarbeitendem und Tag im Jahr 20X2. Die Aussagefähigkeit in Hinblick auf die Effizienz des Faktors „menschliche Arbeit“ ist jedoch gering, da keine gleichen Bedingungen der Bildung der Kennzahl zugrunde liegen: Die Bedingungen in den Jahren 20X1 und 20X2 wurden nicht konstant gehalten, sodass die Entwicklung der Arbeitsproduktivität von der eingetretenen Änderung „Anschaffung einer neuen Stanzmaschine“ überlagert wurde. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ist nicht ursächlich auf eine Effizienzsteigerung des Faktors „menschliche Arbeit“ zurückzuführen. Die verbesserte Arbeitsproduktivität wird durch die Veränderung eines anderen Produktionsfaktors bewirkt.

- 2.11) Die Produktivität ist eine reale Kennzahl und setzt Faktoreinsatzmengen und Ausbringungsmengen zueinander ins Verhältnis. Die Wirtschaftlichkeit nimmt eine Bewertung der Mengen zu Tagespreisen vor und ermittelt somit eine nominale Kennzahl als Input-Output-Relation von Ertrag (Leistungen) zu Aufwand (Kosten). Die Wirtschaftlichkeit ist in dem Fall identisch mit der Produktivität, wenn eine Bewertung mit konstanten Preisen erfolgt.
- 2.12) a) Aufgrund der Hitzeentwicklung während der Herstellung gehen 10% des eingesetzten Rohstoffes verloren. Es müssen daher für 7,2 kg Rohstoff, die in 10 ME des Endproduktes eingehend, 8 kg im Produktionsprozess eingesetzt werden ($7,2 \text{ kg} / (1 - 0,1) = 8 \text{ kg}$).

$$\text{Teilproduktivität}_{\text{Rohstoffe}} = \frac{10}{8} = 1,25 \quad (\text{ME Output/kg Rohstoff})$$

$$\text{Teilproduktivität}_{\text{Energie}} = \frac{10}{5} = 2 \quad (\text{ME Output/kWh})$$

$$\text{Teilproduktivität}_{\text{Arbeitszeit}} = \frac{10}{30 \cdot \frac{1}{60}} = 20 \quad (\text{ME Output/Std.})$$

Der Verlust an Rohstoffen während der Produktion muss bei der Kennzahlenberechnung berücksichtigt werden, denn nur dadurch kommt das tatsächlich erforderliche Verhältnis zwischen Output und Input zum Ausdruck.

Wirtschaftlichkeit

$$\begin{aligned} &= \frac{10 \text{ ME} \cdot 5 \text{ GE/ME}}{8 \text{ kg} \cdot 0,50 \text{ GE/kg} + 5 \text{ kWh} \cdot 0,16 \text{ GE/kWh} + 30 \text{ Min.} \cdot \frac{1 \text{ Std.}}{60 \text{ Min.}} \cdot 40 \text{ GE/Std.}} \\ &= \frac{50}{24,8} = 2,02 \end{aligned}$$

Der Ertrag aus dem Verkauf des Grundstoffes beträgt ca. 202% des Aufwandes für die Faktorverbräuche.

- b) Durch die Produktionsumstellung sinkt der Energieverbrauch auf 4kWh, an Arbeitszeit sind nur noch 24 Min. erforderlich. Dadurch erhöht sich die Produktivitätskennzahl des Energieverbrauches auf 2,5 (ME Output/kWh), die Arbeitsproduktivität auf 25 (ME Output/Std.).

Um den Effekt der produktiveren Arbeitsweise aufgrund der Produktionsumstellung auch in der Wirtschaftlichkeit zum Ausdruck bringen zu können, muss mit konstanten Preisen gearbeitet werden. Dadurch ist es möglich, Preis- und Mengeneffekte zu trennen.

Wirtschaftlichkeit bei konstanten Preisen:

$$\begin{aligned} &= \frac{10 \text{ ME} \cdot 5 \text{ GE/ME}}{8 \text{ kg} \cdot 0,50 \text{ GE/kg} + 4 \text{ kWh} \cdot 0,16 \text{ GE/kWh} + 24 \text{ Min.} \cdot \frac{1 \text{ Std.}}{60 \text{ Min.}} \cdot 40 \text{ GE/Std.}} \\ &= \frac{50}{20,64} = 2,42 \end{aligned}$$

Wirtschaftlichkeit mit Preis- und Mengeneffekten:

$$\begin{aligned} &= \frac{10 \text{ ME} \cdot 5 \text{ GE/ME}}{8 \text{ kg} \cdot 0,50 \text{ GE/kg} + 4 \text{ kWh} \cdot 0,18 \text{ GE/kWh} + 24 \text{ Min.} \cdot \frac{1 \text{ Std.}}{60 \text{ Min.}} \cdot 55 \text{ GE/Std.}} \\ &= \frac{50}{26,72} = 1,87 \end{aligned}$$

- 2.13) Zwei grundlegende Ursachen für Veränderungen der Wirtschaftlichkeit können zum einen realwirtschaftliche Veränderungen, also Produktivitätsveränderungen (Input-/Outputmengen-Änderung) sein oder zum anderen monetäre Änderungen wie Preisänderungen für den Faktoreinsatz oder den Absatz von erstellten Produkten/Leistungen.
- 2.14) Den Zusammenhang zwischen Produktivität und Wirtschaftlichkeit bei Veränderungen der Faktor- und Absatzmengen und/oder Preise stellt die folgende Tabelle dar. Dabei wird bei jeder Veränderung angenommen, dass alle anderen Mengen/Preise gleich bleiben.

Art der Veränderung	Gesamtproduktivität	Wirtschaftlichkeit
Senken der Faktoreinsatzmenge	↑ (steigt)	↑
Senken der Outputmenge	↓ (sinkt)	↓
Erhöhen der Absatzpreise	→ (unverändert)	↑
Sinken der Faktorpreise	→	↑
Senken der Faktoreinsatzmengen bei proportionalem Anstieg der Faktorpreise	↑	→
Senken der Outputmenge bei proportionalem Anstieg der Absatzpreise	↓	→
Anstieg der Faktorpreise und überproportionaler Anstieg der Absatzpreise	→	↑
Anstieg der Absatzpreise bei unterproportionalem Anstieg der Faktoreinsatzmengen	↓	↑

$$2.15) \quad R_{EK} = \frac{\text{Gewinn}}{EK} = \frac{720.000 - 630.000}{270.000} = \frac{90.000}{270.000} = 33,3\%$$

$$R_G = \frac{\text{Gewinn} + i \cdot FK}{EK + FK} = \frac{90.000 + (0,03 \cdot 121.500)}{270.000 + 121.500} = \frac{93.645}{391.500} = 23,92\%$$

$$2.16) \quad a) \quad \text{Es gilt: } R_{EK} = R_G + (R_G - i) \cdot \frac{FK}{EK}$$

$$R_{EK} = \frac{60.000}{500.000} + \left(\frac{60.000}{500.000} - 0,08 \right) \cdot \frac{300.000}{200.000} = 0,12 + 0,06 = 0,18$$

Die Eigenkapitalrentabilität von 18% setzt sich zusammen aus 12% Gesamtkapitalrentabilität und 6% Leverage-Effekt.

$$b) \quad R_{EK} = \frac{60.000}{500.000} + \left(\frac{60.000}{500.000} - 0,08 \right) \cdot \frac{400.000}{100.000} = 0,12 + 0,16 = 0,28$$

Der Leverage-Effekt erhöht sich auf 16%, die Eigenkapitalrentabilität auf 28%. Bei positiver Differenz von Gesamtkapitalrentabilität (vor Abzug der Fremdkapitalzinsen) und Zinssatz für das Fremdkapital erhöht sich demnach mit steigender Verschuldung die Eigenkapitalrentabilität.

Lösungen zu Kapitel 3

- 3.1) Gegenstand des externen Rechnungswesens ist die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über wert- und mengenmäßige Größen, die benötigt werden, um Informationsadressaten außerhalb des Unternehmens über den Zustand und die Veränderungen von Unternehmen zu informieren. Aufgaben des externen Rechnungswesens sind die Buchführung und der Jahresabschluss. Gegenstand des internen Rechnungswesens ist die Ermittlung und die Bereitstellung von Informationen über wert- und mengenmäßige Größen, die benötigt werden, um die betriebliche Leistungserstellung zu steuern. Aufgaben sind die Kosten- und Leistungsrechnung (Kalkulation, Erfolgs-, Entscheidungs-, Kontrollrechnungen) und Betriebsstatistik.
- 3.2) Unter der Finanzierung werden alle Aktivitäten verstanden, die sich auf den Umfang und die Zusammensetzung des auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesenen Kapitals auswirken (vgl. Schäfer-Kunz 2016: 179). Die drei Ziele der Finanzierung sind die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, die Sicherstellung der Kreditwürdigkeit und die Bewahrung der Unabhängigkeit.
- 3.3) Zur Unterscheidung des Eigen- und Fremdkapitals können die Kriterien der Einflussmöglichkeit auf die Finanz- und Geschäftspolitik, die Fristigkeit der Überlassung, die Gegenleistung für die Kapitalnutzung, die Haftung und der Rechtsanspruch auf Rückzahlung herangezogen werden.

$$3.4) \quad \text{Liquidität 1. Grades} = \frac{80.000 + 300.000}{600.000} = 63,33\%$$

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten können zu 63,33% durch die flüssigen Mittel abgedeckt werden.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{80.000 + 300.000 + 820.000}{600.000} = 200\%$$

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten können unter Einbezug der flüssigen Mittel bzw. der Forderungen zu 200% abgedeckt werden

- 4.1) Das Innovationsmanagement umfasst alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Forschung, Entwicklung, Produktion und Markteinführung neuer Produkte und Prozesse. Das Innovationsmanagement verfolgt die Ziele den Aufwand und die damit entstehenden Kosten der Entwicklungen zu reduzieren, die Entwicklungsdauern zur Nutzung eines möglichst großen Innovationsprofits gering zu halten und die Ergebnisse des Innovationsprozesses qualitativ und quantitativ voranzubringen.
- 4.2) Gegenstand der Beschaffung ist es, die bedarfsgerechte Versorgung mit denjenigen Gütern sicherzustellen, die in die betriebliche Leistungserstellung eingehen. Durch eine Verringerung der Einkaufspreise von Materialien können die Kosten der durch im Betrieb gelagerten Materialien gesenkt werden. Hierdurch können der Finanzierungsbedarf und die damit verbundenen Zinsen verringert werden. Ebenso können durch eine optimale Beschaffung die Kosten für Lagerbestände und Lagerkosten reduziert werden.
- 4.3) Gegenstand der Logistik ist es, für alle Bereiche und alle Kunden von Betrieben durch die Änderung der räumlichen, der zeitlichen und der strukturellen Eigenschaften von Gütern die Versorgung mit und die Entsorgung von Gütern entsprechend der jeweiligen Bedarfe sicherzustellen. Die Logistik lässt sich in die Bereiche der Materiallogistik, der Informationslogistik und der Personenlogistik unterscheiden.
- 4.4) Ziele, die in der Logistik verfolgt werden, beziehen sich auf die Termineinhaltung, sowohl bei der Belieferung der eigenen Produktion als auch bei der Lieferung der Produkte an den Kunden. Ein weiteres Ziel ist die Reduzierung der Durchlaufzeiten.
- 4.5) Gegenstand der Produktionswirtschaft ist die wirtschaftliche Gestaltung und Durchführung der Transformation von vorhandenen Produktionsfaktoren in Erzeugnisse, Eigenleistungen oder Verrichtungen unter Anwendung von Produktionsverfahren. Im Produktionsbereich existieren unterschiedliche Ziele. Schwerpunkte liegen auf den Kosten (Produktionskosten und Herstellkosten), der Zeit (Termineinhaltung und Durchlaufzeiten) und dem Ergebnis (Stückzahl und Qualität).
- 4.6) Nach Gutenberg lassen sich die Produktionsfaktoren nach Werkstoffen, Betriebsmittel und menschlicher Arbeit unterteilen.
- 4.7) Gegenstand des Marketings ist die Planung und die Durchführung von Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar dazu dienen, dass Individuen oder Gruppen die Produkte eines Unternehmens kaufen oder dessen Anliegen unterstützen. Zielgrößen des Marketings sind in der Regel die Marktanteile, die Umsatzerlöse, die Deckungsbeiträge und das Produkt- und Unternehmensimage.
- 4.8) Die beiden grundsätzlichen Formen des Marketings sind das kommerzielle Marketing und das Non-Profit-Marketing.

Lösungen zu Kapitel 4

Literaturverzeichnis

- Bleicher, K. (1991): Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt, New York.
- Cassel, G. (1923): Theoretische Sozialökonomie. 3. Auflage, Erlangen [u. a.].
- Coenenberg, A. G. (2016): Kostenrechnung und Kostenanalyse. 9. Auflage, Stuttgart.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2016): Produktionswirtschaft. 14. Auflage, München [u. a.].
- Eberle, M. (2004): Seine Majestät, das Flugzeug. In: Handelsblatt, Nr. 54 vom 17.03.2004, 12.
- Financial Executives Institute (Hrsg.) (1962): Controllership and Treasurership Functions defined by FEI. In: The Controller (30) 1962, 289.
- Gutenberg, E. (1955): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion. 2. Auflage, Berlin [u. a.].
- Hummel, S.; Männel, W. (1995): Kostenrechnung 1: Grundlagen, Aufbau und Anwendung. 4. Auflage, Wiesbaden.
- Kosiol, E. (1976): Organisation der Unternehmung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Küpper, H.-U. (2013): Controlling: Konzeption, Aufgabe, Instrumente. 6. Auflage, Stuttgart.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2015): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis. 8. Auflage, Wiesbaden.
- Mag, W. (1993): Planung. In: Bitz, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaft. Band 2. 3. Auflage, München, 3–56.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. 12. Auflage, Wiesbaden.
- Müller-Stewens, G.; Brauer, M. (2009): Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen. Stuttgart.
- Pfohl, H.-C. (2010): Logistiksysteme. 8. Auflage, Berlin.
- REFA (Hrsg.) (1984): Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 1: Grundlagen. 7. Auflage, München.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell. 2. Auflage, Bern [u. a.].
- Schäfer-Kunz, J. (2016): Buchführung und Jahresabschluss. 2. Auflage, Stuttgart.
- Schierenbeck, H.; Wöhle, C. B. (2016): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19. Auflage, München [u. a.].
- Thommen, J.-P. (2013): Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 9. Auflage, Zürich.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1995): Management – Eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage, Bern.

- Vahs, D. (2015): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Auflage, Stuttgart.
- Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J. (2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Auflage, Stuttgart.
- Werder, A. von (2015): Führungsorganisation – Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Auflage, Opladen.
- Wöhe, G.; Döring, U., Brösel, G. (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Auflage, München.