

Das Unternehmen stellt sich vor



In diesem Kapitel

- ▶ Aufgaben des Unternehmens
 - ▶ Wie ein Betrieb funktioniert
 - ▶ Das Unternehmen in Form bringen
 - ▶ Das Umfeld kennen lernen und den Standort finden
 - ▶ Ziele setzen
-

Wenn Sie sich die Frage stellen oder immer schon mal wissen wollten, worum es bei der Betriebswirtschaftslehre eigentlich geht, dann sind Sie hier genau richtig.

Im Zentrum der Betriebswirtschaftslehre steht das Unternehmen. Nach der Lektüre dieses Kapitels werden Sie nicht nur wissen, was ein Unternehmen ist, wozu es dient und welche Funktionsweisen es hat, sondern auch, welche Arten von Unternehmen es gibt und wie sie sich unterscheiden. Sie werden auch erfahren, nach welchen Kriterien die richtige Unternehmensform, zum Beispiel bei der Unternehmensgründung, gewählt wird. Auch der Standort für das Unternehmen will gut gewählt sein. Nicht nur dabei spielt das Unternehmensumfeld eine erhebliche Rolle: Aus der Umwelt ergeben sich ebenfalls wichtige Anforderungen, denen die Unternehmen entsprechen müssen und die Sie kennen sollten. Nicht zuletzt werden Sie erfahren, was es heißt, wirtschaftlich zu handeln, wie Ziele bestimmt und Entscheidungen im Unternehmen beziehungsweise im Betrieb gefällt werden. Mit anderen Worten: Mit diesem Kapitel sind Sie im Bilde über die grundlegenden Aufgaben, Bereiche und Entscheidungen in Unternehmen.

Aufgaben, Funktionen und Umfeld der Betriebe

Zur Einführung in die Betriebswirtschaftslehre möchten wir Ihnen jetzt zunächst erst einmal vorstellen, mit wem oder was Sie es zu tun haben. Wozu gibt es überhaupt Unternehmen, was ist ein Unternehmen, für wen sind Unternehmen da und bedeutsam, wie funktionieren Unternehmen grundsätzlich, welche Arten von Unternehmen gibt es und welche Ziele werden von den Unternehmen genauer verfolgt? Auf diese grundlegenden Fragen finden Sie in den folgenden Abschnitten Antworten.

Das Wesentliche zuerst: Güter und Bedürfnisse

Wenn Sie Durst oder Hunger haben und wenn Ihnen kalt ist und es regnet, dann möchten Sie trinken, essen, sich einen Pullover anziehen und einen Regenschirm besitzen. Mit anderen Worten: Es fehlt Ihnen etwas, Sie haben Bedürfnisse, unerfüllte Wünsche, die Sie stillen möchten. Bedürfnisse gibt es so viele, wie es unerfüllte menschliche Wünsche geben kann,

das heißt unbegrenzt viele. Die Wünsche beziehungsweise Bedürfnisse sind aber nicht immer gleich dringlich. Das Bedürfnis Hunger und Durst zu stillen, ist beispielsweise viel wichtiger als etwa der Besuch eines schönen Konzertes.



Ein *Bedürfnis* ist ein Antrieb und Bestreben des Menschen, der aus einem Mangelempfinden heraus entsteht und darauf gerichtet ist, dieses Empfinden zu befriedigen beziehungsweise zu beheben. Die Existenz eines Bedürfnisses bedeutet deshalb immer das Vorliegen eines Mangels oder einer Knappheit. Um diesen Mangel zu befriedigen, wird gewirtschaftet, mit anderen Worten, es werden in ökonomischer Weise Güter und Dienstleistungen bereitgestellt.

Die Einteilung der Bedürfnisse

Bedürfnisse lassen sich in verschiedene Gruppen einteilen. Legendär ist die Gruppierung der Bedürfnisse von Abraham Maslow, einem der Begründer der Humanistischen Psychologie. Seiner Meinung nach zählen zu den Bedürfnissen, die ein Mensch hat:

- ✓ **Stufe 1: Existenzielle Basisbedürfnisse**, wie Essen, Trinken, Schlafen
- ✓ **Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse**, wie die körperliche Unversehrtheit und Gesundheit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, »ein Dach über dem Kopf«
- ✓ **Stufe 3: Geselligkeitsbedürfnisse**, wie Kontakte und Kommunikation zu den Mitmenschen, Freundschaften, die Zugehörigkeit zu Gruppen
- ✓ **Stufe 4: Soziale Anerkennungsbedürfnisse**, wie das Ansehen, der Status, die Wertschätzung durch die Mitmenschen
- ✓ **Stufe 5: Selbstverwirklichungsbedürfnisse**, das heißt die Entfaltungsmöglichkeit der eigenen Individualität, der Talente und Anlagen (zum Beispiel in Kunst, Glaube, Wissenschaft, Kultur)

Nach Maslow werden die Bedürfnisse nach der Dringlichkeit, das heißt ausgehend von den existenziellen bis hin zu den Selbstverwirklichungsbedürfnissen, der Reihe nach befriedigt. Auch wenn sich nicht immer jedes Bedürfnis den oben genannten Stufen zuordnen lässt und die Reihenfolge auch nicht immer genau eingehalten wird, ist diese Unterteilung doch bis heute auch für die Ökonomie von Bedeutung.

Neben dem Kriterium der Dringlichkeit der Bedürfnisse sind die Bedürfnisse noch nach anderen Aspekten sortierbar, zum Beispiel in folgende Kategorien:

- ✓ **Individualbedürfnisse**, das heißt, inwiefern die Bedürfnisse nur durch einzelne Menschen befriedigt werden können (zum Beispiel das Essen einer Mahlzeit oder das Lesen eines Buches)
- ✓ **Kollektivbedürfnisse**, das sind Bedürfnisse, die durch eine Gemeinschaft oder Gruppen von Menschen befriedigt werden (zum Beispiel der Schutz vor Naturkatastrophen durch Deiche oder der Rechtsschutz durch die Justiz)

Ein Teil der nahezu unbegrenzt großen Vielfalt der Bedürfnisse zeigt sich in der Nachfrage nach den unzähligen Gütern, die es in der Wirtschaft gibt.

Die Unterscheidung der Güter

Ein Glas Wasser, eine Stulle, der Pullover oder der Regenschirm sind Güter, mit denen man den Bedarf befriedigen kann. Der Vielfalt menschlicher Mangelempfindungen oder Wünsche entspricht eine Fülle von Gütern, die diese Wünsche erfüllen können. Bestimmte Güter, wie frische Luft, die Sie zum Atmen benötigen, können durchaus im Überfluss vorhanden sein und brauchen daher nicht besonders beschafft oder bereitgestellt werden. Solche Güter sind frei verfügbar und heißen daher auch *freie Güter*. Sie können sie bei Bedarf deshalb unmittelbar zur Bedürfnisbefriedigung nutzen. Güter, die nicht im Überfluss vorhanden sind und durch bestimmte Handlungen und Tätigkeiten erst erzeugt oder bereitgestellt werden müssen, sind *knappe Güter*. Diese Güter müssen sozusagen erst erwirtschaftet werden und genau das ist die Aufgabe der Wirtschaft.



Unter *Ökonomie* beziehungsweise *Wirtschaft* versteht man die planvolle, rationale Schaffung oder Bereitstellung von knappen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Neben der Unterscheidung in freie und knappe Güter lassen sich eine Reihe weiterer bedeutender Unterscheidungen bei den Gütern machen:

- ✓ **Materielle Güter** können Sie berühren, dies sind Sachen, die eine Gegenständlichkeit besitzen und eine gewisse Zeit bestehen, die somit hergestellt oder produziert und damit als Produkte auch gelagert, gehandelt oder getauscht und übertragen werden können.
- ✓ **Ideelle oder immaterielle Güter** sind nicht gegenständlich, sie sind keine Objekte und daher auch nicht berührbar, produzierbar, lagerfähig und handelbar.



Dienstleistungen sind Aktivitäten, die keinen bestimmten Sachgegenstand herstellen, sondern die einen Nutzen durch sich selbst stiften und auf diese Weise Bedürfnisse befriedigen. Sie bringen immaterielle Güter hervor. Wenn Sie zum Beispiel durch Ihren Rechtsanwalt bei Ihrer Steuererklärung beraten werden oder wenn Sie mit der Bahn zu Ihrem nächsten Geschäftstermin fahren, dann nehmen Sie Dienstleistungen in Anspruch.

- ✓ **Produktionsgüter** werden zur Herstellung anderer Güter benötigt, zum Beispiel eine Stanz- oder Fräsmaschine.
- ✓ **Konsumgüter** sind für den Ge- oder Verbrauch durch Konsumenten bestimmt, zum Beispiel Fernseher oder Lebensmittel.
- ✓ Bei **privaten Gütern** schließen Sie andere potenzielle Nutzer vom Konsum aus, zum Beispiel wenn Sie sich ein Speiseeis kaufen. Für diese Güter kann ein Preis verlangt werden und wenn Sie den Preis nicht bezahlen, müssen Sie eben auf diesen privaten Genuss verzichten.
- ✓ **Öffentliche Güter** sind Güter, für die es keine Märkte gibt. Denn nur für Güter, für die auch ein Preis gefordert werden kann, funktioniert ein Markt. Dazu zählt beispielsweise, wenn Sie sich einen neuen Katalysator für Ihr Auto zulegen und damit gleichermaßen das

Gut »saubere Luft« erzeugen. In den Genuss der saubereren Umwelt kommen dann alle Bewohner entlang der Straßen, die Sie befahren, denn Sie können weder einen Preis für Ihre umweltfreundliche Anschaffung von den Anwohnern fordern noch sie von dem Vorteil der sauberen Luft ausschließen. Der Konsum der Luft ist für die Anwohner sozusagen frei und öffentlich möglich.



Weitere Beispiele für öffentliche Güter sind die Gewährleistung von Recht und Ordnung sowie Sicherheit durch Polizei, Militär oder öffentliche Bauten wie Deiche. Aber auch die Schaffung von öffentlichen Transportwegen, wie Autobahnen, oder das Angebot sozialer Leistungen gehören zu den typischen öffentlichen Gütern, die vom Staat bereitgestellt werden müssen, weil sie sonst nicht oder nicht in gewünschtem Umfang zur Verfügung ständen.

Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen

Auf der Suche nach denen, die uns mit den Gütern und Dienstleistungen versorgen, stößt man auf die Unternehmen beziehungsweise Betriebe. Sie sind es, die wesentlich der Befriedigung der Bedürfnisse dienen, indem sie Güter und Dienstleistungen für ihre Kunden und Verbraucher her- beziehungsweise bereitstellen sowie Einkommen beziehungsweise Gewinn für die Mitarbeiter und Eigentümer erzeugen.



Während das *Unternehmen* oft als die rechtlich-organisatorische Gestaltungseinheit verstanden wird, wird der *Betrieb* als die Einheit oder auch der Ort bezeichnet, in der beziehungsweise an dem die Güter hergestellt oder Dienstleistungen bereitgestellt werden. Unternehmung und Betrieb sind demnach eng miteinander verknüpft.



Ein Unternehmen ist eine Wirtschafts- und Rechtseinheit, die der Produktion und Leistungsbereitstellung dient und als Rechtseinheit mehrere Betriebe an mehreren Orten haben kann. Insofern es nicht auf den Unterschied zwischen Unternehmen und Betrieb ankommt, hat sich in Deutschland der Ausdruck *Unternehmen* als Bezeichnung für den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre etabliert und soll in diesem Buch auch entsprechend benutzt werden.

Sie werden wahrscheinlich einwenden, dass in der Familie zu Hause beziehungsweise in Ihrem Haushalt doch auch etwas getan wird, Dienste vollbracht und Dinge hergestellt werden, um Bedürfnisse zu befriedigen, beispielsweise der Hausputz oder Omas Kuchen. Sie haben recht! Nur mit dem Unterschied, dass diese Güter und Dienstleistungen für den eigenen Nutzen oder Ge- und Verbrauch des Haushalts bestimmt sind. *Private Haushalte*, die sich aus einer oder mehreren Personen zusammensetzen können, dienen somit ausschließlich der Selbstversorgung, sie sind Anbieter und Nachfrager ihrer Leistungen gleichermaßen. *Unternehmen* indessen richten sich mit ihren Gütern und Dienstleistungen an Dritte, an die Verbraucher und Kunden als Nachfrager ihres Angebotes. Diese werden unterschieden in:

- ✓ **Privatwirtschaftliche Unternehmen:** Das sind Unternehmen, an denen der Staat *nicht* beteiligt ist und die auf Gewinnerzielung angewiesen sind. Nur ein Unternehmen, das einen Gewinn erzielt, kann die Kosten der Produktion abdecken und den Gesellschaftern für

ihre Kapitalbereitstellung einen Ertrag bieten. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die auf Dauer keinen Gewinn erzielen, sind nicht überlebensfähig. Deshalb bieten sie fast ausschließlich auch nur private Güter an, für die sich ein Preis auf Märkten erzielen lässt.

- ✓ **Öffentliche Unternehmen und Haushalte:** Unternehmen und Verwaltungen in staatlicher Hand stellen neben bestimmten privaten Gütern hauptsächlich öffentliche Güter für das Gemeinwesen bereit, die sonst nicht erzeugt beziehungsweise in zu geringem Umfang geleistet werden würden.

Es gibt verschiedene Vorstellungen darüber, was Unternehmen genauer sind. Eine Möglichkeit ist, sie als soziale, dynamische, offene, technische und ökonomische *Systeme* zu beschreiben, mit dem Zweck, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen:

- ✓ Weil in den Unternehmen Menschen kooperieren und tätig sind, sind es **soziale Systeme**.
- ✓ Sie sind **dynamische** und **offene Systeme**, weil sie in einem intensiven Austausch mit ihrer Umwelt stehen, die laufende Anpassungen in den Unternehmen erforderlich macht. Sie beziehen notwendige Ressourcen als Input aus der Umwelt, wandeln diese im Zuge der betrieblichen Leistungserstellungsprozesse zu Gütern und Dienstleistungen um, die dann wieder an die Umwelt als Output abgegeben werden.
- ✓ Indem sich die Menschen bei ihrer Arbeit in den Unternehmen in der Regel bestimmter technischer Hilfsmittel wie Maschinen, Roboter oder Computer bedienen, sind es **technische Systeme**.
- ✓ **Ökonomische Systeme** sind sie, insofern sie sich bei ihren Aktivitäten nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ausrichten.



Systeme sind geordnete Gesamtheiten von Elementen, die zueinander in bestimmten Beziehungen stehen.



Das *ökonomische Prinzip* bedeutet, ein bestimmtes Ziel mit möglichst geringen Mitteln oder geringem Einsatz zu erreichen oder mit gegebenen Mitteln ein möglichst hohes Resultat zu erzielen.

In der Praxis werden im ökonomischen Prinzip nicht selten beide Vorgehensweisen (das heißt man versucht sowohl den Einsatz der Mittel gering zu halten als auch die Wirksamkeit zu erhöhen) gleichzeitig angestrebt, was häufig zu einem Optimierungsanspruch an das Verhältnis von Mitteleinsatz und dem erzielbaren Resultat führt. Die Umsetzung des ökonomischen Prinzips erfordert auf jeden Fall eine zielgerichtete, planvolle und systematische Vorgehensweise. Damit entsprechen Unternehmen auch den Merkmalen von Organisationen. (mehr dazu in Kapitel 8)

Besondere Unternehmen: Nonprofit-Organisationen

Eine besondere Gruppe von Wirtschaftsträgern sind Organisationen, die zwar wie die privaten Unternehmen privatwirtschaftlich geführt werden, jedoch private wie öffentliche Güter und Dienstleistungen bereitstellen und dabei keine Gewinnerzielung anstreben. Es handelt sich dabei um sogenannte *Nonprofit-Organisationen*, die zwischen Markt und Staat angesiedelt sind. Beispiele hierfür sind Wirtschaftsverbände, Handwerkskammern, Kirchen, Stiftungen, Sport- und Freizeitvereine. Auch sie müssen, wenn sie nicht ihre Existenz aufs Spiel setzen wollen, wirtschaftlich handeln. Viele der in diesem Buch dargestellten Sachverhalte und Zusammenhänge lassen sich deshalb auch auf diese durchaus unternehmerisch agierenden Organisationen übertragen.

Der Überblick: Wie ein Unternehmen funktioniert

Stellen Sie sich vor, Sie betreten das Gelände eines mittelgroßen Industriebetriebs. Was Sie auf dem Gelände sehen werden, sind zunächst einmal Zufahrtswege, Fahrzeuge und Gebäude. In den Gebäuden sind verschiedene Räume, in denen sich Geräte, Maschinen, Materialien und andere Einrichtungsgegenstände befinden. Natürlich werden Sie dabei auch Menschen begegnen. Diese werden mit unterschiedlichen Tätigkeiten beschäftigt sein. So gibt es Personen, die an Computern arbeiten, und andere, die telefonieren. Manche sitzen in Gruppen zusammen und diskutieren miteinander. Wieder andere Personen bedienen in einer Halle Geräte und Maschinen, die selbst wiederum Verrichtungen an anderen Gegenständen vollziehen. Schließlich gibt es Förderbänder und Lagerräume, in denen Menschen oder Maschinen die Erzeugnisse verpacken und dann deponieren. Mit anderen Worten: Ihnen würde eine Vielfalt von Räumen, Geräten, Gegenständen und Menschen begegnen.

Die Vielfalt dieser Eindrücke bedeutet aber nicht, dass Unternehmen nicht organisiert sind. Denn grundsätzlich sind Unternehmen nach dem in Abbildung 1.1 dargestellten Schema aufgebaut. Die Abbildung zeigt Ihnen nicht nur die allgemeine Struktur und den Aufbau eines Unternehmens. Mit dem dargestellten Aufbau stimmen gleichfalls die Basisfunktionen und wichtigsten Handlungsprozesse im *System Unternehmung* überein. Jedes Unternehmen erzeugt Güter und/oder stellt Dienstleistungen bereit, indem es Produktionsfaktoren unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips kombiniert. Auf diesem Basisvorgang ist das ganze Haus des Unternehmens gebaut. Daraus ergeben sich dann die in der Abbildung gezeigten Aufgaben und Prozesse in der Betriebswirtschaft, die in den einzelnen Kapiteln dieses Buches näher behandelt werden:

- ✓ **Die Beschaffung:** Zur Bereitstellung der Güter und Dienstleistungen benötigt das Unternehmen Mittel oder Ressourcen, Produktionsfaktoren genannt, die es sich auf den Faktormärkten von Zulieferern beschaffen muss.
- ✓ **Die Produktion:** Dies ist der zentrale Leistungsprozess, in dem durch den kombinierten Einsatz der Produktionsfaktoren die Produkte erzeugt und/oder die Dienstleistungen bereitgestellt werden.

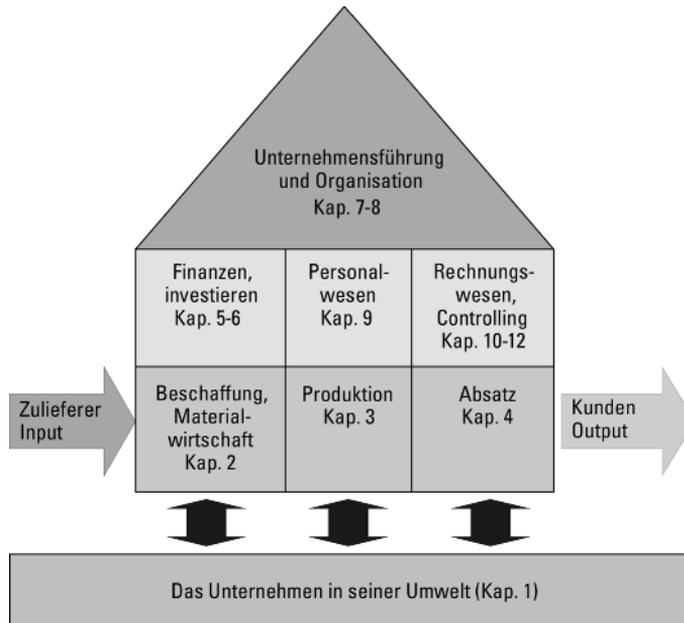


Abbildung 1.1: Das Haus des Unternehmens – Aufbau und Funktionsweisen



Produktionsfaktoren (nach dem BWL-Lehrmeister Erich Gutenberg) sind Leistungen und Mittel, die zur Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden. Hierzu zählen insbesondere Werkstoffe (Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe sowie andere Erzeugnisse, die in die Produktion eingehen), Betriebsmittel (zum Beispiel Maschinen, Gebäude, Geräte, Anlagen, Grundstücke) und Arbeit.

- ✓ **Der Absatz:** Die Produkte und Dienstleistungen müssen aber auch abgesetzt, das heißt verkauft werden. Die Empfänger dieser Produkte und Dienstleistungen sind die Kunden. Für sie wird letztendlich produziert. Sie sind es schließlich, die die durch den Verkauf erzielten finanziellen Mittel liefern, die das Unternehmen wiederum für die Beschaffung der Produktionsfaktoren benötigt. Die Funktion des Absatzes ist jedoch nicht nur der Verkauf, sondern die Ergreifung aller Maßnahmen, um Kunden zu gewinnen und zu betreuen.
- ✓ **Das Rechnungswesen:** Damit die Prozesse der Basisfunktionen des Unternehmens Beschaffung, Produktion und Absatz dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entsprechend stattfinden können, müssen die Abläufe zielgerichtet geplant, organisiert und kontrolliert werden. Eine Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit geeigneter Daten und Informationen. Eine zentrale Aufgabe des Rechnungswesens ist daher, solche Daten und Informationen bereitzustellen. Die Informationen des Rechnungswesens werden aber auch zur Außerndarstellung des Unternehmens und zur Dokumentation der Unternehmensaktivitäten benötigt.

- ✓ **Die Investition und Finanzierung:** Die Planung, Organisation und Beschaffung von finanziellen Mitteln zur Beschaffung der zur Leistungsbereitstellung benötigten Ressourcen oder Produktionsfaktoren wird von dem Funktionsbereich Finanzen übernommen. Im Funktionsbereich Investition wird festgelegt, welche Investitionen sinnvollerweise durchgeführt werden sollten.
- ✓ **Das Personalwesen:** In den meisten Funktionsbereichen eines Unternehmens sind Menschen zur Erfüllung der Aufgaben tätig und erforderlich. Die Betreuung und Verwaltung des Personals als besonderer Produktionsfaktor erfordert deshalb auch einen eigenständigen Funktionsbereich.
- ✓ **Die Unternehmensführung und Organisation:** Die Unternehmensführung trägt nicht nur die Verantwortung, ihr obliegt auch das Management der Unternehmung. Hierzu gehören insbesondere die strategischen Planungen und Entscheidungen, die organisatorische Ausrichtung und Gestaltung, die Steuerung und Kontrolle der Unternehmensprozesse und vor allem die Delegation von Aufgaben und die personelle Führung des Unternehmens.

Das Unternehmensumfeld

Wenn Sie sich noch einmal die zentralen Funktionsweisen eines Unternehmens in Abbildung 1.1 anschauen, werden Sie dort sehen, dass die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse beziehungsweise der Aufbau und die Abläufe im Unternehmen in vielfältiger Hinsicht vom unternehmerischen Umfeld geprägt sind. Die Personengruppen, Organisationen und Institutionen, die von den Aktionen des Unternehmens unmittelbar betroffen sind oder die einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben sowie ein Interesse an dem Unternehmen haben, gehören zum engeren Umfeld des Unternehmens.

Das Umfeld der Interessengruppen am Unternehmen

Die verschiedenen Gruppen, die einen Einfluss auf die innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse sowie ein unmittelbares Interesse am Unternehmen haben, können in interne und externe Interessenten, die auch als *interne und externe Stakeholder* bezeichnet werden, unterschieden werden:

- ✓ Zu den **unternehmensinternen Interessenten** beziehungsweise **unternehmensinternen Stakeholdern** im Unternehmen gehören hauptsächlich die Manager, Arbeitnehmer und Anteilseigner (sogenannte Shareholder).
- ✓ Die **externen Interessengruppen** beziehungsweise **externen Stakeholder** am Unternehmen setzen sich aus Kunden, Zulieferern, Kapitalgebern und Gläubigern sowie den Konkurrenzunternehmen zusammen.



Über das unmittelbare Unternehmensumfeld hinaus gibt es noch weitere Stakeholder wie zum Beispiel staatliche Behörden und Institutionen, Kammern, Verbände, Vereine und politische Parteien.

Aus den verschiedenen Interessenlagen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen. Ein Unternehmen kann diese Ansprüche und Erwartungen seiner Stakeholder nicht völlig ignorieren, wenn es seinen eigenen Bestand nicht infrage stellen will. Diese unterschiedlichen Interessen, die auf das Unternehmen wirken, können sein:

✓ **Interne Stakeholderinteressen:**

- **Eigentümer (Shareholder):** Gewinnerzielung, Rentabilität, Kapitalverzinsung, Kapitalerhaltung
- **Management, Führungskräfte:** hohes Gehalt, Macht, Reputation, persönliche Entwicklung, Gestaltungsfreiheit
- **Mitarbeiter:** gutes Gehalt, sicherer Arbeitsplatz, soziale Kontakte, Anerkennung, interessante Tätigkeiten

✓ **Externe Stakeholderinteressen:**

- **Kunden:** günstige Preise, gute Qualität der Leistungen, guter Service, gute Konditionen
- **Gläubiger, Fremdkapitalgeber:** angemessene Verzinsung des Kapitals, pünktliche und korrekte Rückzahlungen der Schulden
- **Zulieferer:** große Nachfrage, gute Konditionen, zuverlässige Zahlung, treue Lieferbeziehung
- **Konkurrenz:** faires Wettbewerbsverhalten, Einhalten der Spielregeln
- **Weitere Öffentlichkeit:** sichere Arbeitsplätze, Zahlung von Steuern, ökologisches Verhalten, Spenden, Sozialleistungen



Die Anforderungen der unterschiedlichen Interessengruppen ergänzen oder unterscheiden sich nicht nur, sondern können sich überdies auch widersprechen. So können die Interessenlagen selbst innerhalb einer Interessengruppe im Widerspruch zueinander stehen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Kunden möglichst niedrige Preise und hohe Qualität gleichermaßen einfordern. Daraus folgt, dass die verschiedenen Interessen nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen gewichtet und möglicherweise abgewogen zu berücksichtigen sind.

Die weitläufigere Unternehmensumwelt

Einflussreich auf das Unternehmen und seine Prozesse ist aber auch die weitläufigere Unternehmensumwelt, die sich nach folgenden Dimensionen oder Umfeldern systematisieren lässt:

- ✓ ökonomisches Umfeld
- ✓ technologisches Umfeld
- ✓ physikalisch-ökologisches Umfeld
- ✓ gesellschaftliches Umfeld

Das ökonomische Umfeld

Das ökonomische Umfeld bezieht sich auf globale wie auch nationale und regionale wirtschaftliche Verhältnisse und Entwicklungen, die über die unmittelbare Stakeholderumwelt des Unternehmens hinausgehen. Dazu zählen:

- ✓ die jeweiligen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen
- ✓ die konjunkturellen Entwicklungen
- ✓ das Wirtschaftswachstum und nationale Bruttosozialprodukte
- ✓ das Einkommen oder das Konsumverhalten der Bevölkerung
- ✓ die Preisniveaumentwicklung
- ✓ die Arbeitslosenquote
- ✓ die Wechselkursentwicklung
- ✓ die Außenhandelsbilanz
- ✓ die Internationalisierung in den betreffenden Märkten

Diese Faktoren sind ursächlich etwa für die Nachfrageentwicklung, den Kostendruck oder die Wettbewerbssituation, denen Unternehmen ausgesetzt sind.



Die oben genannten Faktoren, die auf das ökonomische Umfeld der Unternehmen wirken, prägen die Chancen und Risiken, die sich im unternehmerischen Umfeld bieten. Daher können sie bei vielen (insbesondere strategischen) unternehmerischen Entscheidungen nicht unberücksichtigt bleiben.

Das technologische Umfeld

Das technologische Umfeld verweist auf den technischen und naturwissenschaftlichen Fortschritt und die damit verbundene Dynamik auf den Märkten, die sich beispielsweise in kürzeren Produktlebenszyklen und der rasanten Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechniken äußert. Der Einfluss dieses Umfelds wird zum Beispiel auch durch Rationalisierungsvorgänge, die Automatisierung von Prozessen, die Einführung und Nutzung von Expertensystemen (das heißt von computerbasierten Wissenssystemen) dokumentiert.



Wenn Sie sich eine Vorstellung davon machen wollen, welchen Einfluss das technologische Umfeld auf die Unternehmen hat, dann vergleichen Sie die Ausgestaltung der Arbeitsplätze von vor über zwanzig Jahren und von heute. Allein durch die Informations- und Kommunikationstechniken hat sich hier ein als revolutionär zu bezeichnender Wandel eingestellt.

Das physikalisch-ökologische Umfeld

Mit dem physikalisch-ökologischen Umfeld sind insbesondere die natürlichen Ressourcenvorkommen und Aspekte des Umweltschutzes gemeint. Gerade für Unternehmen, die Rohstoffe gewinnen und verarbeiten, sind der Standort und die dort vorhandenen Rohstoffe von großer Bedeutung. Dazu gehört auch eine passende und moderne verkehrstechnische Infrastruktur,

die erforderlich ist, um die Güter zu den Abnehmern weitertransportieren zu können. Dabei spielen auch Umweltschutzaspekte eine immer größere Rolle. Denn gerade in dichter besiedelten Gebieten und bei einer erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit können Beeinträchtigungen durch Umweltschädigungen zu einem nicht zu unterschätzenden Risiko aufgrund einer Imageverschlechterung werden. Einsparungen bei den Kosten in der Produktion, die durch Vernachlässigung von Umweltschutzmaßnahmen erzielt werden, müssen Kosten für eventuelle Rechtsprozesse oder Öffentlichkeitsmaßnahmen zur Imagepflege gegenübergestellt werden.

Das gesellschaftliche Umfeld

Bezugspunkte des gesellschaftlichen Umfeldes sind alle politischen, rechtlichen, kulturellen und sozialen Gesichtspunkte und Beziehungen.

Das politische System, die Rolle des Staates in der Wirtschaft und Gesellschaft, die Gesetzgebung und vielfältige staatliche Regulierungen und Maßnahmen bilden allgegenwärtige Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. In einer freiheitlichen Demokratie, in einem Rechtsstaat und einer sozialen Marktwirtschaft finden Unternehmen ganz andere Bedingungen vor als in Staatsverwaltungswirtschaften und Diktaturen. Das Wettbewerbs-, Patent- und Arbeitsrecht, Umweltverordnungen, die Haftpflicht und Verbraucherschutzbestimmungen sind Beispiele für staatliche Regulierungen und Vorgaben für die Wirtschaft. Subventionen, staatliche Investitionen, die Erhebung von diversen Steuern, Abgaben und Gebühren sind weitere Gestaltungsfaktoren, mit denen der Staat auf das Wirtschaftsgeschehen einwirkt und damit gleichermaßen in die Unternehmen hineinwirkt.

Soziale und kulturelle Einflüsse des gesellschaftlichen Umfeldes ergeben sich für die Unternehmen insbesondere aus demografischen Bedingungen wie der Bevölkerungsdichte, dem Altersaufbau, der Erwerbstätigenrate, der Arbeitslosenquote und dem Bildungsstand der Bürger. Von Interesse sind aber auch die Einstellungen und Werte, die die Menschen gegenüber dem Leben allgemein und speziell auch gegenüber dem Arbeitsleben, dem Konsum und der Freizeitgestaltung hegen.



Seit geraumer Zeit wird in den modernen demokratischen Gesellschaften ein Wertewandel von sogenannten *materiellen Werthaltungen* (typisch dafür ist die Haltung, die Sie sicher aus der Werbung kennen: »mein Auto, mein Haus und mein Rennpferd«) hin zu *postmateriellen Werten* (Selbstverwirklichung, Freiheit und Glück) beobachtet. Es liegt nahe, dass dieser Wandel sich auch auf die Erwartungen und Haltungen der Menschen an ihren Arbeitsplätzen auswirkt. Um Arbeitnehmer zu motivieren, reicht es dann zum Beispiel nicht mehr aus, sie ordentlich zu entlohnen, sondern es müssen andere Anreize gewährt werden, wie die Zuordnung von sinnvollen oder anspruchsvollen Aufgaben.



Unternehmen sind als *offene Systeme* mit ihrer dynamischen Umwelt verknüpft. Unternehmer müssen daher die verschiedenen Umweltelemente in ihrer potenziellen und tatsächlichen Bedeutung für die Unternehmen erkennen und je nach Situation angemessen darauf reagieren, wenn sie nicht den Bestand des Unternehmens infrage stellen wollen.

Unternehmensformen

»Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast«, lautet ein Standardsatz, wenn es um die Präsentation und Gültigkeit von Statistiken geht. Um Ihnen aber doch einen ungefähren Überblick über die Vielfalt und die Größenordnungen in der Welt der Unternehmen und damit über den Geltungsbereich der Betriebswirtschaftslehre zu verschaffen, wollen wir dieses Risiko jetzt doch für Sie eingehen und Ihnen ein paar Statistiken dazu vorstellen. Die Darstellungen konzentrieren sich dabei auf die privat geführten und gewinnorientierten Unternehmen in Deutschland. Vor diesem Hintergrund wird dann die Frage nach der Unternehmensgründung in Verbindung mit der Wahl der Unternehmensform und des Standortes aufgegriffen.

Unternehmen nach Größe und Branche

Die Unternehmen können Sie nach verschiedenen Kriterien betrachten und einteilen. Im Abschnitt »Die Träger der Wirtschaft: Haushalte und Unternehmen« wurden sie als offene, dynamische, ökonomische und soziale und technische Systeme vorgestellt und danach unterschieden, inwiefern es sich um öffentliche oder private Unternehmen handelt und ob sie *For-Profit* (gewinnorientiert) oder *Not-for-Profit* (nicht gewinnorientiert) ausgerichtet sind. Weitere Unterscheidungsmerkmale von Unternehmen sind:

- ✓ die Größe
- ✓ die Rechtsform
- ✓ der Wirtschaftszweig
- ✓ die Internationalität

Diese Merkmale können noch weiter aufgefächert werden. So kann die Unternehmensgröße *quantitativ* (zum Beispiel nach Mitarbeiterzahl, Umsatz und Gewinn) oder *qualitativ* (zum Beispiel nach Rechtsform und Führungsform) bestimmt werden.

Ein Blick darauf, wie sich die insgesamt ca. 3,87 Millionen Unternehmen in Deutschland zu Beginn des Jahres 2011 auf die einzelnen Wirtschaftszweige und Größenklassen nach Mitarbeiterzahl aufgliedert verteilen, zeigt, dass es sich in allen Wirtschaftszweigen ganz überwiegend um kleine und mittlere Unternehmen handelt, wobei im Verarbeitenden Gewerbe die meisten Großunternehmen anzutreffen sind (siehe Tabelle 1.1).

Die *kleinen und mittleren Unternehmen* (das sind die Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten) beschäftigen über 60 Prozent der Arbeitnehmer, erwirtschaften rund 40 Prozent des Umsatzes und bilden mehr als 80 Prozent des Nachwuchses aus. Das bedeutet aber auch, dass die *großen Unternehmen*, die nach den Angaben in der Tabelle 1.1 noch nicht einmal ein Prozent aller Unternehmen ausmachen, rund 60 Prozent des Umsatzes und gut ein Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland auf sich verbuchen können. Wenn Sie die Zahl der Unternehmen im Bergbau, Verarbeitenden Gewerbe, in der Energie- und Wasserversorgung sowie im Baugewerbe von der Gesamtzahl aller Unternehmen abziehen, dann bleiben für die restlichen Wirtschaftszweige 3,15 Millionen Unternehmen übrig. Diese repräsentieren den sogenannten Dienstleistungssektor. Der Blick in die Tabelle zeigt, dass zu diesem Sektor in

Deutschland bereits mehr als 80 Prozent aller Unternehmen gehören. Das zeigt deutlich, dass Deutschland im Dienstleistungszeitalter angekommen ist und eine mittelständische Unternehmenslandschaft hat.

Wirtschaftsbereich	Anzahl der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten				
	insgesamt	0-9	10-49	50-249	mehr als 250
Handel u. Instandsetzung	774.879	686.585	74.620	12.491	1.183
Freie Berufe	518.028	487.999	25.681	3.797	551
Baugewerbe	393.492	356.374	33.715	3.228	175
Immobilien, Vermietung	323.214	319.283	3.375	507	49
Verarbeitendes Gewerbe	264.633	195.933	47.133	17.170	4.397
Gastgewerbe	262.989	244.303	16.713	1.865	108
Sonstige Dienstleistungen	250.144	237.475	10.428	1.970	271
Gesundheits-, Sozialwesen	247.325	204.402	30.312	10.599	2.012
Sonstige ökonomische Dienstleistungen	210.196	183.575	17.511	7.961	1.149
Information und Kommunikation	137.663	124.512	10.073	2.658	420
Verkehr und Lagerei	135.572	110.880	19.563	4.465	664
Kunst, Unterhaltung, Erholung	107.591	103.629	3.244	602	116
Erziehung, Unterricht	89.545	69.740	16.575	2.821	409
Finanzen, Versicherungen	88.944	79.479	6.323	2.417	725
Energie-Wasserversorgung	64.059	57.891	4.246	1.607	315
Bergbau	2.717	1.983	583	117	34
Insgesamt	3.870.991	3.464.043	320.095	74.275	12.578

*Tabelle 1.1: Unternehmen nach Branchen und Beschäftigtenanzahl in Deutschland 2011,
Quelle: Statistisches Bundesamt, Jahrbuch 2014*

Die richtige Wahl: Gründung und Rechtsform von Unternehmen

Wenn es einen Bedarf nach bestimmten Gütern oder Dienstleistungen gibt, der noch nicht von den anderen bereits existierenden Unternehmen befriedigt wird, liegt es nahe, etwas zu unternehmen, nämlich selbst ein Unternehmen zu gründen.

Die Initiative zur **Unternehmensgründung** geht von Menschen aus, die solche Bedürfnisse bei anderen erkennen und die eine Vorstellung oder auch neuartige Idee davon haben, wie diese Bedürfnisse befriedigt werden können. Der Ansporn beziehungsweise Nutzen für sie ist in der Regel der in Aussicht stehende Gewinn, den sie durch eine solche Unternehmung erzielen können. Von dem Willen, etwas zu unternehmen, bis zur tatsächlichen Unternehmungsgrün-

dung sind jedoch eine Reihe von weiteren Entscheidungen zu fällen und Vorarbeiten durchzuführen. Hierzu gehören:

- ✓ die Entwicklung der Produkt- oder Dienstleistungsidee
- ✓ die Bestimmung eines Marktes und der potenziellen Kunden
- ✓ die Auswahl der Rechtsform
- ✓ die Wahl des Standortes
- ✓ die Finanzierung des Unternehmens
- ✓ die Bestimmung der zentralen Strukturen und Prozesse im Unternehmen, das heißt die Organisation

Nachdem Ideen für neue Produkte oder neuartige Dienstleistungen entwickelt sind und ein neuer Absatzmarkt mit einer infrage kommenden Kundschaft anvisiert ist, wird ein Unternehmen durch seine Gründung ins Leben gerufen. Wie das vor sich zu gehen hat, wird wesentlich durch gesetzliche Vorgaben bestimmt. Die genauen rechtlichen Anforderungen ergeben sich aus der Wahl der Rechtsform. Diese Wahl ist daher ein konstituierender Rahmen bei der Unternehmensgründung.

Mit der **Entscheidung für eine Rechtsform** gehen weitreichende rechtliche, aber auch finanzielle und organisationsstrukturelle Konsequenzen einher. Denn durch die Rechtsform wird das innere und das äußere Rechtsverhältnis des Unternehmens zu seinen Stakeholdern geregelt. Insbesondere sind damit Fragen der Haftung, der Führungsbefugnis und Mitbestimmung, der Finanzierung, der Gewinnverteilung, der Publikationspflichten und Rechnungslegung, der Nachfolgeregelung sowie der Art der Steuerlast verbunden. Die Wahl der Rechtsform ist somit von nachhaltiger Bedeutung für die weitere Entwicklung und den Bestand des Unternehmens.



Besonders wichtige gesetzliche Regelungen zu den privaten Rechtsformen sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), im Handelsgesetzbuch (HGB) und einigen speziellen Gesetzeswerken wie dem Aktiengesetz und dem GmbH-Gesetz enthalten.

Bei der Wahl der Rechtsform können neben dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und dem Handelsgesetzbuch (HGB) weitere Gesetze für das Unternehmen zur Anwendung kommen, zum Beispiel das Publizitätsgesetz oder das Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz. Die wichtigsten Rechtsformen, die Ihnen bei der Wahl eines Unternehmens in Deutschland zur Verfügung stehen, lassen sich wie in Abbildung 1.2 gliedern.



Abbildung 1.2: Deutsche Unternehmensrechtsformen

Öffentliche Unternehmen

Öffentliche Unternehmen befinden sich überwiegend in staatlichem Eigentum. Sie können in der Rechtsform von Körperschaften öffentlichen Rechts, öffentlich-rechtlichen Anstalten und Stiftungen öffentlichen Rechts verfasst sein. Sogenannte Eigenbetriebe, Regiebetriebe und Sondervermögen sind dagegen öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit.



Öffentliche Unternehmen werden derzeit zunehmend in privatrechtliche Rechtsformen überführt (zum Beispiel die Deutsche Telekom AG und die Deutsche Post AG, die aus der Bundespost hervorgegangen sind).

Zahlenmäßig spielen die öffentlichen Unternehmen im Vergleich zu den privatrechtlichen Unternehmen jedoch kaum eine Rolle. Das statistische Bundesamt weist zur Zeit von den insgesamt knapp dreieinhalb Millionen Unternehmen lediglich ca. 15.000 öffentliche Unternehmen in Deutschland aus.

Privatrechtliche Unternehmen

Die am häufigsten vorkommende Rechtsform ist das privatrechtliche Unternehmen, und hier von wiederum sind die Einzelunternehmen zahlenmäßig herausragend. Mehr als zwei Millionen Unternehmen, das heißt mehr als zwei Drittel aller Unternehmen in Deutschland, haben diese Rechtsform, gefolgt von den Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH). Dies zeigt, dass die Unternehmenslandschaft in Deutschland ganz überwiegend privatrechtlich und mittelständisch geprägt ist.

Bei der Festlegung der Rechtsform sind eine Reihe von Aspekten und Kriterien von Bedeutung. In Tabelle 1.2 finden Sie die wichtigsten privatrechtlichen Rechtsformen und einige Konsequenzen, die sich aus der jeweiligen Form ergeben. Die beiden wichtigsten Unternehmensformen sind:

Rechtsform	Wesentliche Rechtsgrundlage	Leitung	Haftung	Mindestkapital	Wesentliche Steuerbelastung	Gründerzahl	Publizitätspflicht	Handelsregister
Einzelunternehmung	Handelsgesetzbuch HGB	Inhaber allein	Inhaber unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer	1 Gründer	keine	Eintragung erforderlich
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Bürgerliches Gesetzbuch BGB	Gemeinschaftlich, durch Satzung andere Regelung möglich	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer bei Gewerbe	2 Gründer	keine	nicht erforderlich
Offene Handelsgesellschaft OHG	HGB und BGB	Grundsätzlich alle Gesellschafter	Alle Gesellschafter unbeschränkt	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	2 Gründer	keine, nur bei Großunternehmern	alle Gesellschafter
Kommanditgesellschaft KG	HGB und BGB	Komplementäre	Komplementäre unbeschränkt Kommanditisten mit Einlagehöhe	Kein Mindestkapital	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	Komplementär, Kommanditist	wie bei OHG, Einsichtsrecht des Kommanditisten	Eintrag erforderlich
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	GmbH Gesetz	Geschäftsführer	Als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	25.000 Euro	Körperschaftsteuer	1 Gründer	wie bei OHG	Eintrag als Firma erforderlich
Aktiengesellschaft AG	Aktiengesetz AktG	Vorstand, Kontrolle durch Aufsichtsrat u. Wahl durch Hauptversammlung	Als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	50.000 Euro	Körperschaftsteuer	1 Gründer	Publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich

Tabelle 1.2: *Privatrechtliche Unternehmensformen und Konsequenzen*

- ✓ Möchte ein einzelner Unternehmer im eigenen Namen und in eigener Verantwortung das Geschäft führen, so ist das eine **Einzelunternehmung**.
- ✓ Wollen sich mehrere natürliche oder juristische Personen zu einer gemeinsamen Unternehmung vereinigen, dann handelt es sich um eine **Gesellschaftsunternehmung**.



Neben den in der Tabelle 1.2 aufgeführten Aspekten der verschiedenen Unternehmensformen können weitere Gesichtspunkte, wie die Gewinnverteilung unter den Eigentümern, die Finanzierungsformen, die Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern oder die Gründungskosten bei der Unternehmensgründung eine Rolle spielen.

Unternehmensgründung – Rechtsformen im Vergleich



Sie wollen ein kleines Unternehmen im Einzelhandel gründen. Dieses möchten Sie auch weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich führen. Sie sind bereit, dafür über das betriebliche Vermögen hinaus mit Ihrem Privatvermögen zu haften und haben genügend Kapital zur Finanzierung des Unternehmens zur Verfügung. In diesem Fall bietet sich Ihnen die Gründung eines Einzelunternehmens an. Wollen Sie allerdings nicht mit Ihrem Privatvermögen haften und können Sie ein Mindestkapital von 25.000 Euro aufbringen, dann liegt die Gründung einer GmbH nahe. Als nachteilig könnte sich in beiden Fällen aber eine begrenzte Kreditwürdigkeit und geringe Kapitalbasis erweisen.

Wenn Sie bereit sind, die Geschäftsführung mit anderen Partnern zu teilen und gleichzeitig mit dem Privatvermögen voll zu haften, könnte sich die Eigenkapitalausstattung durch die Wahl einer OHG, in der dann die anderen Gesellschafter ebenfalls eigenes Kapital bereitstellen, erhöhen lassen. Gleichzeitig wäre damit auch die Möglichkeit, Fremdkapital zu beziehen, verbessert.

Wenn Sie die Geschäftsführung nicht mit anderen teilen wollen, aber dennoch die Kapitalbasis durch Aufnahme von Kapitalgebern verbreitern wollen, dann könnten Sie eine KG wählen, denn Kommanditisten steuern mit ihren Einlagen zwar etwas zum Eigenkapital bei, sind von der Geschäftsführung jedoch ausgeschlossen. Allerdings haften die Kommanditisten dafür auch nur mit ihren Einlagen, während Sie als Komplementär voll mit Ihrem gesamten Vermögen haften.

Sollte es notwendig sein, ein sehr viel größeres Unternehmen mit einem erheblich größeren Kapitalbedarf zu gründen, dann ist eine Kapitalgesellschaft in Form einer AG ratsam. In diesem Fall kann durch die Ausgabe von Aktien das Eigenkapital wesentlich erhöht werden. Bei der Gründung müssen jedoch mindestens 50.000 Euro aufgebracht werden. Außerdem fallen Emissionskosten für die Aktienaussgabe und nicht unbeträchtliche Publikationskosten an. Schließlich müssen bei der AG auch noch die Organe Vorstand und Aufsichtsrat eingerichtet sowie Hauptversammlungen abgehalten und finanziert werden.

Hinzu kommen *Mischformen*, die sich aus den genannten Formen ergeben:

- ✓ **GmbH & Co. KG:** Dies ist eine Kommanditgesellschaft mit einer GmbH als Komplementär.
- ✓ **KGaA beziehungsweise Kommanditgesellschaft auf Aktien:** Hier fungiert die AG als ein Kommanditist.
- ✓ **GmbH & Co. KGaA:** Die GmbH ist der Komplementär und die Aktionäre sind die Kommanditisten. Der Vorteil dieser Konstruktion ist, dass die Geschäftsführung bei einer Person bleiben kann, gleichzeitig die Haftung aller Beteiligten begrenzt wird und zusätzlich eine erheblich größere Kapitalbasis über die Kapitalmärkte erschlossen werden kann.



Mit der Gruppe der in Tabelle 1.2 nicht betrachteten Rechtsformen, die unter anderem Genossenschaften, Reedereien, Stiftungen, die Stille Gesellschaft, die Europa AG und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit umfasst, wird die Auswahl noch komplexer.

Gemeinsam ist man (manchmal) stärker: Verbindungen

Für Unternehmen ist es häufig vorteilhafter, sich zur Erledigung gemeinsamer Aufgaben mit anderen Unternehmen zusammenzutun. In der Tat scheinen die Vorteile von Kooperationen verlockend und vielfältig:

- ✓ Kooperationen können bei der **Erschließung neuer Märkte** hilfreich sein, und durch gemeinsame Werbung, Aufteilung der Märkte und Verkaufsniederlassungen können deutliche Verbesserungen beim Absatz erzielt werden.
- ✓ Durch **Kooperation in der Forschung und Entwicklung** können oft aufgrund von Erkenntnis-, Informations- und Erfahrungsaustausch Synergieeffekte erzielt werden. Daraus ergeben sich Erfindungen, Innovationen und Kostenreduzierungen, die sonst nicht möglich wären. Angesichts der enormen Kosten wird eine eigenständige Forschung durch Kooperation manchmal überhaupt erst ermöglicht.
- ✓ **Spezialisierung und Arbeitsteilung in Bezug auf die Bereitstellung bestimmter Leistungen und Produkte** kann durch Vermeidung von Doppelarbeiten zu Rationalisierungen und zur besseren Kapazitätsauslastung der Produktionsverfahren und den damit verbundenen Kosteneinsparungen führen. Dieselbe Wirkung hat die Nutzung von Größenvorteilen in der Produktion.
- ✓ Gegenüber den Zulieferern können **Einkaufsgemeinschaften** stärkere Verhandlungspositionen und in der Folge bessere Konditionen erlangen. Durch eine gemeinsame Finanzierung werden oft größere Projekte überhaupt erst möglich.



Durch Verbindungen lassen sich merkliche Wettbewerbsvorteile erzielen, Kosten, Ressourcen und Zeit einsparen, Märkte erschließen sowie Informationen über andere Unternehmen erlangen.

Die Intensität und die Art der Unternehmensverbindungen können dabei durchaus unterschiedlich ausfallen. Die Skala dieser Verbindungen reicht von Kooperationsformen, bei denen die Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleiben, bis hin zum orga-

nisierten Zusammenschluss und der Verschmelzung der Unternehmen, in der die Selbstständigkeit mindestens eines Partners komplett aufgegeben wird. Mögliche Erscheinungsformen dieser Verbindungen sind:

- ✓ stillschweigendes, nicht ausdrücklich abgesprochenes gleichförmiges Handeln
- ✓ mündliche Vereinbarungen, die nicht vertraglich fixiert werden
- ✓ die Bildung von Konsortien
- ✓ der Zusammenschluss in einem Verein oder Verband
- ✓ die Bildung von Kartellen
- ✓ die Bildung von Joint Ventures
- ✓ Beteiligungen
- ✓ die Konzernbildung
- ✓ der Unternehmenszusammenschluss

Gleichförmiges Handeln und mündliche Vereinbarungen

Ist es Ihnen auch schon einmal passiert, dass Sie daran gedacht haben, Ihr Auto zu tanken, es aber doch auf den nächsten Tag verschoben haben? Am nächsten Tag mussten Sie dann feststellen, dass an jeder Tankstelle über Nacht die Preise gestiegen sind. Schnell liegt die Vermutung nahe, dass die Firmen gleichförmig eine Preiserhöhung durchgeführt, wenn nicht gar miteinander mündlich vereinbart haben. Das muss nicht so sein, aber es wäre ein Beispiel für gleichförmiges Handeln oder mündliche Vereinbarungen zwischen im Wettbewerb stehenden Unternehmen zum gemeinsamen Vorteil. In diesem Fall würden die beteiligten Firmen allerdings gegen das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) wegen widerrechtlicher Preisabsprache verstoßen.

Konsortium

Während gleichförmiges Handeln und mündliche Vereinbarungen der Öffentlichkeit in der Regel nicht bekannt gegeben werden, ist das im Falle eines Konsortiums anders.



Ein *Konsortium* ist eine Kooperationsform zur Durchführung von zeitlich befristeten gemeinsamen Projekten auf vertraglicher Basis. Als Rechtsform hierfür kommt die Gesellschaft bürgerlichen Rechts infrage. Diese Form der Verbindung ist oft bei Großprojekten, an denen mehrere Unternehmen mitwirken, anzutreffen. Das trifft beispielsweise zu, wenn mehrere voneinander rechtlich selbstständige Baufirmen die gemeinsame Durchführung eines größeren Bauprojektes vertraglich beschließen.

Vereine und Verbände

Der Zusammenschluss in *Vereinen und Verbänden* dient hauptsächlich der dauerhaften organisierten gemeinsamen Interessenvertretung. Es geht dabei um Lobbyarbeit gegenüber dem politisch-administrativen System, wobei die angestrebten Ziele sehr vielfältiger Art sein können.

nen. Ein Beispiel hierfür ist, wenn sich kleine und mittlere Unternehmen zu einem Wirtschaftsverband zusammenschließen, um die gemeinsamen Interessen besser vertreten zu können.

Kartell

Kartelle sind in der Zielrichtung in erster Linie auf Wettbewerbsbeschränkungen zwischen den Konkurrenten fixiert. Sie beruhen auf Beschlüssen, Vereinbarungen und Abmachungen, die vertraglich zwischen den Unternehmen festgelegt werden. Kartelle haben selbst viele Erscheinungsformen, je nachdem auf welche Weise der Wettbewerb beschränkt werden soll.



Berühmt und berüchtigt sind zum Beispiel die *Preiskartelle* (das heißt vertraglich geregelte Preisabsprachen) und Syndikate geworden. Bei Syndikaten treten die Mitglieder gemeinsam als Anbieter und Einkäufer in den Märkten auf, zum Beispiel wenn verschiedene Firmen gemeinsam ihren Fuhrpark an Kraftfahrzeugen einkaufen wollen und als ein Nachfrager mit entsprechender Verhandlungsmacht auftreten.



Da Kartelle immer die Beschränkung des Wettbewerbs zum Ziel haben, sind sie in Deutschland durch das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) grundsätzlich verboten, wenngleich es gewisse Ausnahmen davon gibt. Dazu zählen zum Beispiel *Rationalisierungskartelle*, die der Rationalisierung und damit der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeitssteigerung dienen, oder *Mittelstandskartelle*, die die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen verbessern sollen.

Joint Venture

Joint Ventures sind eigenständige Unternehmen, die von den wirtschaftlich und rechtlich unabhängig bleibenden Partnerunternehmen, speziell für einen gemeinsam verfolgten Zweck gegründet werden und von den Partnern gemeinschaftlich geführt werden.



Ein Beispiel für ein Joint Venture ist die gemeinsame Erstellung eines Fertigungszentrums für den Airbus in China zwischen dem europäischen Luft- und Raumfahrtunternehmen EADS und einer Reihe von chinesischen Unternehmen in China.

Beteiligungen

Von *Beteiligungen* spricht man, wenn Unternehmen gegenseitig Anteile an ihren Unternehmen besitzen. Die betreffenden Unternehmen bleiben dabei rechtlich und wirtschaftlich selbstständig, haben aber gemeinsame strategische Interessen.

Konzern

Hier handelt es sich um einen Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung. Wenn auch die rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bestehen bleibt, sind die Partner doch über gegenseitige Beteiligungen in ihrer wirtschaftlichen Unabhängigkeit eingeschränkt. In der Regel wird der Konzern von dem über die Beteiligungen über die anderen Partner herrschenden Unternehmen gelenkt.



Ein typisches Beispiel für einen Konzern ist die aus der Verbindung von der Daimler-Benz AG und der amerikanischen Firma Chrysler Corporation hervorgegangene DaimlerChrysler AG, die im Jahr 2007 schließlich wieder aufgelöst wurde.

Fusion

Die stärkste Verbindung zwischen Unternehmen ist zweifellos die *Fusion*. Hier geben die Partner ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit auf und mindestens ein beteiligtes Unternehmen verliert auch seine rechtliche Selbstständigkeit, das heißt, die Unternehmen werden miteinander wirtschaftlich und rechtlich mit ihren Vermögen verschmolzen. Da das Motiv für solche Zusammenschlüsse in der Regel vor allem in dem Bestreben marktbeherrschender Positionen liegt, besteht nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen eine *Fusionskontrolle*. Demnach kann bei einer negativen Beeinträchtigung des Wettbewerbs die Fusion vom Bundeskartellamt untersagt werden. Wenn jedoch die volkswirtschaftlichen Vorteile der Fusion gegenüber den Nachteilen durch die Wettbewerbsbeeinträchtigungen überwiegen, dann kann der Bundeswirtschaftsminister dennoch die Zustimmung zu dem Zusammenschluss geben.



Ein Beispiel für eine Fusion ist die Verschmelzung der Mannesmann AG mit der englischen Firma Vodafone.

Die Heimat des Unternehmens: Die Standortwahl

Neben der Entscheidung für die Rechtsform und der Berücksichtigung eventueller Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen ist die Wahl des Standortes ein besonders wichtiger und strategischer Aspekt bei der Unternehmensgründung.

Mit der Entscheidung über den Standort wird festgelegt, wo der Betrieb und/oder die Verwaltung des Unternehmens ihren Sitz haben. Es ist der geografische Ort, an dem die Güter hergestellt, die Dienste bereitgestellt beziehungsweise die Produktionsfaktoren kombiniert und eingesetzt werden. Das muss natürlich nicht nur an einem bestimmten Ort geschehen, sondern es kann sich durchaus auf mehrere Orte verteilen. Im Hinblick auf die Standortwahl lässt sich deshalb weiter danach unterscheiden, ob die betriebliche Tätigkeit lokal auf einen Ort beschränkt ist, sich auf eine Region bezieht oder auf nationaler oder darüber hinaus auf internationaler Ebene stattfinden soll.

Standortfaktoren bestimmen

Mit der Standortwahl werden in der Regel erhebliche Ressourcen des Unternehmens gebunden und über längere Zeit festgelegt. Das gilt beispielsweise insbesondere, wenn ein Grundstück erworben und darauf eine Fabrik gebaut wird. Auch spätere Standortverlagerungen sind dann mit erheblichen Kosten verbunden. Der Auswahl eines bestimmten Standorts sollte deshalb eine sorgfältige vergleichende Analyse von infrage kommenden Standorten vorangehen. Die Kriterien, die dabei berücksichtigt werden, werden als *Standortfaktoren* bezeichnet. Besonders wichtige Standortfaktoren sind:

✓ den Absatzmarkt betreffend

- die potenzielle Nachfrage im Gebiet
- konkurrierende Unternehmen im Absatzgebiet
- die vorhandene Kaufkraft der Nachfrager sowie weitere demografische Merkmale in der Bevölkerung (Alter, Schichtzugehörigkeiten, Berufsstrukturen)
- die Kundennähe

✓ die Produktionsfaktoren betreffend

- Grundstücke- und Immobilien (Verfügbarkeit von Grundstücken, Grundstücks- und Immobilienpreise, Lage und Qualität der Grundstücke und Immobilien)
- Arbeitnehmer (Lohn- und Gehaltsniveau, vorhandene Qualifikationen, Ausbildung und allgemeiner Bildungsstand, Anzahl der potenziellen Arbeitnehmer und deren Verfügbarkeit, Arbeitnehmerrechte wie Mitbestimmung und Arbeitsrecht)
- Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigerzeugnisse (Beschaffungspreise, Transportkosten, Zuverlässigkeit der Zulieferer, Art der Produkte zum Beispiel nach Verderblichkeit oder Transportfähigkeit)

✓ die Infrastruktur betreffend

- Verkehrsinfrastruktur (Straßen-, Autobahn-, Schienen-, Hafen- oder Flugplatzanschlüsse)
- Bildungsinfrastruktur (Schulen, Hochschulen, Ausbildungsbetriebe)
- Kommunikationsinfrastruktur (Internetanschluss, Verkabelung, Postservice)
- öffentliche Versorgungseinrichtungen (Wasserversorgung, Müllentsorgung, Stromanschluss)
- Industrialisierungsgrad (Art und Anzahl der in der Region bereits angesiedelten Unternehmen und deren Kooperationsnetzwerke)

✓ gesellschaftliche, soziale und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen betreffend

- Steuer- und Abgabenbelastung (Einkommensteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer, Erbschaftsteuer, Mehrwertsteuer)
- staatliche Subventionen und Wirtschaftsförderung
- rechtlicher Rahmen (Regulierungen, Rechtssicherheit, Umweltschutz)
- soziokulturelle Bedingungen (Sozialsystem, Freizeiteinrichtungen, Wohn- und Lebensbedingungen)



Nicht alle der erwähnten Kriterien werden in gleicher Weise und mit gleichem Gewicht bei der Wahl eines konkreten Standortes berücksichtigt. Für die Standortwahl anhand von *quantitativ messbaren Standortfaktoren* werden Kostenvergleichsanalysen oder Investitionsrechnungen zur Berechnung der Rentabilität des jeweiligen Standortes eingesetzt (mehr dazu in Kapitel 6). Im Falle von *qualitativ messbaren Faktoren* helfen *Scoring-Modelle* oder *Nutzwertanalysen* weiter (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Standortfaktoren analysieren – Nutzwertanalyse

Bei der *Nutzwertanalyse zur Standortwahl* werden Nutzwerte für die verschiedenen Standortalternativen berechnet, die sich zum Beispiel aus den mit Noten bewerteten Kriterien der Standortfaktoren ergeben, wobei die Standortfaktoren und deren Kriterien zusätzlich jeweils mit einer Gewichtung versehen werden.

Faktoren Kriterien	Gewichtung	Bewertung ungenügend bis sehr gut	Ergebnis A	Ergebnis B	Ergebnis C
Absatz:	0,4				
Nachfrage	0,3	1 2 3 4 5 6	0,3 · 6	0,3 · 3	0,3 · 2
Kundennähe	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 5	0,1 · 4	0,1 · 2
Produktionsfaktoren:	0,3				
Arbeitnehmer	0,2	1 2 3 4 5 6	0,2 · 6	0,2 · 4	0,2 · 1
Immobilien	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 5	0,1 · 3	0,1 · 3
Infrastruktur:	0,2				
Verkehrsanbindung	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 6	0,1 · 4	0,1 · 1
Subventionen	0,1	1 2 3 4 5 6	0,1 · 2	0,1 · 6	0,1 · 4
Gesellschaft:	0,1				
Steuern	0,07	1 2 3 4 5 6	0,07 · 2	0,07 · 3	0,07 · 2
Rechtssicherheit	0,03	1 2 3 4 5 6	0,03 · 6	0,03 · 5	0,03 · 1
Summen/Ergebnisse	1,0		5,12	3,76	1,97

Tabelle 1.3: Scoring für die Standortwahl eines Unternehmens

In Tabelle 1.3 wurden die im vorangegangenen Abschnitt genannten vier Standortfaktoren mit jeweils zwei Kriterien berücksichtigt. Die Noten für die einzelnen Standorte wurden mit den jeweiligen Gewichten multipliziert und aufsummiert, um dann die Nutzwerte zu bestimmen. Die Nutzwerte können Sie der letzten Zeile der Tabelle entnehmen. Demnach hat der Standort A mit Abstand den besten Scoring-Wert gegenüber den Standorten B und C.

Die vergleichsweise leichte Anwendbarkeit dieses Verfahrens hat zu seiner weiten Verbreitung in der Praxis geführt. Vorteilhaft ist bei diesem Verfahren insbesondere, dass qualitative und quantitative Aspekte gleichzeitig berücksichtigt werden.



Ein Nachteil der Nutzwertanalyse besteht darin, dass der Auswahl der Gewichte oft nur subjektive Einschätzungen zugrunde liegen und damit eine größere Genauigkeit vorgetäuscht werden kann, als es tatsächlich der Fall ist.

Wohin die Reise geht: Die Unternehmensziele

Sobald Sie Kälte verspüren, möchten Sie sich etwas Warmes anziehen. Wenn Sie sich zu diesem *Zweck* bewusst vornehmen, ein Strickwarengeschäft aufzusuchen und sich einen warmen Pullover zu kaufen, dann haben Sie sich ein Ziel für das, was Sie als Nächstes tun werden,

gesetzt: Sie gehen in das Geschäft, um einen Pullover zu kaufen (Mittel), damit Sie nicht mehr frieren (Ziel).



Ziele sind bewusst angestrebte zukünftige Zustände. *Mittel* sind alle Maßnahmen und Möglichkeiten, die Ziele zu erreichen.

Wesentlich ist, dass Ziele letztlich immer von Menschen bewusst gesetzt und angestrebt werden. Ihre Bedürfnisse, unbewussten Neigungen und Interessen und die daraus hervorgehenden Präferenzen, Werte, Ansprüche und Wünsche sind der Ausgangspunkt für die Herausbildung und Formulierung der Ziele. Menschen geben so auch Unternehmen ihre Ziele vor. Unternehmen sind daher praktisch Mittel zum Zweck beziehungsweise zur Erreichung bestimmter Ziele.

Zielvorgaben als Steuerungsfunktion

Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es seine Ziele erreicht. Mit den *Zielvorgaben*, das heißt mit der Festlegung auf einen gewünschten zukünftigen Zustand, liefern Ziele gleichermaßen:

- ✓ **Orientierung** darauf, was erreicht oder bewirkt werden soll. Wenn beispielsweise das Ziel einer Umsatzerhöhung von fünf Prozent für das nächste Geschäftsjahr von der Unternehmensleitung vorgegeben und den Mitarbeitern in der Firma mitgeteilt wird, dann wissen die betreffenden Mitarbeiter, was von ihnen verlangt wird.
- ✓ **Entscheidungshilfen** bei der Auswahl von Handlungsalternativen. Wenn man das Ziel, eine Umsatzerhöhung von fünf Prozent für das nächste Geschäftsjahr verfolgt und vor die Entscheidung gestellt wird, wie die Preise verändert werden sollen, wird man sich für eine Preissenkung entscheiden, wenn davon auszugehen ist, dass mit einem Rückgang des Preises eine Erhöhung der Nachfrage und eine Umsatzerhöhung einhergeht.
- ✓ **Motivation** für die Betroffenen und Beteiligten. Bei einer leistungsorientierten Bezahlung der Außendienstmitarbeiter, die maßgeblich den Absatz der Produkte fördern kann, wird sich die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung sicherlich in ihrer Leistungsmotivation niederschlagen.
- ✓ **Koordinationshilfen**, wenn mehrere Personen, Alternativen und Prozesse gleichzeitig von den Zielvorgaben betroffen sind. Koordinierend ist die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung zum Beispiel für die Abstimmung zwischen der Verkaufsabteilung und der Lagerhaltung, die entsprechend mehr Vorräte an Produkten vorhalten muss.
- ✓ **Vergleichs- und Bewertungsmaßstäbe** und somit eine Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit für die Unternehmensaktivitäten und den Mitteleinsatz. Nach einem Jahr kann geschaut werden, ob die Zielvorgabe der Umsatzerhöhung von fünf Prozent erreicht werden konnte oder inwiefern von dem gesetzten Ziel abgewichen worden ist.
- ✓ **Informationen** über beabsichtigte künftige Vorhaben und Maßnahmen. Beispielsweise weiß die Produktion jetzt, was auf sie zukommt und kann sich entsprechend darauf vorbereiten.

Zielvorgaben können insofern wichtige Steuerungsfunktionen in den Unternehmen ausüben. Sie bilden damit eine Basis für ein wirtschaftlicheres und wirksameres unternehmerisches Handeln.



Formulieren und setzen Sie Ziele! Vergessen Sie aber nicht, diese auch bekannt zu machen und zu kommunizieren, denn sonst weiß ja keiner davon und es kann sich auch keiner danach richten.

Zielinhalte und Zielbeziehungen

Ziele kann es so viele geben, wie es menschliche Bedürfnisse gibt, nämlich unbegrenzt viele. Das oberste Ziel oder der Zweck, ein Unternehmen zu gründen, ist generell die damit angestrebte Gewinnerzielung. Daraus leiten sich alle weiteren, diesem zentralen Ziel untergeordnete, betriebliche Ziele ab. Betriebliche Ziele können für alle Sachverhalte und Bereiche im Unternehmen gefunden werden. Typische Ziele für das gesamte Unternehmen sind:

- ✓ **Sicherung der Zahlungsfähigkeit**, denn wenn das Unternehmen seine Rechnungen nicht mehr bezahlen kann, muss es Insolvenz anmelden.
- ✓ **Kapitalrentabilität**, denn auf das eingesetzte Kapital sollte ein möglichst hoher Gewinn und damit eine möglichst hohe Rendite erzielt werden.
- ✓ **Kostenminimierung**, denn je geringer die Kosten sind, desto größer ist der Gewinn.
- ✓ **Umsatzmaximierung**, denn je mehr Produkte verkauft werden können, desto mehr Umsatzerlöse können erzielt werden und desto größer könnte der Gewinn ausfallen.
- ✓ **Erhöhung des Marktanteils**, denn je größer der Marktanteil ist, desto mehr Macht hat das Unternehmen und desto mehr Produkte kann es absetzen.
- ✓ **Produktivitätsverbesserungen**, denn je geringer der Aufwand an eingesetzten Produktionsmitteln (Input) im Verhältnis zum erzielten Ertrag (Output) ist, desto kostengünstiger kann produziert werden und desto höher fällt der Gewinn aus.
- ✓ **Sicherung der Arbeitsplätze**, denn mit der Sicherung der Arbeitsplätze wird nicht nur Know-how und Erfahrung im Unternehmen gesichert, sondern auch der gute Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit gepflegt.

Alle diese Ziele haben gemeinsam, dass sie Formalziele sind.



Formalziele werden als formal bezeichnet, weil sie ein formal angestrebtes Erfolgsniveau des Unternehmens darstellen. Sie lassen sich durch bestimmte Kennziffern (wie zum Beispiel die Kapitalrentabilität; mehr dazu in Kapitel 5) mathematisch berechnen und ausdrücken:

Gewinn = Ertrag – Aufwand

Kapitalrentabilität = (Gewinn/Kapitaleinsatz) · 100

Die Aussage, dass der Umsatz maximiert werden soll, ist für die praktische Umsetzung aber noch wenig konkret. Sachziele helfen hier weiter.



Sachziele bezeichnen konkret, was angestrebt werden soll, um die formalen Zielvorgaben zu erreichen. Sie werden aus den Formalzielen abgeleitet und ihnen untergeordnet.



Die Formalzielvorgabe der Kostenminimierung soll durch das Sachziel der Verringerung des Anteils der fehlerhaften Erzeugnisse um 50 Prozent in der nächsten Planungsperiode konkretisiert und umgesetzt werden.

Die Ziele lassen sich nicht nur nach dem Konkretisierungs- und Formalisierungsgrad in ein Über- und Unterordnungsverhältnis systematisieren. Das Erreichen bestimmter Ziele kann auch als Mittel zum Zweck der Erreichung höherer letztlich angestrebter Ziele betrachtet werden. Ebenso könnte eine Zielordnung nach der zeitlichen Folge in End- und Zwischenbeziehungsweise Etappenziele oder eine Einteilung in kurz-, mittel- und langfristige Ziele vorgenommen werden.

Sie machen eine Ausbildung (kurzfristiges Ziel), damit Sie sich eine Arbeit suchen können (Mittel/mittelfristiges Zwischenziel), um sich schließlich mit dem verdienten Geld später etwas davon kaufen und Ihre Bedürfnisse befriedigen zu können (Zweck/langfristiges Endziel).

In der betrieblichen Praxis treffen Sie eine Vielfalt von angestrebten Zielen an, die in folgendem Verhältnis zueinander stehen:

- ✓ **Komplementäre Ziele:** Die Zielverfolgung des einen Ziels trägt zur Zielerreichung des anderen Ziels bei. Das Ziel der Umsatzmaximierung trägt zum Beispiel zur Erreichung des Ziels Marktanteilsgewinn bei.
- ✓ **Zueinander gleichgültige Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels hat keine Auswirkung auf die Zielerreichung des anderen Ziels. Die Mitarbeiterzufriedenheit konkurriert als Ziel nicht mit dem Ziel der Designverbesserung der Produkte.
- ✓ **Konkurrierende Ziele:** Die Zielerreichung des einen Ziels geht auf Kosten des anderen Ziels. Das Ziel der Qualitätsverbesserung ist nicht mit dem Ziel der Kostenminimierung vereinbar.



Problematisch sind konkurrierende Ziele, weil sie konfliktträchtig sein oder nur mit Kompromissen und Abstrichen verfolgt werden können. Diese Entwicklung kann in ein Zielsystem münden, das in sich nicht schlüssig und widerspruchsfrei ist. Wie das Zielsystem schließlich aussieht, hängt nicht zuletzt davon ab, wer die Ziele bestimmt (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Wer die Ziele bestimmt

Auf die Zielbildung in einem Unternehmen haben viele Faktoren einen Einfluss. Die wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Strukturen und Prozesse im Umfeld des Unternehmens bilden dabei den äußeren Rahmen für die Zielsetzungen und Entscheidungen im Unternehmen. Für die Durchsetzung der Ziele ist ferner entscheidend, wer welche Ziele verfolgt und mit wie viel Macht und Einfluss die Ziele unterstützt werden. Die im Abschnitt »Das Umfeld der Interessengruppen am Unternehmen« weiter vorn in diesem Kapitel

aufgeführten internen und externen Stakeholder des Unternehmens können bei der Zielbildung eine Rolle spielen.

Schön und gut, mögen Sie vielleicht denken, aber das Sagen im Unternehmen hat doch der Boss. In privatrechtlich geführten Unternehmen haben gesetzlichen Bestimmungen (zum Beispiel nach dem Handelsgesetzbuch und dem Aktiengesetz) zufolge, die Inhaber von Einzelunternehmen, die Komplementäre in Kommanditgesellschaften und die Gesellschafter von GmbHs und OHGs das Recht zur Führung des Unternehmens. Außerdem liefern sie die Idee und das Kapital zur Gründung des Unternehmens.



Ohne die Initiative von Menschen, die etwas unternehmen und ihr Kapital riskieren, gäbe es kein Unternehmen. Daher hat die Meinung dieser Menschen bei der Zielbildung ein maßgebliches Gewicht. Als Kapitalgeber verfügen sie außerdem über die Macht, Ziele setzen zu können.

Da in vielen Fällen die Eigentümer die Unternehmensführung an Geschäftsführer und Manager übertragen, diese zudem über viel Erfahrung und Expertise verfügen, können sie ebenfalls mit großem Einfluss auf die Zielbildung einwirken.

Aber auch die Arbeitnehmer sind nicht ganz ohne Einfluss auf die Zielbildung im Unternehmen. Denn ohne die Arbeitnehmer würde der Betrieb nicht funktionieren. Das zeigt sich beispielsweise, wenn die Arbeitnehmer bei Tarifauseinandersetzungen in den Streik treten. Arbeitnehmer verfügen aber auch über viel Erfahrung und Know-how, das bei betrieblichen Entscheidungen und Zielbildungsprozessen gefragt ist. Nicht zuletzt sind den Mitarbeitern durch das Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz gesetzliche Möglichkeiten gegeben, in bestimmten Bereichen und in begrenztem Ausmaß an der Zielbildung im Unternehmen mitzuwirken. Außerdem können sie sich mit ihren Angelegenheiten an ihre Gewerkschaften wenden.



Alle betrieblichen Entscheidungen und Zielsetzungen müssen den allgemeinen rechtlichen Bestimmungen und Regelungen entsprechen. Ein Boss kann deshalb nicht einfach nach seinem Gutdünken anordnen, dass seine Mitarbeiter rechtswidrige Tätigkeiten ausüben (wie das Entsorgen giftiger Abfälle in der Umgebung des Unternehmens). Wenn er so etwas dennoch tut, dann würde er sich nicht nur unmoralisch verhalten, sondern sich auch noch über die Gesetze hinwegsetzen und mit Sanktionen rechnen müssen.



Bei der Zielbildung im Unternehmen dürfen die externen Stakeholder und davon insbesondere die Kunden, die Konkurrenten, die Zulieferer, die Kapital- und Kreditgeber sowie der Gesetzgeber nicht vernachlässigt werden. Schließlich haben diese ein erhebliches Potenzial, Macht und Einfluss auszuüben.



Es hängt von der Entscheidung der Kunden ab, ob sie die Produkte des Unternehmens kaufen. Ohne Berücksichtigung der Kundeninteressen bei der Zielbildung und Zielumsetzung kann kein Unternehmen im Markt bestehen, denn wenn die Kunden nicht kaufen: Dann gibt es auch keinen Umsatz und keinen Gewinn.

Zielvorgaben und deren Umsetzung sind überwiegend ein Ergebnis von Entscheidungsprozessen, an denen oft mehrere Personen und Gruppen mitgewirkt oder aber von außen darauf

eingewirkt haben. Steht zum Beispiel ein Unternehmen vor der Entscheidung, Mitarbeiter zu entlassen, damit Kosten eingespart und langfristig die Wettbewerbsposition des Unternehmens gesichert werden kann, dann werden auf diese Entscheidung eine ganze Reihe von Akteuren Einfluss nehmen (wollen): Der Seite der Befürworter (Eigentümer, das Management, Gläubiger der Firma, die Finanzabteilung in der Firma, preisbewusste Kunden usw.) steht hier die Seite der Gegner (vor allem die betroffenen Mitarbeiter und deren Familien, der Betriebsrat, die Gewerkschaften, regionale Politiker usw.) gegenüber. Sie alle werden versuchen, diese Entscheidung zu ihren Gunsten zu beeinflussen.

Zielsetzung richtig gemacht

Die Aufgabe, die sich aus den verschiedenen Zielen und Zielbeziehungen für das Unternehmen ergibt, ist, daraus möglichst ein in sich schlüssiges und konsistentes Zielsystem zu entwickeln. Damit die Ziele auch ihre Funktionen optimal entfalten können, müssen Sie bei der Zielbildung darauf achten, dass die Zielvorgaben SMART sind, das heißt, dass sie:

- ✓ **S:** spezifisch, klar, eindeutig und verständlich formuliert sind
- ✓ **M:** messbar sind und die Zielumsetzung somit operational feststellbar und kontrollierbar ist
- ✓ **A:** so anspruchsvoll sind, dass sie die Mitarbeiter zu hoher Leistung motivieren
- ✓ **R:** gleichzeitig realistisch, das heißt für die Mitarbeiter auch erreichbar sind
- ✓ **T:** zeitlich terminiert sind, damit jeder genau weiß, wer, was, in welchem Umfang, bis wann zu tun hat

Darüber hinaus sollten Sie bei der Zielsetzung darauf achten, dass

- ✓ die Ziele inhaltlich richtig und vollständig formuliert sind,
- ✓ die Ziele miteinander konsistent sind und möglichst keine Widersprüche enthalten,
- ✓ dass die Ziele inhaltlich so ausgerichtet und formuliert sind, dass sie die Mitarbeiter und Kollegen motivieren, zur Zielerreichung beizutragen.



In der betrieblichen Praxis sind die Anforderungen an ein Zielsystem allerdings oft nicht leicht umzusetzen. Normalerweise können zum Beispiel nicht alle Interessen ohne Abstriche und Kompromisse in ein gemeinsames einheitliches Zielsystem eingehen und Berücksichtigung finden, denn zu gegensätzlich sind in der Realität die unterschiedlichen Interessen. Denken Sie nur an den immer latenten und manchmal offenen Konflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.

Doch wie unvollkommen die Zielbildung und das resultierende Zielsystem sein mag, so steht doch fest: Ohne Zielvorgaben ist rationales Handeln nicht möglich. Weder Effizienz noch Effektivität sind ohne Zielvorstellungen sinnvoll darstellbar. Ohne Ziele können Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen, Probleme und Potenziale weder erkannt und bewertet noch eingeordnet werden. Die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens bedarf daher immer der Zielorientierung.