

2. Umfeld der Unternehmenstätigkeit

2.1 Anforderungen an eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung

Der Charakter eines Unternehmens als offenes System bedingt, dass die Beziehungen des Unternehmens mit seinem Umfeld beachtet werden müssen. Die Veränderungen im Umfeld des Unternehmens können dazu führen, dass Chancen und Risiken entstehen. Diese gilt es zu erkennen. Chancen und Risiken ergeben sich z. B. durch demografische Veränderungen oder durch den technologischen Wandel. Das Beobachten und Analysieren des Unternehmensumfeldes ist auch Bestandteil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung.

Die Unternehmen werden zum einen durch in- und ausländische Gesetze, aber auch durch normenstiftende Institutionen wie das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee e.V. in Berlin oder der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex angehalten, das Unternehmensumfeld zu beobachten und zu analysieren. Die wichtigsten Regelwerke in diesem Zusammenhang sind:

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
- Aktiengesetz
- Handelsgesetz
- Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung
- Sarbanes-Oxley-Act
- Deutscher Corporate Governance Kodex
- Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
- Gesetzesentwurf zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts
- Deutscher Rechnungslegungs-Standard 5

Das **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich** (KonTraG) vom 01. Mai 1998 wurde unter anderem infolge von spektakulären Unternehmenszusammenbrüchen (Sachsenmilch, Balsam, Metallgesellschaft u. a.) und zur Stärkung des Risikobewusstseins bei Geschäftsführung und deren Aufsichtsorganen bei deutschen Unternehmen erlassen. Ebenfalls wurden die Anforderungen an die Rechnungsprüfer über-

arbeitet. Das Gesetz greift in viele andere Gesetze wie HGB und AktG ein und verändert einzelne Regelungen.

- Gegenstand und Umfang der Prüfung eines Unternehmens wird in § 317 (2) HGB dahingehend erweitert, dass „dabei ... auch zu prüfen (ist), ob die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind.“
- Das Aktiengesetz fordert in § 91 (2): „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Die wichtigsten Änderungen im Rahmen des KonTraG betreffen das Aktiengesetz und das Handelsgesetzbuch. Existenzgefährdende Entwicklungen müssen durch ein entsprechendes Risikomanagementsystem erkannt werden. In diesem Zusammenhang werden die Pflichten des Vorstandes und der Abschlussprüfung formuliert.

Das **Handelsgesetz** ist durch das **Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz – BilReG)** erweitert worden. Der § 289 (1) HGB wird durch eine genauere Beschreibung, was unter dem „Bild der tatsächlichen Verhältnisse“ zu verstehen ist, ergänzt: Der Lagebericht „hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Kapitalgesellschaft zu enthalten. In der Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen und ... zu erläutern. Ferner sind im Lagebericht die wesentlichen Ziele und Strategien der gesetzlichen Vertreter für die Kapitalgesellschaft zu beschreiben sowie die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“

Der § 289 (2) Nr. 2 HGB, der bisher lautete: „die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft“, wird ersetzt durch die „Risikomanagementziele und -methoden“ sowie die Risiken durch Preisänderungen, Ausfall, Liquidität und Zahlungsstromschwankungen. Für große Kapitalgesellschaften gilt, dass auch „nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder die Lage von Bedeutung sind.“

Der **Sarbanes-Oxley-Act** ist als Reaktion auf Vorkommnisse am Kapitalmarkt (Worldcom und Enron) entstanden. Der US-Kongress hat am 30. Juli 2003 den Sarbanes-Oxley-Act verabschiedet, der sich insbesondere dem Corporate Governance und den Anforderungen an die Wirtschaftsprüfer zuwendet. Der Sarbanes-Oxley-Act gilt für alle Unternehmen, die bei der Securities and Exchange Commission (SEC) registrierungspflichtig sind und somit deren Aufsicht unterstehen. Hierzu zählen Unternehmen, deren Wertpapiere an den US-Wertpapierbörsen (NYSE, NASDAQ, AMEX) gehandelt werden oder die Wertpapiere anderweitig in den USA anbieten. Der Sarbanes-Oxley-Act gilt im selben Umfang für alle definierten Unternehmen, es werden keine Ausnahmen für Nicht-US-Unternehmen gemacht. Die Bestimmungen des Sarbanes-Oxley-Act betreffen u. a.:

- Ad-hoc-Publizität (Meldepflicht)
- Bericht über das interne Kontrollsystem
- Ausweis aller Außerbilanzgeschäfte
- Unvereinbarkeit von Revision und Beratung
- Rechenschaftsablage über ethische Grundsätze des Managements

Im Rahmen des internen Kontrollsystems sollen Risikobeurteilungen anhand der Unternehmensziele stattfinden. Dabei sollen

- die Analyse aller äußeren Einflussfaktoren,
- die Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und
- die Evaluierung der möglichen Auswirkungen

ein genaues Bild der Risikosituation des Unternehmens ergeben. Für die Unternehmen, die unter die Regelungen des Sarbanes-Oxley-Act fallen, besteht die Notwendigkeit, ihr Umfeld insoweit zu analysieren, dass sie neben den Einflussfaktoren auch deren Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen erkennen kann.

Die zentrale Aufgabe von **Corporate Governance** besteht darin, Regeln und Anreize festzulegen, um das Verhalten des Managements den Zielvorstellungen der Anteilseigner anzugleichen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex stellt wichtige gesetzliche Vorschriften zur Führung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar und ergänzt diese um national und international anerkannte Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Durch die Anwendung der Standards der Corporate Governance soll das Vertrauen der nationalen und internationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Unternehmensführung des genannten Unternehmenskreises gefördert werden.⁸

Der Vorstand hat im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung die Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensleitung zu beachten. Dies erfordert u. a. die Schaffung einer geeigneten Binnenorganisation im Vorstand sowie die Einrichtung und Weiterentwicklung zweckmäßiger Planungs- und Kontrollsysteme. Derartige Standards sind notwendig, um die Transparenz und Kontrolle in Großunternehmen zu erhöhen, Fehlverhalten und Machtmissbrauch zu verhindern und die Manager zu einem mit den Interessen der Shareholder (Aktionäre) und der Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) übereinstimmenden Verhalten zu bewegen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex bestimmt unter anderem:

⁸ Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010, o. O., o. J., S. 1.

- „Der Vorstand sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen.“⁹
- „Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst.“¹⁰

Der Deutsche Corporate Governance Kodex beschreibt als Bestandteil einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung die Auseinandersetzung mit den den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen, um die Formulierung des § 91 (2) AktG zu verwenden.

Eine weitere gesetzliche Rahmenbedingung bildet das **Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität** (Transparenz- und Publizitätsgesetz), das dem Bedeutungszuwachs des Risikomanagements Rechnung trägt. So werden Ergänzungen und Veränderungen insbesondere im Aktiengesetz und dem Handelsgesetzbuch aufgeführt. Der durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz geänderte § 161 AktG verlangt, dass „Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft jährlich erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die Erklärung ist den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen.“ Hierdurch erhalten die Soll-Vorgaben des Corporate Governance Kodex Gesetzescharakter.

Nach dem Transparenz- und Publizitätsgesetz wurden die Vorschläge der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im **Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts** (UMAG) umgesetzt. In diesem Gesetz, das am 1. November 2005 in Kraft getreten ist, geht es um die Haftung der Organe (Vorstand, Aufsichtsrat) und die Anfechtungsklage in der Hauptversammlung. Durch das UMAG soll der § 93 (1) AktG ergänzt werden: „Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.“

Der **Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 5** (DRS 5) trat am 29. Mai 2001 in Kraft. Er umfasst die Regelung, dass die Risikoberichterstattung innerhalb von Jahresabschlüssen für alle Geschäftsjahre ab 2001 zu erfolgen hat. Der DRS 5 ist für Konzernabschlüsse verpflichtend vorgesehen. Die Anwendung bei Einzelabschlüssen wird empfohlen. Die Risikoberichterstattung soll dabei die Bereiche Kunden, Lieferanten, Produkte,

⁹ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, S. 6.

¹⁰ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, S. 10.

Patente und Länder abdecken. Die Beurteilung der Risiken soll neben deren Eintrittswahrscheinlichkeit auch die betragsmäßige Auswirkung berücksichtigen.

Infolge der beschriebenen Gesetze und anderer Normen sind die Unternehmen gezwungen, ihr Umfeld zu analysieren, damit Chancen und Risiken frühzeitig erkannt werden. Die Analyse des Unternehmensumfeldes setzt an den folgenden zwei Bereichen an:

- Zum einen bedeutet eine Analyse des Unternehmensumfeldes, dass das unmittelbare Branchenumfeld einbezogen wird. Diese Analyse bezieht sich auf die Produkte, die Kunden und die Mitbewerber.
- Zum anderen müssen Entwicklungen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine direkte Auswirkung auf das Unternehmen haben, erkannt und in ihrer Bedeutung analysiert werden (globales Umfeld). Hierzu zählen z. B. Gesetzesvorhaben oder demografische Veränderungen.

Unternehmen erkennen durch eine gezielte Analyse ihres Umfeldes frühzeitig Chancen und Risiken. Diese Frühindikatoren bedeuten einen Zeitgewinn für das Unternehmen. Gegensteuerungsmaßnahmen bei Risiken können frühzeitig ergriffen werden, und die Chancen können gezielt umgesetzt werden. Unternehmenskrisen werden frühzeitig erkannt. Ein Risikomanagementsystem, das ausschließlich Daten des externen Rechnungswesens auswertet, kann Unternehmenskrisen erst dann entdecken, wenn sie sich im externen Rechnungswesen niedergeschlagen haben (Spätindikatoren).

2.2 Analyse des Branchenumfeldes

Die Analyse des Branchenumfeldes kann nach Porter anhand von fünf Wettbewerbskräften geschehen:¹¹

- Auftauchen neuer Anbieter
- Verhandlungsstärke der Abnehmer
- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Vorhandensein von Ersatzprodukten
- Grad der Rivalität der Unternehmen untereinander

Diese fünf Wettbewerbskräfte gilt es, auf ihre Bedeutung für das Unternehmen zu analysieren (vgl. Abbildung 2).

¹¹ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage) – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt am Main/New York 2000, S. 28 ff., und Welge, M.K. und Al-Laham, A.: Strategisches Management, Grundlagen, Prozess, Implementierung, 4., aktualisierte Aufl., Wiesbaden 2003, S. 197ff.

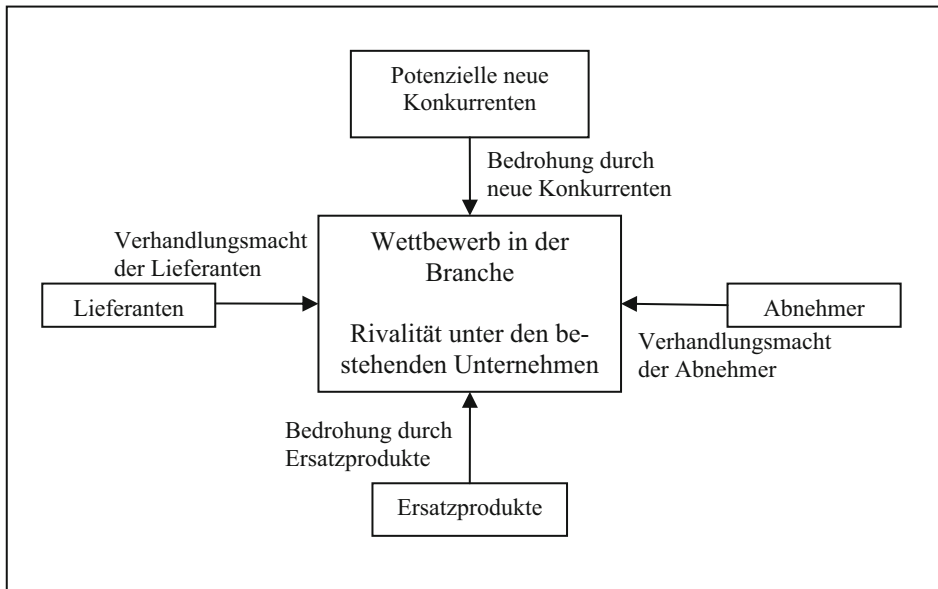


Abbildung 2: Wettbewerbskräfte nach Porter

Quelle: Porter, S. 29

Unter einer Branche werden Unternehmen verstanden, die in demselben Marktsegment Produkte oder Dienstleistungen herstellen oder anbieten. Das Marktsegment kann dabei anhand der Anbieter, der Produkte oder Dienstleistungen, der Nachfrager oder weiterer Kriterien abgegrenzt werden.

Das Auftauchen **neuer Anbieter** in der Branche bedeutet bei gleich bleibendem Marktvolumen gemessen in Stück oder Umsatz einen erhöhten Wettbewerbsdruck. Durch Markteintrittsbarrieren kann dem Auftauchen neuer Mitbewerber begegnet werden. Je höher die Markteintrittsbarrieren sind, desto geringer ist das Risiko der Unternehmen auf dem Markt. Markteintrittsbarrieren werden durch folgende Faktoren geschaffen:

- Betriebsgrößenvorteile durch höhere produzierte Mengen

Aufgrund der Fixkostendegression sowie individueller und kollektiver Lerneffekte können Unternehmen durch höhere Mengen Kostenvorteile gegenüber Mitbewerbern durchsetzen. Unternehmen, die unterhalb dieser Mengen anbieten müssen, können dies nur zu höheren Stückkosten. Je höher der Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten, desto prohibitiver wirkt diese Barriere.

- Vorteile durch geringere Transaktionskosten

Die in der Branche etablierten Unternehmen erzielen Kostenvorteile dadurch, dass sie geringere Transaktionskosten als neue Mitbewerber realisieren. Transaktionskos-

ten sind die Kosten der Anbahnung, der Vereinbarung, der Kontrolle und der Anpassung von Entscheidungen.

■ Kundenbindung und Produktdifferenzierung

Die Kundenbindung entsteht durch Erfahrungen mit dem Produkt oder dem Unternehmen. Je positiver diese Erfahrungen sind, desto geringer die Wechselneigung der Kunden hin zu neuen Anbietern. Durch Produktdifferenzierung erreichen Unternehmen eine Intensivierung der Kundenbindung. Die Differenzierung von Produkten wird durch die Individualisierung der Kundenwünsche erreicht. Je differenzierter die angebotenen Produkte durch ein Unternehmen sind, desto mehr müssen neue Anbieter in ihr angebotenes Produktprogramm investieren.

Die Kundenbindung kann auch dadurch erhöht werden, dass für den Kunden sehr hohe Wechselkosten anfallen. Diese können vertraglich fixiert (Ausstiegsklauseln) sein oder technologisch (Inkompatibilität der Produkte verschiedener Hersteller) bedingt sein.

■ Kapitalbedarf für neue Mitbewerber

Der Kapitalbedarf bemisst sich zum einen an der Technologie, die in der Branche eingesetzt wird und deren Weiterentwicklung. Zum anderen an der benötigten Mindestbetriebsgröße, gemessen an der Ausstattung mit Anlagevermögen. Beispiele für Branchen mit einem vergleichsweise hohen Kapitalbedarf sind die Branchen Chemie und Pharma, Telekommunikation, Automobil oder Luftfahrt.

■ Zugang zu Vertriebskanälen

Die Markteintrittsbarrieren werden auch durch den Zugang zu den Vertriebskanälen beeinflusst. Neue Mitbewerber müssen sich entweder eigene Vertriebskanäle aufbauen (Direktvertrieb) oder in bestehenden Vertriebskanälen andere Mitbewerber verdrängen (z. B. infolge begrenzter Regalflächen im Handel).

■ Markteintrittsbarrieren durch Normen

Gesetze, Traditionen und andere Normen stellen ebenfalls Markteintrittsbarrieren dar. Im Falle von Gesetzen und technischen Normen müssen diese erfüllt sein (Umweltverträglichkeit, Sicherheitsrichtlinien, Anforderungen des Geräte- und Produktsicherheitsgesetzes, Vorschriften der Berufsgenossenschaften zur Unfallverhütung und Produktsicherheit oder DIN- und EN-Normen), damit das Produkt am Markt angeboten werden kann.

Traditionen wie das Reinheitsgebot für deutsches Bier von 1516 oder Herkunftsbezeichnungen insbesondere in der Lebensmittelbranche (Dresdner Christstollen, Champagner, Cognac, Prosciutto di Parma oder Aceto Balsamico tradizionale di Modena) erschweren es neuen Anbietern, wenn ihre Produkte außerhalb dieser Traditionen entstanden sind.

Der Kriterienkatalog zur Bewertung der **Marktstärke der Abnehmer und der Lieferanten** umfasst:

- Der Konzentrationsgrad des Absatzmarktes drückt aus, wie viel Prozent des Marktvolumens auf einzelne Abnehmer entfallen. Je ausgeprägter diese Konzentration, desto besser ist die Verhandlungsposition der Abnehmer.
- Das Umsatzvolumen des Produktes oder des Lieferanten am gesamten Beschaffungsvolumen des Abnehmers drückt die Bedeutung des Lieferanten für den Abnehmer aus.
- Der Standardisierungsgrad des Produktes ist eine Funktion der Individualisierung des Produktes. Bei Produkten, die eine hohe Standardisierung aufweisen, gelingt es schwer, die Kunden an das Unternehmen zu binden. Produkte, die in diese Kategorie fallen, sind Strom oder Brenn- und Treibstoffe.
- Die Lieferantenwechselkosten bei den Abnehmern drücken die Freiheitsgrade für einen Lieferantenwechsel aus. Beeinflusst werden diese durch Qualität und Image des Produktes, das Image des Lieferanten und die Vernetzung mit dem Lieferanten (gemeinsame Forschung und Entwicklung, datentechnische Vernetzung, standardisierte Formulare, Begriffe und Bezeichnungen, Erfahrungen der Vergangenheit).
- Der Informationsstand der Abnehmer über den Beschaffungsmarkt ist eine weitere Rahmenbedingung der Wettbewerbsstärke. Je mehr Informationen den Abnehmern zur Verfügung stehen, desto stärker ist ihre Marktposition. Die folgende Tabelle 5 gibt einen Überblick der verschiedenen Informationsquellen:

Presse	Institutionen und Verbände	Weitere Quellen
(Fach-)Zeitschriften Werbesendungen Einkaufskataloge Firmenporträts Geschäftsberichte	Bundesvereinigung Logistik e.V. Bundesverband Materialwirtschaft, Logistik und Einkauf e.V. Industrie- und Handelskammern Branchenverbände Deutsche und ausländische Wirtschaftsministerien Deutsch-(ausländische) Handelskammer	Messen Firmenbesuche Ausstellungen und Zulieferbörsen Internetquellen wie http://web.wlwonline.de http://www.europages.de

Tabelle 5: Informationsquellen für den Beschaffungsmarkt

- Die Fähigkeit der Rückwärtsintegration der Abnehmer beeinflusst die Wettbewerbsstärke. Je mehr die Abnehmer die Fähigkeit haben, entlang der Wertschöpfungskette vorgelagerte Stufen zu integrieren, desto stärker ist ihre Verhandlungsposition.
- Die Fähigkeit zur Vorwärtsintegration haben Lieferanten, indem sie nachgelagerte Wertschöpfungsstufen (Bearbeitungsstufen) in das Unternehmen einbeziehen und auf diese Weise zum Mitbewerber des früheren Abnehmers werden.

Das **Vorhandensein von Ersatzprodukten** wird bestimmt durch den Standardisierungsgrad der Produkte und das Preis-Leistungs-Verhältnis höher- oder geringerwertiger potenzieller Ersatzprodukte.

Der **Grad der Rivalität der Unternehmen untereinander** wird durch die folgenden Faktoren beeinflusst.

- Das Marktvolumen, die Anzahl der Mitbewerber und das Wachstum des Marktes. Bei einem hohen Marktwachstum wird die Rivalität unter den Wettbewerbern nicht so ausgeprägt wie bei einem niedrigen Wachstum oder gar einer Schrumpfung sein.
- Die eingesetzten Technologien und die Kostenstruktur bestimmen den Drang nach Auslastung der Kapazitäten (Fixkostendegression).
- Marktaustrittsbarrieren resultieren aus Verbundeffekten des Produktprogramms untereinander: gemeinsam genutzte Technologien oder Vertriebskanäle, Aufrechterhaltung des Produktprogramms zur Imagepflege, Erhalten von Einsteigerprodukten oder emotionale Bindung an einen Markt aufgrund der Firmenhistorie.

Die Analyse des Branchenumfeldes zeigt dem Unternehmen, inwieweit in diesem Bereich Chancen und Risiken vorhanden sind. Ergänzt wird diese Analyse um eine Bewertung des globalen Umfeldes des Unternehmens. Das globale Umfeld bezieht sich auf die Bereiche:

- Ökonomisches Umfeld
- Rechtlich-politisches Umfeld
- Sozio-kulturelles Umfeld
- Technologisches Umfeld

Die Auswahl dieser Bereiche als globales Umfeld wird in Anlehnung an die englischsprachigen Bezeichnungen als PEST-Modell bezeichnet. Das PEST-Modell ist eine Ausgangsbasis für die Strukturierung und Durchdringung der Unternehmensumwelt. Es hilft, den abstrakten Begriff der Unternehmensumwelt greifbarer zu machen.

2.3 Das ökonomische Umfeld

Das ökonomische Umfeld bezieht sich auf die volks- und weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit. Hierzu zählen

- die volkswirtschaftliche Gesamtleistung (Bruttosozialprodukt, Einkommensentwicklung und -verteilung in der Bevölkerung, Höhe des verfügbaren Einkommens der Konsumenten, Konjunkturzyklen),
- die Beschäftigung und der Arbeitsmarkt (wöchentliche Arbeitszeiten, Arbeitslosenquote, Zahl der offenen Stellen),
- die Preisentwicklungen (Löhne, Zinsen, Energie, Rohstoffe, Telekommunikation),
- der Außenhandel (Import und Export, Wechselkurse) sowie
- die öffentlichen Finanzen (Steuern und Gebühren).

Die Ausstattung einer Volkswirtschaft mit Verkehrs- und Kommunikationsinfrastruktur zählt ebenfalls zum ökonomischen Umfeld, da sie die Standortpolitik des Unternehmens bestimmt. Je besser die infrastrukturelle Ausstattung, desto eher werden sich Unternehmen räumlich bezüglich der betrieblichen Funktionen zentralisieren, um die Vorteile der Arbeitsteilung und der Konzentration zu erzielen. Eine Maßgröße für die Ausstattung einer Volkswirtschaft mit Verkehrsinfrastruktur besteht im Verhältnis der Straßenentfernung zur Luftlinienentfernung. Im Idealfall ist dieser Wert 1,0.

Ein wichtiger Bestandteil des ökonomischen Umfeldes sind die Finanzmärkte. Unternehmen nutzen diese, um entweder finanzielle Mittel anzulegen oder sich finanzielle Mittel zu verschaffen.

- Der Kapitalmarkt nimmt für Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung ein. Zum einen spiegelt sich im Aktienkurs des Unternehmens die Wertschätzung der Investoren gegenüber dem Unternehmen wider. Ein hoher Aktienkurs verhindert die Übernahme durch andere Unternehmen und erleichtert die Ausgabe neuer Aktien.

Zum anderen hat der Kapitalmarkt einen Bedeutungszuwachs bei der Finanzierung von Unternehmen erfahren. In den letzten Jahren hat insbesondere die Finanzierungsform Außenfinanzierung stark zugenommen.

- Neben dem Kapitalmarkt, der längerfristige Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme und -anlage bietet, existiert der Geldmarkt. Der Geldmarkt ist im Unterschied zum Kapitalmarkt kurzfristig orientiert (Laufzeit bis unter einem Jahr).

Die Finanzmärkte erfüllen folgende Funktionen für Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft:¹²

¹² Vgl. hierzu Volkart, R.: Corporate Finance, Grundlagen von Finanzierung und Investition. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Zürich 2011, S. 800.

- Die Volumentransformation bringt angebotene und nachgefragte Volumina an Finanzmitteln in Einklang. Die Finanzmittelnachfrage eines Unternehmens wird in zahlreiche kleinere Einheiten gestückelt, wie z. B. bei der Emission von Aktien.
- Die Fristentransformation ermöglicht zeitliche Freiheitsgrade. Durch den jederzeit möglichen Verkauf von Aktien, die eine langfristige Form der Außenfinanzierung darstellen, können sie für Aktienbesitzer eine kurzfristige Anlageform darstellen.
- Im Rahmen der Risikotransformation führen die Finanzmärkte unterschiedliche Risikoeinstellungen von Finanzmittelanbieter und -nachfragern zusammen. Die Finanzmärkte sammeln Finanzmittel ein und garantieren für die Sicherheit der Einlagen. Finanzmittelnachfrager erhalten gegen einen Zinssatz, der das Risiko des Engagements ausdrückt, diese Finanzmittel.
- Die Informationsfunktion der Finanzmärkte erhöht für die Beteiligten die Markttransparenz. Informationen über Stand und Entwicklung von Zinssätzen, Wechselkursen, Kursen von Wertpapieren sowie Risikoeinschätzungen (u. a. Ratings) erleichtern den Marktbeteiligten, ihre Handlungsoptionen zu erkennen.
- Die Preisbildungsfunktion an den Finanzmärkten ist die Ermittlung der Zinsen und der Wertpapierkurse.
- Die Allokationsfunktion soll den effizienten Mitteleinsatz gewährleisten. Die Finanzmittel fließen den Verwendungen zu, die im Hinblick auf das ökonomische Prinzip effizient sind.

Die Volumen-, Fristen- und Risikotransformation ermöglichen eine Vielzahl von Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten. Je nach Rechtsstellung des Kapitalgebers werden Eigen- und Fremdfinanzierung unterschieden. Außen- und Innenfinanzierung unterscheiden sich nach der Herkunft des Kapitals. Die Eigentümer stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und Unternehmensfremde Fremdkapital. Die Einordnung in Eigen- oder Fremdfinanzierung ist immer an die konkrete Kapitalüberlassung gebunden. So können Eigentümer dem Unternehmen in Form eines Darlehens Fremdkapital zur Verfügung stellen.

Fremdkapitalgeber sind neben dem beschriebenen Fall z. B. der Staat, Banken, Unternehmen oder Privatpersonen. Innen- und Außenfinanzierung heben darauf ab, ob es dem Unternehmen gelingt, im Rahmen seiner Unternehmenstätigkeit selbst Finanzmittel zu erwirtschaften. Außenfinanzierung bedeutet immer einen Finanzmittelzufluss, der nicht im Unternehmen erwirtschaftet wurde.

Einen Überblick der Finanzierungsarten gibt Tabelle 6.¹³

¹³ Zu den Finanzierungsformen vgl. Kapitel 7.3.6.

	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung
Innenfinanzierung	Selbstfinanzierung durch einbehaltene Gewinne Finanzierung aus Abschreibungen Finanzierung durch Vermögenssummschichtung	Finanzierung aus Rückstellungen Finanzierung durch Vermögenssummschichtung
Außenfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung

Tabelle 6: Überblick der Finanzierungsarten

Einen Sonderfall stellt die Mezzanine-Finanzierung dar. Bei ihr handelt es sich um Fremdfinanzierung mit Eigenkapitalmerkmalen (Wandel- und Optionsschuldverschreibungen).

2.4 Das rechtlich-politische Umfeld

Das rechtlich-politische Umfeld eines Unternehmens umfasst die institutionellen Regelungen, die ein Unternehmen bei seiner Aufgabenerfüllung beachten muss. Es wird der rechtliche Rahmen aufgespannt, in dem sich ein Unternehmen bewegen kann. Dies bezieht sich nicht nur auf die Wahl der Rechtsform des Unternehmens. Das rechtlich-politische Umfeld ist insofern bedeutsam, als dass das Unternehmen einen Standort in der betreffenden Region hat oder plant. Hierzu zählen:

- Die Gesetze und Gesetzgebungsvorhaben der Europäischen Union, des Bundes und der Länder. Im Einzelnen sind für Unternehmen wichtig: Steuerpolitik, Gesundheitspolitik, Außenhandelspolitik, Rentenreform, Umweltschutzgesetzgebung, Arbeitsrecht, Kartellrecht, Vertragsrecht, Vorschriften zur Rechnungslegung und Publizität, Schutzrechtswesen, Ladenöffnungszeiten. Ebenfalls zählen hierzu kommunale Satzungen und Verordnungen für die einzelnen Standorte des Unternehmens.
- Die Gesetze bestimmen auch die Möglichkeiten der Wahl der Rechtsform. Hierzu zählen die Regelungen im deutschen Recht (Bürgerliches Gesetzbuch, Handels- und Aktiengesetz, GmbH-Gesetz). Neben den nationalen Regelungen bestehen auch internationale Regelungen im Rahmen der Europäischen Union wie zur Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europea, SE) oder zur Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung (EWIV).
- Neben den Gesetzen ist für Unternehmen auch die politische Ideologie der Regierung wichtig. Damit ein Unternehmen seine zukünftigen Chancen und Risiken an einem Standort bestimmen kann, ist es sinnvoll, die Einstellung der politischen Partei-

en gegenüber der Wirtschaft zu kennen. Angebots- und nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik haben für Unternehmen große Auswirkungen. So führen angebotsorientierte wirtschaftspolitische Instrumente zu einer Stärkung der Unternehmen z. B. durch niedrige Unternehmenssteuern.

- Für international tätige Unternehmen zählen zum rechtlich-politischen Umfeld auch internationales Handelsrecht, Steuerrecht oder Versicherungsrecht.

Die Gesetze und Verordnungen stellen den rechtlichen Rahmen dar. Wichtig ist für die Bewertung durch das Unternehmen, welchen Grad an Rechtssicherheit der betreffende Raum hat. Zur Rechtssicherheit gehören die Berechenbarkeit und Geradlinigkeit der Politik sowie die Durchsetzung und Akzeptanz der Regelungen bei allen Beteiligten. Einen Ausdruck der Nichtakzeptanz der Regelungen bei den Beteiligten stellt die Korruption dar. Je mehr ein Land durch Korruption gekennzeichnet ist, desto mehr werden die Standortvorteile (günstige Produktionskosten, Rohstoffnähe etc.) kompensiert. Eine Informationsquelle für Korruption in verschiedenen Ländern sind die Studien von Transparency International, die anhand von Befragungen die Korruption in verschiedenen Ländern untersuchen.¹⁴

Neben den Gesetzen zählen zum rechtlich-politischen Umfeld internationale Normen und Handelsbräuche. Die United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) hat sich zum Ziel gesetzt, die Regelungen des internationalen Handels zu harmonisieren und anzupassen. Zu den Handelsbräuchen zählen die Incoterms, die international anerkannte Regelungen über die Lieferverpflichtungen enthalten.¹⁵

2.5 Das sozio-kulturelle Umfeld

Das sozio-kulturelle Umfeld eines Unternehmens umfasst die Einflussfaktoren auf das Unternehmen, die innerhalb einer geografisch begrenzten Region das gesellschaftliche und soziale Geschehen bestimmen. Solche Einflussfaktoren sind Wertvorstellungen wie Ethik, Moral, Religion oder Tradition. Neben diesen Faktoren sind auch demografische Entwicklungen zu beachten.

Die Bedeutung des sozio-kulturellen Umfeldes liegt darin, dass dieses Umfeld die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten in ihren persönlichen Einstellungen prägt. Daneben beeinflussen die demografischen Veränderungen die Möglichkeiten des Unternehmens zur Personalgewinnung und weiterhin führen die demografischen Veränderungen dazu, dass der Absatzmarkt des Unternehmens sich verändert.

- Die demografischen Veränderungen umfassen Faktoren wie die Alterspyramide einer Gesellschaft, die Zahl der Haushalte oder die Personenzahl der Haushalte. Für Unternehmen sind diese demografischen Entwicklungen eine Basis für die langfris-

¹⁴ Weitergehende Information finden sich unter <http://www.transparency.de>.

¹⁵ Vgl. hierzu Kapitel 5.2.3.

tige Unternehmenspolitik. Veränderungen in der Alterspyramide einer Gesellschaft betreffen hauptsächlich Unternehmen, die sich auf entsprechende Marktsegmente spezialisiert haben. So führt der Geburtenrückgang in der Bundesrepublik dazu, dass Hersteller und Anbieter von Spielzeug und Kinderkleidung sich in einem schrumpfenden Markt bewegen. Das zunehmende Durchschnittsalter in der Bevölkerung und die zunehmende Kaufkraft bei älteren Konsumenten führen dazu, Mobiltelefone oder Unterhaltungselektronik für diese Konsumentenkreise gezielt zu entwickeln und anzubieten.

- Der Wertewandel in der Gesellschaft ist ein weiterer Ausdruck des sozio-kulturellen Umfeldes. Zu den Werten, die sich verändern, gehören die Konsumgewohnheiten (gewünschte Einkaufszeiten, Wahl der Begleitung, erwarteter Service), die Einstellung zu Arbeit und Freizeit, die Einstellung zu Unternehmen, Branchen und Produkten, die Bedeutung von Gesundheit, Wellness und Ökologie sowie der Lebensstil und angestrebte Statussymbole. Zum einen ergeben sich durch den Wertewandel neue Märkte, die man mit neuen oder alten Produkten beliefern kann, und zum anderen ist es der sozio-kulturelle Rahmen, der die Einstellung der Menschen zu dem Produkt oder dem Unternehmen beeinflusst. Auf diese Erwartungshaltung muss das Unternehmen durch Kundenangebote und Anreizsysteme zur Motivation der Mitarbeiter reagieren.¹⁶
- Ebenfalls zum sozio-kulturellen Umfeld gehören Bildungssystem, Ethik, Moral, Religion und Kultur einer Region. Eine Analyse der Studienbedingungen in einem Land und der Studierneigung junger Menschen gibt Aufschluss darüber, ob in Zukunft qualifiziertes Personal zur Verfügung stehen wird.

Das sozio-kulturelle Umfeld bestimmt in sehr hohem Ausmaß den Absatzmarkt eines Unternehmens. Der Produktlebenszyklus ist davon in besonderem Maße betroffen. So kann eine veränderte Einstellung zu Produkten (Modetrends, Änderung von Lebensgewohnheiten) ein früheres Ende des Produktlebens zur Folge haben. Das sozio-kulturelle Umfeld hat für ein Unternehmen nicht nur Bedeutung, weil es zukünftige Absatzmarktpotenziale aufzeigt. Es liefert dem Unternehmen vielmehr auch Informationen über langfristige Entwicklungen im Personalbereich. Der Wertewandel beeinflusst die Einstellung zu Selbstverantwortung, Entscheidungsdelegation und Engagement für das Unternehmen.

Die Beeinflussung des Unternehmens durch Werte und Einstellungen erfolgt somit über die Zielformulierung durch die handelnden Personen im Unternehmen und von außerhalb (Banken, Lieferanten). Ziele eines Unternehmens sind auch Ausdruck des Einflusses des sozio-kulturellen Umfeldes.

¹⁶ Vgl. zur Gestaltung von Anreizsystemen Kapitel 6.2.

2.6 Das technologische Umfeld

Unternehmen bedienen sich bei ihrer Leistungserstellung verschiedener Technologien. Das technologische Umfeld eines Unternehmens bezieht sich auf Produkte und Prozesse. Hierzu zählen einzusetzende technische Anlagen, Herstellungsverfahren, Informations- und Kommunikationstechnologien und Innovationen im Produktbereich. Eine Beobachtung des technologischen Umfeldes setzt an den folgenden Elementen an:

- Stand und Entwicklung der Basistechnologien des Unternehmens. Zu den Basistechnologien gehören die chemischen, mechanischen und biologischen Herstellungsverfahren und die Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Die Dynamik des technologischen Wandels hat für Unternehmen die Konsequenz, dass bei einer hohen Dynamik in relativ kurzen Zeitabständen Investitionen in die Technologien getätigt werden müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Die Innovationsdynamik bei Produkten hat unmittelbar Einfluss auf den Lebenszyklus der eigenen Produkte. Je schneller die Innovationen zeitlich aufeinander folgen, desto mehr Aufwand muss bei Forschung und Entwicklung betrieben werden.
- Zur Risikominimierung muss ein Unternehmen auch die technischen Entwicklungen in verwandten Industrien beobachten.
- Das technologische Umfeld bezieht sich auch auf die Organisation der Forschung und Entwicklung im Unternehmen. Hier gilt es, die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten an Universitäten und Fachhochschulen auszubauen. Daneben bestehen auch Möglichkeiten der Kooperation von Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen können dies im Rahmen von Kooperationskartellen gemäß § 4 (1) GWB durchführen.
- Der Schutz des geistigen Eigentums geschieht durch Schutzrechte wie Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster oder Marken. Die Beobachtung des technologischen Umfeldes schließt die eigenen Schutzrechte und die der Konkurrenz mit ein. So können durch Entwicklungen auf dem Gebiet des Patentrechts für Software die eigenen Produktentwicklungen beeinflusst werden. Durch Patentverfahren können kleinere Mitbewerber aus dem Markt gedrängt werden, da größere Unternehmen hierzu die finanziellen und institutionellen Voraussetzungen haben. Der Schutz von Software wird zurzeit im Rahmen der EU-Softwarepatent-Richtlinie diskutiert. Softwarepatente bieten zum einen Schutz vor unerlaubtem Benutzen, schränken aber den Wettbewerb ein. Es besteht die Gefahr, dass Schutzrechte zu weniger Innovationen führen, aber höhere Kosten für staatliche Verwaltungen, Betriebe und Privathaushalte verursachen.

Die Analyse des Branchenumfeldes und des globalen Umfeldes eröffnet dem Unternehmen eine Beschreibung der sich eröffnenden Chancen und Risiken. Die Unternehmensführung bezieht diese Erkenntnisse in die Definition der betrieblichen Ziele ein.

BWL für Führungskräfte

Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen

Brecht, U.

2012, XX, 245 S. 59 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3428-4