

Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtung steht das Unternehmen bzw. der Betrieb mit seinen unterschiedlichen Funktionsbereichen und Aufgaben. Umgangssprachlich werden die Begriffe Betrieb und Unternehmen häufig synonym verwendet. Es macht allerdings Sinn, die Begriffe zunächst genauer voneinander abzugrenzen:

- ▶ Ein **Betrieb** ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen (Wöhe 2013, S. 27).
- ▶ Als **Unternehmen** bezeichnet man einen Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem.

Diese Abgrenzung geht auf Erich Gutenberg zurück. Er sieht den Begriff „Betrieb“ als eine Form von Oberbegriff an. Die Sichtweise grenzt weiter Unternehmen als marktwirtschaftliche Betriebe im Verhältnis zu den nicht marktwirtschaftlichen Betrieben ab. Die Einteilung ermöglicht es, einen Bezug zur Wirtschaftsordnung herzustellen.

Nicht-marktwirtschaftliche Betriebe sind folglich gekennzeichnet durch

- nicht-erwerbswirtschaftliche Tätigkeit,
- Kostendeckungsprinzip,
- absenten Marktbezug.

Nicht-marktwirtschaftliche Betriebe treten häufig als planwirtschaftliche Betriebe, öffentliche Betriebe und öffentliche Verwaltungsbetriebe in Erscheinung.

Unternehmen sind hingegen gekennzeichnet durch die Verwirklichung

- des erwerbswirtschaftlichen Prinzips,
- des Autonomieprinzips,
- Marktbezug

Unternehmen sind demnach Betriebe in einer Marktwirtschaft. Die Gewinnmaximierung unter Aufrechterhaltung der Liquidität ist hier die oberste Maxime.

In der Betriebswirtschaftslehre gibt es dazu noch weitere Abgrenzungsmöglichkeiten. Rieger (1928) sieht es als wesentlich an, dass Unternehmungen durch die Idee des Gewinnstrebens dominiert sind. Im Betrieb hingegen sieht er die Gesamtheit der technischen Grundlagen, die der Unternehmung dienen.

Umgangssprachlich wird für die Begriffe Unternehmen und Betrieb auch noch der Begriff Firma verwendet. Der Begriff Firma hat eher juristische Bedeutung. Nach § 17 HGB ist die Firma der Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt, seine Unterschrift leistet und unter dem er sowohl klagen, als auch verklagt werden kann. Der Begriff der Firma steht damit im engen Zusammenhang mit der Rechtsform eines Unternehmens und ist wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspersönlichkeit.

Unabhängig davon, welcher Definition man folgt, bleibt im Kern von Unternehmen und Betrieben das wesentliche Element die Erzeugung und der Absatz von Gütern und Dienstleistungen aus einer Kombination von Produktionsfaktoren. Deshalb ist es sinnvoll, sich zu Beginn näher mit den Funktionsbereichen eines Betriebes zu beschäftigen.

2.1 Funktionale Gliederung – betriebliche Kernfunktionen

Die zentrale Funktion von Betrieben ist es, Leistungen zu erstellen und diese an Wirtschaftssubjekte abzusetzen. Der Leistungserstellungsprozess wird auch als **Transformationsprozess** bezeichnet. Der Betrieb bzw. das Unternehmen, eingebettet in Beschaffungs- und Absatzmärkte, nimmt hierbei Produktionsfaktoren (z. B. Rohstoffe, Mitarbeiter, Betriebsmittel und Hilfsstoffe) auf und erstellt in einem mehr oder weniger komplexen Produktionsprozess Güter, die es über den Absatzmarkt an nachfragende Wirtschaftssubjekte absetzt. **Güter** können in materielle Güter und immaterielle Güter unterteilt werden. Materielle Güter werden auch als Sachgüter bezeichnet. Zu den immateriellen Gütern zählen Dienstleistungen, Rechte und Informationen. Die Wirtschaftssubjekte, an die Güter abgesetzt werden, können selbst wieder Unternehmen, staatliche Organisationseinheiten, Betriebe oder aber Konsumenten in der Rolle des Endverbrauchers sein. In diesem betrieblichen Transformationsprozess, der Produktionsfaktoren (Input) in absatzfähige Güter (Output) wandelt, findet die eigentliche Wertschöpfung statt. Ein Transformationsprozess, in welchem aus Produktionsfaktoren ein Output erzeugt wird, findet sich in allen Betrieben.

Beispiele

Man betrachte zum Beispiel ein Unternehmen der Automobilindustrie. Hier werden aus den Produktionsfaktoren menschlicher Arbeitskraft und diverser Sachgüter wie Metallen, Gummi und Kunststoffen unter Zuhilfenahme von Maschinen neue Automobile hergestellt. Die Qualität des Produktionsprozesses und auch der erfolgreiche Vertrieb der erzeugten Fahrzeuge sind von der zur Verfügung stehenden Information abhängig. Um erfolgreich einen Betrieb aufbauen zu können, werden finanzielle Mittel benötigt. Finanzielle Mittel – also Geld –, werden über den Kapitalmarkt bezogen. Es gibt in jedem Automobilkonzern eine Unternehmensleitung, die den Betrieb führt. Sie übernimmt Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Funktionsbereiche. Die Unternehmensleitung stellt im Management des Unternehmens sicher, dass die einzelnen Funktionsbereiche möglichst „reibungsfrei“ miteinander arbeiten. Aber nicht nur in Betrieben, die Sachgüter erzeugen, finden sich die dargestellten Funktionsbereiche wieder. In Unternehmen, in welchen Dienstleistungen erstellt werden, findet man genau die gleiche Struktur vor. Man betrachte z. B. eine Rechtsanwaltskanzlei. Die Rechtsanwälte der Kanzlei erzeugen letztlich Dienstleistungen – hier konkret: die Beratung der Mandanten in rechtlichen Angelegenheiten und deren Vertretung vor Gericht. Um diese Dienstleistung erzeugen zu können, benötigt die Kanzlei ebenfalls Input. Dieser besteht beispielsweise im Personal. Nicht Jeder kann diese Dienstleistung anbieten, vielmehr sind hierzu qualifiziert ausgebildete Juristen notwendig. Der Betrieb der Kanzlei erfordert aber in der Regel weiteres Personal, wie z. B. Schreibkräfte und Rechtsanwaltsgehilfen. Das Personal wird über den Arbeitsmarkt bezogen. Weitere notwendige Produktionsfaktoren sind die Räumlichkeiten der Kanzlei, Betriebs- und Bürobedarf, Telefon, Fax, Papier und so weiter. Auch diese Produktionsfaktoren in Form von Sachgütern werden über den Markt bezogen. Diese Güter bzw. ihre systematischen Interaktionen fließen dann in den Produktionsprozess bei der Erstellung der konkreten Dienstleistung, hier nämlich einer Rechtsberatung, mit ein. Bei Dienstleistungen zeigt sich jedoch häufig ein Phänomen: Obwohl Produktion und Absatz hier eng miteinander verknüpft sind, sind die beiden Phasen im zeitlichen Ablauf oft schwer voneinander zu trennen. Nimmt ein Mandant also eine Rechtsberatung in Anspruch, so wird sie bereits bei ihrer „Erzeugung“ an den Kunden bzw. den Mandanten abgesetzt.

Bei allen Unternehmen lassen sich, unabhängig von ihrer Branche, in der sie platziert sind, grundsätzliche betriebliche Grundfunktionen identifizieren (siehe [Abb. 2.1](#)). Diese kann man unterteilen in Beschaffung, Produktion, Absatz. Aus diesen drei Punkten besteht der eigentliche betriebliche Leistungserstellungsprozess. Darüber legen sich das Finanzwesen und die Unternehmensführung bzw. das Management.

Ziel der **Beschaffung** ist es, Produktionsfaktoren in notwendiger Menge und Qualität zu erwerben, sodass sie zum richtigen Zeitpunkt, das heißt bedarfsgerecht, im Betrieb zur Verfügung stehen. Der Bereich der Beschaffung umfasst dabei alle Tätigkeiten, die zur

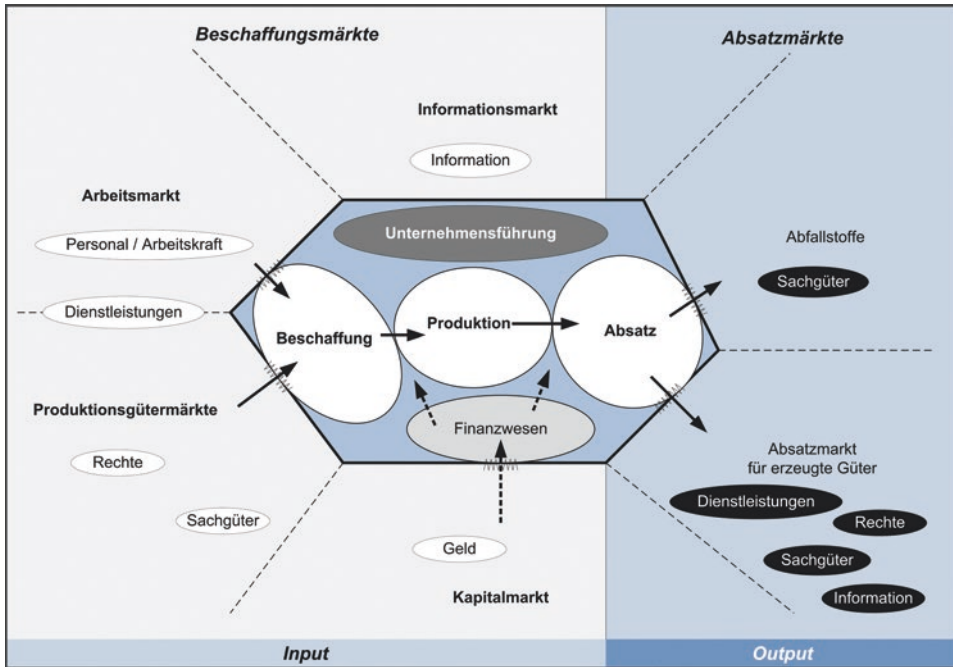


Abb. 2.1 Funktionale Gliederung eines Betriebes

Bereitstellung von Sachgütern, Rechten und Dienstleistungen zum Zwecke der weiteren Verarbeitung im Betrieb dienen. Typische betriebswirtschaftliche Herausforderungen im Bereich der Beschaffung sind u. a. die Optimierung der internen Logistik, Senkung der Prozesskosten sowie die Senkung der Kapitalbindung.

Unter **Produktion** wird die effiziente Herstellung von Gütern und Leistungen durch die Kombination von Produktionsfaktoren verstanden. Die Produktion ist der Kern des eigentlichen unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses.

Der **Absatz** als Funktionsbereich in einem Unternehmen bildet den Abschluss des eigentlichen betrieblichen Leistungserstellungsprozesses. Der Absatz überführt das Leistungsangebot aus dem Unternehmen an den Nutzer. Rechtlich gesehen zielt der Absatz meist auf den Abschluss schuldrechtlicher Verträge in Form von Kauf-, Miet-, Pacht-, Dienst- oder Werksverträgen ab. Der Absatz ist damit Zielobjekt auch für die anderen betrieblichen Funktionen. Hieraus hat sich letztlich der Teilbereich des Marketings entwickelt. Die Absatzaktivitäten im Sinne einer Unternehmensfunktion umfassen zahlreiche Aufgaben, die in Absatzpolitik, Absatzplanung sowie seine Organisation und Kontrolle untergliedert werden können. Absatz wird häufig umgangssprachlich mit Vertrieb gleichgesetzt. Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre stellt der Vertrieb allerdings nur die Umsetzung des Absatzes in technischer, logistischer und organisatorisch-personeller Sicht dar.

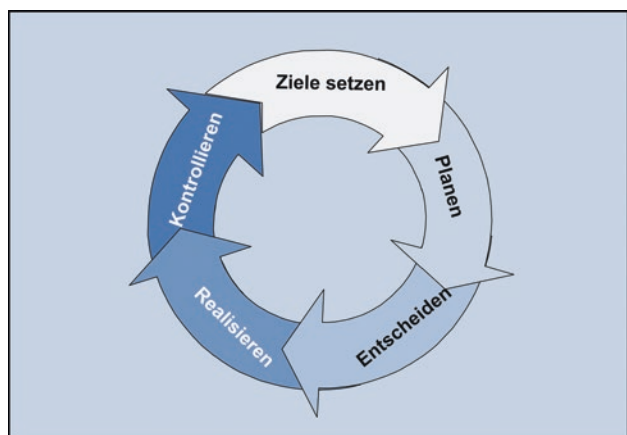
Das **Rechnungswesen** ist eine zentrale betriebliche Funktion, die sehr große Bedeutung für den betrieblichen Erfolg eines Unternehmens besitzt. Rechnungswesen kann

sehr weitgehend definiert werden als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, das der systematischen Erfassung, Überwachung und informatorischen Verdichtung der durch den betrieblichen Leistungsprozess entstehenden Geld- und Leistungsströme dient. Dem Rechnungswesen wird die systematische Überwachung und Erfassung aller Geld- und Leistungsströme zuteil. Dabei dient das Financial Accounting der Rechenschaftslegung gegenüber außerhalb des Unternehmens stehenden Adressaten, wie z. B. der Öffentlichkeit, dem Staat und Banken. Das Controlling hingegen übernimmt die Unterstützung des Managements und dient der Planung, Steuerung und der Überwachung der betrieblichen Teilbereiche. Ziel ist es, die Ausrichtung von Prozessen zu prüfen und ihre Leistungsfähigkeit sicher zu stellen.

Das **Finanzmanagement** bzw. die Finanzwirtschaft (Investition und Finanzierung) beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Unternehmen Geld erwirtschaftet und dieses einsetzt, um erneut Geld zu erwirtschaften. Die Liquiditätssicherung hat die Aufgabe zu gewährleisten bzw. sicherzustellen, dass zu jedem Zeitpunkt der Unternehmung ausreichend abrufbare Finanzmittel zur Verfügung stehen. Der Teilbereich Treasury zielt darauf ab, die finanziellen Risiken im Falle einer Krise abzumildern. Hierzu werden Sicherheiten aufgebaut.

Management soll im Kontext dieses Buches als Unternehmensführung verstanden werden. Die Führung des Unternehmens ist eine wesentliche betriebliche Teilfunktion. Management kann als ein zyklischer Prozess aufgefasst werden (siehe [Abb. 2.2](#)). Das Lösen einer Managementaufgabe beginnt mit dem Identifizieren und dem Setzen von Zielen. Um diese Ziele später umsetzen zu können, muss eine Planung erstellt werden. Die Planung bzw. die einzelnen Pläne müssen in dieser Phase häufig genau aufeinander abgestimmt werden. Nach der Planungsphase wird dann eine Entscheidung über die Realisierung der Pläne getroffen. In der anschließenden Realisierungsphase erfolgt eine Umsetzung der Pläne. Im Anschluss daran muss die Realisierung der gesetzten Ziele überprüft, analysiert und kontrolliert werden. Oftmals werden hier Abweichungen festgestellt. Die Ergebnisse wiederum finden Eingang in einen neuen Zyklus und werden bei der erneuten Zielsetzung berücksichtigt.

Abb. 2.2 Managementprozess



Mit Hinblick auf den zeitlichen Horizont der Managementtätigkeiten muss zwischen der strategischen Unternehmensführung und der operativen Unternehmensführung differenziert werden. Die **strategische Unternehmensführung** umfasst die langfristige Ausrichtung und Positionierung des Unternehmens im relevanten Wettbewerbsumfeld mit dem primären Ziel, die Existenz des Unternehmens langfristig zu sichern. Die langfristige Unternehmensplanung zielt darauf ab Erfolgspotentiale zu erkennen und aufzubauen. Eine weitere Aufgabe der strategischen Unternehmensführung ist der Aufbau eines zukunftsgerichteten Informationssystems. Hierbei ist insbesondere in größeren Unternehmen in dynamischen Märkten die Nutzung strategischer Analyse- und Verfahrenstechniken von Bedeutung. Im Gegensatz hierzu umfasst die **operative Unternehmensführung** die kurz- bis mittelfristige Steuerung des Unternehmens und der Unternehmensressourcen mit dem primären Ziel, die Liquidität und den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Im Rahmen der operativen Unternehmensführung stehen der Aufbau und die Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen und die Nutzung betriebswirtschaftlicher Analyse- und Verfahrenstechniken im Vordergrund.

Häufig werden in der Betrachtung die genannten Funktionsbereiche feiner untergliedert. Dies eröffnet ggf. die Möglichkeit einer detaillierteren Analyse und ist unternehmensspezifischen Erfordernissen geschuldet. Eine wirklich einheitliche Darstellung und Bezeichnung findet sich nicht. So wird in einigen Darstellungen gesondert eine Personalfunktion (Personalverwaltung) ausgewiesen. Wiederum andere Darstellungen sprechen hier von einem Funktionsbereich Logistik. Entscheidend für das funktionale Verständnis einer Organisation ist, dass in diesen Funktionsbereichen sich dann häufig Bestandteile mehrerer Kernfunktionen wiederfinden. So umfasst z. B. die Personalfunktion (-verwaltung) regelmäßig die Beschaffung, Weiterbildung, Administration, Abrechnung und Management rund um das Personal eines Unternehmens – damit werden die betrieblichen Kernfunktionen hier spezifisch mit Blick auf den Produktionsfaktor Arbeit in einem eigenen Funktionsbereich zusammengefasst.

Die Funktionsbereiche müssen aufeinander abgestimmt werden, damit sie reibungslos zusammenarbeiten können. Das kann eine effiziente und effektive Organisationsstruktur erreichen. Es ist folglich notwendig sich mit den Grundlagen der Ablauf- und Aufbauorganisation vertraut zu machen.

2.2 Gewinnerzielung und Liquidität

Oberstes Ziel eines Unternehmens in einer freiheitlich organisierten Marktwirtschaft ist die Erzielung von Gewinn. **Gewinn** kann als Überschuss der Erträge über die Aufwendungen aufgefasst werden. Gewinne, die durch das Unternehmen erzielt werden, können grundsätzlich auf zwei Arten verwendet werden: Einerseits kann der Gewinn ausgeschüttet werden. In diesem Fall werden primär die Interessen der Shareholder (Eigentümer) befriedigt. Andererseits ist die Einbehaltung der Gewinne

(Thesaurierung) und damit die Stärkung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens möglich. Hierdurch wird das Unternehmen letztlich „robuster“ und kann die Mittel zum Erwerb weiterer Produktionsfaktoren oder zur Befriedigung der Interessen anderer Anspruchsgruppen, wie beispielsweise der Mitarbeiter, Lieferanten, Gläubiger oder Kunden einsetzen. Der Gewinn ist quasi das „*Lebenselixier*“ eines Unternehmens. Gerät ein Unternehmen in die Verlustzone und gelingt es ihm nicht, aus dieser mittelfristig herauszukommen, ist letztlich das Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt die Folge. Dies kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Klassische Wege sind die Liquidation oder Insolvenz. Zwar liegt das Hauptaugenmerk im Unternehmen auf der Gewinnerzielung, jedoch ist das Einhalten einer weiteren Rahmenbedingung für das Überleben der Unternehmen notwendig: die Sicherung der Liquidität. Unter **Liquidität** wird die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden. Das Management eines Unternehmens ist also aufgefordert so zu handeln, dass immer in ausreichendem Maße Zahlungsmittel zur Begleichung fälliger Zahlungsverpflichtungen vorhanden sind. Diese Forderung wird auch als „Prinzip der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts“ bezeichnet.

- Oberstes Ziel eines Unternehmens ist die Gewinnmaximierung unter Aufrechterhaltung der Liquidität.

Das Ziel der Gewinnmaximierung wird durch Einhaltung des ökonomischen Prinzips realisiert (siehe [Abb. 2.3](#)). In Unternehmen stehen regelmäßig verschiedene Handlungsalternativen zur Erstellung der betrieblichen Leistung zur Auswahl. Zur Beurteilung betriebswirtschaftlicher Handlungsalternativen ist das ökonomische Prinzip, nach dem die Schaffung einer bestimmten Menge von Gütern bzw. Dienstleistungen immer mit dem geringstmöglichen Einsatz an Produktionsfaktoren zu erfolgen hat, das entscheidende Auswahlprinzip (Wöhe 2013, S. 33). Das **ökonomische Prinzip** verlangt nach einem optimalen Verhältnis aus Produktionsergebnis (Output bzw. Ertrag) und dem Produktionseinsatz (Input bzw. Aufwand). Die **Effizienz**, als das Verhältnis von wertmäßigem Output zu wertmäßigem Input, ist für den Ökonomen der allein gültige Maßstab zur Beurteilung betrieblicher Handlungsalternativen (siehe [Abb. 2.4](#)).

Der Begriff der Effizienz ist abzugrenzen vom Begriff der Effektivität, der auch sehr häufig im Management verwendet wird. Die **Effektivität** ist ein Maß für die Zielerreichung. Oftmals wird auch vom Zielerreichungsgrad gesprochen. Im Hinblick auf die Effektivität wird nur die Wirksamkeit der betrachteten Maßnahmen beleuchtet. Die Frage, wie hoch der Aufwand für den erzielten Output ist, spielt hier keine Rolle. Mit einfachen Worten kann der Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität wie folgt ausgedrückt werden:

- Effizienz ist gleichbedeutend mit der Aussage, die Dinge richtig tun.
- Effektivität ist gleichbedeutend mit der Aussage, die richtigen Dinge tun.

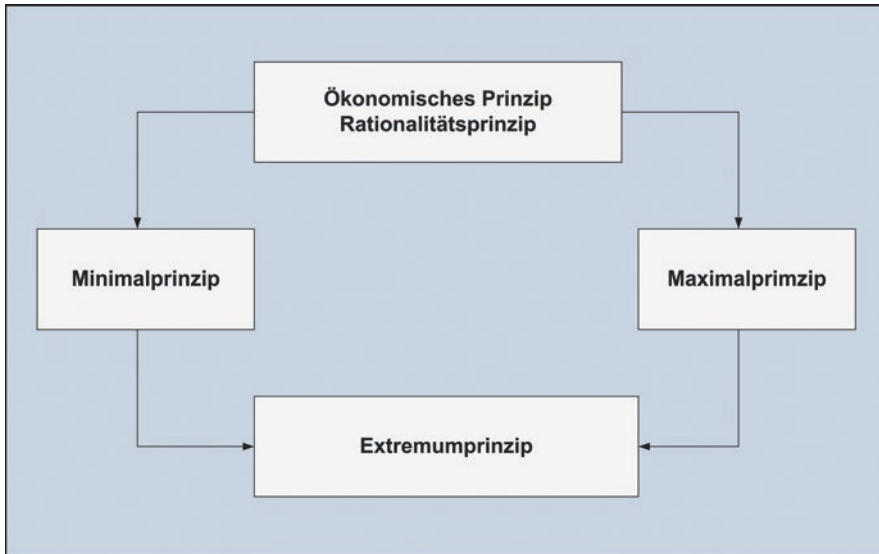


Abb. 2.3 Ökonomisches Prinzip

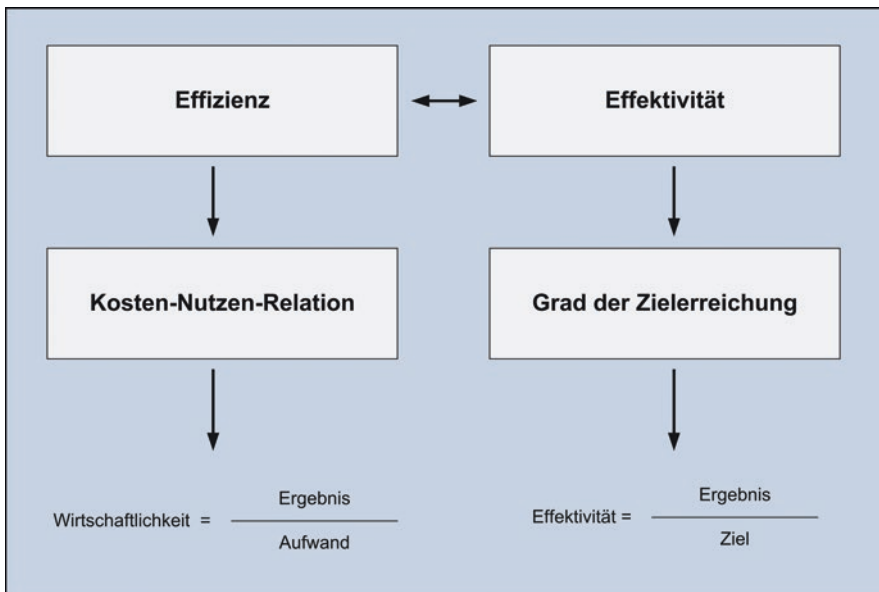


Abb. 2.4 Effizienz und Effektivität

Effizienz und Effektivität sind nicht die einzigen Ziele in einem Unternehmen, vielmehr gibt es noch weitere Zielgrößen wie z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit, den Umweltschutz, die Reduktion von Emissionen, Ressourcenschonung und Risikominimierung. Häufig ist es für den Manager notwendig, die bestehenden Zielsetzungen zu analysieren und miteinander zu vergleichen. Hierzu ist es sinnvoll, einige grundsätzliche Abgrenzungs- und Gliederungsmöglichkeiten zu kennen.

2.3 Weitere Zielsetzungen in Unternehmen

Während man in vielen Branchen von der uneingeschränkten Gültigkeit dieses Oberziels der Gewinnmaximierung ausgehen kann, gibt es in vielen Unternehmen oft Kollisionen mit Zielsetzungen externer oder auch interner Anspruchsgruppen.

Zwischen Unternehmen und den Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens können Interessenkonflikte entstehen, die ihre Ursache in den unterschiedlichen Zielsetzungen der Beteiligten haben. So können Umweltauflagen z. B. die Kosten der Produktion erheblich erhöhen. Das seitens des Staates und zahlreicher NGOs geforderte Ziel, sich als Unternehmen nachhaltig zu verhalten, kann somit im Konflikt zur Gewinnmaximierung stehen.

Beispiel: Kraftwerk Moorburg

„Wegen der hohen erwarteten Ausstöße von CO₂, Schwefeldioxid und Stickoxid mussten sich die Betreiber gegen Druck sowohl aus der Bevölkerung, als auch aus der Politik behaupten.

Der erste Block des umstrittenen Kohlekraftwerks Moorburg ist bereits seit Anfang des Jahres in Betrieb, der zweite sollte eigentlich in diesen Wochen folgen, nun wird es wohl erst im August so weit sein – aber unabhängig vom exakten Zeitpunkt wird das Kraftwerk die für seine Genehmigung durch den Hamburger Senat selbst auferlegte Verpflichtung zur CO₂-Reduktion nicht erfüllen. ‚Im Kohlekraftwerk Moorburg findet keine Reduktion des CO₂-Ausstoßes statt‘, sagt jedenfalls Karsten Smid, Energieexperte von der Umweltorganisation Greenpeace, ‚und sie wird auch in Zukunft nicht kommen, obwohl sie vom Kraftwerksbetreiber Vattenfall und dem Hamburger Senat einst angekündigt worden war.‘

Der Hamburger Senat und Moorburg-Betreiber Vattenfall versicherten in der sogenannten Moorburg-Vereinbarung von 2007, dass beim Bau und Betrieb des Kraftwerks diverse Umweltauflagen erfüllt würden. Die Vereinbarung war rechtlich nicht bindend, allerdings notwendig, um das Kohlekraftwerk gegen massiven Widerstand politisch durchzusetzen. Eine der wichtigsten dieser selbst auferlegten Verpflichtungen war die Reduktion des CO₂-Ausstoßes. Die müsse ‚schnell und deutlich‘ geschehen, wie es in der Vorbemerkung der Moorburg-Vereinbarung heißt, um die ansteigende ‚CO₂-Konzentration in der Erdatmosphäre zu begrenzen...‘“

<http://www.welt.de/regionales/hamburg/article143207224/Kraftwerk-Moorburg-und-die-Vereinbarung-ohne-Wert.html>

Einerseits gibt eine unüberschaubare Vielzahl von Konfliktsituationen. Andererseits gibt es aber auch Situationen, in denen Synergien auf Basis komplementärer Zielsetzungen die Zielerreichung erleichtern können. So können sich z. B. Unternehmen in einer Branche zu „Joint Ventures“ zusammenschließen, beispielsweise um gemeinsam ihr Risiko von Produktfehlentwicklungen zu reduzieren.

Beispiel: Joint Venture von Mitsubishi Heavy Industries und Siemens

Mitsubishi Heavy Industries, Ltd (MHI) und die Siemens AG gaben heute den Abschluss ihres Joint Venture in der metallurgischen Industrie bekannt. Das neue Unternehmen firmiert unter dem Namen Primetals Technologies, Limited und hat seinen Hauptsitz in London, Großbritannien. Mit dem Joint Venture entsteht ein global operierender Komplettanbieter für Anlagen, Produkte und Dienstleistungen für die Eisen-, Stahl- und Aluminiumindustrie. Mitsubishi-Hitachi Metals Machinery, Inc. – ein von MHI konsolidiertes Unternehmen mit den Anteilseignern Hitachi, Ltd. und IHI Corporation – hält 51 Prozent und Siemens 49 Prozent der Anteile am Joint Venture. Primetals Technologies nimmt den Betrieb mit insgesamt 9000 Mitarbeitern auf, die von beiden Partnern kommen.

Shunichi Miyana, President und CEO von Mitsubishi Heavy Industries: „Bei MHI und Siemens stimmt die Chemie, was die jeweilige Unternehmenskultur angeht, und jeder der beiden Partner bringt seine Stärken im Hinblick auf Produktportfolio und geografische Präsenz gleichermaßen mit ein. Daher versprechen wir uns von dem neuen Joint Venture sehr vorteilhafte Synergien. Durch den Zusammenschluss können wir unseren Kunden noch bessere Lösungen als zuvor anbieten.“

Joe Kaeser, Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG: „Mitsubishi Heavy Industries ist ein bewährter Partner mit einem herausragenden Technologieportfolio. Mit Primetals Technologies entsteht ein starker Global Player und Anbieter von weltweit führender Technologie. Die Bildung des Gemeinschaftsunternehmens ist ein weiterer Schritt bei der Umsetzung der Siemens Vision 2020. Damit stärken wir unsere Kernaktivitäten weiter.“ (Auszug aus der gemeinsamen Presseinformation Siemens 2015).

Um ein Unternehmen gezielt managen und am Markt ausrichten zu können, ist es notwendig, seine Ziele, Zielkonflikte und beteiligte Interessengruppen zu analysieren und zu strukturieren.

Formalziele und Sachziele:

Gewinnerzielung und Aufrechterhaltung der Liquidität zählen neben anderen zu den **ökonomischen Zielen** eines Unternehmens. Sie werden häufig auch als **Formal- oder Wertziele** bezeichnet. Diese Ziele sind dadurch gekennzeichnet, dass sie den Erfolg des unternehmerischen Handelns widerspiegeln. Formalziele werden oft durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausgedrückt. Sie sind deshalb gut messbar und ermöglichen den Vergleich verschiedener Unternehmen. Die wichtigsten Formalziele eines Unternehmens sind der Gewinn und die Liquidität, da diese allgemein als zwingende Voraussetzung für das Bestehen von Wirtschaftsunternehmen angesehen werden. Es gibt darüber hinaus noch

viele weitere verschiedene Erfolgskenngrößen. Man kann sich u. a. an der Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Umsatzrentabilität oder am Return on Investment orientieren. Formalziele sind auf das Erreichen „erwünschter geldwerter Zustände“ ausgerichtet.

Sachziele oder Leistungsziele: sind Ziele, die sich auf das konkrete Handeln eines Betriebes oder einer öffentlichen Einrichtung bei der Leistungserstellung beziehen. Das umfasst die Art, Menge, Qualität, den Ort und die Zeit der zu produzierenden Güter oder einer zu erbringenden Dienstleistung. Sachziele richten sich meist nach den Formalzielen. Beispiele für Sachziele in der umweltorientierten Unternehmensführung sind die Realisierung von Umweltauflagen bei möglichst niedrigen Kosten, die Implementierung des Nachhaltigkeitsgedanken bis in die Betriebsabläufe oder ein „grünes“ Marketing bzw. öffentliches Auftreten. Sachziele sind auf das Erreichen „erwünschter natürlicher Zustände“ ausgerichtet, unter Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder.

Soziale und ökologische Ziele:

Sozialziele, Humanziele, ökologische Ziele beschreiben das angestrebte Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden bzw. Patienten, Staat und der Öffentlichkeit. Es findet eine Orientierung an den sozialen und ökologischen Interessen der Stakeholder statt. Da diese inhaltliche Dimension nicht direkt für das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens notwendig ist bzw. nicht unmittelbare Erfolge generiert, wird sie oft als zweitrangig angesehen. Häufig ist die Umsetzung gewisser sozialer und ökologischer Ziele aber auch gesetzlich verankert. Man denke an die Regelung von Arbeitszeiten oder an die Einhaltung von Umweltschutzauflagen. Viele Standards im Bereich des Qualitätsmanagements und Umweltmanagements (z. B. ISO 90001 und 14001) tragen zur Umsetzung und Einhaltung sozialer und ökologischer Ziele bei. Im Bereich sozialer und ökologischer Ziele kommt besonders dem Grundgedanken der Nachhaltigkeit hohe Bedeutung zu.

Zielhierarchie:

Mit Hinblick auf die Hierarchie zwischen den Zielen kann zwischen **Oberzielen**, **Zwischenzielen** und **Unterzielen** unterschieden werden. Während Formalziele oft Oberziele sind, verhalten sich Sachziele meist als Zwischen- oder Unterziele, um die angestrebten Formalziele zu erreichen. So kann beispielsweise das Oberziel der Emissionsreduktion eines Kohlekraftwerks durch das Zwischenziel (bzw. Unterziel) der Anschaffung einer Pre- oder Post-Combustion-Anlage erreicht werden. Das Oberziel der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ist beispielsweise durch das Unterziel des Einrichtens eines firmeneigenen Kindergartens erreichbar. Das Oberziel einer Gemeinde, möglichst unabhängig beispielsweise von einer zentralisierten (Lebensmittel-)Versorgung zu sein, könnte durch das Zwischenziel der gezielten Förderung lokaler Lebensmittelproduktionen oder Sozialer Landwirtschaftsprojekte verwirklicht werden.

Zielbeziehungen:

Ein erfolgreiches betriebliches Management setzt den Umgang mit vielen unterschiedlichen Interessengruppen und deren verschiedenen Zielsetzungen voraus. Deshalb ist es notwendig, sich grundlegend mit den auftretenden Zielbeziehungen auseinander zu setzen.

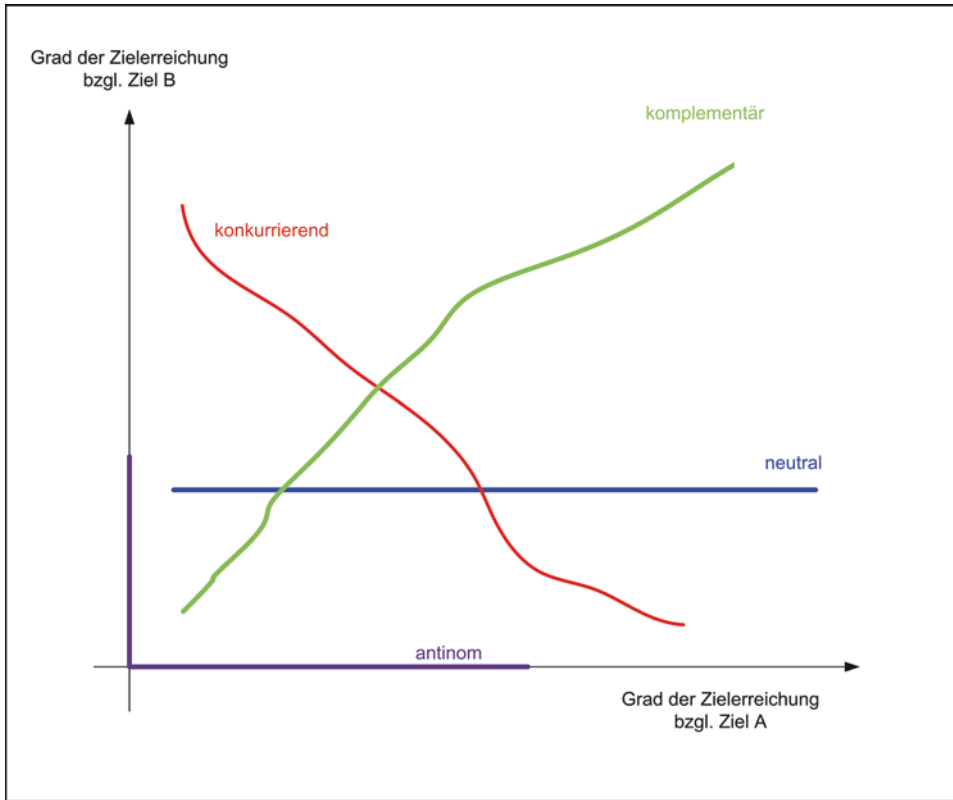


Abb. 2.5 Zielbeziehungen

Ein Manager wird dem ökonomischen Prinzip folgend versuchen, einen effizienten Interessenausgleich für das Unternehmen vorzunehmen.

Mit Blick auf die Beziehung einzelner Ziele untereinander können Ziele eingeteilt werden in komplementäre, konkurrierende, antinome und indifferente Zielsetzungen, wie in Abb. 2.5 dargestellt. **Komplementäre Ziele** sind durch eine synergetische Zielbeziehung gekennzeichnet. Was zur Erfüllung des einen Ziels beiträgt, fördert zugleich das Erreichen des anderen Ziels. Komplementäre Zielbeziehungen stehen im Gegensatz zu konkurrierenden Zielbeziehungen. **Konkurrierende Zielbeziehungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass jeder Schritt in Richtung der Umsetzung des einen Ziels dazu führt, dass man sich von der Realisierung des anderen Ziels entfernt. Die Umsetzung eines Ziels geht zu Lasten der Verwirklichung des anderen Ziels. Bei **antinomen Zielsetzungen** schließt sich die gleichzeitige Verwirklichung der Ziele aus. Es muss letztlich eine Entweder-oder-Entscheidung getroffen werden. **Neutrale bzw. indifferente Zielbeziehungen** sind dadurch gekennzeichnet, dass die Verwirklichung der Ziele vollkommen unabhängig voneinander erfolgen kann. Die Verfolgung des einen Ziels hat keinen Einfluss auf das andere Ziel.

Als Manager sollte man sich stets vor Augen halten, dass an die Zielformulierung gewisse Anforderungen zu stellen sind. Zielsetzungen im Betrieb sollten **konkret, fordernd, erreichbar** und **persönlich** sein. Ferner ist der Fokus oder die **Beschränkung auf das Wesentliche** ein nicht zu unterschätzender Faktor, der das Erfüllen des Ziels häufig maßgeblich beeinflusst. Als guter Manager sollten Sie ihre Ziele operational formulieren. Das bedeutet, dass der Grad der Zielerreichung gemessen und mit dem geplanten Zielwert verglichen werden kann. Die Zielformulierung sollte deshalb in der Regel den Zielinhalt, das Zielausmaß und den Zieltermin enthalten.

Beispiel

Bereichsleiter H. Kauder plant eine Umsatzsteigerung im Marktsegment „Trucks“ für das kommende Jahr um 12 %.

Zielinhalt: Umsatzsteigerung im Marktsegment „Trucks“

Zielausmaß: + 12 %

Zieltermin: kommendes Jahr

Operationale Zielformulierungen erleichtern erheblich den Planungs- und Steuerungsprozess und unterstützen die Ergebniskontrolle sowie die Analyse von Abweichungen.

Weiterführende Literatur

- Berthel, J., & Becker, F. (2013). *Personalmanagement*, 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Biethahn, J., Mucksch, H., & Ruf, W. (2004). *Ganzheitliches Informationsmanagement–Band I: Grundlagen*, 6. Aufl. München: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Biethahn, J., Mucksch, H., & Ruf, W. (2007). *Ganzheitliches Informationsmanagement: Band II: Entwicklungsmanagement*, 4. Aufl. München: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J., & Wyss, C. (2009). *Einführung in die Managementlehre* (Bd. 2, S. 5). Haupt.
- Dyckhoff, H., & Souren, R. (2007). *Nachhaltige Unternehmensführung: Grundzüge industriellen Umweltmanagements*. Berlin: Springer-Verlag.
- Gutenberg, E. (1958). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Springer-Verlag.
- Gutenberg, E. (1980). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Band. III*. Berlin: Die Finanzen.
- Gutenberg, E. (1984). *Grundlagen der Betriebswirtschaft, Band II: Der Absatz*, 17. Aufl. Berlin u. a: Springer.
- Gutenberg, E. (1961). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Band. Die Produktion (Vol. 1)*. Berlin: Springer-Verlag. raus nehmen)
- Heinen, E. (2013). *Das Zielsystem der Unternehmung: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen* (Bd. 1). Berlin: Springer-Verlag.
- Hungenberg, H., & Wulf, T. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis*. Berlin: Springer-Verlag.

- Meyer, M. (2013). *Ziele in Organisationen: Funktionen und Äquivalente von Zielentscheidungen*. Berlin: Springer-Verlag.
- Peters, S., Brühl, R., & Stelling, J. N. (2005). *Betriebswirtschaftslehre: Einführung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Rieger, W. (1928). *Einführung in die Privatwirtschaftslehre von Dr. rer. pol. Wilhelm Rieger...*. Nürnberg: Krsche & Company.
- Schewe, G. (2005). *Unternehmensverfassung: corporate governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*. Berlin: Springer.
- Schneck, O. (2011). *Lexikon der Betriebswirtschaft*. 3500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf (Hrsg.) 8. Aufl. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.
- Siemens. (2015). Joint Venture von Mitsubishi Heavy Industries und Siemens nimmt Geschäftstätigkeit auf. [Online]. www.siemens.com/press/PR2015010088CODE. Zugegriffen: Febr. 2017].
- Strasser, H. (1966). *Begriffliche Grundlagen der unternehmerischen Zielbildung*. In *Zielbildung und Steuerung der Unternehmung* (S. 9–17). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Ulrich, P. (2008). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 4. Aufl. Bern: Haupt.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Witte, H. (2007). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 25. Aufl., Beiträge zur Controlling-Forschung. München: Vahlen.

Betriebswirtschaftslehre für Umweltwissenschaftler

Ampofo, A.

2018, IX, 258 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12516-5