

2 Sinn und Zweck eines Unternehmens

Ein Betrieb bzw. ein Unternehmen entsteht im einfachsten Fall, wenn ein Initiator, der spätere Unternehmer,

- entweder einen nicht adäquat gedeckten Bedarf bzw. einen Markt für ein Produkt oder eine Dienstleistung erkennt und beschließt, mit der Deckung dieses Bedarfs seinen *Lebensunterhalt* zu bestreiten, oder
- eine Idee für ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung kreiert und diese Idee, ebenfalls zur Bestreitung seines *Lebensunterhalts*, mit beträchtlichem Aufwand in den Markt einführt bzw. gar noch einen neuen Markt schafft.

Erstere Motivation für eine Unternehmensgründung ist mit Abstand gegenüber der zweiten vorzuziehen, da eine Nachfrage bereits vorhanden ist (engl.: *Market pull*), während diese im zweiten Fall erst geschaffen werden muss, was nur selten gelingt (engl.: *Market push*). Leider haben Politiker meist die zweite Version im Sinn, wenn sie Studienabgänger zu Existenzgründungen ermutigen und leider glauben auch viele junge Existenzgründer, dass die Idee für ein neues Produkt das Wichtigste ist, die *Kunden* werden schon kommen. Dabei beginnt im Regelfall jede betriebliche Tätigkeit mit dem *Wissen um Kunden*, die

- eines bestimmten Produkts oder einer Dienstleistung bedürfen,
- Kaufkraft, das heißt Geld besitzen,
- das eigene Produkt dem der Konkurrenz vorziehen und,
- *last not least*, einen schriftlichen Auftrag erteilen.

Anschließend gibt es (vom momentanen, hausgemachten Ingenieurmangel mal abgesehen) Ingenieure wie "Sand am Meer", die den Auftrag erledigen.

Es schmerzt den Verfasser, der selbst Ingenieur ist, dies so hart zu formulieren, für die meisten Ingenieure ist es jedoch die rauhe Wirklichkeit des Berufsalltags. In der freien Wirtschaft gilt heute das *Primat des Absatzes* bzw. der *Kundenorientierung* (engl.: *Customer focus*), nicht mehr das *Primat der Produktion*. Sehr treffend kommt dies in einem Slogan zum Ausdruck: "Es ist wichtiger *Marktbesitzer* als *Fabrikbesitzer* zu sein".

Dass der Sinn eines privatwirtschaftlichen Unternehmens darin besteht, den Lebensunterhalt seiner Betreiber zu bestreiten – vom *Unternehmer* bzw. *Top-Management* bis hin zum ausführenden *Angestellten* und *Arbeiter* – und einen Gewinn für die *Kapitalgeber* (*Verzinsung von Eigenkapital* oder *Fremdkapital* und dessen *Risikoabdeckung*) zu erzielen, ist für Studierende der Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften so selbstverständlich wie für Ingenieure das *Ohmsche Gesetz*. Andererseits ist für viele junge Menschen wie auch Mitglieder nichtkapitalistischer Gesellschaftssysteme das Wort *Gewinn* (engl.: *Profit*) ein Reizwort, das Assoziationen zu Ausbeutung, egoistischem Verhalten oder gar schlechtem Charakter weckt.

Ob man es nun wahrhaben will oder nicht, das vorrangige Ziel eines privatwirtschaftlichen Unternehmens besteht in der Tat darin, so hohe Erlöse zu realisieren, dass alle Kosten gedeckt und darüber hinaus ein *Einnahmen/Ausgaben-Überschuss*, mit anderen Worten, ein *Gewinn* oder *Profit* erzielt wird. Dies jedoch nicht auf Kosten der Arbeitnehmer, sondern *gemeinsam mit ihnen*. Beispielsweise durch Herstellung attraktiver Produkte, die sich mit hohen Gewinnmargen verkaufen lassen und damit sowohl eine angemessene Vergütung der Arbeitsleistung des Unternehmers und angemessene Verzinsung des von ihm eingesetzten Kapitals (*Kapitalvermehrung*) als auch eine gerechte Entlohnung der Mitarbeiter erlauben (3.1). *Unternehmen, die keinen Gewinn erwirtschaften, kommen entweder gar nicht erst zustande oder verschwinden nach kurzer Zeit wieder. Versagen Unternehmen bei der Erzielung eines Gewinns, geht es in der Regel auch deren Arbeitnehmern schlecht.*

Im Folgenden wird versucht, die Notwendigkeit des Erzielens eines Gewinns an einem simplen Fallbeispiel zu erläutern.

Ein Student, der bereits während seiner Oberschulzeit als Elektronikbastler beträchtliche Erfahrung gesammelt und diese während seines Studiums vertieft hat, macht sich nach Abschluss seines Studiums selbständig. Er beschafft aus seinen Ersparnissen in Höhe von 2.500 € sowie einem Darlehen seiner Eltern in Höhe von weiteren 2.500 € einige Arbeitsgeräte und baut in Keller und Garage des elterlichen Hauses Rechner für Spezialanwendungen. Er ist fortan selbständiger *Unternehmer* und verkauft einige Rechner an Firmen und

Forschungsinstitute in der näheren Umgebung. Wenn er die Kosten für die Bauelemente und Gehäuse, eine technische Hilfskraft, Telefon- und Versandkosten, Besuche bei seinen Kunden, Beschaffung weiterer Arbeitsgeräte und Messeinrichtungen, betriebliche Steuern etc. von den Einnahmen abzieht, verbleibt ihm im Monat ein Gewinn von 3.000 €, mit dem er seine private Lebensführung bestreitet. Dieser Gewinn deckt knapp seine Arbeitsleistung, die Verzinsung des von ihm eingesetzten Geldes, das im Kontext gewöhnlich als *Kapital* bezeichnet wird, keinesfalls aber ein eventuelles Ausfallsrisiko für das eingesetzte Eigenkapital.

Leider ist der Begriff Kapital durch die Begriffe *Kapitalismus* oder *Kapitalisten* stark negativ vorbesetzt, nicht zuletzt auch durch manche unverhältnismäßig hohen Managergehälter und -abfindungen (7.1.6). Kapital bedeutet jedoch schlicht *Geld*, das ein Gründer oder Betreiber eines Unternehmens für die Beschaffung von Rohmaterial, Maschinen, Löhnen und Gehältern, Mieten, Bankzinsen etc. benötigt bzw. *vorstrecken* muss (5.11.1). Dieses Geld bleibt in illiquider Form im Unternehmen gebunden, solange das Unternehmen existiert, so genannte *Kapitalbindung*. Zusätzliches Kapital wird für Erneuerungs- und Modernisierungsinvestitionen sowie für etwaige Betriebserweiterungen benötigt.

Der Unternehmer hat die Vision, dass er zehn-, ja hundertmal so viele Rechner verkaufen könnte, wenn er sein Geschäft auf eine größere Basis stellen, mit anderen Worten, größere Räumlichkeiten mieten, weitere Mitarbeiter einstellen und geeignete Werbemaßnahmen ergreifen würde. Hierzu braucht er weiteres *Kapital*. Konsequenterweise geht er zu einer Bank, die in junge Unternehmen *Wagniskapital* ohne große Sicherheiten investiert. Er stößt dort auf sehr verständnisvolle Bankdirektoren (eine große Seltenheit), die mit ihm eine Gesellschaft gründen (Kapitel 3), in die der Tüftler seine Werkstätten und sein Know-how im Wert von 50.000 € einbringt und die Bank 450.000 € in bar für die erforderlichen Investitionen dazulegt. Es wird vereinbart, dass der Tüftler ab sofort jeden Monat 4.000 € Gehalt für seine Tätigkeit als *Geschäftsführer* erhält. Zusätzlich erhält er quasi als Verzinsung des von ihm eingebrachten *Gesellschaftsanteils* am Jahresende ein Zehntel des etwaigen Gewinns, der gemäß den Firmenanteilen im Verhältnis 1 : 9 aufgeteilt wird.

Damit die Investition für die Bank Sinn macht, erwartet sie *zunächst* eine Verzinsung ihrer Einlage mit, einem Zinssatz, den sie etwa auch von einer Privatperson erheben würde, die eine 1. Hypothek für den Bau eines Einfamilienhauses erhielte. Darüber hinaus erwartet sie beispielsweise weitere

10 % für das *erhöhte Risiko*, das sie eingeht, indem sie Geld ohne Sicherheit in ein Unternehmen steckt. Die Forderung eines erhöhten Zinssatzes bei Krediten ohne substantielle bzw. dingliche Sicherung ist durchaus legitim, da die Bank mit diesem Geld Rücklagen zur Deckung von Verlusten bilden muss, die durch Nichtrückzahlung anderer riskanter Kredite entstehen (5.11.1.3). Generell müssen riskantere Investitionen eine höhere Verzinsung bieten, damit sich überhaupt potentielle Investoren bzw. Kreditgeber finden.

Verbleibt am Jahresende nach Abzug aller Materialkosten und Löhne, einschließlich des Gehalts für den Tüftler, ein Gewinn von mindestens 17 % der Einlagen, wird das Unternehmen auch im nächsten Jahr fortgeführt.

Der Tüftler ist fortan nicht mehr *Unternehmer (Entrepreneur)*, sondern *Angestellter* bzw. *Manager (Intrapreneur)* in einem überwiegend anderen Personen gehörenden Unternehmen. *Manager sind Angestellte mit Fachkompetenz, die im Auftrag von Kapitalgebern, Aktionären oder Erben – das heißt Eignern, die selbst meist keine Fachkompetenz besitzen – deren Firmen betreiben.* Manager bekommen für ihre Arbeitsleistung ein *Gehalt* (meist Grundgehalt zuzüglich *Tantieme*) und sind gegebenenfalls auch am *Gewinn* des Unternehmens beteiligt, wenn sie selbst *Anteile* bzw. *Aktien* besitzen. In ihrer Einkommensteuererklärung zählt ihr Gehalt zu den *Einkünften aus nichtselbständiger Tätigkeit* (4.1), ihr etwaiger Gewinnanteil zu den *Einkünften aus Kapitalvermögen* (4.5). Beide sind völlig entkoppelt.

Angenommen, die Firma arbeitet tatsächlich erfolgreich, kann man das Ganze weiterspinnen. Um den Weltmarkt mit Spezialcomputern zu beglücken, braucht die Partnerschaft wieder zusätzliches Kapital für den Bau einer Fabrik, für die Einrichtung von Vertriebsaußenstellen im Ausland usw. Sie gründet eine Aktiengesellschaft, geht an die Börse und verkauft Aktien an Investoren, die selbstverständlich für die mit dem Kauf der Aktie getätigte Investition eine entsprechende *Verzinsung (Dividende)* und/oder einen *Kursgewinn* erwarten, andernfalls würden sie ihr Geld besser gleich festverzinslich bei einer Bank oder auf eine noch treffendere Art anlegen.

Eines ist sicher: Das Unternehmen, einschließlich der von ihm geschaffenen Arbeitsplätze, hätte sich niemals so entwickeln können, wenn nicht nach Abzug aller Kosten und Investitionen alljährlich ein Gewinn erwirtschaftet worden wäre, mit anderen Worten, Kapitalgeber bzw. Aktionäre nicht eine dem Risiko angemessene Verzinsung ihrer Einlagen hätten erwarten dürfen. Ferner würde das Unternehmen ohne regelmäßigen Gewinn auch wieder verschwinden, da die Eigner ihre

Einlagen abziehen würden, falls sie keine angemessene Rendite erzielen. Das Unternehmen würde in Liquiditätsschwierigkeiten geraten und in Konkurs gehen. Einen Gewinn oder Profit zu erwirtschaften ist daher eine notwendige Bedingung für die Existenz eines Unternehmens und ein durchaus legitimes Vorgehen. Diskussionsfähig ist allerdings die Aufteilung des Gewinns auf die Kapitalgeber, das Management sowie die Mitarbeiter in Form von Tantiemen oder Erfolgsbeteiligungen.

Es soll Firmen geben, deren Ziel vorrangig in der Gewinnmaximierung für die Eigner liegt, im deutschen Sprachraum meist wenig treffend mit *Shareholder Value* gleichgesetzt (5.9.5). Wenn von den Mitarbeitern durchschaut, resultiert dies gewöhnlich in einem *Motivationsschwund*. Nur eine angemessene Aufteilung des Gewinns auf Kapitaleigner und Arbeitnehmer führt dauerhaft zu einer maximalen Verzinsung der Einlagen für erstere. Falls vom Top-Management nicht selbst so gesteuert, sorgt die Tarifpolitik zwischen Unternehmen und Gewerkschaften für die Angemessenheit, was noch nicht heißt, dass damit eine gesamtgesellschaftlich optimale Lösung erreicht wird.

Eine systemorientierte Betriebswirtschaftslehre erkennt durchaus an, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem Boot sitzen und der Gewinn angemessen aufgeteilt werden muss. Gewöhnlich teilen jedoch Arbeitnehmer selten die Meinung, dass in schlechten Zeiten dann auch die Verluste aufgeteilt werden müssten, was aus Sicht des Erhalts von Arbeitsplätzen dringend geboten wäre. Stattdessen wird meist der Kopf in den Sand gesteckt und auch bei schlechter Auftragslage das gleiche Gehalt erwartet, selbst wenn das Unternehmen zum Erhalt der *Liquidität* (5.8.2) gleichzeitig Kurzarbeit einführen oder gar Arbeitskollegen entlassen muss. Die wohl zweckmäßigste Art der Erfolgsbeteiligung ist die Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer, die damit in gleicher Weise am Gewinn und Verlust beteiligt sind wie der Rest der Kapitaleigner.

Es wäre jedoch verfehlt anzunehmen, dass Mitarbeiter, nur weil sie ein paar Aktien besitzen, deswegen auch mehr leisten müssten. Ein hierdurch bewirkter höherer Jahresüberschuss käme ja dann auch den Hauptaktionären zu gute, ohne dass diese selbst mehr geleistet oder ein höheres Risiko getragen hätten. Mehrleistungen von Mitarbeitern sind daher zunächst durch ein höheres, gerechtes Entgelt zu kompensieren und nur der erzielte höhere Gewinn wird dann gemäß den Aktienanteilen verteilt.

Es ist für den nicht betriebswirtschaftlich geschulten Arbeitnehmer schwer einsehbar, dass ein Unternehmen trotz schlechter Zeiten Gewinne verkündet und gleichzeitig Arbeitnehmer freistellt. *Eigenkapital* und *Fremdkapital* müs-

sen jedoch auch bei schlechter Ertragslage eines Unternehmens regelmäßig und pünktlich verzinst werden, sonst kündigen die Banken ihre Kredite, was das Unternehmen in der Regel in den Konkurs führt. Im Übrigen erfolgt bei rückläufiger Geschäftsentwicklung die Anpassung der Kosten durch Freistellung von Arbeitnehmern wegen der zunächst zu zahlenden Abfindungen (engl.: *Severance pay*) nur verzögert und ist daher zusätzlich liquiditätsgefährdend (*Kostenremanenz*).

In diesem Kontext ist wichtig zu wissen, dass in der Bundesrepublik der Fremdkapitalanteil der Unternehmen im Durchschnitt bei 80 % liegt. Für einen Unternehmer macht das Betreiben seines Unternehmens keinen Sinn mehr, wenn er sein Eigenkapital nicht verzinst bekommt. Das Einkommen eines Unternehmers besteht bekanntlich nur in der *Eigenkapitaländerung* bzw. *Eigenkapitalmehrung*, die mindestens sein kalkulatorisches Gehalt und die Verzinsung des Eigenkapitals enthalten muss (5.4.2). Das Ausbleiben dieser Änderung legt ein Schließen des Betriebs nahe.

Bei Kapitalgesellschaften wird das Gehalt der Manager bereits vor der Gewinnermittlung als Betriebsausgabe abgesetzt, so dass der verbleibende Gewinn im Regelfall an die Gesellschafter bzw. Aktionäre ausgeschüttet wird. Aktionäre stellen quasi eine *räumlich verteilte Bank* dar und erwarten als solche auch eine Verzinsung der mit dem Kauf ihrer Aktien gegebenen Darlehen. Falls eine Kapitalgesellschaft diese "Zinsen" nicht leisten kann, bestellt die *Gesellschafterversammlung* bzw. der *Aufsichtsrat* (Kapitel 3), in dem die *Großaktionäre* – häufig *Banken* – vertreten sind, zur Wahrung der Ansprüche der Aktionäre neue Manager. Diese führen das Unternehmen wieder in die Gewinnzone, bei unveränderter Auftragslage vorrangig durch *Anpassung der Mitarbeiterzahl an die tatsächlich vorhandene Arbeit* (5.11.1.3). Eine solche Entscheidung ist für den einzelnen Betroffenen meist schwer verständlich, andererseits aber zum Erhalt der restlichen Arbeitsplätze oft zwingend notwendig (was auch vom Betriebsrat, der ja das Wohl *aller* Mitarbeiter im Auge haben muss, immer eingesehen wird). Zur Verringerung der Existenzbedrohung springt der Staat bis zum Erhalt eines neuen Arbeitsplatzes mit der *gesetzlichen Arbeitslosenversicherung* ein, in die nicht nur der *Arbeitnehmer*, sondern auch der *Arbeitgeber* zuvor Beiträge entrichtet hat (*Arbeitgeberanteil*).

Ein Unternehmen kann nicht mehr Geld ausgeben als es durch Aufträge einnimmt (*Liquiditätsverlust* 5.8.2). Bei zu erwartender schlechter Auftragslage wird das Gleichgewicht des Geldflusses gestört werden und muss durch Verringerung der künftigen Kosten, das heißt durch Kurzarbeit oder Anpassung

der Zahl der Arbeitskräfte an die vorhandene Arbeit vorausschauend gewahrt werden. Letzteres wird von den Mitarbeitern schon gar nicht eingesehen, da es zum Zeitpunkt der Kündigung dem Unternehmen ja noch gut geht.

Obwohl es rein rechnerisch angemessen zu sein scheint, die Zahl der Arbeitskräfte dem jeweiligen Arbeitsanfall in Echtzeit anzupassen, obliegt Arbeitgebern eine gewisse *soziale Verantwortung*. Zum einen erkennen sie viel früher, dass der Arbeitsanfall abnehmen wird, zum anderen besitzen sie in der Regel größere finanzielle Reserven um auch einmal eine Durststrecke leichter überstehen zu können. Dieser sozialen Verantwortung wird durch so genannte *Sozialpläne* bzw. *Abfindungen* Rechnung getragen, die den Übergang in die Arbeitslosigkeit, während der dann die Sozialversicherung in Kraft tritt, abfedern.

Im Vorgriff auf Kapitel 5 sei bereits hier erwähnt, dass die Forderung nach Erhalt des mittel- und langfristigen *Gleichgewichts von Einnahmen und Ausgaben* sowie der *Liquidität* eines Unternehmens, das heißt seiner ständigen Zahlungsfähigkeit, noch höhere Priorität besitzt als die Gewinnerwirtschaftung. Bei *Liquiditätsverlust* geht ein Unternehmen sofort in Konkurs, so dass dann unter Umständen nicht einmal mehr *Geld für einen Sozialplan* zur Verfügung steht. Die Wahrung der ständigen Liquidität ist für den Betriebswirt so selbstverständlich, dass sie häufig gar nicht erst als Unternehmensziel erwähnt wird.

Eine weitere Voraussetzung dafür, dass sich obiges Fallbeispiel etwa so abspielt haben könnte, ist das Vorhandensein eines *Marktes*, das heißt zahlreicher *Kunden*, die einen Bedarf für Spezialrechner besitzen und weiter *über Mittel verfügen*, diese Rechner auch kaufen zu können. Ein Markt, der seinen Namen verdient, ist nicht allein durch *Bedürfnisse* für Güter oder Dienstleistungen gekennzeichnet, sondern auch dadurch, dass diejenigen, die Bedürfnisse haben, auch das entsprechende *Geld* besitzen, sie zu befriedigen. Erst das Vorhandensein beider führt zu einem ernstzunehmenden *Bedarf* bzw. *Markt*. So haben beispielsweise viele Menschen in unterentwickelten Ländern das Bedürfnis, einen Kühlschrank oder eine Photovoltaikanlage zu besitzen, sie stellen dennoch mangels Kaufkraft keinen Markt dar. Wenn heute viele Firmen in diesen Ländern produzieren, dann nicht unbedingt weil sie dort einen Markt sehen, sondern um den hohen *Lohnkosten* bzw. *Lohnnebenkosten* in den Industrieländern auszuweichen und die im Ausland billiger produzierten Geräte wieder in Ländern mit bekannt starker Kaufkraft auf den Markt zu bringen. Dies hat beträchtliche Konsequenzen für die Heimatländer, wie das aktuelle Geschehen zeigt.

Neben den *privatwirtschaftlichen* Unternehmen, deren vorrangiges Unternehmensziel die Erwirtschaftung eines Gewinns ist, gibt es die große Gruppe *öffentlicher* Unternehmen bzw. *Organisationen*, die vorrangig *nichtmonetäre Ziele* verfolgen (engl.: *Not-for-profit* oder synonym *Non-profit-organization*), beispielsweise die *Ministerien, Kommunen, Universitäten, Großforschungseinrichtungen* etc. Auch dort gibt es umfangreiche Managementaufgaben. Diese Organisationen unterscheiden sich jedoch in sechs ganz wichtigen Punkten von privatwirtschaftlichen Unternehmen:

- Privatwirtschaftliche Unternehmen und deren Mitarbeiter werden von ihren Kunden bezahlt. Die Kunden zahlen nur dann, wenn das Unternehmen eine totale Zufriedenstellung erwarten lässt, ansonsten gehen sie zur Konkurrenz. Sämtliche Unternehmensaktivitäten werden daher ständig so ausgerichtet, dass eine nachhaltige *Kundenzufriedenheit* erreicht wird.

Im Gegensatz dazu ist bei der großen Gruppe der *öffentlichen Unternehmen* wie in einer *Planwirtschaft* das *Budget* bzw. der *Etat* "*einfach da*", unabhängig davon, ob das gezeigte Engagement die Kunden zufrieden stellt oder nicht. Man verhandelt lediglich mit gleichgesinnten Kollegen über geringfügige Verschiebungen oder der Inflation angepasste Steigerungen, derzeit auch mal über Kürzungen. Etwaige Budgetkürzungen infolge mangelnden Eingangs von Einnahmen werden durch *Nichtwiederbesetzung (Stellenstreichung)* oder *verzögerte Besetzung* vorhandener Stellen, *Ausgabensperren, Verschieben der Inangriffnahme großer Investitionsvorhaben ins nächste Haushaltsjahr* usw. aufgefangen. Die durch diese Maßnahmen bedingte *verminderte Funktionalität* muss vom Bürger hingenommen werden. Kunden privatwirtschaftlicher Unternehmen würden die verminderte Funktionalität mit einem Wechsel zur Konkurrenz quittieren.

- Unterschreiten die Einnahmen die Ausgaben oder sind letztere gegenüber dem Vorjahr gestiegen, gibt es die Möglichkeiten der Erhöhung der Einnahmen durch Steuererhöhungen oder durch höhere Verschuldung (meist erst nach Wahlen). Bei einem privatwirtschaftlichen Unternehmen lassen sich höhere Einnahmen nicht per Gesetz von den Kunden eintreiben. Auch eine höhere Verschuldung ist nicht möglich, da sie zur Reduzierung des Gewinns und in den Konkurs führt. Privatwirtschaftliche Unternehmen müssen ihren *Umsatz* und *Gewinn* durch permanente Steigerung der *Produktivität* und *Effizienz* ständig gegen den Wettbewerb verteidigen, was letztlich zu ihrer für die Kunden angenehmen hohen *Performance* führt. Nicht zuletzt sind aus diesem Grund die spezifischen Kosten für Autos, Kameras, Hi-Fi-Anlagen, Flugreisen etc. ständig gesunken, so dass

sich jeder Bürger heute wesentlich mehr Annehmlichkeiten leisten kann als seine Vorfahren.

- Privatwirtschaftliche Unternehmen nehmen Kredite auf, um Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen zu tätigen, die anschließend eine höhere Wertschöpfung ermöglichen. Das Ganze macht natürlich nur dann Sinn, wenn die Gewinnsteigerung höher ist als der Kapitaldienst bzw. die Zinsen. Das Unternehmen Bundesrepublik nahm in der Vergangenheit vielfach Schulden für den *Konsum* auf. Hierin unterscheidet es sich nicht von einem Bürger, der einen Kredit aufnimmt, um einen kostspieligen Urlaub zu bezahlen. Das Kapital ist spätestens nach Beendigung des Urlaubs vernichtet. Zins und Tilgung bleiben aber bestehen und verursachen permanent höhere Kosten.
- Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht in der abweichenden Gewichtung von *Effektivität* und *Effizienz*. Unter Effektivität versteht man die Konzentration auf die *richtigen Dinge*, beispielsweise die ständige Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an veränderliche Märkte und Kundengewohnheiten. Mit anderen Worten, dauernd die richtigen Produkte zu haben bzw. das *Richtige* zu tun.

Effektivität: "Die richtigen Dinge tun"

Unter *Effizienz* versteht man, das was man tut, auch noch mit geringstem Aufwand bzw. höchstem Wirkungsgrad zu tun, mit anderen Worten, "richtig" zu tun.

Effizienz: "Die Dinge richtig tun"

Ein privatwirtschaftliches Unternehmen mag ein durch die Technik überholtes Produkt noch so *effizient* herstellen, es wird dennoch in Konkurs gehen. Prosperierende privatwirtschaftliche Unternehmen müssen zum Überleben *effektiv und effizient* arbeiten, sonst machen sie keinen Gewinn bzw. werden vom Wettbewerb überrollt. Sie müssen mit anderen Worten ständig die *richtigen Dinge richtig* tun. Das *Effektivitätsparadigma*

– *Effektivität kommt vor Effizienz* –

wird an vielen Stellen dieses Buches implizit und explizit auftreten. Es ist die essentielle Grundlage erfolgreichen Managements.

Auch öffentliche Unternehmen bemühen sich, effizient zu arbeiten, mangels Wettbewerb hapert es jedoch oft an der Effektivität. Ein Großteil behördlicher Tätigkeit dient der peinlichen Überwachung der Einhaltung existierender Vorschriften. Dies funktioniert auch sehr gut (hohe Effizienz). Dass es sich oft um die Überwachung der Einhaltung "*alter oder überflüssiger Zöpfe*" handelt (mangelnde *Effektivität*), wird häufig leider zu wenig beachtet. Aufgrund der Monopolnatur öffentlicher Unternehmen tritt mangelnde Effektivität nur bedingt in Erscheinung, da in der Regel kein Vergleich mit lokalen Wettbewerbern möglich ist, die zeigen, wie es besser geht.

- Privatwirtschaftliche Unternehmen bedienen sich zur Optimierung ihrer Performance eines ausgedehnten *Managementinformationssystems*, bestehend aus *Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash-Flow-Statements, Kostenrechnungen* usw. Dagegen ähnelt die so genannte *kameralistische Buchführung* der öffentlichen Einrichtungen eher dem *Haushaltsbuch* einer Hausfrau, die damit sorgfältig überwacht, dass sie nicht mehr Geld ausgibt, als sie am Monatsanfang für den ganzen Monat erhält. Die Unkenntnis in der Privatwirtschaft selbstverständlicher betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, das mangelnde Verständnis bzw. die Ignoranz des Begriffs *Kosten* (5.10) sowie das Fehlen eines geschlossenen Regelkreises (Kapitel 1) lässt ein nahezu grenzenloses Wachstum an Vorschriften und Auflagen zu und verhindert die ständig geforderte *Deregulierung* bzw. *Vereinfachung von Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren*. Die Kontrolle durch den *Bundes- und Landesrechnungshof* ist kein gleichwertiger Ersatz für die Kontrolle durch die *Kunden* und den *Wettbewerb*, sowie für das Fehlen des *Performance-Indikators "Gewinn"*. Dabei lässt sich auch für Not-for-profit Unternehmen im übertragenen Sinn ein *nichtmonetärer Gewinn* definieren, budgetieren und kontrollieren (7.4 und 8.4).
- Schließlich müssen privatwirtschaftliche Unternehmen bei nachhaltig vermindertem Auftragseingang zwangsweise eine Anpassung der Zahl der Arbeitskräfte an die vorhandene Arbeit vornehmen, das heißt, Arbeitskräfte freistellen (engl.: *Downsizing, Rightsizing*). Anderenfalls wäre nach kurzer Zeit ihre Liquidität gefährdet, der Betrieb ginge in Konkurs und damit wären *alle Arbeitsplätze* verloren. Bei öffentlichen Einrichtungen sind die Arbeitsplätze bzw. die Gehälter und Löhne der Staatsbediensteten praktisch immer gesichert, da das Budget, wie oben bereits erwähnt, "*einfach da ist*", sei es auch durch unverantwortliche Höherverschuldung oder Verabschiedung eines Gesetzes zur Erhöhung der Steuereinnahmen.

Etwaige Budgetkürzungen werden im personellen Bereich durch *Nichtwiederbesetzung (Stellenstreichung)* oder *verzögerte Besetzung* vorhandener Stellen aufgefangen, nicht jedoch durch *Entlassungen*.

Angestellte und Arbeiter privatwirtschaftlicher Unternehmen sind bezüglich der *Arbeitsplatzsicherheit*, der *Arbeitsintensität* und des *Leistungsdrucks* gegenüber ihren Kollegen in öffentlichen Unternehmen massiv benachteiligt. Überall sonst im Wirtschaftsleben wird höhere Sicherheit bzw. geringeres Risiko auch mit niedrigeren Zinsen bedacht, das heißt einem geldwerten Vorteil gleichgesetzt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Die generischen Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bestehen darin, dass erstere nur dann bezahlt werden, wenn sie ihre Kunden zufrieden stellen, und dass sie sich ständig gegen Wettbewerber behaupten müssen. Das Betreiben privatwirtschaftlicher Unternehmen ist ein *permanentes Ringen* um die *Kundengunst* und den *Erhalt der Marktposition* gegenüber dem Wettbewerb. Beide Motivationszwänge sind Mitarbeitern öffentlicher Unternehmen völlig fremd. Ein Großteil der Bediensteten öffentlicher Unternehmen hat bis zum heutigen Tag nicht begriffen, dass sie für den Bürger da sind und nicht umgekehrt.

Ein *strukturell* oder durch geringste *Unzufriedenheit der Kunden* bedingter Auftragsrückgang stellt sofort die *Existenz* privatwirtschaftlicher Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze in Frage. Jedes Defizit der Ausgaben über die Einnahmen muss schnellstmöglich durch Reduzierung der Ausgaben und erhöhte Anstrengungen der Mitarbeiter aufgefangen werden. Weder tolerieren die Eigner das nachhaltige Ausbleiben der Verzinsung ihrer Einlagen, noch tolerieren Kunden eine Funktionsminderung. Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Erzielung eines Gewinns liegt daher sowohl in der Verzinsung des Kapitals der Anleger bzw. *Investoren* als auch in seiner Funktion als Gradmesser, nach dem ein Unternehmen optimal gesteuert und am Markt positioniert wird. Das Trachten nach Gewinn ist keineswegs unmoralisch, lediglich eine ungerechte Aufteilung auf die *Produktionsfaktoren Kapital* und *Arbeitskraft*.

Die von Politikern immer wieder an die Privatwirtschaft gerichteten Appelle zur "*Schaffung von Arbeitsplätzen*" verkennen in erschreckender Unschuld *Ursache* und *Wirkung*. Arbeitsplätze lassen sich nicht einfach "schaffen". Sie stellen sich entweder bei guter Auftragslage selbsttätig ein oder es gibt sie nicht. Lediglich öffentliche Unternehmen und Politiker glauben durch so ge-

nannte Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen "*Arbeitsplätze schaffen*" zu können, selbstverständlich auf Kosten des Rests der Bevölkerung (ihrer Kunden!) und ohne diese zu befragen. Hierbei handelt es sich aber um *Scheinarbeitsplätze*. Die Schaffung realer, wertschöpfender Arbeitsplätze erfordert immer *Kapital* von Investoren, bzw. bei guter Auftragslage selbst erwirtschaftetem *Gewinn*, zur Gründung oder Erweiterung von Unternehmen.

Eine gute Auftragslage lässt sich zunehmend schwieriger durch einen überproportionalen Aufwand für Forschung und Entwicklung bewirken. Die stärkere *Hebelwirkung* besteht zunächst in der Senkung der *Gemeinkosten* (5.10.1), vorrangig durch Reduzierung von Lohnnebenkosten in Form gesetzlich eingeforderter Abgaben an den Staat und der Flut vielfältiger *Personal* und *Kapital* bindender staatlicher Auflagen. Ein weiterer mächtiger Hebel ist *Total Quality Management* (7.4) oder gar *Six Sigma* (7.5). Beide Maßnahmen führen zu wettbewerbsfähigeren Preisen und letztlich zu mehr *Aufträgen*. Nur so und nicht anders lassen sich bei Akzeptanz der Forderung nach steigenden Löhnen und Gehältern nachhaltig solide Arbeitsplätze schaffen.

Würden privatwirtschaftliche Unternehmen keine Gewinne erzielen, gäbe es sie nicht. Nicht nur die *Verwaltung*, sondern auch die *Produktion* wären dann in den Händen des Staates. Welcher *Kundennutzen* und welche *Effizienz* und *Lebenskraft* damit im internationalen Wettbewerb erreicht werden kann, haben die Staatsbetriebe im Ostblock eindrucksvoll gezeigt. Außerdem fielen die Gewinnsteuern der Unternehmen weg, mit denen der Staat zusammen mit anderen Steuereinnahmen anschließend seine hoheitlichen Aufgaben für das Gemeinwohl wahrnimmt und auch seine Beamten und Angestellten finanziert. In einer Knappheitswirtschaft ist der Kunde nicht *König*, sondern *Bittsteller*. Öffentliche Unternehmen können es sich leisten mit ihren Kunden wie in einer Knappheitswirtschaft umzugehen, privatwirtschaftliche Unternehmen nicht.

Schließlich sei erwähnt, dass die Bevölkerung bzw. die Arbeitnehmer in USA keinerlei Probleme mit der "*Erzielung eines Gewinns*" bzw. mit dem Wort "*Profit*" haben. Mangels einer *vergleichbar guten Sozialversicherung* wie in Deutschland sorgen fast alle amerikanischen Arbeitnehmer zusätzlich auf eigene Faust für ihren Ruhestand vor, indem sie beizeiten Teile ihres Einkommens in Aktien anlegen. Selbstverständlich erwarten sie von "*ihren*" Unternehmen, dass diese einen "*Profit*" erwirtschaften, der zu *Dividendenzahlungen* und/oder einer *Wertsteigerung* ihrer Aktien führt. Konsequenterweise haben sie auch dafür Verständnis, dass ihr eigenes Unternehmen Profit ma-

chen muss, auch in schlechten Zeiten. Darüber hinaus haben sie auch weniger Probleme mit hohen Managementgehältern, sofern diese an einen entsprechend hohen Aktienkurs gekoppelt sind.

Hinzu kommt der amerikanische Traum vom *Selbständig-* bzw. *Unabhängigsein* und die Existenz zahlreicher Vorbilder, die vom Habenichtes zum Unternehmer avanciert sind (sei es auch nur als Betreiber eines *Coffee Shops* oder *Souvenirladens*). *Besserverdienende* werden in USA dafür bewundert, dass sie es zu etwas gebracht haben. Ihnen ist es gelungen, den "*American Dream*" zu verwirklichen.

Ein weiterer wichtiger Grund dieser für Deutsche erstaunlichen Sichtweise liegt in der Tatsache, dass *alle* Amerikaner bis zum 18. Lebensjahr auf die "Highschool" gehen. Die in Deutschland übliche Unterscheidung in *Normalverdiener* und die so genannten *Besserverdienenden* beginnt in USA nicht bereits nach dem vierten Schuljahr. Man spricht schlicht von den *Mitarbeitern* (engl.: *Employees*). In USA käme daher auch niemand auf die Idee vom *Proletariat* zu sprechen. Es gibt zwar ein großes Spektrum von *sehr arm* bis *sehr reich* aber praktisch kaum einen Unterschied bezüglich des gegenseitigen Respekts und des jeweiligen Selbstbewusstseins. Ein Manager hat durchaus auch freundliche Worte für die Raumpflegerin übrig. Sieht man vom Rassenproblem ab, hat *jeder* Amerikaner das Gefühl, gleiche Chancen zu haben bzw. seines eigenen Glückes Schmied zu sein. Misserfolge weist er in der Regel *sich selbst*, nicht der *Gesellschaft* zu. Das Phänomen der „*Neidgesellschaft*“ ist in USA praktisch nicht existent.

Mit Hilfe des eingangs vorgestellten einfachen Fallbeispiels und durch den Vergleich privatwirtschaftlicher Unternehmen mit öffentlichen Einrichtungen dürften die *Notwendigkeit, Legitimität und Bedeutung des Erzielens eines Gewinns* durch privatwirtschaftliche Unternehmen wohl so weit herausgemeißelt worden sein, um etwas zum besseren Verständnis dieser Thematik beizutragen.

<http://www.springer.com/978-3-642-41982-9>

Managementwissen für Ingenieure

Wie funktionieren Unternehmen?

Schwab, A.J.

2014, XIV, 539 S. 154 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-41982-9