

SCHÄFFER
POESCHEL

1

Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

Lernziele

► **Leitfrage: Was sind Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre?**

Wie unterscheiden sich Betriebe und Unternehmen? Was sind die Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre?

► **Leitfrage: Welche Charakteristika weist der betriebliche Transformationsprozess auf?**

Welche Produktionsfaktoren werden als Input eingesetzt?

Aus welchen Teilaufgaben setzt sich der betriebliche Transformationsprozess zusammen?

Was versteht man unter der Wertschöpfung im betrieblichen Transformationsprozess?

Welche Rolle spielen das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das erwerbswirtschaftliche Prinzip im betrieblichen Transformationsprozess?

Was besagt das finanzielle Gleichgewicht?

► **Leitfrage: Was besagt das Stakeholder-Modell für das Wirtschaften eines Unternehmens?**

► **Leitfrage: Wie passen Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik zusammen?**

1.1 Einführung

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

In einer abstrakten Definition ist das Erfahrungsobjekt der Wirtschaftswissenschaften der **Tatbestand der Knappheit** von Ressourcen und das hieraus folgende Erfordernis des **Wirtschaftens**: Allgemein stehen einem Akteur nur begrenzte Mittel zur Erreichung seiner Ziele zur Verfügung: Eine Person hat ein begrenztes Zeitbudget für ihre verschiedenen Freizeitaktivitäten; das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das »Geld« (Kapital) all seine Investitionsprojekte zu finanzieren bzw. nicht genügend eigenes Kapital, den geplanten Produktionsprozess durchzuführen. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von **Entscheidungen** (wirtschaftliches Handeln), um

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

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

Diese Charakterisierung führt zur prinzipiellen Unterscheidung von **Anbieter** und **Nachfrager**. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte unterscheiden: Auf dem **Gütermarkt** offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem **Arbeitsmarkt** bieten

Wirtschaften: das Umgehen mit dem Knappheitsproblem

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

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

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

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

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

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

private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an. Diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem **Kapitalmarkt** stellen Akteure (Investoren, Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmer) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Überlassung des Kapitals dessen Rückzahlung erhalten wollen.

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

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

- ▶ **Autonomieprinzip:** Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Auch das Prinzip der Vertragsfreiheit ist Ausdruck dieser Autonomie. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.
- ▶ **Erwerbswirtschaftliches Prinzip:** Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern Gewinne zu erzielen (Gewinnstreben bzw. Gewinnmaximierung).
- ▶ **Privateigentum:** Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu (kein »Volkvermögen«): Dies sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen. Der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar. Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus

seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen. Dies ist sein **unternehmerisches Risiko**. Eine etwas anders fokussierte Begriffsinterpretation des Privateigentums beinhaltet, dass keine staatliche Institution, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

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

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

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

Die Transaktionskostentheorie als Beispiel für eine Typologisierung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte

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

- ▶ **Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten):** Kosten für die Suche nach geeigneten Transaktionspartnern, Kommunikationskosten, Kosten für Informationssuche, **Signalling-Kosten** (Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen).
 - ▶ **Durchführung:** Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).
 - ▶ **Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten):** Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (**Agency Costs, Monitoring Costs**), Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen, Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.
 - ▶ Transaktionskosten müssen nicht nur monetären Charakter haben (z. B. Zeitaufwand für das Auffinden eines geeigneten Transaktionspartners), sie lassen sich aber in der Regel monetär bewerten. Folge von Transaktionskosten ist, dass sie aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« auf den Produktpreis aufgeschlagen werden bzw. aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten erhöhen. Aus Sicht einer Transaktionsbeziehung verringern sie den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Zielsetzung ist es, **intelligente Transaktionsdesigns** zu schaffen, um Transaktionskosten zu reduzieren.
-
- ▶ **Beschreibungsziel:** Die reine Deskription realer (betrieblicher) Sachverhalte stellt für sich noch kein eigenständiges betriebswirtschaftliches Erkenntnisziel dar. Sie erhält jedoch durch die Verwendung einer Terminologie (»Wortung der Welt« durch Fachbegriffe) und Systematisierung der Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte (Klassifizierung, Typenbildung) einen wissenschaftlichen Charakter.
 - ▶ **Erklärungsziel:** Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebliche Sachverhalte: So kann eine sehr einfache Theorie z. B. postulieren, dass der Krankenstand in einem Betrieb zurückgeht, wenn den Mitarbeitern eine flexible Arbeitszeit eingeräumt wird, weil dadurch die Motivation der Arbeitnehmer ansteigt und das »Blaumachen« zurückgeht. Theorien verwenden für ihre Aussagen häufig ihre eigene Terminologie, was das Anfangsverständnis bisweilen erschwert. Die Probleme **betriebswirtschaftlicher Theoriebildung** liegen allerdings darin, dass – anders als z. B. in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partialerklärungen).
 - ▶ **Gestaltungsziel:** Gegenstand ist die Formulierung von **Handlungsempfehlungen** im Hinblick auf vorgegebene Ziele: Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungsprobleme, was auch als **entscheidungsorientierter Ansatz** der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist. Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung gewinnen. Ein solches Erfahrungslernen ist der typische Ansatz, den Unternehmensberatungen verfolgen. Ein zweiter Ansatz ist die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien: Aufgrund der »wenn-dann«-Aussagen einer Theorie lässt sich bestimmen, welche Entscheidung unter bestimmten Rahmenbedingungen eine bestimmte Wirkung ergibt bzw. welche Wirkung welche Handlungen erfordert. Einen Spezialfall dieses theoriegestützten Vorgehens beinhaltet die explizite Problemlösung durch Anwendung mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen. Dies setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

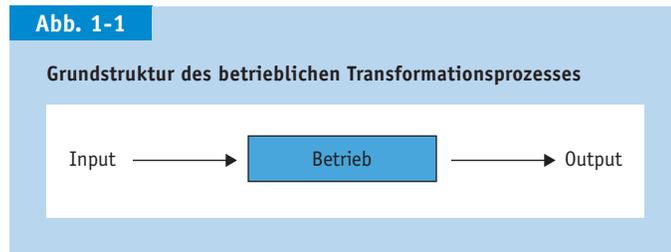
Handlungsempfehlungen durch Theoriebildung: Man muss nicht in den Brunnen springen, um herauszubekommen, wie tief er ist.

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

1.2 Der betriebliche Transformationsprozess

1.2.1 Die Inputfaktoren

Aufgabe eines Betriebes ist, Input aufzunehmen, diesen umzuwandeln und als Output abzugeben (Abbildung 1-1).



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

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

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

- ▶ **Betriebsmittel** sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie Werkzeuge. Der Kauf von Betriebsmitteln wird als **Investition** bezeichnet.
- ▶ **Betriebsstoffe** gehen im betrieblichen Transformationsprozess »unter«, werden aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind. Auch Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen, haben den Charakter von Betriebsstoffen.
- ▶ **Werkstoffe** sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile, Komponenten), die durch

Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.

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

- ▶ Objektbezogene Arbeitsleistungen befassen sich ausschließlich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch **Betriebsdienste**, die den Produktionsprozess unterstützen (z. B. Wachdienst, Putzdienst, Pförtner, Kantine, Sekretariate).
- ▶ Dispositive Arbeitsleistungen sind die Tätigkeiten einer Person, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen und im Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen bestehen.

Dispositive Arbeitsleistungen sind Führungsentscheidungen, die aber unterschiedliche Tragweiten für das Unternehmen aufweisen können.

- ▶ **Originäre Führungsentscheidungen** sind solche, die den Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers« erfordern. Sie sind nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar: Der Markt muss erweisen, ob die Entscheidung gut (im Gewinnfall) oder schlecht (im Verlustfall) war. Typische originäre Führungsentscheidungen betreffen die Einführung neuer Produkte oder Produktionsverfahren sowie das Aufspüren neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte.
- ▶ **Derivative Führungsentscheidungen** sind solche, die sich aus den originären ableiten und an Spezialisten delegierbar sind.

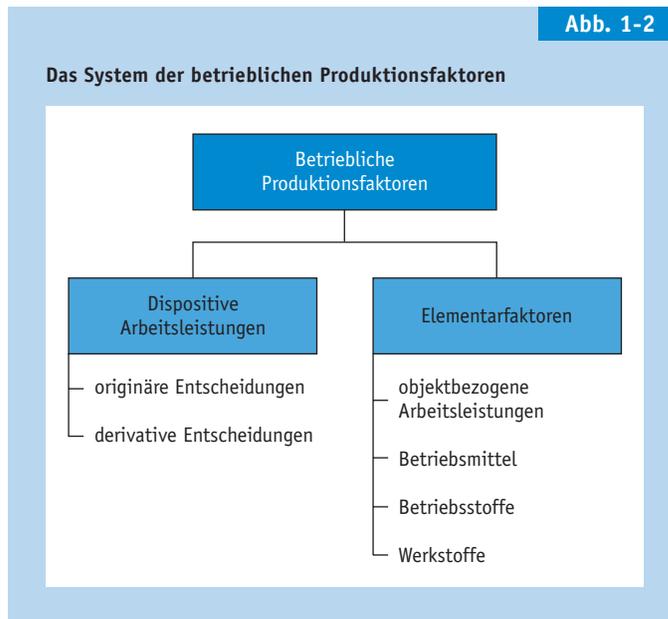
Viele Entscheidungen in Betrieben sind keine (strategischen) Führungsentscheidungen, sondern betreffen deren Umsetzung. Bei diesen **operativen Entscheidungen** tritt die Unter-

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

nehmensführung Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter («Untergebene») ab, die mit den betreffenden Entscheidungsfeldern besonders gut vertraut sind (**Delegation**).

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

- ▶ Die **Planung**: Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig. Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- ▶ Die **Organisation**: Realisierung der getroffenen Entscheidungen durch die Veranlassung der entsprechenden betrieblichen (Ablauf-)schritte, die ihrerseits wiederum eigene, der getroffenen Entscheidung aber untergeordnete Planungs- und Entscheidungsprozesse nach sich ziehen. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- ▶ Die **Kontrolle**: Überprüfung, ob die getroffenen (operativen) Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben, bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »**Controlling**« erweitert.



- ▶ Die **Dokumentation**: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.

Dispositive Arbeitsleistungen werden auch als »**Management**« bezeichnet, wobei originäre Entscheidungen das Top-Management (Geschäftsführung), operative Entscheidungen das »Middle Management«, häufig repräsentiert durch die leitenden Angestellten, treffen. Das »Middle Management« ist zudem in der Regel für

Der dynamische Unternehmer braucht Spezialisten – und umgekehrt.

Dynamisches Unternehmertum

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

So brachte ihn Max Weber (1864–1920) mit der protestantischen Ethik in Verbindung und ordnete ihm die Merkmale Kalkulation und Askese zu. Werner Sombart (1863–1941) sah

hingegen Wagemut und Abenteuerlust als seine herausragenden Charaktereigenschaften an. Joseph A. Schumpeter (1883–1950) hob bei seinem »**dynamischen Unternehmer**« vor allem den **Entdecker-** und **Pioniergeist** hervor.

Zu den Persönlichkeitsmerkmalen müssen aber in jedem Fall noch günstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen und persönliche Leistungsbereitschaft hinzutreten: Die Aussicht auf Gewinne hält die »Unternehmergesellschaft« hellwach und verleiht ihr eine Dynamik und Flexibilität, die keine andere Wirtschaftsform aufzuweisen hat und selbst Schumpeter in dieser Kraft nicht voraussah.

Moderne Arbeitstätigkeiten sind eine Mischung aus derivativen und objektbezogenen Arbeitsleistungen.

Humankapital: die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter

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

Planung, Organisation, Kontrolle und Dokumentation zuständig, damit das Top-Management »frei« für die originären Führungsentscheidungen ist.

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

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

- ▶ **Repetierfaktoren:** Dies sind Produktionsfaktoren, die im betrieblichen Transformationsprozess »untergehen«, da sie zum Bestandteil des Produkts werden (Werkstoffe), oder für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel bzw. des Betriebs benötigt werden (Betriebsstoffe).
- ▶ **Potenzialfaktoren:** Sie stellen im betrieblichen Transformationsprozess ihr Nutzungspotenzial zur Verfügung: Hierzu zählen die Betriebsmittel und die Arbeitsleistungen, die man in diesem Zusammenhang als **Humankapital** bezeichnen kann. Mitarbeiter setzen in den dispositiven und objektbezogenen Arbeitsleistungen ihre physischen Fähigkeiten und kognitiven Fertigkeiten (Wissen) ein: Ebenso wie Investitionen in neue Betriebsmittel getätigt werden, stellen Weiterbildung und Schulungen der Mitarbeiter Investitionen in das Humankapital dar.

Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren hat einige Erweiterungen erfahren: So werden die **Umwelt** oder die **Infrastruktur** (z. B.

Verkehrs- oder Kommunikationsnetz) ebenfalls als Inputfaktoren im betrieblichen Transformationsprozess (**Zusatzfaktoren**) gesehen, wenn gleich der Betrieb diese Produktionsfaktoren nicht über Transaktionen erwirbt, sondern »von alleine« (Umwelt) bzw. durch staatliche Leistungen gestellt bekommt. Auch Dienstleistungen Dritter, die finanzielle Transaktionen erleichtern (z. B. Banken) oder Versicherungsschutz (Versicherungen) bieten, zählt man zu den Zusatzfaktoren. Umstritten ist, ob **Informationen** einen eigenständigen Inputfaktor im betrieblichen Transformationsprozess darstellen, oder ob sie in den Betriebsmitteln (z. B. Datenbank im EDV-System) und im Humankapital integriert sind.

1.2.2 Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses

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

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

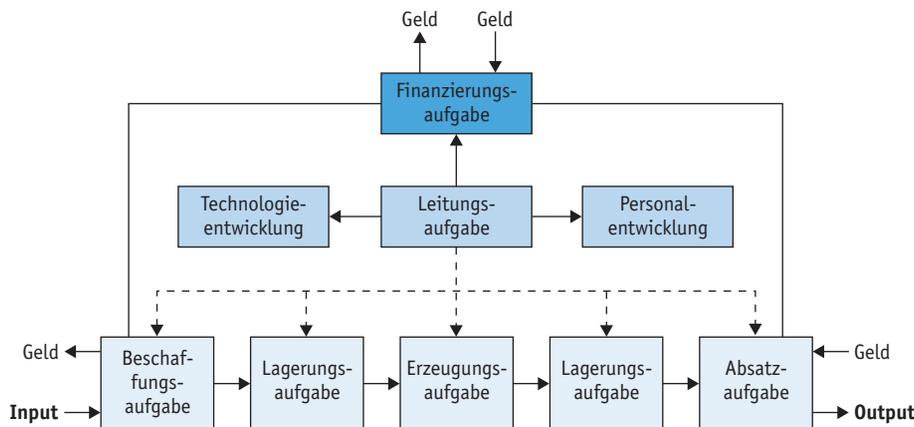
Zur **Beschaffungsaufgabe** gehören der Ankauf oder die Anmietung (Leasing) von Betriebsmitteln, der Einkauf von Werkstoffen (bei Sachleistungsbetrieben) und die Anstellung von Mitarbeitern.

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

Bei der **Erzeugungsaufgabe** geht es um die betrieblichen Arbeiten im Rahmen des eigentli-

Abb. 1-3

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses



chen Produktionsprozesses. In den Sachleistungsbetrieben sind sie weitgehend technologisch bestimmt. Im Einzelnen ist festzulegen, wann welche Produkte in welchen Mengen mit welchen Produktionsfaktoren hergestellt werden sollen (»Produktionsplanung«).

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

Die **Finanzierungsaufgabe** steht zwischen Absatz und Beschaffung: Mit dem Verkauf von Output verdient man Geld, und die Beschaffung von Input kostet Geld. Nun sind aber häufig Geldzu- und -abflüsse nicht deckungsgleich. So können z. B. größere Investitionen nicht aus den laufenden Verkaufserlösen bestritten werden. Ferner ist das finanzielle Gleichgewicht einzuhalten, was eine entsprechende Liquiditätsplanung erfordert. Das Entleihen vorübergehend fehlender und das Verleihen vorübergehend überschüssiger Geldmittel gehört deshalb zu den typischen Finanzierungsaufgaben. Hinzu kommt im Rahmen des **Finanzmanagements** der Erwerb bzw. die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen über den Kapitalmarkt.

Die **Personal- und Technologieentwicklung** soll sicherstellen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter stets auf dem neuesten Stand ist und sie somit in der Lage sind, auch neueste Technologien in allen Bereichen des Unternehmens einzusetzen und – insbesondere zugunsten neuer Produkte und Produktionsverfahren – auch zu entwickeln.

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

Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses beinhalten eine Vielzahl einzelner Aktivitäten. Die Folge von zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Teilaufgabe notwendig sind, werden auch als **Geschäftsprozess** bezeichnet. Je nach ihrem Umfang lassen sie sich als Haupt- oder Teilprozesse verstehen; ein Hauptprozess unterteilt sich damit in mehrere Teilprozesse. Ausgehend vom Bild des Betriebs, der Input in Output (Produkte) umwandelt (vgl. Abbildung 1-1), hat sich ferner eine Unterscheidung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse durchgesetzt: **Primäre Geschäftsprozesse** beziehen sich unmittelbar auf die Beschaffung des

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

Die im betrieblichen Transformationsprozess ablaufenden Aktivitäten bilden eine Wertkette.

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

Der Gewinn ist die Residualgröße in der Wertschöpfung.

benötigten Inputs, die Produktion, Lagerung von In- oder Output oder die Vermarktung des erstellten Outputs. **Sekundäre Geschäftsprozesse** unterstützen die primären Geschäftsprozesse (**Supportprozesse** wie Technologie- oder Personalentwicklung, Finanzierungsaufgabe) oder übernehmen deren Lenkung und Leitung (Managementprozesse). Die Bezeichnungen »primär« und »sekundär« sind damit nicht im Sinne einer Wertung ihrer Wichtigkeit zu verstehen. Vielmehr kann nur durch das (optimale) Zusammenspiel von primären und sekundären Geschäftsprozessen der betriebliche Transformationsprozess erfolgreich gestaltet werden.

1.2.3 Wertkette und Wertschöpfung

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

Ein Produkt benötigt zumeist eine große Anzahl an verschiedenen technischen Bearbeitungsschritten und Werkstoffen, bis es »fertig« ist (»von den Rohstoffen bis zu einem fertigen Auto«). Das Prinzip der **Arbeitsteilung** zwischen Betrieben, einem Kennzeichen modernen

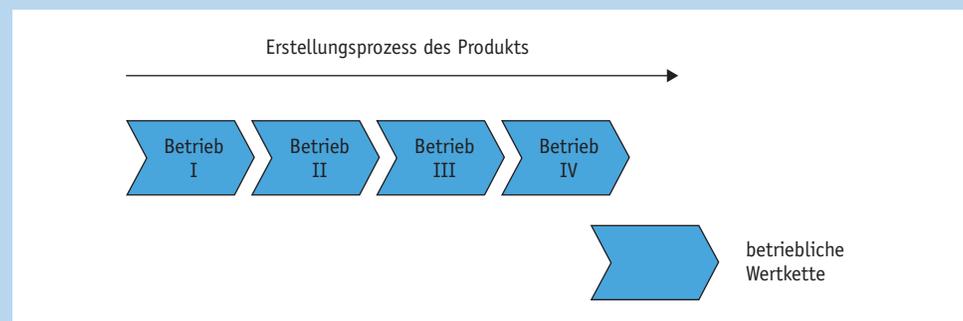
Wirtschaftens impliziert hierbei, dass ein Betrieb nur bestimmte Aktivitäten im gesamten Erstellungsprozess eines Produktes übernimmt (Kapitel 11 und 12): Er bezieht von Zulieferern Werkstoffe oder Dienstleistungen bzw. liefert sein Leistungsergebnis des betrieblichen Transformationsprozesses an weiterverarbeitende Betriebe, was bei ihnen wiederum Input darstellt. Erst der »letzte« Betrieb in dieser Abfolge vollendet dann das fertige (konsumfähige) Produkt. Der gesamte Erstellungsprozess eines Produkts setzt sich damit aus der **Summe der betrieblichen Wertketten** bzw. den einzelnen betrieblichen Transformationsprozessen zusammen (Abbildung 1-4). Je »besser« die einzelnen betrieblichen Wertketten der vor- und nachgelagerten Stufen aufeinander abgestimmt sind (**Wertverbundsystem**), desto effizienter (kostengünstiger und/oder qualitativ besser) verläuft der Erstellungsprozess des Produkts.

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

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

Abb. 1-4

Entstehungsprozess eines Produkts



1.3 Die Eckwerte der Unternehmensführung

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

1.3.1 Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt, dass entweder

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

Ein Maß für das »Wirtschaftlichkeitsniveau« eines Betriebes lässt sich auf der Basis von **Kosten** oder **Leistung** formulieren, wobei – etwas vereinfacht – unter Kosten der in Geld bewertete Input eines Betriebes und unter Leistung der in Geld bewertete Output eines Betriebes verstanden wird (Abbildung 1-5). Eine Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit ist hierbei das Wirtschaftlichkeitsmaß (W). Es lautet:

- ▶ beim **Minimumprinzip**

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

mit:

Soll-Kosten = geringstmögliche Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs

Ist-Kosten = tatsächlich angefallene Kosten

Soll-Kosten < Ist-Kosten

- ▶ beim **Maximumprinzip**

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

mit:

Soll-Leistung = bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs

Ist-Leistung = tatsächlich erzielte Leistung

Soll-Leistung > Ist-Leistung

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

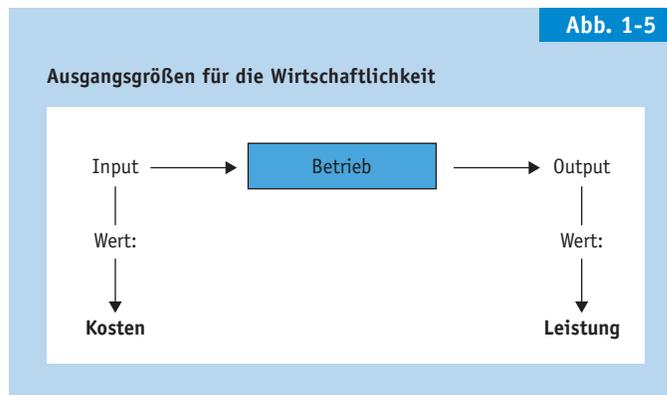
W → 0: viel Verschwendung, d. h. geringe Wirtschaftlichkeit

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

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

Minimumprinzip: Output gegeben
Maximumprinzip: Input gegeben

Wirtschaftlich sein heißt, nichts zu verschwenden.



1.3.2 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

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

Erwerbswirtschaftliches Prinzip:
Gewinn oder Rentabilität

- Der **Gewinn** ist die Differenz zwischen Umsatz und Kosten:
Gewinn = Umsatz – Kosten
mit: Umsatz = Verkaufsmenge × Verkaufspreis
- Die Rentabilität eines Betriebes gibt an, in welcher Höhe sich das dort eingesetzte Kapital während einer bestimmten Zeitspanne verzinst hat. Man unterscheidet die **Eigenkapitalrentabilität**

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

die **Gesamtkapitalrentabilität**

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

wobei das Eigenkapital (Fremdkapital) das von den Eigentümern (Gläubigern) im Betrieb eingesetzte Kapital ist, für das sie als »Entschädigung« Gewinn (Fremdkapitalzinsen) beanspruchen.

Häufig wird auch noch die **Umsatzrentabilität**

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

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

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

\downarrow \downarrow \downarrow
 gering hoch günstig

Der Quotient aus Umsatz zu Kapital wird auch als **Kapitalumschlagsgeschwindigkeit (turn-over velocity)** bezeichnet. Eine Kapitalumschlagsgeschwindigkeit von 3 bedeutet, dass das eingesetzte Kapital zum dreifachen Umsatz geführt hat. Allgemein gibt diese Kenngröße Aufschluss über die »Ausnutzung« des Kapitals, die sich – zunächst – im Umsatz zeigt. Insbesondere der Einzelhandel weist eine vergleichsweise hohe Kapitalumschlagsgeschwindigkeit auf.

Wird der Gewinn auf das Betriebsergebnis und der Kapitaleinsatz auf das betriebsnotwendige Vermögen beschränkt, bezeichnet man diesen Zusammenhang auch als **»Return on Investment (ROI)«**.

Beispiel

Zum Verhältnis von Wirtschaftlichkeitsprinzip und erwerbswirtschaftlichem Prinzip

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

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

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

Hieraus ergeben sich für Gewinn und Rentabilität:

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

Es zeigt sich, dass der Gewinn bei einer Stückzahl von 12 000 am größten ist. Andererseits sind bei dieser Stückzahl derart umfangreiche – mit Kapitalbedarf verbundene – Investitionen erforderlich, dass unter Rentabilitäts Gesichtspunkten eine Stückzahl von 6000 am günstigsten ist: Ein ho-

her Gewinn kann also seinen Reiz dann verlieren, wenn seine Realisation einen übermäßig ausgeweiteten Kapitaleinsatz notwendig macht.

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

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

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

Daraus folgt:

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

Ein Unternehmen, das langfristig das erwerbswirtschaftliche Prinzip nicht verfolgen kann, d. h. »Verluste produziert«, verschwindet vom Markt. Ursache ist, dass die Verluste das Eigenkapital aufgezehrt haben, was im juristischen Sinn zur **Insolvenz** (»Konkurs«, »Bankrott«) führt. Ebenso wie das »Recht«, dass dem Unternehmenseigner die »Früchte« (Gewinne) der unternehmerischen Tätigkeit zustehen, trägt er das Risiko, dass er mit seinem Unternehmen in einer Marktwirtschaft untergeht, wenn er langfristig das erwerbswirtschaftliche Ziel verfehlt (»ökonomischer Darwinismus«).

1.3.3 Das finanzielle Gleichgewicht

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

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

- ▶ Durch **Vermögensverkäufe** wie die Veräußerung von Betriebsmitteln oder Notverkäufe von Produkten durch Preiszugeständnisse erhält das Unternehmen liquide Mittel (»Geld«), mit denen es die fällige Zahlungsverpflichtung erfüllen kann.

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

Anders als das **Wirtschaftlichkeitsprinzip**, das als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips anzusehen ist, stellt das **finanzielle Gleichgewicht** eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar: Ein Unternehmen muss unbedingt seine Zahlungsfähigkeit (**Liquidität**) erhalten, da es ansonsten aufhört zu existieren. Allerdings soll das Unternehmen keineswegs die Liquidität maximieren. Dies würde bedeuten, dass es nur »Geldbestände im Tresor« halten würde (Kassenhaltung). Geld, das derzeit nicht zur Begleichung von fälligen Zahlungsverpflichtungen benötigt wird, kann investiert werden und damit Gewinne erwirtschaften, was für die bloße Kassenhaltung nicht gilt. In betriebswirtschaftlichem Sinn entstehen sog. **Opportunitätskosten**, d. h. ein Gewinnentgang, wenn liquide Mittel in größerem Umfang vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind. Die Maximierung der **Liquidität** steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

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

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

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

1.4 Das Stakeholder-Modell

Ein Unternehmen lässt sich als »offenes System« verstehen, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen Beziehungen steht. Das Umsystem wird hierbei durch die **Stakeholder** gebildet. Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessensgruppen, die Anforderungen an das Unterneh-

men formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Folgende Stakeholder lassen sich abgrenzen (Abbildung 1-6):

- ▶ Das Unternehmen erwartet von den **Kunden**, dass diese die produzierten Produkte kaufen,