

Hug
Kessler
Lennartz
Speth
Kaier

Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling

Berufliches Gymnasium Wirtschaft

Qualifikationsphase – Jahrgang 12



Merkur 
Verlag Rinteln

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Verfasser:

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl.

Roland Kessler, Dipl.-Math.

Martina Lennartz, Dipl.-Math. oec.

Dr. Hermann Speth, Dipl.-Hdl.

Alfons Kaier, Dipl.-Hdl.

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

8. Auflage 2022

© 2007 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de
lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

Merkur-Nr. 0537-08

ISBN 978-3-8120-0537-1

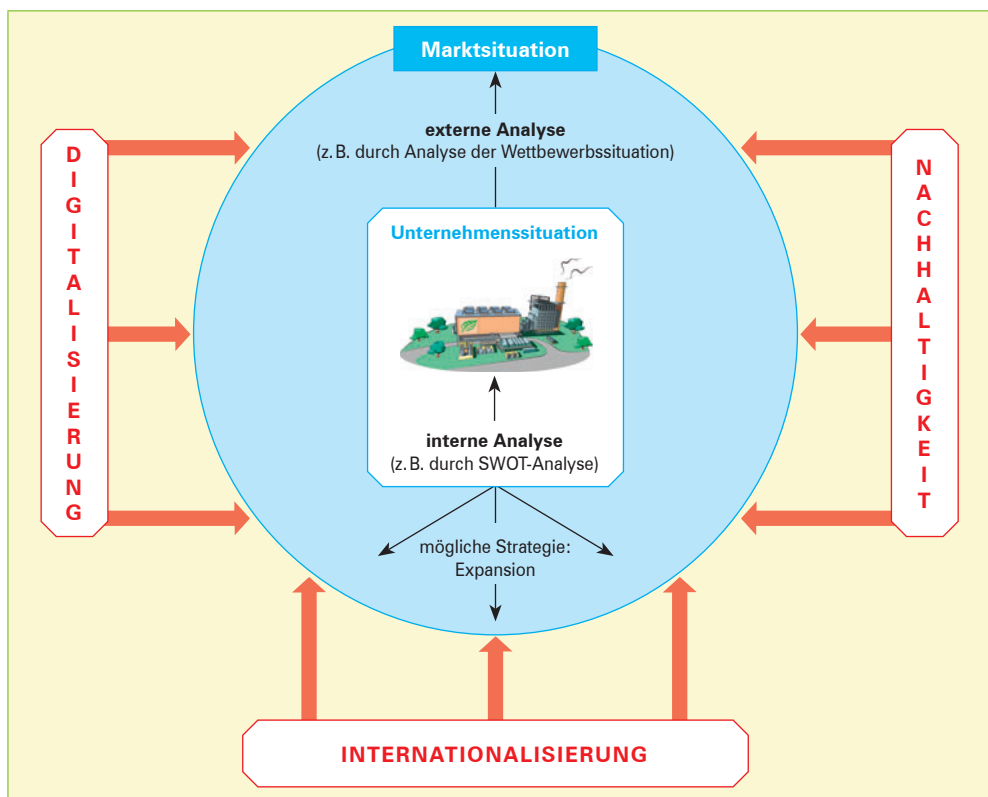
1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

1.1 Zusammenhang von Unternehmensanalyse und Marktanalyse

Unternehmen unterliegen einer zunehmenden Dynamik im technischen, politischen und wirtschaftlichen Umfeld. Wichtige Einflussfaktoren sind in diesem Zusammenhang die **Internationalisierung**, die **Nachhaltigkeit** und die **Digitalisierung**.

Zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens ist es notwendig, die richtigen strategischen und marktorientierten Entscheidungen zu treffen. Um eine geeignete Strategie zu entwickeln, werden mithilfe der

- **Unternehmensanalyse** (interne Analyse) die aktuellen Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgelistet und analysiert und mit der
- **Marktanalyse** (externe Analyse) die Chancen und Risiken bewertet, die das Umfeld dem Unternehmen bietet.



1.2 Analyse und Beurteilung der Marktsituation



Aufgabe eines jeden Unternehmens ist, den Absatz seiner Ideen, Waren und Dienstleistungen so zu organisieren, dass es auf dem gewählten Markt erfolgreich ist.

Durch die zunehmende Sättigung der Bedürfnisse, den technischen Fortschritt und die Liberalisierung der Märkte kommt es derzeit zu einem **Überhang des Leistungsangebots**. Dies führt dazu, dass weniger die Produktion und ihre Gestaltung, sondern der **Absatz der erzeugten Produkte zur Hauptaufgabe der Industrieunternehmen** wird.

Diese Aufgabe kann nur gelingen, wenn der Absatzmarkt zuvor systematisch analysiert und beurteilt wurde. Die Unternehmensziele richten sich in der Folge zunehmend an der vorliegenden Marktsituation aus.



Eine Marktsituation lässt sich beschreiben durch **unternehmensexterne Faktoren**¹.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist die Leistungserbringung an den Besitz von Patenten gebunden? ■ Ist hierfür ein bestimmtes Mindestkapital oder ein besonderes technisches Verständnis erforderlich? ■ Ist der Zugang zu den Beschaffungsmärkten für alle offen?
Wachstumsrate der Branche	Handelt es sich um eine Branche mit Zukunftsperspektiven (z.B. Biotechnologie, Cloud Computing, Big Data, Internet der Dinge, erneuerbare Energien)?
Gesetzliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie hoch ist die Gewerbesteuer? ■ Welche Bauvorschriften sind gegeben?
Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie ist die verkehrstechnische und informationstechnische Infrastruktur? ■ Werden Fördermittel und Subventionen gewährt? ■ Wie hoch ist das Zinsniveau für Betriebsmittelkredite? ■ In welcher Phase des Konjunkturzyklus befindet sich die eigene Volkswirtschaft?
Globale Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie entwickelt sich derzeit die globale Konjunktur – insbesondere im Hinblick auf das eigene Leistungsprogramm? ■ Auf welchem Niveau bewegt sich der Wechselkurs der eigenen Währung im Verhältnis zu unseren Handelspartnern außerhalb des Euro-Währungsgebietes?
Ökologische Rahmenbedingungen	Welche Vorschriften zur Vermeidung von Umweltbelastung durch Lärm, Abluft, Abwasser sind zu berücksichtigen?
Ansprüche kritischer Gesellschaftsgruppen	(Durchaus berechnete) Ansprüche können auf unterschiedlichem Fundament stehen, z.B. Berücksichtigung naturschutzrechtlicher Belange.

¹ **Faktor**: wichtiger Umstand, mitbestimmende Ursache.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
Gesamtsituation des Marktes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befindet sich das Unternehmen auf einem Verkäufermarkt, auf dem die Nachfrage nach Gütern größer ist als das Angebot (Nachfrageüberhang)? ■ Liegt der umgekehrte Fall eines Käufermarktes vor mit einem Angebotsüberhang oder ist das Unternehmen auf einem Gleichgewichtsmarkt tätig?

Die Antworten auf diese Fragestellungen, die im Rahmen der Marktforschung gewonnen werden, ergeben eine Zustandsbeschreibung der Marktsituation. Diese Marktsituation kann das Unternehmen unmittelbar nicht verändern. Die externen Unternehmensfaktoren müssen zunächst akzeptiert werden. Ansatzpunkte für eine mittel- bis langfristige Verbesserung der Marktsituation aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens stellen seine unternehmensinternen Faktoren dar.

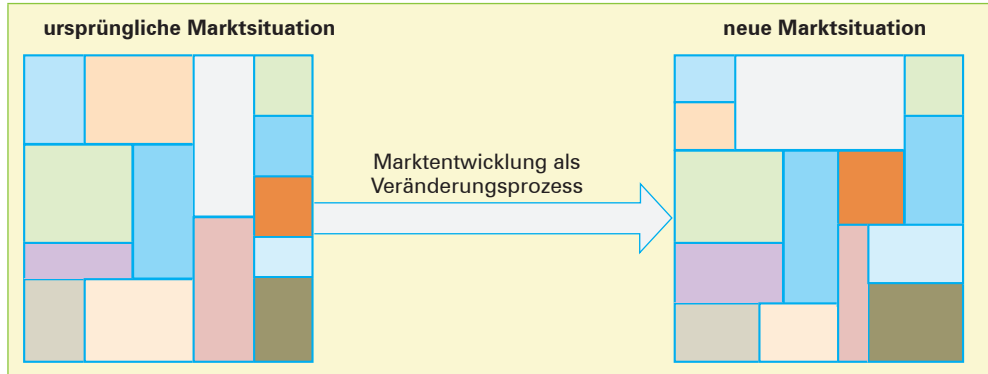
1.3 Analyse und Beurteilung der Unternehmenssituation

Eine Unternehmenssituation lässt sich beschreiben durch **unternehmensinterne Faktoren**.

Beispiele für die Faktoren	Typische Fragestellungen
Angebotenes Leistungsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist unser Angebot leicht kopierbar? ■ Haben wir es durch Patente geschützt? ■ Erzielen wir hierfür einen angemessenen Preis?
Produktionskapazität und -technik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Haben wir einen flexiblen Produktionsapparat? ■ Können wir flexibel auf geänderte Kundenwünsche reagieren? ■ Sind unsere Produktionskapazitäten gut oder schlecht ausgelastet? ■ Haben wir auf dem Firmengelände noch Möglichkeiten zu Erweiterungen?
Know-how unserer Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sind unsere Mitarbeiter auf dem neusten Stand des technischen Fortschritts? ■ Nehmen sie die angebotenen internen und externen Fortbildungsmöglichkeiten wahr?
Kernkompetenzen unseres Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wo fühlen wir uns stark? ■ Was können wir besser als andere? ■ Wo haben wir noch Schwächen?
Zur Verfügung stehende Finanzmittel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie hoch ist unser Eigenkapital? ■ Reicht das Eigenkapital aus? ■ Haben wir noch weitere Möglichkeiten zur Beschaffung von Eigen- oder Fremdkapital?

1.4 Marktentwicklungen als Veränderung der Marktsituation

Langfristig betrachtet unterliegen die Marktsituationen immer einem **Veränderungsprozess**. Schematisch verdeutlicht das die folgende Abbildung.



Die bunten Felder symbolisieren verschiedene, signifikante¹ Faktoren der jeweiligen Marktsituation. Die unterschiedliche Größe drückt aus, wie stark die Position des Unternehmens bei den verschiedenen Faktoren auf dem Markt ist. Ausgehend von der linken, ursprünglichen Marktsituation entsteht durch die Marktentwicklung (Veränderungsprozess) eine neue Marktsituation, weil sich im Laufe der Zeit die Chancen und Risiken für das Unternehmen am Markt verändern² – manchmal abrupt, manchmal ganz langsam und fast unmerklich.

Ändert sich eine Marktsituation, muss sich das Unternehmen anpassen, indem es seine **Unternehmensziele** in Abhängigkeit von den eigenen Stärken und Schwächen **nachjustiert**³ oder gegebenenfalls völlig **neu formuliert**.

Beispiele für die Veränderungen der Faktoren	Eingetretene Marktentwicklung	Mögliche Anpassung der Unternehmensziele
Angebotenes Leistungsprogramm	Im öffentlichen Bewusstsein wurde das Leistungsprogramm als umweltschädlich erkannt.	Zielanpassung: Stärkere Fokussierung auf die Verwendung von ökologisch unbedenklichen Materialien und Vermittlung dieses Ziels über Werbung.
	Da das Sortiment überwiegend Standardprodukte enthält, sind die Kunden in der Auswahlmöglichkeit beschränkt. Viele wechseln daher zur Konkurrenz, der Absatz sinkt.	Zielanpassung: Weg von der Standardisierung der Enderzeugnisse hin zur Baukastensystematik. ⁴ Dadurch können dem Kunden mehr Varianten angeboten werden bei gleichzeitiger Vereinheitlichung der Baugruppen.

1 **Signifikant:** kennzeichnend, typisch.

2 Siehe hierzu die SWOT-Analyse, Kapitel 1.9, S. 27ff.

3 **Justieren:** exakt einstellen.

4 Siehe hierzu Lerngebiet 4, Kapitel 3.2.2, S. 295ff.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Beispiele für die Veränderungen der Faktoren	Eingetretene Marktentwicklung	Mögliche Anpassung der Unternehmensziele
Markteintrittsschranken für einen Konkurrenten	Ein Wettbewerber macht sich auf unserem angestammten Absatzmarkt breit und gewinnt deutliche Marktanteile. Die Markteintrittsbarrieren gegenüber möglichen Konkurrenten waren zu gering.	Zielanpassung: Eine deutliche Absetzung gegenüber diesem ist erforderlich, z.B. durch Markenbildung, herausragendes Design, technischer Vorsprung, günstigerer Preis.
Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	Das Zinsniveau im Euroraum ist niedrig. Finanzanlagen in EUR sind deshalb unattraktiv. Dies schwächt den Wechselkurs des EUR. Deutsche Erzeugnisse werden außerhalb des Euro-raums günstiger.	Zielanpassung: Intensivere Erschließung von Märkten außerhalb des Euroraums.

Kompetenztraining



1 Markt- und Unternehmenssituation

Ein Markt unterliegt im Laufe der Zeit Veränderungen. Dies zeigt sich dadurch, dass sich ein oder mehrere der Faktoren, welche die Marktsituation beschreiben, in ihrem Wert verändern.

Die Weber Metallbau GmbH stellte für einige Faktoren folgende Veränderungen fest:

Faktoren	Eingetretene Veränderungen
Know-how der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Führungskräfte sind häufig mit Rückfragen beschäftigt, weil Mitarbeiter mit der neuen Software/der Bedienung einer neuen Maschine überfordert sind. ■ Fehlzeiten erhöhen sich. Als Ursache benennen die Mitarbeiter Burn-out bzw. Depression.
Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	Das ifo-Institut für Wirtschaftsforschung ¹ veröffentlicht einen zum sechsten Mal in Folge gesunkenen Geschäftsklimaindex.

Aufgaben:

1. Klären Sie die Ursachen für die eingetretenen Veränderungen und schlagen Sie sinnvolle Anpassungen an die veränderten Situationen vor!
2. Nennen Sie vier Faktoren, die Einfluss auf die Unternehmenssituation haben!
3. Erklären Sie, warum Unternehmensziele nicht einfach nur in den Köpfen (z.B. der Unternehmensleitung) vorhanden sein dürfen, sondern warum es wichtig ist, diese schriftlich niederzulegen!

¹ **ifo-Institut:** Forschungseinrichtung mit Sitz in München, das sich mit der Analyse der Wirtschaft beschäftigt und den monatlichen ifo-Geschäftsklimaindex ermittelt. Ein Wert von 100 signalisiert ein neutrales Geschäftsklima, Werte unter 100 eine schlechtere, Werte über 100 eine positive Einschätzung.

1.5 Marktanalyse bei einer geplanten Expansion

(1) Begriff Expansion



- **Allgemein** versteht man unter **Expansion** jede Form von Steigerung, Erweiterung, Ausweitung oder Wachstum.
- Im **betriebswirtschaftlichen Sinn** steht der Begriff Expansion für das Wachstum des Unternehmens.



Dieses kann erfolgen durch:

- Diversifizierung (Erweiterung oder Abänderung) des Produktsortiments,
- Erschließung neuer Zielgruppen,
- Erschließung neuer Märkte im Ausland durch Internationalisierung¹ (z.B. Globalisierung),
- Eröffnung neuer Filialen an neuen Standorten,
- Akquisition² eines anderen bestehenden Unternehmens usw.

(2) Chancen und Risiken einer Expansion

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verringerung der bereits bestehenden direkten Konkurrenz, indem neue Zielgruppen oder neue Märkte erschlossen werden. ■ Da die moderne Marktwirtschaft auf Expansion basiert, sichert ein Unternehmen durch Expansion seine Marktposition bzw. baut sie aus. ■ Bei einer erfolgreichen Expansion wächst das Unternehmen, kann dadurch mehr Produkte absetzen und einen höheren Gewinn erzielen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestehende Produkte müssen erst an neue Zielgruppen/Märkte angepasst werden (andere Länder haben andere Konsumgewohnheiten; Zielgruppen wie Senioren oder Teenager haben unterschiedliche Bedürfnisse). ■ Expandiert ein Unternehmen, kann sich die Liquidität³ verschlechtern. ■ Bei der Erschließung neuer Märkte im Ausland kann es zu sprachlichen, kulturellen, politischen und rechtlichen/gesetzlichen Problemen kommen.

(3) Planung einer Expansion

Damit die Chancen für eine erfolgreiche Expansion des Unternehmens möglichst hoch sind, müssen vorab beispielsweise folgende Fragen geklärt sein:

- Wurde eine Marktanalyse erhoben, ob eine Nachfrage auf den neuen Märkten besteht?
- Reichen die eigenen finanziellen Mittel bzw. evtl. Kredite, um die angestrebte Expansion zu finanzieren?
- Gibt es auf den neuen Märkten bereits etablierte Wettbewerber?
- Wurde Marktforschung betrieben, um die neue Zielgruppe und ihr Kaufverhalten zu untersuchen?
- Steht ausreichend Personal zur Verfügung?

1 Genaueres siehe S. 19f.

2 **Akquisition**: Erwerbung, Anschaffung.

3 **Liquidität**: Geldmittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, um seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

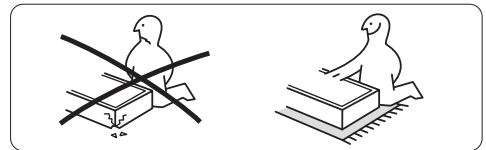
1.6 Internationalisierung

(1) Begriff Internationalisierung und Abgrenzung zur Globalisierung

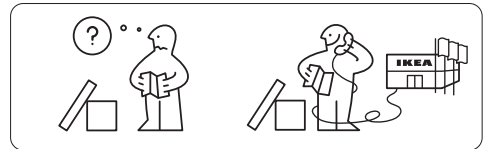
Durch **Internationalisierung** dehnt ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Aktivitäten **über nationale Grenzen hinaus** aus, d. h., das Unternehmen ist grenzüberschreitend tätig.



Der Internationalisierungsgrad ist eine Kenngröße, mit der das Verhältnis von Inlands- zu Auslandsaktivität beschrieben werden kann. Eine konkrete Kennzahl ist beispielsweise der Auslandsanteil der Auftragseingänge.



Eine **Unternehmensstrategie**, um auf ausländischen Märkten erfolgreich zu sein, ist, Produkte und Dienstleistungen bereits so zu entwickeln, dass eine Expansion in internationale Märkte möglich ist. Dazu werden Produkte beispielsweise mit international verständlichen Bedienungs- oder Montageanleitungen ausgestattet.¹



Die Internationalisierung wird als Vorstufe der Globalisierung eines Unternehmens gesehen.

Globalisierung im wirtschaftlichen Sinne bedeutet die zunehmende **erdweite Verflechtung von Volkswirtschaften**.



(2) Neue Chancen und Herausforderungen

Die Öffnung der Grenzen veranlasst die Unternehmen, sich die ergebenden Standortvorteile in den verschiedenen Ländern der Erde durch Handelsbeziehungen, Informationsaustausch, Kooperationen im Rahmen von **strategischen Allianzen**² und sonstige Aktivitäten aller Art zunutze zu machen.

Die im Vergleich zum Ausland zu hohen Kosten (Personalkosten, Kosten des Umweltschutzes) und Steuern veranlassen zahlreiche Unternehmen aus den Industrieländern, im Ausland produzieren zu lassen („**Global Sourcing**“)³ – mit weitreichenden Konsequenzen für die heimische Wirtschaft und den Welthandel.

Wichtige Voraussetzungen für weltweite Wirtschaftsaktivitäten sind der Abbau von Handelsschranken und Zöllen und die Beseitigung von Beschränkungen für den internationalen Kapitalverkehr. Letzteres führt allerdings auch zu einem deutlich stärkeren Wettbewerb der Unternehmen um die Gunst der Kapitalgeber.

¹ Siehe nebenstehenden Auszug aus der Montageanleitung zum Ikea-Regal „Enetri“.

² Näheres hierzu im Lerngebiet 4, Kapitel 1.3.3, S. 271 ff.

³ **Global Sourcing** (engl.): wörtl. „Erdausschöpfung“, d. h. erdweit die (günstigsten) Quellen nutzen. **Global**: erdweit; **source**: Quelle. Zu den Sourcing-Konzepten siehe Band 3, Lerngebiet 5.

Kompetenztraining



2 Projektvorschlag zu Expansion und Internationalisierung: Unternehmenserkundung

Recherchieren Sie, welches Unternehmen in Ihrer näheren Umgebung international erfolgreich expandiert ist!

Erstellen Sie hierzu eine Übersichtsmatrix, in der Sie folgende Punkte festhalten:

- Firma und Sitz, Rechtsform
- Unternehmenszweck
- Produktionsprogramm/Sortiment
- Hauptkunden (z. B. Industrie, Handel, Verbraucher)
- wichtige Lieferanten (z. B. für Vorprodukte, Rohstoffe, Waren, Dienstleistungen)
- wichtige Standorte (national)
- wichtige Standorte (international)
- Motivation (Beweggründe) für die Expansion
- Hindernisse auf dem Weg zur Internationalisierung
- Internationalisierungsgrad (z. B. Auslandsanteil der Auftragseingänge)

Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse der Lerngruppe!

1.7 Nachhaltigkeit

(1) Grundlagen des nachhaltigen Wirtschaftens

Bei dieser Art des Wirtschaftens geht es darum, dass die wirtschaftliche Entwicklung mit den ökologischen Erfordernissen in Einklang gebracht wird.

Beispiel:

Im Rahmen des Wirtschaftens ist auf einen besonders sparsamen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen ebenso zu achten wie auf den Einsatz möglichst umweltschonender Produktionsverfahren.

Das **Prinzip der Nachhaltigkeit** erfordert, dass wir heute so leben und handeln, dass **künftige Generationen** überall eine **lebenswerte** Umwelt vorfinden und ihre Bedürfnisse befriedigen können.



Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde erstmals Anfang des 18. Jahrhunderts von Hans Carl von Carlowitz verwendet. Die vom Bergbau ausgelöste Holzknappheit veranlasste ihn zur Erarbeitung eines **Nachhaltigkeitskonzepts**¹ zur Sicherung des Waldbestands als natürliche Ressource für die Holzwirtschaft, wonach immer nur so viel Holz geschlagen wird, wie durch Wiederaufforstung

¹ **Konzept:** Entwurf, Plan.



nachwachsen kann. Auf heutige Verhältnisse übertragen ist außerdem dafür zu sorgen, dass dem Wald nicht die **natürlichen Lebens- und Wachstumsvoraussetzungen** entzogen werden, z.B. durch Schadstoffe im Boden und in der Luft (saurer Regen, Waldsterben), durch Klimawandel (Treibhauseffekt) oder durch Schädigung der Erdatmosphäre (Ozonloch).

Deutschland zählt weltweit zu den größten **Rohstoffkonsumenten** und ist dabei in hohem Maße von Importen abhängig. **Versorgungssicherheit**, der **Schutz der natürlichen Ressourcen**, eine **sparame Nutzung** sowie die **Wiederverwertung** sind daher von hoher Bedeutung für die Wirtschaft hierzulande.

(2) Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit zielt **nicht ausschließlich** auf **Umweltschutz** ab, sondern berücksichtigt ebenso ökonomische wie gesellschaftliche (soziale) Bereiche.



Das **Dreieck der Nachhaltigkeit** bringt sowohl **ökonomische** wie auch **soziale** Interessen mit der **Ökologie** in **Einklang**, sodass die unterschiedlichen Bedürfnisse aller **lebenden** Menschen befriedigt werden und **gleichzeitig** auch die der **kommenden Generationen**.

Dabei ist das Dreieck **gleichzeitig** konzipiert, was verdeutlicht, dass **allen drei** Dimensionen die **gleiche Bedeutung** zukommt.



(3) Umsetzung des Prinzips der Nachhaltigkeit

Ziel des Handelns nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit sollte es sein, bei allen (wirtschaftlichen) Handlungen die Umweltbelastungen und den Ressourcenverbrauch möglichst auf ein Minimum zu reduzieren. Als **Beispiele** für einen **schonenden Umgang** mit dem Leistungsfaktor Natur (Umwelt) können angeführt werden:¹

- umweltfreundliche Produktionstechniken (Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, Einbau von Filteranlagen),
- Produktion und Kauf umweltfreundlicher Produkte (Mehrwegflaschen bzw. -verpackungen, Produkte aus nachwachsenden Rohstoffen),

¹ Zu Ansätzen im Bereich der Nachhaltigkeit siehe Lerngebiet 4, Kapitel 1.2.3, S. 261 ff.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

- Recycling von gebrauchten Rohstoffen. **Weltweit** werden rund **80 %** aller gefertigten Produkte nach **einmaliger Benutzung** weggeworfen. Vor dem Hintergrund der Knappheit der Ressourcen tritt in einer **funktionierenden Kreislaufwirtschaft** an die Stelle des Wegwerfens in immer stärkerem Maße das Recycling. Dabei fließen Rohstoffe aus nicht mehr benötigten Gütern als **Sekundärrohstoffe** wieder in die Produktion ein.

(4) Marktchancen durch Nachhaltigkeit

Handelt ein Unternehmen nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit, ist es durchaus möglich, dass die Umsetzung umweltbewusster Maßnahmen höhere Kosten verursachen kann. Allerdings weisen Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen, unter sonst gleichen Marktbedingungen höhere Gewinnmargen aus.¹

Unternehmen, die ihre Prozesse konsequent an Nachhaltigkeitszielen ausrichten, handeln somit nicht nur im gesamtgesellschaftlichen, sondern auch im Eigeninteresse:

- Ein sparsamer Ressourceneinsatz führt zu **Kostensenkungen**.
- Die Optimierung der Geschäftsprozesse im Sinne der Nachhaltigkeit kann zu **Produktinnovationen, neuen Geschäftsmodellen** und **Qualitätsgewinnen** führen.
- Nachhaltiges Wirtschaften **vermindert** das **Risiko**, umweltrechtliche Vorgaben (z.B. Grenzwerte) nicht einhalten zu können.
- Die **Kundenbindung** wird gestärkt, höhere Verkaufspreise werden in Kauf genommen.
- Die **Mitarbeiter identifizieren sich** mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit, wodurch die Motivation gesteigert und die Bindung an das Unternehmen enger wird.
- Im Rahmen der Personalbeschaffung erhöht ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen seine **Attraktivität für potenzielle Bewerber**.
- Die Einführung einheitlicher Sozial- und Arbeitsstandards **reduziert das Risiko von Arbeitsunfällen**.



1.8 Digitalisierung

(1) Begriff und Anfänge der Digitalisierung

Digitalisierung ist die Darstellung von Informationen in Form eines Binärcodes² und deren Verarbeitung durch Maschinen.



Die Digitalisierung begann in den 1960er-Jahren und hatte ihren Schwerpunkt im Bereich der **Information** und **Kommunikation**. Sie wird auch **digitale Revolution** genannt, weil dieser Umbruch ausgelöst wurde durch Entwicklungen der **Mikroelektronik** und **Großrechner**

1 Vgl. die Studie „Total Societal Impact: A New Lense for Strategy“ der Boston Consulting Group, Quelle: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Aktuelles/Meldungen/2017/bcg-studie-nachhaltigkeit-als-wirtschaftlicher-erfolgsmotor.html> [03.09.2021].

2 **Binärcode**: Code, mit dem Informationen aus Folgen von nur zwei verschiedenen Zeichen (0/1 für Strom fließt/Strom fließt nicht) gebildet werden.

(z.B. IBM System/370¹ in den 70er-Jahren) sowie der **Personal Computer** (1970er- und 1980er-Jahre) und des **Internets** (1990er-Jahre).

Die Folgen waren u. a.

- die **Entlastung des Menschen bei der Durchführung von reiner Massenverarbeitung** (z. B. Einzug von Versicherungsbeiträgen, Lagerbestandsführung),
- die **Unterstützung von Aufgaben im Echtzeitbetrieb**, die einen direkten Zugriff über Bildschirme zu Datenbeständen auf Magnetplatten erforderten (z. B. Prüfung auf aktuelle Verfügbarkeit eines Produkts),
- das Durchdringen von großen Teilen der Produktion durch computergesteuerte, hoch automatisierte Fertigungssysteme mit einer **Verschiebung der Arbeit vom Menschen zu Fertigungsrobotern**,
- die zunehmende **Globalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen** sowie
- die weitgehend vollständige **Übernahme der verfügbaren Informationen in digitale Form**.

Schätzungen gehen davon aus, dass im Jahre 1993 lediglich 3 % der weltweit vorhandenen Informationen in digitaler Form vorlagen. Im Jahre 2007 waren es bereits 94 %.²

(2) Ausweitung der Digitalisierung durch cyber-physische Systeme

Der Beginn der Ausweitung der Digitalisierung lässt sich in etwa auf die **Wende zum 21. Jahrhundert** festlegen. Im Grunde handelt es sich um die **Fortführung der digitalen Revolution**, da – technologisch gesehen – am Markt bereits alles vorhanden war (Hardware, Software, Netzwerke).

Der gravierende Fortschritt basiert darauf, dass die vielfältige Neukombination von Innovationen zu dieser Fülle an neuen Möglichkeiten führt.

Was die neue Qualität ausmacht, ist der **Aufstieg des Internets der Dinge**³ und die Vernetzung der physischen „Dinge“ (z. B. Maschinen) untereinander sowie über das Internet zu **cyber-physischen Systemen**.



Ein **cyber-physisches System (CPS)** verbindet

- informationstechnische Komponenten (Programme und Daten)
- mit mechanischen und elektronischen Komponenten (Maschinen),
- die über eine Dateninfrastruktur (Internet der Dinge) miteinander kommunizieren.

1 Kaufpreis für das Modell 165 mit 1 Megabyte Hauptspeicher: 4674 160 US\$, zuzüglich 12450 US\$ pro Monat für Wartung und Service. Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/System/370> [10.12.2019].

2 Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Revolution [10.12.2019].

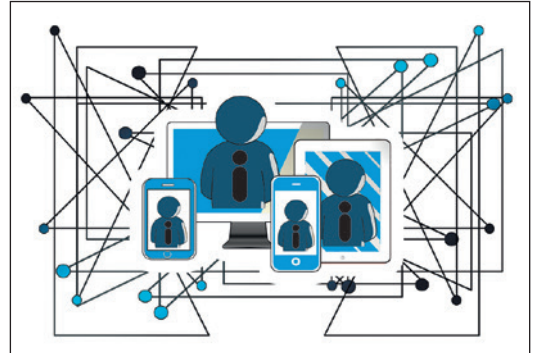
3 Das **Internet der Dinge** verbindet physische Objekte mit der virtuellen Welt. Intelligente Geräte und Maschinen sind dabei miteinander und mit dem Internet vernetzt.

1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Das Internet wird zu einem weltweit verfügbaren Informationsraum. Aus persönlichem **Wissen wird Information**, die

- auch anderen,
- mittels Netzwerken,
- über arbeitsteilige Prozesse,
- zugänglich ist und bearbeitet werden kann.

Neue Interaktionen zwischen Menschen sind möglich. Sie kommunizieren in vielfältiger Weise über das **Internet** und pflegen Beziehungen zueinander. Aus dem Informationsraum wird ein **Handlungs- und Lebensraum**.



(3) Folgen für die Unternehmen

Es gibt kaum noch Bereiche, in denen die cyber-physischen Systeme nicht allgegenwärtig sind. Mit dem Internet ergeben sich grundlegende **Konsequenzen** besonders für die **Wirtschaft**. Es ist zur Basis geworden für moderne Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse. Große Teile unserer **Arbeit** finden **im Netz** statt. Arbeit ist nicht mehr an die Wände der Büros gebunden. Es entstehen neue Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs von Wissen. Die **Information** rückt in das Zentrum der Wertschöpfung.¹

Nicht nur die Geschwindigkeit des Wandels ist enorm, sondern auch dessen nachhaltige Wirkung. Viele neue Unternehmen produzieren keine realen Güter mehr, sondern **Informationsgüter**, deren Speicherung, Übertragung und Vervielfältigung nur einen Bruchteil kosten im Vergleich zu realen Gütern. Die Unternehmen werden quasi „schwerelos“ in Bezug auf Kapital und Arbeitskräfte.

Smarte, internetfähige Produkte ermöglichen die Entwicklung innovativer und wachstumsstarker Geschäftsmodelle. **Digital Natives**² nutzen viel unbefangener als frühere Generationen die digitale Veränderung und treiben die digitale Welt zusätzlich an. „Nutzen“ statt „Kaufen und besitzen“ sind z. B. neu entstandene Konsummuster.

Beispiele:

- **Uber**, das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Fahrzeuge.
- **Facebook**, ein großes soziales Netzwerk, erzeugt keine Inhalte.
- **Alibaba**, der wertvollste Einzelhändler, hat keine Lagerbestände.
- **Airbnb**, der weltweit größte Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien.



¹ Zu den damit einhergehenden Anpassungsprozessen im Rahmen der Leistungserstellung (Industrie 4.0) siehe Lerngebiet 4, Kapitel 1.2.1, S. 258ff. und Kapitel 2.3, S. 286ff.

² Ein **Digital Native** ist eine Person, die in der digitalen Welt groß geworden ist und daher keine oder weniger Probleme hat, mit dieser Technik umzugehen und Veränderungsprozesse zu akzeptieren. Näheres hierzu in Kapitel 10.3.1, S. 220ff.

4 Internetrecherche: Greenwashing

Lesen Sie zunächst den folgenden Text:

Was man auf jeden Fall vermeiden sollte: Greenwashing

Betreibt ein Unternehmen Greenwashing, so versucht es – vereinfacht ausgedrückt – sich ein positives Image im Sinne eines verantwortungsvoll handelnden Unternehmens zu verleihen, ohne ernsthafte Maßnahmen durchzuführen. Da sich Greenwashing sehr negativ auf die Reputation sowie in der Folge auf Umsatz und Ertrag des Unternehmens auswirken kann, sollte es unbedingt unterlassen werden. Zu den typischen Formen des Greenwashing zählen u. a.:

- unklare, irrelevante, irreführende und nicht nachprüfbar behauptungen (z. B. ein Lebensmittel aus „natürlichen Zutaten“)
- eine Mini-Aktion starten, um „dabei“ zu sein, anstatt sich ernsthaft zu engagieren (z. B. mit der Unterzeichnung einer inhaltsleeren Absichtserklärung werben und sonst nichts tun)
- in Unternehmensmedien betonen, wie wichtig Nachhaltigkeit ist, und gleichzeitig durch politisches Lobbying Verbesserungen in diesem Bereich blockieren (z. B. ein Gesetz verhindern, das zu einer deutlichen Reduktion von klimaschädlichen Gasen geführt hätte).

Quelle: <https://www.nachhaltigkeit-niedersachsen.de/basics/nachhaltigkeit-als-erfolgsfaktor> [03.09.2021]

Aufgabe:

Recherchieren Sie im Internet nach Fällen, in denen Unternehmen Greenwashing betrieben haben. Stellen Sie in Ihrer Lerngruppe einen Fall ausführlich vor. Gehen Sie dabei auf den Beweggrund des Unternehmens dafür ein, Greenwashing zu betreiben. Beschreiben Sie die Art des Greenwashings und führen Sie aus, in welcher Weise sich das Greenwashing in dem vorliegenden Fall von „echtem“ nachhaltigen Wirtschaften unterscheidet.

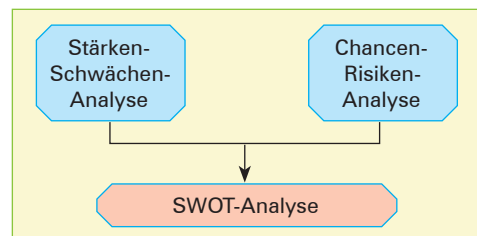
1.9 SWOT-Analyse

(1) Grundlegendes

Um festzustellen, wie das eigene Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern aufgestellt ist und wo die Chancen und Risiken auf dem Markt liegen, stehen dem Unternehmen mehrere Methoden zur Verfügung.

Hilfreich hierfür ist z. B. die **SWOT-Analyse**.¹ Dabei richtet man einerseits den Blick auf die **unternehmensinternen Faktoren** und untersucht im Rahmen der **Stärken-Schwächen-Analyse** die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern.

Die **Chancen-Risiken-Analyse** ergänzt die SWOT-Analyse, indem sie das **Marktumfeld** betrachtet und versucht, mögliche Entwicklungen auf dem Markt aufzudecken, die genutzt oder bewältigt werden müssen.



¹ SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

Eine Kombination der Ergebnisse von Stärken-Schwächen-Analysen mit der Chancen-Risiken-Analyse führt zur **SWOT-Analyse** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

(2) Stärken-Schwächen-Analyse



Die **Stärken-Schwächen-Analyse** beinhaltet die Bewertung der wesentlichen Vorteile (Stärken) und Nachteile (Schwächen) eines Unternehmens im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern.

Ziel der Stärken-Schwächen-Analyse ist es, auf den jeweiligen Geschäftsfeldern wettbewerberbezogene Handlungsspielräume aufzuzeigen. Zur Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse empfiehlt sich eine dreistufige Vorgehensweise:

- Festlegung, Erfassung und Bewertung der **eigenen strategischen Potenziale** (z.B. der finanziellen, technischen und organisatorischen Ausstattung sowie der Verfügbarkeit von Ressourcen wie Energie, Rohstoffen, Infrastruktur u.Ä.).
- Ermittlung der **Stärken und Schwächen der wichtigsten Wettbewerber**.
- Visualisierung der Resultate dieser Gegenüberstellung anhand eines **Stärken-Schwächen-Profiles**.

Typische Fragestellungen zum Finden ...

... der **Stärken**:

- Was gelingt uns besser als den Mitbewerbern?
- Wo haben wir Alleinstellungsmerkmale?
- Wo werden wir vom Markt als besonders stark wahrgenommen?
- Wo haben wir schützende Rechte?
- Welche/-s unserer Fähigkeiten/Produkte ist für unseren Unternehmenserfolg von herausragender Bedeutung?



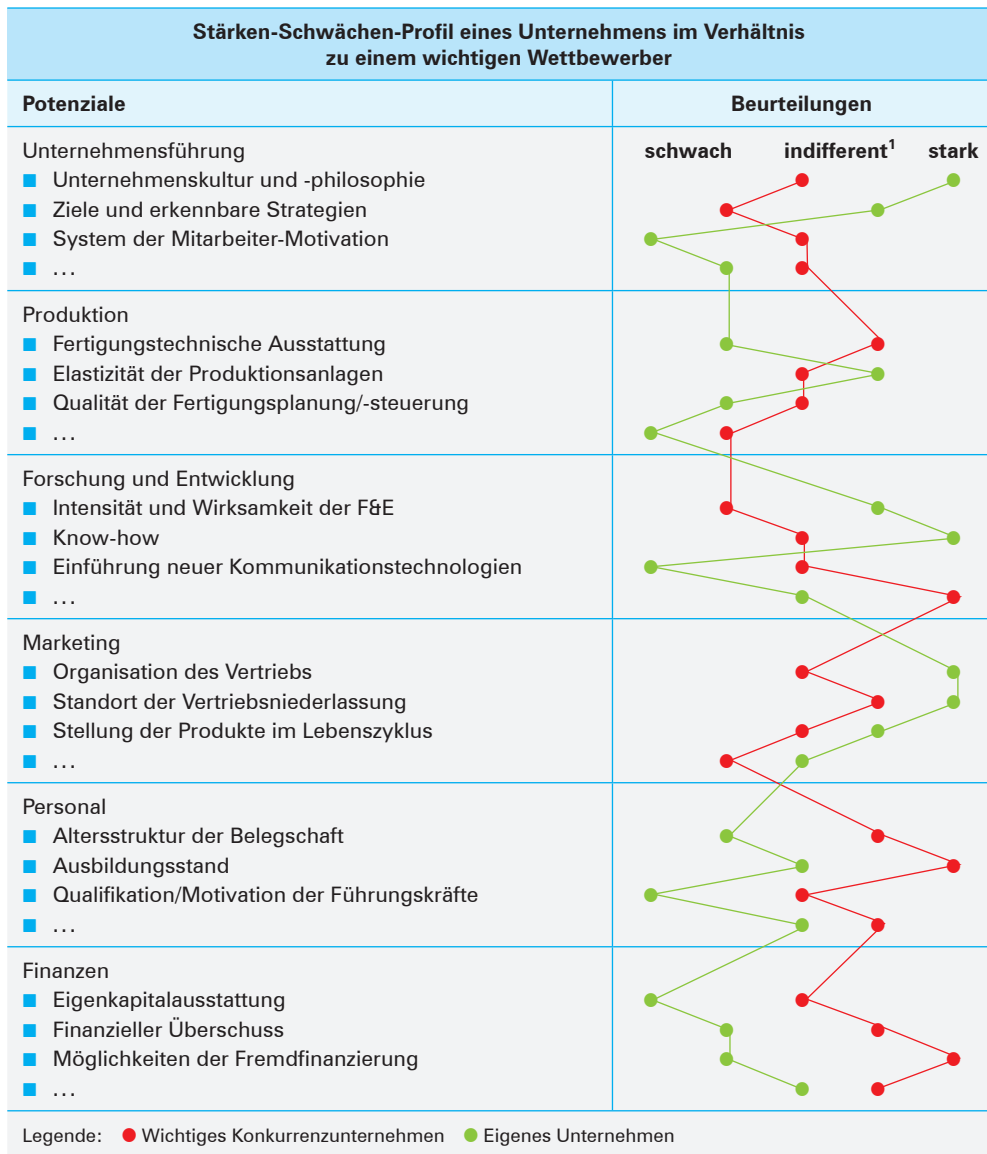
... der **Schwächen**:

- Was gelingt uns weniger gut als den Mitbewerbern?
- Wo vergeuden wir zu viel Ressourcen (Zeit, Material, Energie)?



1 Markt- und Unternehmenssituation analysieren

Die Visualisierung der Resultate erfolgt anhand eines Stärken-Schwächen-Profiles.



Quelle: Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002, S. 114.

Über die Stärken-Schwächen-Analyse gelingt es, die Hauptstärken herauszuarbeiten, auf denen eine erfolgreiche Strategie aufgebaut werden kann. Zudem werden die Hauptschwächen deutlich, die zur Vermeidung von Misserfolgen beseitigt werden müssen.

¹ **Indifferent:** unentschieden, unbestimmt.