

Das Unternehmen und seine Umwelt



In diesem Kapitel ...

- ▶ Definition von Unternehmen und Haushalten
- ▶ Die Funktionen und das Umfeld eines Unternehmens
- ▶ Die Unternehmensformen und -zusammenschlüsse
- ▶ Die Standortwahl
- ▶ Ziele und wichtige Kennzahlen eines Unternehmens

Unternehmensdefinition

Ganz zu Anfang fragen Sie sich bestimmt: Was sind eigentlich Unternehmen?



Unternehmen, oft auch *Betriebe* genannt, haben in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Aufgabe, als planmäßig organisierte Wirtschaftseinheiten Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen, damit wir Menschen unsere materiellen Bedürfnisse befriedigen können.

Güter und Bedürfnisse

Die *Bedürfnisse* von Menschen lassen sich nach der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow in fünf Stufen einteilen (siehe Abbildung 1.1).

Nach Maslow strebt der Mensch danach, die verschiedenen Bedürfnisse der Reihe nach zu befriedigen, ausgehend von der Stufe 1 bis hin zu Stufe 5.



Unter *Ökonomie* oder *Wirtschaft* versteht man den sorgsamen Umgang mit knappen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse.

- ✓ **Freie Güter** sind meist im Überfluss vorhanden (frische Luft, Sonnenlicht, Meerwasser) und haben keinen Preis.
- ✓ **Knappe Güter** sind nicht einfach frei verfügbar, sondern müssen erst erzeugt und bereitgestellt werden.

Die unterschiedlichen *Güterbegriffe* sehen Sie in Abbildung 1.2.



Abbildung 1.1: Bedürfnispyramide nach Maslow

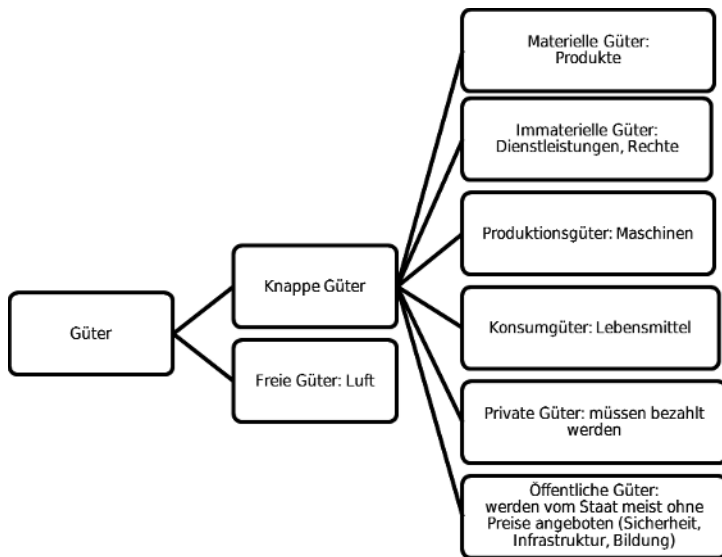


Abbildung 1.2: Einteilung von Gütern



Die Güterbegriffe können sich überschneiden. Beispielsweise ist ein Fließband sowohl ein materielles Gut als auch ein Produktionsgut.

Haushalte und Unternehmen

Die knappen Güter werden von Unternehmen und Haushalten gleichermaßen angeboten und nachgefragt. Unternehmen und Haushalte können Sie einteilen wie in Abbildung 1.3 gezeigt.

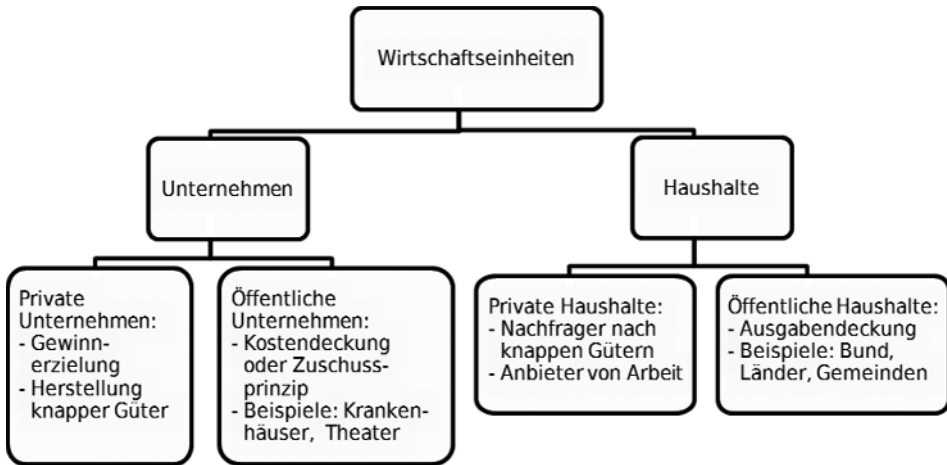


Abbildung 1.3: Unternehmen und Haushalte

Die Unternehmensfunktionen

Damit ein Unternehmen funktioniert, muss es planvoll organisiert sein. Produzierende Unternehmen haben vielfältige Aufgaben, Prozesse und Strukturen.

Betrieblicher Güterprozess

Der betriebliche Güterprozess, auch leistungswirtschaftlicher Prozess genannt, steht im Mittelpunkt des Unternehmens. Er verläuft in drei zusammenhängenden Stufen, die Sie in Abbildung 1.4 sehen.



Abbildung 1.4: Betrieblicher Güterprozess

- ✓ **Beschaffung:** Zunächst beschafft sich das Unternehmen von den verschiedenen Beschaffungsmärkten die für die Erstellung der Güter notwendigen Produktionsfaktoren, insbesondere Materialien wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 2.
- ✓ **Produktion:** Zur Erzeugung der Produkte und zur Bereitstellung von Dienstleistungen werden die Produktionsfaktoren miteinander kombiniert. Neben den Materialien (auch

Werkstoffe genannt) zählen zu den Produktionsfaktoren die Betriebsmittel (Anlagen, Maschinen, Gebäude, Grundstücke) und der Faktor Arbeit. Wie ein Unternehmen den Produktionsprozess möglichst optimal gestalten kann, wird in Kapitel 3 näher beschrieben.

- ✓ **Absatz:** Die Produkte und Dienstleistungen müssen aber auch an den Absatzmärkten an die Kunden verkauft werden, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will. Dabei können die Unternehmen auf verschiedene absatzpolitische Instrumente (auch Marketingmix genannt) zurückgreifen. In Kapitel 4 können Sie mehr über das Marketing lesen.

Weitere Unternehmensfunktionen

Damit ein Unternehmen als System funktioniert, bedarf es weiterer Prozesse und Strukturen (mehr dazu in den Kapiteln 5 bis 12):

- ✓ **Finanzwirtschaftliche Prozesse:** Die Geldströme im Unternehmen hängen zunächst vom güterwirtschaftlichen Prozess ab. Für die Beschaffung und Produktion benötigt ein Unternehmen Geld, um die Lieferanten und Mitarbeiter bezahlen zu können oder um Maschinen und Gebäude kaufen zu können. Die erforderlichen finanziellen Mittel erhält das Unternehmen von den Kunden, wenn diese die erworbenen Güter und in Anspruch genommenen Dienstleistungen bezahlen. Reichen diese Einzahlungen nicht aus, zum Beispiel zur Finanzierung größerer Investitionen, oder kommen die Einzahlungen erst, nachdem die notwendigen Auszahlungen bereits geleistet wurden, hat ein Unternehmen einen Kapitalbedarf. Im Rahmen der *Finanzierung* sorgt das Unternehmen dafür, dass es ausreichend mit Kapital versorgt ist, um stets zahlungsfähig (liquide) zu sein. Als weitere Unternehmensfunktion dient die *Investition* dazu sicherzustellen, dass das Unternehmen nur wirtschaftlich sinnvolle Investitionen durchführt.
- ✓ **Unternehmensführung:** Damit sind zunächst die Personen gemeint, die das Unternehmen leiten (Management). Unternehmensführung ist aber auch ein Prozess, der die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen umfasst, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- ✓ **Unternehmensorganisation:** Im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation wird die strukturelle Zuordnung von Mitarbeitern und Sachmitteln sowie der Ablauf der Standardprozesse vorgegeben, um einen geregelten Arbeitsablauf zu gewährleisten.
- ✓ **Personalmanagement:** Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung aller Maßnahmen, die auf die Mitarbeiter ausgerichtet sind. Der Personalbereich ist für ein Unternehmen besonders wichtig, da der Unternehmenserfolg in hohem Maße durch die Qualifikation und die Motivation des zur Verfügung stehenden Personals beeinflusst wird.
- ✓ **Rechnungswesen:** Zur Außendarstellung, zur Dokumentation und zur Unternehmensführung ist jedes Unternehmen auf eine systematische Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren Beziehungen und Vorgänge angewiesen, die aus den Geld- und Güterströmen des Unternehmens resultieren. Die dazu erforderlichen Informationen und Daten liefert das Rechnungswesen. Kernbestandteile des Rechnungswesens sind insbesondere die Buchhaltung, die Erstellung eines Geschäftsberichts sowie die Kostenrechnung und das Controlling.

Das ökonomische Prinzip

Damit Unternehmen Güter und Dienstleistungen möglichst planvoll und rational bereitstellen, sollten sie nach dem *ökonomischen Prinzip* vorgehen.



Beim *ökonomischen Prinzip* geht es darum, das Verhältnis aus Produktionseinsatz (eingesetzte Mittel und Ressourcen, auch Produktionsfaktoren oder Input genannt) und Produktionsergebnis (erstellte Güter und Dienstleistungen, auch Ertrag oder Output genannt) möglichst optimal zu gestalten.

Das ökonomische Prinzip gibt es in drei Ausprägungen:

- ✓ **Maximumprinzip:** Mit gegebenen Mitteln (das heißt mit feststehendem Input) soll das größtmögliche Ergebnis (das heißt der maximal mögliche Output) erzielt werden.
- ✓ **Minimumprinzip:** Ein vorgegebenes Ergebnis (das heißt ein bestimmter Output) soll mit möglichst geringen Mitteln (das heißt mit minimalem Input) erreicht werden.
- ✓ **Optimumprinzip:** Ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Mitteleinsatz (Input) und Ergebnis (Output) wird angestrebt.

Das ökonomische Prinzip zielt letztlich darauf ab, dass ein Unternehmen seine Güter und Dienstleistungen möglichst kostengünstig erstellt und dadurch der Gewinn des Unternehmens möglichst maximiert wird.

Das Unternehmensumfeld

Das Unternehmensumfeld wird zum einen durch die internen und externen Interessengruppen des Unternehmens bestimmt, zum anderen aber auch durch das weitläufigere Unternehmensumfeld (siehe Abbildung 1.5).

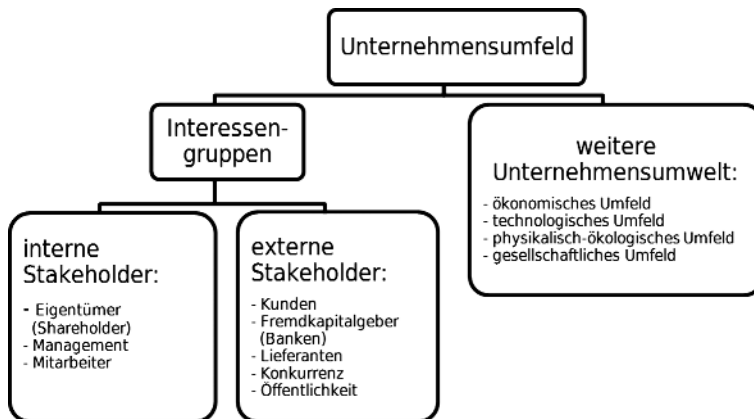


Abbildung 1.5: Das Unternehmensumfeld



Leider gibt es nicht immer einheitliche Interessen unter den Stakeholdern, und auch aus der weiteren Unternehmensumwelt können verschiedenste Anforderungen kommen, die *Zielkonflikte* entstehen lassen. Während die Eigentümer möglichst hohe Gewinne und Ausschüttungen erwarten, möchten beispielsweise die Kunden möglichst niedrige Preise und der Fiskus möglichst hohe Steuerzahlungen, was zu niedrigeren Gewinnen und Ausschüttungen führt.

Die Unternehmensformen

In Deutschland gibt es mehr als 3,1 Millionen umsatzsteuerpflichtige Unternehmen. Sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien in unterschiedliche Unternehmensformen einteilen. Die wichtigsten Unterscheidungskriterien sind:

- ✓ Größe
- ✓ Rechtsform
- ✓ Branche
- ✓ Grad der Internationalität

Unternehmensformen nach der Größe

Die Unternehmen lassen sich beispielsweise nach den folgenden Bezugsgrößen in Klein-, Mittel- und Großbetriebe einteilen:

- ✓ Zahl der Beschäftigten
- ✓ Bilanzsumme
- ✓ Umsatz pro Geschäftsjahr
- ✓ Anzahl der Arbeitsplätze
- ✓ Lohn- und Gehaltssumme
- ✓ investiertes Kapital
- ✓ Produktionsmengen

Kapitalgesellschaften können gemäß § 267 HGB in die in Tabelle 1.1 gezeigten Größenklassen eingeteilt werden.

Von diesen drei Merkmalen müssen zwei zutreffen, damit eine Kapitalgesellschaft einer Größenklasse zugeordnet werden kann. Es müssen daher nicht die Werte aller drei Merkmale in derselben Größenklasse liegen. Am Ende des Geschäftsjahres muss überprüft werden, ob eine Neueinstufung erforderlich ist. Dies ist der Fall, wenn an den Abschlussstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren mindestens zwei der drei Merkmale einer Größenklasse über- oder unterschritten werden. Börsennotierte Gesellschaften gelten stets als große Gesellschaften. Die Einteilung hat für die Unternehmen bestimmte Offenlegungspflichten gemäß § 325 HGB zur Folge. Die Unternehmenslandschaft in Deutschland ist überwiegend

von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit einem Umsatz von unter 50 Millionen Euro geprägt.

	Bilanzsumme in Euro	Umsatzerlöse in Euro	Arbeitnehmeranzahl im Jahresdurchschnitt
Kleine Kapitalgesellschaft	≤ 4,840 Mio.	≤ 9,86 Mio.	≤ 50
Mittelgroße Kapitalgesellschaft	≤ 19,25 Mio.	≤ 38,5 Mio.	≤ 250
Große Kapitalgesellschaft	> 19,25 Mio.	> 38,5 Mio.	> 250

Tabelle 1.1: Betriebsgrößen nach § 267 HGB

Unternehmensformen nach der Rechtsform

In Abbildung 1.6 sehen Sie die Rechtsformen der Unternehmen in Deutschland in einem Überblick.

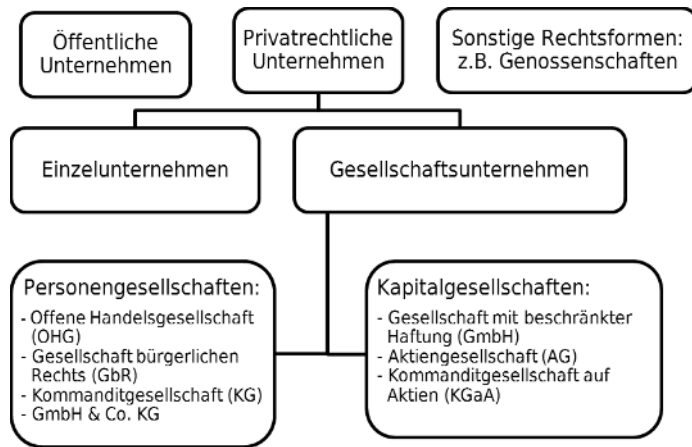


Abbildung 1.6: Rechtsformen deutscher Unternehmen

Bei der Festlegung der Rechtsform sind eine Reihe von Aspekten und Kriterien von Bedeutung. In Tabelle 1.2 und Tabelle 1.3 finden Sie die wichtigsten Charakteristika für die privatrechtlichen Unternehmen aufgelistet.



In Deutschland gibt es laut der Umsatzstatistik 2010 fast 2,2 Millionen Einzelunternehmen und mehr als 400.000 Personengesellschaften. Diese Rechtsformen sind wegen ihrer einfachen Handhabung und der geringen Gründungskosten vor allem für kleine und mittlere Betriebe geeignet.

Rechtsform	Rechtsgrundlage	Leitung	Haftung	Mindestkapital
Einzelunternehmung	Handelsgesetzbuch HGB	Inhaber allein	Inhaber unbeschränkt	kein Mindestkapital
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Bürgerliches Gesetzbuch BGB	gemeinschaftlich, durch Satzung andere Regelung möglich	alle Gesellschafter unbeschränkt	kein Mindestkapital
Offene Handelsgesellschaft OHG	HGB und BGB	grundsätzlich alle Gesellschafter	alle Gesellschafter unbeschränkt	kein Mindestkapital
Kommanditgesellschaft KG	HGB und BGB	Komplementäre	Komplementäre unbeschränkt Kommanditisten mit Einlagenhöhe	kein Mindestkapital
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	GmbH Gesetz	Geschäftsführer	als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	25.000 €
Aktiengesellschaft AG	Aktiengesetz AktG	Vorstand, Kontrolle durch Aufsichtsrat und Wahl durch Hauptversammlung	als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	50.000 €

Tabelle 1.2: Charakteristika privatrechtlicher Unternehmen Teil I

Die knapp 500.000 Kapitalgesellschaften sind eigenständige Rechtspersonen und sind insbesondere wegen der Haftungsbeschränkung der Gesellschafter interessant. Es gibt zwar nur weniger als 8.000 Aktiengesellschaften in Deutschland, jedoch haben die meisten der ganz großen Unternehmen (denken Sie an die im Deutschen Aktienindex (DAX) gelisteten 30 Unternehmen) diese Rechtsform. Die sogenannten Mischformen wie die GmbH & Co. KG vereinen die Vorteile der Personengesellschaften mit denen der Kapitalgesellschaften.

Unternehmensformen nach der Branche

Die Unternehmen lassen sich auch nach dem Wirtschaftszweig und der erstellten Leistung unterteilen, wie Sie in Abbildung 1.7 sehen.

Rechtsform	Steuerbelastung	Gründerzahl	Publizitätspflicht	Handelsregister
Einzelunternehmung	Einkommensteuer	1 Gründer	keine	Eintragung erforderlich
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Einkommensteuer, Gewerbesteuer bei Gewerbe	2 Gründer	keine	nicht erforderlich
Offene Handelsgesellschaft OHG	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	2 Gründer	keine, nur bei Großunternehmen	alle Gesellschafter
Kommanditgesellschaft KG	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	Komplementär, Kommanditist	wie bei OHG, Einsichtsrecht des Kommanditisten	Eintrag erforderlich
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	Körperschaftsteuer	1 Gründer	wie bei OHG	Eintrag als Firma erforderlich
Aktiengesellschaft AG	Körperschaftsteuer	1 Gründer	publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich

Tabelle 1.3: Charakteristika privatrechtlicher Unternehmen Teil II

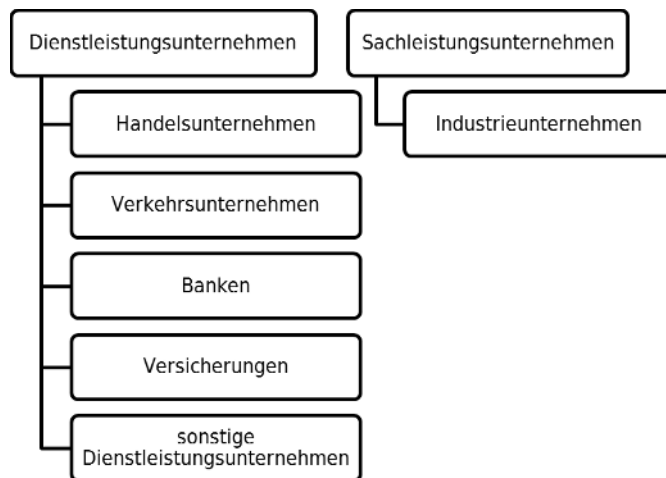


Abbildung 1.7: Unternehmensbranchen

Die große volkswirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors in Deutschland zeigen die folgenden Fakten:

- ✓ 69 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wurden 2011 in den Dienstleistungsbereichen erbracht. Im Jahr 1991 lag der Anteil noch bei 62 Prozent.
- ✓ 74 Prozent aller Erwerbstätigen waren 2010 im Dienstleistungssektor beschäftigt. 1991 lag dieser Anteil noch bei 59 Prozent.
- ✓ 81 Prozent aller Unternehmen entfallen 2009 auf den Dienstleistungssektor (rund 2,9 Millionen Unternehmen).

Aufgabenblock I zu Kapitel 1

Aufgabe 1.1: Menschliche Bedürfnisse



Ordnen Sie die folgenden Bedürfnisse in die entsprechende Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow ein:

- ✓ Gesundheit
- ✓ künstlerische Betätigung
- ✓ Hunger
- ✓ Freundschaft
- ✓ Beförderung

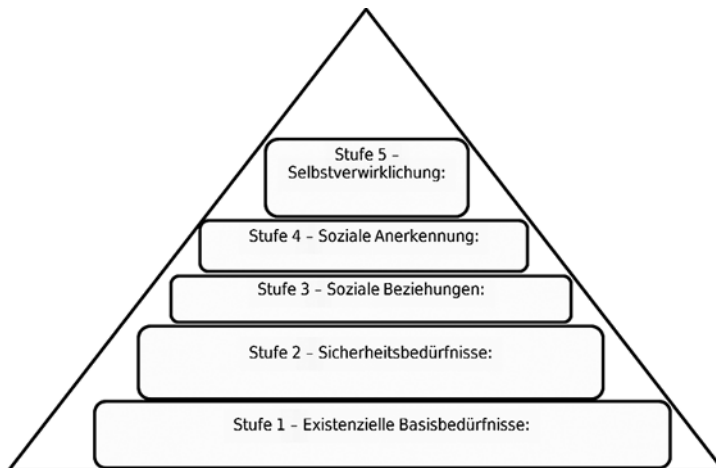


Abbildung 1.8: Aufgabe »Bedürfnispyramide nach Maslow«

Aufgabe 1.2: Unterscheidung der Güter

Ordnen Sie die in Tabelle 1.4 als Beispiele genannten Güter einer der beiden zur Auswahl stehenden Güterarten durch Ankreuzen in der Spalte »Zuordnung« zu.

Beispiele	Güterarten	Zuordnung
Meerwasser	Knappe Güter	☐
	Freie Güter	☐
Rechtsberatung	Materielle Güter	☐
	Immaterielle Güter	☐
LCD-Fernseher	Produktionsgüter	☐
	Konsumgüter	☐
Grundschulausbildung	Private Güter	☐
	Öffentliche Güter	☐

Tabelle 1.4: Aufgabe »Güterarten«

Aufgabe 1.3: Betrieblicher Güterprozess

1. In welchen Stufen verläuft der betriebliche Güterprozess?
2. Ordnen Sie die folgenden Entscheidungen eines Unternehmens der jeweiligen Prozessstufe zu:
 - Erweiterung der Maschinenkapazität
 - Wechsel des Lieferanten
 - Erhöhung der Preise von Fertigerzeugnissen um 10 Prozent

Aufgabe 1.4: Interessengruppen im Unternehmensumfeld

Kreuzen Sie bitte in Tabelle 1.5 an, ob die folgenden Personen interne oder externe Stakeholder sind.

Person	Interner Stakeholder	Externer Stakeholder
Auszubildender	☐	☐
Bürgermeister	☐	☐
Aktionär	☐	☐
Vorstandsvorsitzender	☐	☐
Kundenberater der Hausbank	☐	☐
Lieferant	☐	☐
Vertriebsleiter eines Konkurrenten	☐	☐
Betriebsratsvorsitzender	☐	☐
Beamter des Finanzamtes, der eine Betriebsprüfung durchführt	☐	☐

Tabelle 1.5: Aufgabe »Stakeholder«

Aufgabe 1.5: Unternehmensformen nach der Größe

Eine Kapitalgesellschaft weist die folgenden Daten auf:

- ✓ Bilanzsumme: 15 Millionen Euro
- ✓ Arbeitnehmeranzahl im Jahresdurchschnitt: 380 Mitarbeiter
- ✓ Umsatzerlöse: 30 Millionen Euro

Geben Sie an, ob es sich gemäß § 267 HGB um eine

- ✓ kleine Kapitalgesellschaft,
- ✓ mittelgroße Kapitalgesellschaft oder
- ✓ große Kapitalgesellschaft

handelt.

Aufgabe 1.6: Unternehmensformen nach der Branche

Ordnen Sie die in Tabelle 1.6 genannten Unternehmen ihrem Wirtschaftszweig zu.

Unternehmen	Industrie- unternehmen	Handels- unternehmen	Verkehrs- unternehmen	Banken	Versiche- rungen
Kreissparkasse Köln	☐	☐	☐	☐	☐
Karstadt GmbH	☐	☐	☐	☐	☐
HUK Coburg	☐	☐	☐	☐	☐
Volkswagen AG	☐	☐	☐	☐	☐
Media Markt	☐	☐	☐	☐	☐
Deutsche Bahn AG	☐	☐	☐	☐	☐
Berliner Volksbank	☐	☐	☐	☐	☐
BASF SE	☐	☐	☐	☐	☐
Lufthansa AG	☐	☐	☐	☐	☐

Tabelle 1.6: Aufgabe »Unternehmensformen nach der Branche«

Die Unternehmenszusammenschlüsse



Unternehmenszusammenschlüsse entstehen, wenn sich bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten verbinden.

Je nach der Intensität der Unternehmensverbindung kann die *rechtliche Selbstständigkeit* (das Unternehmen ist eine eigene Rechtspersönlichkeit) und/oder die *wirtschaftliche Selbstständigkeit* (freie Willensbildung und Geschäftsführung) verloren gehen:

- ✓ **Kooperation:** Ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem die Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben und nur einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit, zum Beispiel im Rahmen von Einkaufsgemeinschaften, aufgeben.
- ✓ **Konzentration:** Die beteiligten Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit auf und begeben sich unter eine sogenannte einheitliche Leitung. Erfolgt dies unter dem Dach eines Konzerns, bleiben die Konzernunternehmen rechtlich selbstständig. Bei einer Fusion oder Zusammenschmelzung verlieren die Unternehmen neben der wirtschaftlichen auch ihre rechtliche Selbstständigkeit.

Die verschiedenen Arten und Formen von Unternehmenszusammenschlüssen sind in Tabelle 1.7 zusammengefasst.

Bindungsintensität	Rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen	Wirtschaftliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen	Form des Zusammenschlusses	Beispiel
Kooperation	ja	ja, geht nur zum Teil verloren	Interessengemeinschaften	Einkaufsgemeinschaften, Forschungsgemeinschaften
	ja	ja, geht nur zum Teil verloren	Gelegenheitsgesellschaften	Bankenkonsortium, Arbeitsgemeinschaften für Bauprojekte
	ja	ja, geht nur zum Teil verloren	Gemeinschaftsunternehmen	Joint Ventures mit ausländischen Partnern
	ja	ja, geht nur zum Teil verloren	Kartelle	Absatz- oder Beschaffungskartelle
Konzentration	ja	nein	Konzerne	Großkonzern unter der Leitung einer Holding
	nein	nein	Fusionen	Verschmelzung durch Neugründung

Tabelle 1.7: Unternehmenszusammenschlüsse

Unternehmen können sich auch zu Verbänden zusammenschließen, um ihre gemeinsamen Interessen zu bündeln und der Öffentlichkeit gegenüber zu vertreten. Dabei gibt es:

- ✓ **Fachverbände der Wirtschaft** (zum Beispiel den Bundesverband der deutschen Industrie (BDI)) mit freiwilliger Mitgliedschaft
- ✓ **Industrie- und Handelskammern** sowie Handwerkskammern auf regionaler Ebene. Für die Unternehmen des Kammerbezirks besteht eine Zwangsmitgliedschaft.
- ✓ **Arbeitgeberverbände**, die den Gegenpart zu den Gewerkschaften bilden. Der Spitzenverband ist die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).



Kartelle können zu einer Verhinderung, Einschränkung und Beschränkung des Wettbewerbs führen und sind daher nach § 1 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) grundsätzlich verboten. Unter das *Kartellverbot* fallen beispielsweise Preisabsprachen, Wettbewerbsverbote, ausschließliche Bezugs- oder Lieferpflichten oder Marktaufteilungen. Bestimmte Arten von Wettbewerbsbeschränkungen können unter besonderen Voraussetzungen vom Kartellverbot ausgenommen sein, wie *Mittelstandskartelle* oder *Rationalisierungskartelle*. Über die Einhaltung des Kartellverbots wachen in Deutschland das Bundeskartellamt und die Landeskartellbehörden und in der Europäischen Union die Europäische Kommission.

Unternehmenszusammenschlüsse können die folgenden Ziele haben:

- ✓ **Rationalisierung:** Durch die Ausnutzung von Synergieeffekten soll die Wirtschaftlichkeit der verbundenen Unternehmen verbessert werden. Dies kann beispielsweise durch den Abbau beziehungsweise durch die Zusammenlegung von doppelt vorhandenen Abteilungen (Einkauf, Personal) oder durch den Austausch von in den Unternehmen vorhandenem Know-how (Forschung und Entwicklung) erreicht werden.
- ✓ **Diversifikation:** Durch Aufteilung des Risikos auf mehrere Partner bei der Kooperation beziehungsweise durch neu erschlossene Produkte und Märkte bei der Konzentration soll das Risiko für die zusammengeschlossenen einzelnen Unternehmen verringert werden.
- ✓ **Konzentration:** Durch die Zusammenlegung von Unternehmensaktivitäten entstehen größere Einheiten, die eine entsprechend große Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten und Kunden haben.



International werden Unternehmenszusammenschlüsse als *Mergers and Acquisitions* (M&A) bezeichnet.

Die Standortwahl

Die Auswahl des Standortes bei der Gründung, einer Standortverlagerung oder Standortspaltung ist eine besonders wichtige Entscheidung für ein Unternehmen, da hierdurch über einen längeren Zeitraum erhebliche Ressourcen des Unternehmens gebunden werden und eine

Standortentscheidung nur schwer revidierbar ist. Die Standortauswahl sollte daher besonders sorgfältig durchgeführt werden. Bei der Analyse der infrage kommenden Standorte sollte ein Unternehmen verschiedene Kriterien zugrunde legen, die als *Standortfaktoren* bezeichnet werden. Abbildung 1.9 zeigt Ihnen eine Übersicht über die wichtigsten Standortfaktoren.

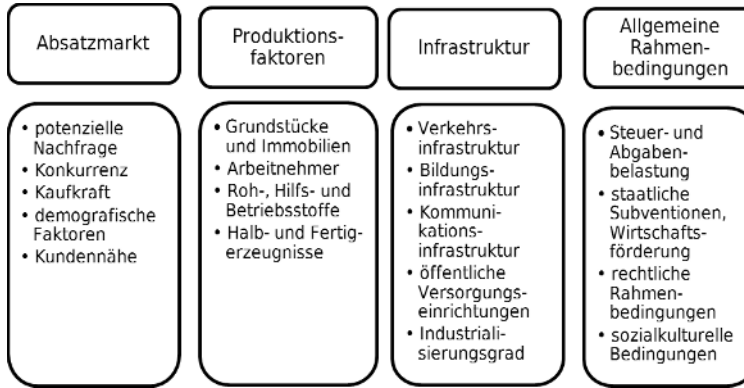


Abbildung 1.9: Standortfaktoren

Neben der Orientierung an Checklisten gibt es verschiedene quantitative und qualitative Modelle zur Standortwahl, die auf den Standortfaktoren aufbauen. Ein einfaches, praktikables Verfahren sind *Scoring-Modelle* in Form der Nutzwertanalyse, um die es in Kapitel 6 geht.

Die Unternehmensziele



Unternehmensziele sind bewusst angestrebte zukünftige Zustände. Sie dienen als Orientierungsgrößen zur Steuerung und Beurteilung des unternehmerischen Handelns.

Arten von Unternehmenszielen

Unternehmensziele können nach unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden.

Ausrichtung der Ziele

Nach der *Ausrichtung der Ziele* unterscheiden sich die in Abbildung 1.10 aufgeführten Ziele.



Die Zuordnung der Unternehmensziele in eine der drei Ausrichtungen ist aber oft nicht eindeutig, weil bestimmte Unternehmensziele mehrere Wirkungen haben können. Das Ziel der Nachhaltigkeit kann beispielsweise durch eine besonders ökologisch ausgerichtete Produktion erreicht werden. Diese wiederum kann aber zu einem besseren Unternehmensimage und letztlich zu höheren Umsätzen beitragen.

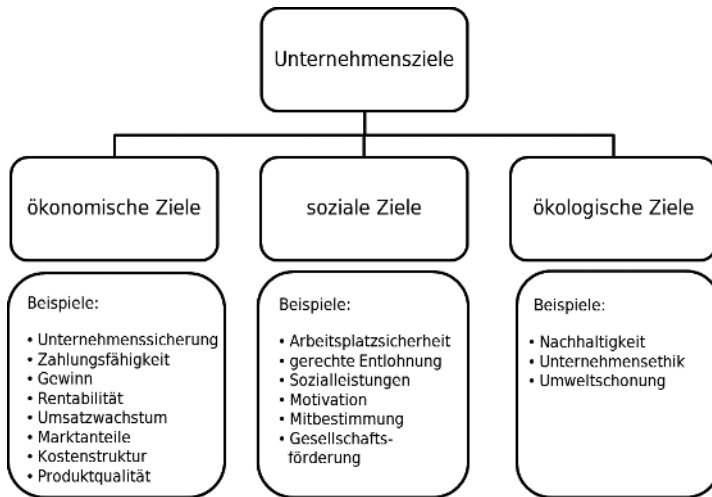


Abbildung 1.10: Unternehmensziele

Rangordnung der Ziele

Des Weiteren lassen sich *Ziele nach der Rangordnung* einteilen, wie Sie in Abbildung 1.11 sehen können.



Abbildung 1.11: Zielhierarchie

Ein strategisches Oberziel eines Unternehmens könnte zum Beispiel in einer Gewinnerhöhung durch die Senkung der Stückkosten liegen. Ein taktisches Zwischenziel könnte es sein, die Kostensenkung durch eine Erhöhung der Produktivität im Produktionsbereich zu erreichen, wozu als operatives Unterziel die Modernisierung der Maschinen beitragen soll.

Zeitbezug der Ziele

Nach dem *Zeitbezug* lassen sich Ziele wie folgt unterscheiden:

- ✓ **Kurzfristige Ziele:** Sie umfassen einen Zeitraum von bis zu einem Jahr und sind operativ ausgerichtet.
- ✓ **Mittelfristige Ziele:** Sie gelten für einen Zeitraum von einem bis zu fünf Jahren und sind der taktischen Planung zuzuordnen.

- ✓ **Langfristige Ziele:** Sie haben einen Planungshorizont von über fünf Jahren und sind daher für die strategische Planung typisch.

Zielbeziehungen

Ziele können in verschiedener Weise zueinander in Beziehung stehen:

- ✓ **Komplementäre Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels (Ziel 1) trägt zur Zielerreichung des anderen Ziels (Ziel 2) bei.
- ✓ **Konkurrierende Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels führt zu einer schlechteren Erreichung des anderen Ziels.
- ✓ **Indifferente Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels hat keine Auswirkung auf die Zielerreichung des anderen Ziels.

Grafisch lassen sich diese drei Zielbeziehungen wie in Abbildung 1.12 darstellen.

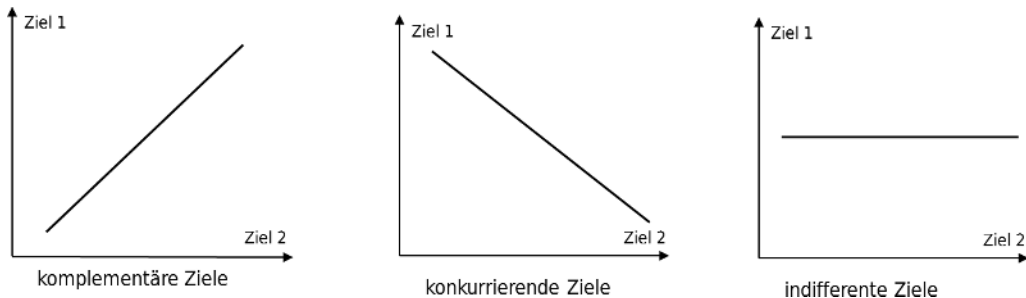


Abbildung 1.12: Zielbeziehungen

Ziele »SMART« formulieren

Ziele zu formulieren und ein in sich stimmiges Zielsystem für ein Unternehmen zu entwickeln, ist eine schwierige Aufgabe. Die Unternehmensziele sollten nämlich

- ✓ inhaltlich richtig und vollständig formuliert sein,
- ✓ miteinander konsistent (das heißt nicht konkurrierend) sein,
- ✓ von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert sein, damit sie motivierend wirken.

Dabei hilft die Beachtung der SMART-Regel weiter. Ziele sollten nämlich

S: spezifisch, klar, eindeutig und verständlich,

M: messbar, das heißt operational feststellbar und kontrollierbar,

A: anspruchsvoll,

R: realistisch und

T: zeitlich terminiert sein.

Wichtige Kennzahlen eines Unternehmens

Für die Steuerung eines Unternehmens durch das Management und die Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gibt es eine Fülle von Kennzahlen. In diesem Kapitel sollen zunächst nur einige der wichtigsten Kennzahlen vorgestellt werden. Weitere spezielle Kennzahlen folgen in den späteren Kapiteln.

Produktivität

Bei der Produktivität wird eine reine Mengenbetrachtung durchgeführt. Sie setzen den mengenmäßigen Produktionseinsatz (Input) und das mengenmäßige Produktionsergebnis (Output) zueinander ins Verhältnis (oder umgekehrt, wenn das sinnvoll ist).

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}} \quad \text{oder} \quad \frac{\text{Inputmenge}}{\text{Outputmenge}}$$



Mithilfe der Produktivität wird der Einsatzverbrauch oder die Leistungsfähigkeit eines einzelnen Einsatzfaktors zum Ausdruck gebracht. Die Produktivitätskennziffer ist aber problematisch, wenn sich der Input aus unterschiedlichen, nicht vergleichbaren Einsatzfaktoren (wie Arbeitsstunden, Materialverbrauchsmengen oder Maschinenstunden) zusammensetzt. Dieses Problem kann gelöst werden, indem man nicht die Einsatzmenge der Einsatzfaktoren heranzieht, sondern die Einsatzstoffe mit Geld bewertet. Genau dazu dient die nächste Kennziffer, die Wirtschaftlichkeit.

Wirtschaftlichkeit

Bei der Kennziffer Wirtschaftlichkeit werden der wertmäßige Output (= *Ertrag*) und der wertmäßige Input (= *Aufwand*) zueinander in Beziehung gesetzt. *Wertmäßig* bedeutet, dass die Einsatzmengen mit Preisen bewertet werden.

Ertrag und Aufwand ermitteln Sie folgendermaßen:

- ✓ Ertrag = Outputmenge × Güterpreis
- ✓ Aufwand = Inputmenge × Faktorpreis
- ✓ Wirtschaftlichkeit = $\frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$

Die Wirtschaftlichkeitskennziffer sollte > 1 sein, da dann ein positiver Beitrag zum Unternehmensgewinn entsteht. Ist die Kennziffer aber < 1, lohnt sich die Produktion nicht. Man kann natürlich versuchen, die Kennziffer zu verbessern, indem der Aufwand gesenkt (beispielsweise durch eine Verbesserung der Produktivität in der Produktion) oder der Ertrag (etwa durch eine Preiserhöhung) gesteigert wird.

Rentabilität

Um die Gewinnsituation eines Unternehmens besser einzuschätzen, kann man den Gewinn in Relation zur Kapitalbasis setzen. Das Ergebnis ist eine relative Kennzahl, mit deren Hilfe die Erfolgslage des Unternehmens besser beurteilt werden kann und zwar im:

- ✓ **Zeitvergleich:** über die letzten Jahre (*Zeitvergleich*)
- ✓ **Unternehmensvergleich:** im Vergleich zu anderen Unternehmen (*Unternehmensvergleich*)

Die mit dem Gewinn im Zähler eines Quotienten gebildeten Kennzahlen werden *Rentabilitätskennzahlen* genannt.

Die Rentabilitätskennzahlen gehören zu den *relativen Kennzahlen*. Im Gegensatz zu *absoluten Kennzahlen*, wie beispielsweise dem Gewinn in Euro, werden bei relativen Kennzahlen zwei Größen zueinander in Relation gesetzt und ein Prozentwert gebildet. Dadurch wird die Aussagekraft und Vergleichbarkeit von Kennziffern verschiedener Unternehmen erhöht.

Die beiden in der Praxis am häufigsten verwendeten Rentabilitätsformeln sind die *Eigenkapitalrentabilität* und die *Umsatzrentabilität*.

- ✓ **Eigenkapitalrentabilität:** Dies ist eine wichtige Kennzahl für die Anteilseigner des Unternehmens, weil sie die Verzinsung des investierten Kapitals angibt.

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

- ✓ **Umsatzrentabilität:** Sie drückt als Prozentgröße aus, wie viel Gewinn von einem Euro Umsatz übrig bleibt. Eine Umsatzrentabilität von 5 % bedeutet also, dass dem Unternehmen von 1 Euro Umsatz gerade 5 Cent als Gewinn verbleiben.

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

Zur Berechnung wird als Gewinngröße in der Regel der Jahresüberschuss nach Steuern genommen, den Sie der Gewinn- und Verlust-Rechnung des Unternehmens (siehe Kapitel 11) entnehmen können. Zur Interpretation sollte ein Vergleich mit entsprechenden Rentabilitätskennzahlen aus früheren Jahren und von Unternehmen der gleichen Branche durchgeführt werden. Für das Unternehmen bietet sich auch ein Soll-Ist-Vergleich an, um zu sehen, ob die eigene Planung aufgegangen ist.

Aufgabenblock II zu Kapitel 1

Aufgabe 1.7: Unternehmenszusammenschlüsse



1. Worin unterscheidet sich eine Kooperation von einer Konzentration?
2. Nennen Sie die Formen für Unternehmenszusammenschlüsse.

3. Geben Sie an, um welche Form des Zusammenschlusses es sich bei den folgenden Beispielen für Unternehmensverbindungen handelt:
- Eine ausländische Telefongesellschaft schließt sich mit einem deutschen Mobilfunkunternehmen unter einem Namen zusammen.
 - Mehrere Mineralölunternehmen sprechen ihre Preise telefonisch ab.
 - Drei Automobilunternehmen bündeln den Einkauf von Lenkrädern für ihre Pkw-Produktion.
 - Ein großes Warenhausunternehmen bündelt seine Gesellschaften unter einem Dach.
 - Ein deutsches Unternehmen gründet in Russland eine neue Gesellschaft, an der auch ein russisches Staatsunternehmen beteiligt ist.
 - Zwei Bauunternehmen gründen zum Bau eines Staudamms in Indien eine Projektgesellschaft.

Aufgabe 1.8: Standortwahl

Nennen Sie mindestens zehn Standortfaktoren, die ein Unternehmen bei der Auswahl des Standortes berücksichtigen sollte.

Aufgabe 1.9: Einteilung von Unternehmenszielen

Kreuzen Sie in Tabelle 1.8 an, welche der folgenden Unternehmensziele ökonomische Unternehmensziele sind.

Unternehmensziele	Ökonomisches Unternehmensziel?
Arbeitsplatzsicherheit in der Fertigung	☐
Umweltschonung in der Produktion	☐
Einführung einer betrieblichen Altersvorsorge	☐
Verbesserung der Produktqualität	☐
Gewinnerhöhung	☐
Sicherung der Liquidität	☐
Einführung der Mitbestimmung	☐
Rentabilitätsverbesserung	☐
Kunstförderung	☐
Erhöhung von Marktanteilen im Ausland	☐

Tabelle 1.8: Aufgabe »Unternehmensziele«

Aufgabe 1.10: Formulierung von Unternehmenszielen

Formulieren Sie das Ziel des Unternehmenswachstums an einem selbst erdachten Beispiel unter Beachtung der SMART-Regel. Vervollständigen Sie dazu Tabelle 1.9.

SMART-Regel	Anforderung an die Zielformulierung	Selbst erdachtes Beispiel
S	spezifisch, klar, eindeutig und verständlich	Umsatzwachstum für das Produkt A in Spanien
M		
A		
R		
T		

Tabelle 1.9: Anwendung der SMART-Regel

Aufgabe 1.11: Rentabilität

Berechnen Sie die *Eigenkapitalrentabilität* und die *Umsatzrentabilität* eines Unternehmens aus den folgenden Unternehmensdaten:

- ✓ Jahresüberschuss: 5 Millionen Euro
- ✓ Dividenden: 3 Millionen Euro
- ✓ Umsatzerlöse: 100 Millionen Euro
- ✓ Bilanzsumme: 80 Millionen Euro
- ✓ Eigenkapital: 25 Millionen Euro
- ✓ Kapitalrücklagen: 10 Millionen Euro

Lösungen der Aufgaben zu Kapitel 1

Aufgabe 1.1: Menschliche Bedürfnisse

Abbildung 1.13 zeigt die Zuordnung der Bedürfnisse zu den Stufen der Bedürfnispyramide.

Aufgabe 1.2: Unterscheidung der Güter

Tabelle 1.10 zeigt die Zuordnung der Güter zu den Güterarten.

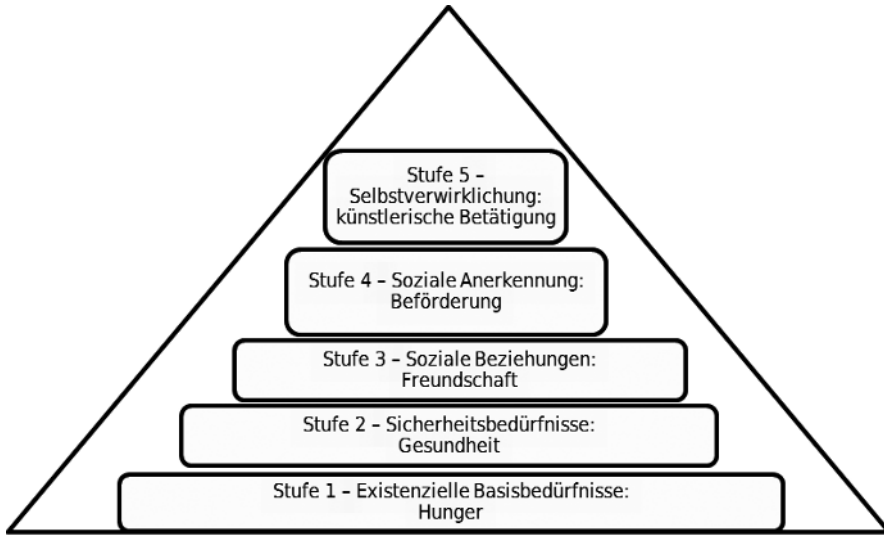


Abbildung 1.13: Lösung der Aufgabe zur Bedürfnispyramide nach Maslow

Beispiele	Güterarten	Zuordnung
Meerwasser	Knappe Güter	☐
	Freie Güter	☒
Rechtsberatung	Materielle Güter	☐
	Immaterielle Güter	☒
LCD-Fernseher	Produktionsgüter	☐
	Konsumgüter	☒
Grundschulausbildung	Private Güter	☐
	Öffentliche Güter	☒

Tabelle 1.10: Lösung der Aufgabe zu Güterarten

Aufgabe 1.3: Betrieblicher Güterprozess

In Abbildung 1.14 ist die Lösung der Aufgabe grafisch aufbereitet.



Abbildung 1.14: Lösung der Aufgabe »Betrieblicher Güterprozess«

Aufgabe 1.4: Interessengruppen im Unternehmensumfeld

Die genannten Personen können Sie wie in Tabelle 1.11 gezeigt zuordnen.

Person	Interner Stakeholder	Externer Stakeholder
Auszubildender	☒	☐
Bürgermeister	☐	☒
Aktionär	☒	☐
Vorstandsvorsitzender	☒	☐
Kundenberater der Hausbank	☐	☒
Lieferant	☐	☒
Vertriebsleiter eines Konkurrenten	☐	☒
Betriebsratsvorsitzender	☒	☐
Beamter des Finanzamtes, der eine Betriebsprüfung durchführt	☐	☒

Tabelle 1.11: Lösung zur Aufgabe »Stakeholder«

Aufgabe 1.5: Unternehmensformen nach der Größe

Bei der Kapitalgesellschaft handelt es sich um eine mittelgroße Kapitalgesellschaft, da von den drei Merkmalen für mittelgroße Kapitalgesellschaften zwei der drei Merkmale zutreffen.

Aufgabe 1.6: Unternehmensformen nach der Branche

Die Unternehmen lassen sich den Wirtschaftszweigen wie in Tabelle 1.12 gezeigt zuordnen.

Unternehmen	Industrieunternehmen	Handelsunternehmen	Verkehrsunternehmen	Banken	Versicherungen
Kreissparkasse Köln	☐	☐	☐	☒	☐
Karstadt GmbH	☐	☒	☐	☐	☐
HUK Coburg	☐	☐	☐	☐	☒
Volkswagen AG	☒	☐	☐	☐	☐
Media Markt	☐	☒	☐	☐	☐
Deutsche Bahn AG	☐	☐	☒	☐	☐
Berliner Volksbank	☐	☐	☐	☒	☐
BASF SE	☒	☐	☐	☐	☐
Lufthansa AG	☐	☐	☒	☐	☐

Tabelle 1.12: Lösung zur Aufgabe »Unternehmensformen nach der Branche«

Aufgabe 1.7: Unternehmenszusammenschlüsse

1. Bei einer **Kooperation** bleiben die verbundenen Unternehmen rechtlich selbstständig und geben nur einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit auf. Bei einer **Konzentration** geben die beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit hingegen vollständig auf. Bei einer **Fusion** oder **Zusammenschmelzung** (im Gegensatz zu einer Konzernbildung) verlieren die Unternehmen auch ihre rechtliche Selbstständigkeit.
2. Es gibt die folgenden Formen von Unternehmenszusammenschlüssen:
 - Interessengemeinschaften
 - Gelegenheitsgemeinschaften
 - Gemeinschaftsunternehmen
 - Kartelle
 - Konzerne
 - Fusionen
3. Bei den Beispielen können Sie wie folgt zuordnen:
 - Eine ausländische Telefongesellschaft schließt sich mit einem deutschen Mobilfunkunternehmen unter einem Namen zusammen: **Fusion**
 - Mehrere Mineralölunternehmen sprechen ihre Preise telefonisch ab: **Preiskartell** (verboten!)
 - Drei Automobilunternehmen bündeln den Einkauf von Lenkrädern für ihre Pkw-Produktion: **Interessengemeinschaft**
 - Ein großes Warenhausunternehmen bündelt seine Gesellschaften unter einem Dach: **Konzern**
 - Ein deutsches Unternehmen gründet in Russland eine neue Gesellschaft, an der auch ein russisches Staatsunternehmen beteiligt ist: **Gemeinschaftsunternehmen** (Joint Venture)
 - Zwei Bauunternehmen gründen zum Bau eines Staudamms in Indien eine Projektgesellschaft: **Gelegenheitsgemeinschaft**

Aufgabe 1.8: Standortwahl

Folgende Standortfaktoren sollten bei der Standortauswahl berücksichtigt werden:

✓ **Absatzmarkt:**

- potenzielle Nachfrage durch Kunden
- Bedrohung durch Konkurrenzunternehmen
- potenzielle Kaufkraft
- demografische Faktoren
- Kundennähe

✓ **Produktionsfaktoren:**

- Verfügbarkeit von Grundstücken und Immobilien
- Anzahl und Qualifikation potenzieller Mitarbeiter
- Verfügbarkeit von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen
- Verfügbarkeit von Halb- und Fertigerzeugnissen

✓ **Infrastruktur:**

- Verkehrsinfrastruktur
- Bildungsinfrastruktur
- Kommunikationsinfrastruktur
- öffentliche Versorgungseinrichtungen
- Industrialisierungsgrad

✓ **allgemeine Rahmenbedingungen:**

- Steuer- und Abgabenbelastung
- staatliche Subventionen, Wirtschaftsförderung
- rechtliche Rahmenbedingungen
- sozialkulturelle Bedingungen

Aufgabe 1.9: Einteilung von Unternehmenszielen

Die genannten Unternehmensziele können gemäß Abbildung 1.10 als ökonomische Unternehmensziele wie in Tabelle 1.13 gezeigt bezeichnet werden.

Unternehmensziele	Ökonomisches Unternehmensziel?
Arbeitsplatzsicherheit in der Fertigung	☐
Umweltschonung in der Produktion	☐
Einführung einer betrieblichen Altersvorsorge	☐
Verbesserung der Produktqualität	☒
Gewinnerhöhung	☒
Sicherung der Liquidität	☒
Einführung der Mitbestimmung	☐
Rentabilitätsverbesserung	☒
Kunstförderung	☐
Erhöhung von Marktanteilen im Ausland	☒

Tabelle 1.13: Lösung zur Aufgabe »Unternehmensziele«

Aufgabe 1.10: Formulierung von Unternehmenszielen

Die vollständige Tabelle könnte wie in Tabelle 1.14 gezeigt aussehen.

SMART-Regel	Anforderung	Beispiel
S	spezifisch, klar, eindeutig und verständlich	Umsatzwachstum für das Produkt A in Spanien
M	messbar	Steigerung der Umsatzerlöse um 20 Prozent
A	anspruchsvoll	Bisher wurde nur ein Umsatzwachstum von 10 Prozent prognostiziert
R	realistisch	Unterstützung durch Werbeaktion
T	zeitlich terminiert	im nächsten Jahr

Tabelle 1.14: Lösung zur Anwendung der SMART-Regel

Aufgabe 1.11: Rentabilität

Die Eigenkapital- und die Umsatzrentabilität können Sie wie folgt berechnen:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \frac{5 \text{ Mio. €}}{25 \text{ Mio. €}} \times 100 = 20 \%$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \frac{5 \text{ Mio. €}}{100 \text{ Mio. €}} \times 100 = 5 \%$$



Falls Ihre Berechnungen zu anderen Ergebnissen führten, sind Sie eventuell auf einen beliebigen Trick in BWL-Aufgaben reingefallen: Manchmal werden nämlich in der Aufgabenstellung verwirrende Angaben gemacht, die Sie gar nicht benötigen (hier: Dividenden, Bilanzsumme, Kapitalrücklagen). Lassen Sie sich dadurch nicht verwirren, sondern vertrauen Sie auf Ihre mit den *BWL für Dummies*-Büchern erworbenen Kompetenzen!