
2.1 Erste Perspektive: Unternehmensebene

2.1.1 Begriff des Unternehmens

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich traditionell mit *Unternehmen*, sie sind, wissenschaftstheoretisch, das *Erkenntnisobjekt* der Betriebswirtschaftslehre¹.

Was ist ein Unternehmen? Unter den diversen Möglichkeiten der Definition wird hier folgende gebraucht:

- Ein Unternehmen ist ein offenes, dynamisches, produktives soziales System².
„Mit dieser Umschreibung wird zum Ausdruck gebracht, dass das Unternehmen
 - als offenes System mit seiner Umwelt dauernd Austauschprozesse durchführt und durch vielfältige Beziehungen mit seiner Umwelt verbunden ist
 - sich laufend ändern muss, um sich neuen Entwicklungen anzupassen oder diese selber zu beeinflussen (dynamisches System) ...
 - durch Kombination von Produktionsfaktoren produktive Leistungen erstellt
 - ein soziales System ist, in welchem Menschen als Individuen oder in Gruppen tätig sind und das Verhalten des Unternehmens wesentlich beeinflussen.“³

Einige Erläuterungen zu diesen Begriffen:

¹ vgl. Albert (Sozialwissenschaften), Raffée (Grundprobleme), Olfert/Rahn (Einführung) S. 22 f.

² vgl. Ulrich (Unternehmung) S. 153 fff., Thommen/Achleitner (Betriebswirtschaftslehre) S. 38.

³ Thommen/Achleitner (Betriebswirtschaftslehre) S. 38 f.

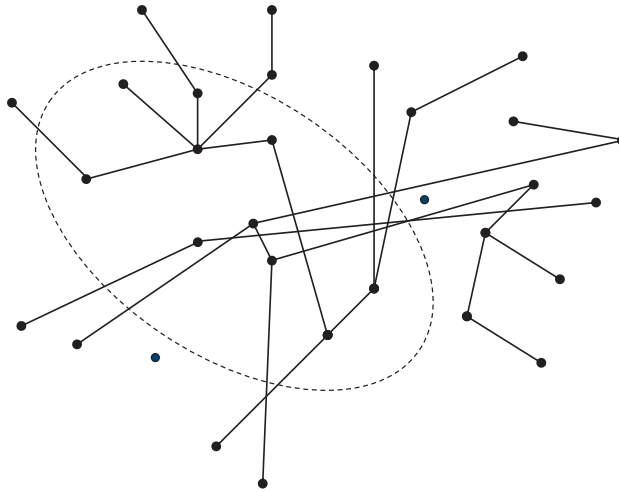


Abb. 2.1 Elemente und Systeme. (Quelle: Ulrich (Unternehmung) S. 108)

- Unternehmen sind nach diesem Ansatz zunächst einmal *Systeme*. Unter einem System kann „eine Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“⁴ bezeichnet werden. Diese Definition stammt aus der Systemtheorie und Kybernetik, wonach die Welt eben aus Elementen aufgebaut ist, die miteinander mehr oder weniger geordnet in Verbindung treten⁵.

Abbildung 2.1 stellt dies graphisch dar. Das System – abgegrenzt von der Umwelt durch die gestrichelte Linie – besteht aus mehreren Elementen, die miteinander nach innen und nach außen in Beziehung treten. Das größere Gesamtsystem, in welches es eingebettet ist, ist das „Supersystem“.

Ein solches System ist zunächst ein sehr abstraktes Gebilde. Es kann ein Baum sein, bestehen aus Elementen wie Zweigen und Wurzeln, innerhalb eines Supersystems Wald. Oder es kann eine Maschine sein, bestehend aus Komponenten als Elementen, innerhalb des Supersystems Fabrik.

- Das Unternehmen grenzt sich aber von Maschinen, Bäumen und so weiter durch das Definitionsmerkmal *sozial* ab. Es ist ein „soziales“ System, was bedeutet, die Elemente stellen miteinander in Beziehung tretende Menschen dar. Der Begriff „sozial“ bezieht sich also nur hierauf, mit „sozial“ ist nicht zwangsläufig wie in der Umgangssprache „wohl tätig“ oder „human“ gemeint.
- Dass das System *offen*, also in intensiver Beziehung zur Umwelt stehend, und *dynamisch*, also sich regelmäßig verändernd, ist, dürfte selbsterklärend sein.

⁴ Flechtner (Kybernetik) S. 353.

⁵ vgl. z. B. Beer (Kybernetik), Luhmann (Organisation).

- Schließlich noch das Definitionsmerkmal *produktiv*. Dies bedeutet, ein Unternehmen handelt nach dem ökonomischen Prinzip, mit Einsatz von Produktionsfaktoren einen bestimmten Output zu erzielen. Auf das für die Betriebswirtschaftslehre zentrale ökonomische Prinzip wird wegen seiner Bedeutung im nächsten Abschnitt separat eingegangen.

Diese Definition erlaubt eine konkrete Abgrenzung dessen, was nun als Unternehmen bezeichnet wird und was nicht:

- Unternehmen sind in diesem Sinn nicht nur die klassischen erwerbswirtschaftlich orientierten Privatunternehmen, sondern die Definition umfasst auch *öffentliche Institutionen* wie Krankenhäuser, Schulen und Hochschulen und so weiter.
- „Unternehmen“ sind nicht zwangsläufig gewinnorientiert. Auch die *Non-Profit Organisations (NPOs)*, etwa Attac oder Greenpeace, fallen darunter. Dies ist auch praktisch sinnvoll, da viele betriebswirtschaftliche Techniken zur effizienten Organisation, Mitarbeiterführung und so weiter auch in NPOs angewandt werden können.
- Ausgeschlossen von der Definition sind hingegen *Haushalte*, sowohl privat als auch öffentliche. Diese sind in der hier gebrauchten Terminologie nicht produktiv, sondern *konsumtiv*, verbrauchen also Ressourcen und sind nicht wertschöpfend tätig.

Mit anderen Worten lassen sich Unternehmen „im Gegensatz zu Haushalten als produktionsorientierte Wirtschaftseinheiten umschreiben, die primär der Fremdbedarfsdeckung dienen und deshalb auch Produktionswirtschaften genannt werden.“⁶ Abbildung 2.2 verdeutlicht diese Abgrenzung.

Träger	Art der Bedarfsdeckung	
	Eigenbedarfsdeckung (Konsumtionswirtschaften)	Fremdbedarfsdeckung (Produktionswirtschaften)
öffentliche Hand	öffentliche Haushalte	öffentliche Unternehmen und Verwaltungen
private Hand	private Haushalte	gemischtwirtschaftliche Unternehmen
		private Unternehmen

Abb. 2.2 Unternehmen und Haushalte. (Quelle: Thommen/Achleitner (Betriebswirtschaftslehre) S. 37)

⁶ Thommen/Achleitner (Betriebswirtschaftslehre) S. 35.

Hingewiesen sei noch auf den Unterschied zwischen Unternehmen einerseits und dem Begriff *Betrieb* andererseits. Als Betrieb wird hier lediglich die technische Einheit verstanden, das Unternehmen ist also eher der Oberbegriff.

Die auf Gutenberg⁷ zurückgehende klassische deutsche Betriebswirtschaftslehre geht von einer anderen Abgrenzung aus – hier ist der Betrieb der Oberbegriff, während Unternehmen als „Betriebe des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems“⁸ bezeichnet werden. Im vorliegenden Buch wird nicht auf Gutenbergs Definition aufgebaut, der Leser sollte sie gleichwohl kennen.

Schließlich sei noch auf die Bezeichnung *Unternehmung* hingewiesen; sie wird hier synonym zum Begriff Unternehmen gebraucht.

2.1.2 Typologie der Unternehmen

Unternehmen lassen sich nach sehr vielen verschiedenen Kriterien klassifizieren, hier seien nur die wichtigsten genannt⁹:

- Produktionsfaktoren
- Branche
- Rechtsform
- Größe

„Nach dem vorherrschenden *Produktionsfaktor* gibt es:

- *Arbeitsintensive Unternehmen*, die sich durch einen besonders hohen Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten auszeichnen. ...
- *Anlagenintensive Unternehmen* haben einen besonders hohen Stand an Betriebsmitteln...
- *Materialintensive Unternehmen* haben einen besonders hohen Anteil an Werkstoffen, insbesondere für Rohstoffe.“¹⁰

Eine praktische Relevanz dieser Klassifizierung zeigt sich beispielsweise bei der derzeitigen Diskussion um die Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Deutschland in so genannte Billiglohnländer wie etwa Mittel- und Osteuropäische Staaten (Polen, Slowakei) oder China. Betroffen sind hiervon natürlich in erster Linie arbeitsintensive Unternehmen, da hier die Löhne durch den hohen Kostenanteil eine größere Bedeutung haben als in der anlagenintensiven Unternehmung.

⁷ vgl. Gutenberg (Grundlagen I).

⁸ Wöhe (Betriebswirtschaftslehre) S. 6.

⁹ vgl. Olfert/Rahn (Einführung) S. 38 ff.

¹⁰ Olfert/Rahn (Einführung) S. 38 f.

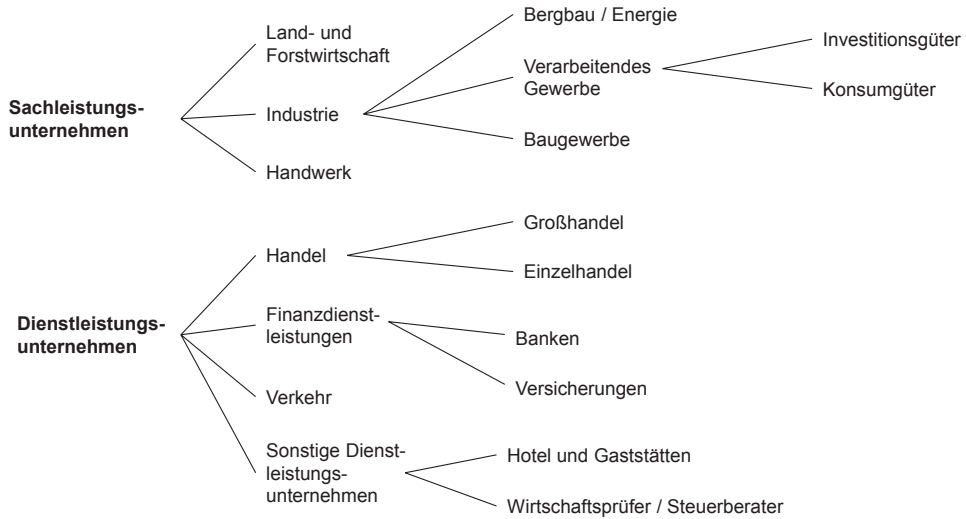


Abb. 2.3 Unternehmenstypologien nach Branchen. (Quelle: in Anlehnung an Olfert/Rahn (Einführung) S. 39, Wöhe (Betriebswirtschaftslehre) S. 14 f.)

Wer nun, für ein spezielles Unternehmen oder die Volkswirtschaft insgesamt, die Auswirkungen dieser Verlagerungen untersuchen möchte, für den spielt es entsprechend eine große Rolle, inwieweit Unternehmen oder Branchen arbeitsintensiv sind – denn um so höher ist der Anteil der Personalkosten und damit der Anreiz der Verlagerung in die Billiglohnländer.

Nach *Branchen* oder Wirtschaftszweigen wird zunächst unterschieden zwischen *Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen* (vgl. Abb. 2.3).

Die dargestellte Klassifizierung kann noch weiter verfeinert werden, beispielsweise die Investitionsgüterindustrie in Maschinenbau und so weiter. Sie ist auch keineswegs einheitlich.

Bei dieser Typologisierung ist auch insofern Vorsicht geboten, als sich gerade in neuerer Zeit die hier gezogenen Grenzen immer mehr *verwischen*:

- So bieten Maschinenbauunternehmen heute oft Komplettlösungen an, also nicht nur die Lieferung bestimmter Maschinen, sondern damit einhergehend auch begleitende Dienstleistungen wie Einrichtung, Programmierung der elektronischen Steuerung und dergleichen. Damit sind sowohl klassische Industrie- als auch Dienstleistungskomponenten enthalten. Praktisch alle Automobilhersteller bieten heute neben den Fahrzeugen auch Möglichkeiten zu deren Finanzierung an. Dazu haben sie eigene Finanzdienstleistungsgesellschaften gegründet (Volkswagen Bank, Mercedes-Benz Bank etc.). Bei der Analyse entsprechender Statistiken ergeben sich also möglicherweise Unschärfen, je

Land-, Forstwirtschaft, Fischerei	1,0 %
Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	26,1 %
Baugewerbe	4,5 %
Handel und Verkehr	14,2 %
Information und Kommunikation	3,9 %
Finanz- und Versicherungsdienstleister	4,0 %
(sonstige) öffentliche und private Dienstleister	46,3 %

Abb. 2.4 Anteil der Wertschöpfung der Wirtschaftsbereiche am Bruttosozialprodukt 2012 in %. (Quelle: Statistisches Bundesamt (Jahrbuch 2013) S. 318)

nachdem, ob die Leistungen dieser Banken bei dem Industrieunternehmen (Volkswagen, Daimler etc.) oder im Finanzdienstleistungssektor auftauchen.

- Schwer in dieses klassische Schema einzuordnen sind teilweise auch Unternehmen des Bereichs *TMT (Technology, Media and Telecommunications/Technologie, Medien, Telekommunikation)*. Computerhersteller bieten sowohl die Hardware an (Sachdienstleistung, Industrie), als auch Serviceleistungen bei Einführung von Softwaresystemen wie etwa die kundenindividuelle Konfiguration (Dienstleistung).

Ungeachtet der Differenzen im Einzelnen bleibt aber festzuhalten, dass in der Bundesrepublik Deutschland, wie in allen anderen führenden Wirtschaftsnationen auch, die Dienstleistungen in den diversen Ausprägungen eindeutig vorherrschend sind (Abb. 2.4):

Typische *Rechtsformen* von Unternehmen sind Einzelgesellschaft, offene Handelsgesellschaft (OHG), Kommanditgesellschaft (KG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaft (AG), und Mischformen, etwa die GmbH & Co. KG. Auf die Rechtsformen wird später noch im Detail eingegangen werden¹¹.

Hinsichtlich der *Größe* wird in der Regel zwischen *Klein-, Mittel- und Großunternehmen* unterschieden. Wo ist hier die Grenze zu ziehen?

Eine gängige Unterscheidung ist im deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) festgelegt (vgl. Abb. 2.5):

Diese Grenzen für Großunternehmen entsprechen jedoch oft nicht der Unterscheidung in der Praxis¹². Hier werden mittlerweile teilweise Unternehmungen mit mehreren tausend

¹¹ s. u. Kap. 3.3.

¹² vgl. auch z. B. Kayser (KMU).

	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Großunternehmen
Bilanzsumme	bis 4.840 T €	bis 19.250 T €	über 19.250 T €
Umsatzerlöse	bis 9.680 T €	bis 38.500 T €	über 38.500 T €
Anzahl Beschäftigte	bis 50	bis 250	über 250

Abb. 2.5 Klein-, Mittel- und Großbetriebe. (Quelle: HGB § 267)

Mitarbeitern noch als KMU (Klein- und Mittelunternehmen) oder „Mittelstand“ bezeichnet. Das gilt insbesondere dann, wenn sie im Familienbesitz und Familienmitglieder noch aktiv in der Geschäftsführung tätig sind und sie damit typische Merkmale eines KMU aufweisen.

Auch in anderen Ländern, insbesondere in den USA, werden wesentlich größere Unternehmen meistens noch als „SME“ (Small and Medium-sized Enterprise) bezeichnet.

Eine statistische Betrachtung zeigt, „dass rund 85 % aller Unternehmen lediglich 1 bis 9 Beschäftigte und weniger als 3 % der Unternehmen 50 und mehr Beschäftigte aufweisen“¹³.

Freilich hat die Statistik in Abb. 2.6 nur eine begrenzte Aussagekraft. Interessanter ist die Frage, wie viel Prozent der Beschäftigten denn in Unternehmen welcher Größenordnung arbeiten.

Hier zeigt sich, dass die Mehrzahl der Beschäftigten in mittleren oder größeren Unternehmen tätig ist (vgl. Abb. 2.7).

Einen Eindruck über die Bedeutung der allergrößten Unternehmen Deutschlands und der Welt vermitteln die Abb. 2.8a sowie b.

Der Umsatz der zehn größten Unternehmen der Welt liegt mit über 3486 Mrd. \$ knapp unter dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) Deutschlands von 3634 Mrd. \$¹⁴. Der Gewinn betrug 208 Mrd. \$ und damit rund die Hälfte des BIP Österreichs¹⁵.

Der Vergleich von Umsatz und Gewinn mit dem Bruttoinlandsprodukt von Staaten ist nur sehr begrenzt aussagefähig und der Leser sei vor zu weit reichenden Schlussfolgerungen gewarnt. Gleichwohl sagt er etwas über die relevanten Größenordnungen aus.

¹³ Olfert/Rahn (Einführung) S. 42.

¹⁴ Vgl. The World Bank (GDP).

¹⁵ Vgl. The World Bank (GDP).

a

Platz	Firmenname	Branche	Umsatz (Mio. €)	Gewinn/ Verlust (Mio. €)	Beschäftigte
1	Volkswagen	Automobil	192 676	21 884	549 800
2	E.ON SE	Energie	132 093	2 641	72 100
3	Daimler AG	Automobil	114 297	6 495	275 100
4	BASF-Gruppe	Chemie	78 729	5 222	113 300
5	Siemens AG	Technologie	78 296	4 590	370 000
6	BMW Group	Automobil	76 848	5 122	105 900
7	Schwarz-Gruppe	Handel	67 600	k.A.	320 000
8	Metro AG	Handel	66 739	101	283 000
9	Deutsche Telekom AG	Telekommunikation	58 169	-4 757	229 700
10	Aldi-Gruppe	Handel	56 836	k.A.	250 000
11	Deutsche Post AG	Logistik	55 512	1 780	473 600
12	BP Europa SE	Mineralöl	54 733	515	9 900
13	Robert Bosch GmbH	Technologie	52 464	2 342	305 900
14	RWE AG	Energie	50 771	1 704	70 200
15	Rewe Group	Handel	49 680	98,2	327 600
16	Edeka-Verbund	Handel	44 800	168,6	317 600
17	ThyssenKrupp AG	Rohstoffe	40 124	-5 042	168 000
18	Bayer AG	Chemie	39 760	2 496	110 500
19	Deutsche Bahn AG	Mobilität, Logistik	39 296	1 477	310 800
20	Continental AG	Technologie	32 736	1 967,9	169 600

Auf Basis der zum Zeitpunkt aktuellsten veröffentlichten Ergebnisse

b

Platz	Unternehmen	Branche	Umsatz (Mrd. \$)	Gewinn n. Steuern (Mrd. \$)
1	Wal-Mart Stores	Handel	469,16	17,0
2	Royal Dutch Shell	Mineralöl	467,15	26,59
3	Sinopec	Mineralöl	433,25	10,12
4	Exxon Mobil	Mineralöl	420,71	44,88
5	BP	Mineralöl	375,58	11,58
6	PetroChina	Mineralöl	347,93	18,28
7	Toyota Motor	Automobil	267,03	11,64
8	Volkswagen	Automobil	247,76	27,93
9	Total	Mineralöl	234,41	13,75
10	Chevron	Mineralöl	222,58	26,18
11	Glencore Xstrata	Rohstoffhandel	214,44	1,0
12	Phillips 66	Mineralöl	179,46	4,12
13	Samsung Electronics	Elektronik	178,62	20,59
14	E.ON	Energie	169,85	2,85
15	ENI	Mineralöl	163,59	10,01
16	Berkshire Hathaway	Mischkonzern	162,46	14,82
17	Apple	Computer	156,51	41,73
18	Gasprom	Erdgas	153,59	38,12
19	General Motors	Automobil	152,26	6,19
20	Axa	Versicherung	149,42	5,34

Auf Basis der zum Zeitpunkt aktuellsten veröffentlichten Ergebnisse

Abb. 2.8 a Die größten Unternehmen 2013 in Deutschland. (Quelle: o. V. (Unternehmen)). b Die größten Unternehmen 2013 weltweit. (Quelle: o. V. (Unternehmen))

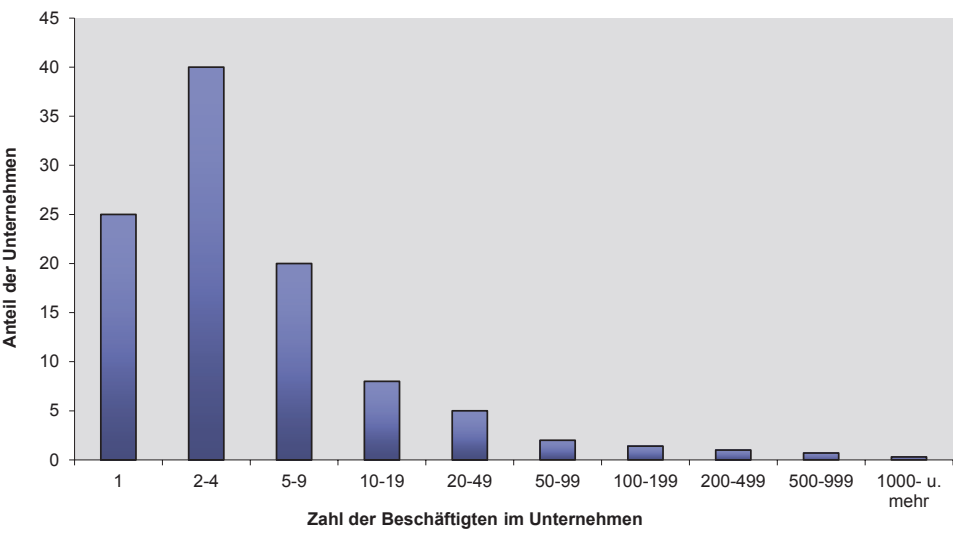


Abb. 2.6 Anteil der Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten. (Quelle: Olfert/Rahn (Einführung) S. 42)

Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	Anzahl Beschäftigte in 1000	Anzahl Beschäftigte in % v. Total
1-9	4028	16,5
10-49	4665	19,2
50-249	5199	21,3
250 und mehr	10468	43
Total	24360	100,0

Abb. 2.7 Anteil der Beschäftigten nach Unternehmensgröße 2011. (Quelle: Statistisches Bundesamt)

2.1.3 Das ökonomische Prinzip

Der grundsätzliche Maßstab wirtschaftlichen Handelns ist das *Rationalprinzip*.

Es lautet: *Der Mensch will sein Ziel mit einem möglichst geringen Einsatz erreichen.*¹⁶ Diese Aussage ist zunächst einmal nicht nur für die Betriebswirtschaft, sondern für alle Bereiche des Wirtschaftens und selbst darüber hinaus gültig.

Daraus wird für die Betriebswirtschaftslehre das *ökonomische Prinzip* abgeleitet. Es existiert in zwei Ausprägungen: „Entweder: *Mit einem gegebenen Aufwand soll ein maximaler Ertrag erzielt werden.* Oder: *Ein gegebener Ertrag soll mit einem minimalen Aufwand erreicht werden.*“¹⁷

Oder auch, bei gegebenem Input einen maximalen Output zu erreichen (Maximalprinzip) oder einen bestimmten Output mit minimalem Input (Minimalprinzip) zu erreichen.

Es fällt einfach, die Prinzipien anhand konkreter Beispiele aus der betrieblichen Praxis zu erläutern und zu konkretisieren.

Der erste Grundsatz wird etwa so angewandt:

- eine Maschine läuft zwei Schichten, also 16 h, pro Arbeitstag und verursacht dabei bestimmte Kosten. Ziel ist es, möglichst viele Einheiten des produzierten Produkts herzustellen.
- Dem Vertrieb steht ein Werbebudget von X Millionen € zur Verfügung. Es soll so eingesetzt werden, dass möglichst viel potenzielle Konsumenten erreicht und damit ein möglichst hoher Umsatz erzielt wird.

Ein typisches Beispiel der zweiten Variante stammt aus der Energiewirtschaft. Die Energiewirtschaftsunternehmen haben die Aufgabe, den Elektrizitätsbedarf zu decken. Der Ertrag ist also (weitgehend) extern vorgegeben. Die Aufgabe lautet nun, den Bedarf mit minimalem Aufwand zu befriedigen.

In der Praxis ist in der Regel weder der Ertrag noch der Aufwand fix. Vielmehr wird man versuchen, zwischen beiden eine optimale Kombination zu erreichen. So wird man in den oberen Beispielen die Laufzeit der Maschine entsprechend der Auftragslage variieren, und auch das Werbebudget wird man nach oben oder unten anpassen. Es werden also in der Regel sowohl Aufwand als auch Ertrag variiert und damit der erste und zweite Grundsatz des ökonomischen Prinzips kombiniert.

Jedoch bedeutet das *nicht* eine *gleichzeitige* Minimierung des Aufwandes und Maximierung des Ertrags. Dies wäre eine logische *Unmöglichkeit*.

¹⁶ Luger (Betriebswirtschaftslehre) S. 53.

¹⁷ Luger (Betriebswirtschaftslehre) S. 54.

Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre

Mit Beispielen und Fallstudien

Paul, J.

2015, XV, 591 S. 189 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07105-9