

I Die Denkhaltung der Betriebswirte

Das Kapitel gibt einen Überblick der Grundlagen der Denkweise von Betriebswirten. Es zeigt, wie die Betriebswirtschaft die Welt sieht und welche Annahmen die Denk- und Entscheidungsraster von Betriebswirten prägen. Es schafft damit die Voraussetzung für alle weiteren Kapitel und soll dazu beitragen, den Hintergrund betriebswirtschaftlichen Denkens transparent zu machen.

Die Themen zeigen die Problematik des Unternehmensverständnisses (1–4), behandeln grundsätzliche Fragen zum Unternehmenserfolg (5–6) und greifen Themen heraus, die für die Betriebswirtschaft von hoher Bedeutung sind (7–10).

Inhaltsverzeichnis

1. **Unternehmen**
 2. **Stakeholder**
 3. **Unternehmenszweck**
 4. **Organisation**
 5. **Wertschöpfung**
 6. **Geld, Wert und Erfolg**
 7. **Zeit**
 8. **Risiko**
 9. **Menschenbilder**
 10. **Wirtschaftssysteme**
- Spezialthema: Resilienz**

1. Unternehmen

„Unternehmen gibt es, weil es sie gibt.“

Grundlagen

Die Betriebswirtschaft handelt von Unternehmen¹. Es ist daher erstaunlich, dass man bis heute nicht genau weiß, warum es überhaupt Unternehmen gibt. Geschichtlich gesehen sind Unternehmen in der heutigen, komplexen Form relativ neue Entwicklungen, und das Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre gibt es seit nicht einmal 100 Jahren. Lange Zeit war ein Unternehmen nicht viel mehr als eine oder mehrere Personen, die durch Produktion oder Handel ein Marktbedürfnis zur Steigerung ihres Einkommens erfüllt haben. In dieser klassischen Welt konnte der Schwerpunkt des Unternehmens und der Betriebswirtschaft auf den Absatz und die Produktion reduziert werden.

Die ersten Betriebswirtschaftsbücher wurden in den 1930er Jahren vor allem von *Schmalenbach* publiziert, der in einem sehr pragmatischen Ansatz die Grundlagen des modernen Rechnungswesens (vor allem der Kostenrechnung) gelegt hat. Die eigentliche Geburtsstunde der modernen Betriebswirtschaft geht auf *Gutenberg* zurück, der 1951 das Werk „Grundlagen der BWL“ veröffentlichte. *Gutenberg* war einer der ersten, der ein Gesamtmodell des Unternehmens entwickelt hat: sein produktivitätsorientierter Ansatz unterscheidet elementare Faktoren (zB Arbeit oder Material) und dispositive Faktoren (zB Leitung oder Organisation). Diese Produktionsfaktoren werden in Unternehmen optimal kombiniert und durch Produktions-, Absatz- und Finanzierungsprozesse in einen Output umgewandelt.

Gutenberg verfolgt dabei einen recht mathematischen, deterministischen Ansatz, der in den folgenden Jahren ergänzt und ersetzt wurde. So vertritt *Heinen* in seinem Entscheidungsansatz die Ansicht, dass das eigentliche Problem des Unternehmens die Zielfindung ist und sich Unternehmen vor allem durch ihre Ziele bestimmen. Die Hauptaufgabe der Betriebswirtschaft ist demnach, Entscheidungen zu ermöglichen und durchzusetzen, die zu den Zielen des Unternehmens beitragen. Eine andere Denkweise stellt *Ulrich* vor: sein Systemansatz sieht das Unternehmen als komplexes Netzwerk vielfältiger Bausteine (Menschen, Ressourcen etc), die es durch kybernetische Prozesse zu steuern gilt. Der Situationsansatz wiederum meint, dass Unternehmen sich vor allem durch ihre Umstände bestimmen und abhängig von ihrem Kontext beurteilt werden müssen.

Allen diesen Theorien ist gemein, dass sie im Prinzip rationelles Verhalten, effiziente Prozesse, eindeutige Ziele und erkennbare Motive unterstellen. Die aktuelle Forschung bricht mit diesen Annahmen und entwickelt ein neues Unternehmensverständnis: die „Neue Institutionenökonomie“. Die Neue Institutionenökonomie

¹ In diesem Buch wird durchgehend von Unternehmen gesprochen – Unternehmung ist, wenn man mit Freunden aufs Land fährt.

geht von den realen Annahmen aus, dass Individuen opportunistisch auf den eigenen Vorteil bedacht sind, dass Informationen und Entscheidungen immer unsicher sind und dass jeder Austausch von Gütern oder Informationen Kosten verursacht. Aus diesen prinzipiellen Rahmenbedingungen haben sich verschiedene Denkrichtungen entwickelt, die die Betriebswirtschaft derzeit stark prägen.

Der **Transaktionskosten-Ansatz** von *Coase* wurde 1991 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet. Transaktionskosten treten am Markt für die Suche nach dem richtigen Preis und für die Abwicklung eines Vertrages auf. Unternehmen ermöglichen eine eindeutige Preisinformation und eine effiziente Vertragsabwicklung; es entstehen daher für alle Marktteilnehmer geringere Transaktionskosten als ohne Unternehmen – was die Existenz von Unternehmen erklärt. Da Unternehmen mit zunehmender Größe auch größere Transaktionskosten in Kauf nehmen müssen, können sie nicht beliebig groß werden, da es irgendwann effizienter ist Leistungen direkt über den Markt abzuwickeln.

Der **Property-Rights-Ansatz** betrachtet Unternehmen aus Sicht der Eigentums- und Verfügungsrechte, die Individuen an ihnen haben. Diese sind das Recht auf Nutzung, das Recht auf den Ertrag, das Recht auf Gestaltung und das Recht auf Veräußerung. Nur in kleineren Unternehmen fallen diese Rechte zur Gänze einem Individuum zu. In der Regel werden die Rechte von verschiedenen Institutionen und Personen gehalten, woraus sich komplexe Interessen- und Vertragsverhältnisse ergeben. Gerade Aktiengesellschaften zeichnen sich durch eine Trennung von Eigentum, Führung und Kontrolle aus.

Der **Principal-Agent-Ansatz** untersucht die Auswirkungen dieser Verteilung von Rechten und hat in der Praxis die größte Bedeutung erlangt. Aufgrund der Verteilung der Rechte entstehen verschiedene Rollen in Organisationen, die der Prinzipale (Auftraggeber) und die der Agenten (Auftragnehmer). Derartige Beziehungen treten in der Wirtschaft sehr häufig auf, etwa zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, zwischen Aktionär und Geschäftsführer oder zwischen Zulieferer und Abnehmer. Aufgrund der unsicheren Information kann der Prinzipal nie genau wissen, ob der Agent in seinem Sinne handelt. Diese als „Moral Hazard“ bezeichnete Problematik kann zwar durch genauere Verträge gemindert werden, allerdings erhöhen sich dann auch die Transaktionskosten für das Unternehmen (zB durch zusätzliche Kontrollorgane).

Der **ökonomische Vertragsansatz** greift dieses Thema auf und untersucht die expliziten und impliziten Verträge, die in Wirtschaftssystemen geschlossen werden. Aufgrund der Informationsunsicherheit entstehen bei jedem Vertrag Freiräume, die von den Vertragsparteien zu ihrem Vorteil ausgenutzt werden. Dadurch entstehen Ineffizienzen (zB „Adverse Selection“, dh die falsche Wahl des Vertragspartners), die die Steuerung des Unternehmens erschweren. Unternehmen benötigen daher ein eng geknüpftes Vertragsnetz und bestehen als „nexus of contracts“.

Der **Ansatz der spezifischen Investitionen** untersucht den Gegenstand der ökonomischen Verträge. Eine spezifische Investition ist eine Ressource (zB eine Maschine, aber

auch Arbeit oder Ideen etc), die in einen Vertrag oder ein Unternehmen eingebracht wird und dort mehr Wert schafft als außerhalb der Beziehung. So etwa bringt jeder Manager seine Arbeitsleistung als spezifische Ressource in das Unternehmen ein und kann dort mehr bewegen als als Einzelperson. Wer nun den entstandenen Mehrwert – die so genannte Quasirente – erhält, ist Gegenstand von Verhandlungen aller Parteien, die Ressourcen in das Unternehmen eingebracht haben. Die Erschaffung und Verteilung der Quasirente ist demnach der eigentliche Sinn des Unternehmens.

Bedeutung in der Praxis

Die Ansätze der Neuen Institutionenökonomie haben starke Auswirkungen auf die Gestaltung und Führung moderner Großunternehmen. Der Principal-Agent-Ansatz ist die Grundlage aktueller Überlegungen zur Unternehmensverfassung und der Entwicklung von Corporate-Governance-Regelungen. Es zeigt sich dabei, dass die Handhabung von Informationsasymmetrien der Unternehmensführung in der Praxis hoher organisatorischer, personeller und finanzieller Investitionen bedarf. Die Idee der Transaktionskosten wird damit in vielen Unternehmen zur täglichen, teuren Realität.

Die Überlegungen der spezifischen Investition und der Quasirente sind Gegenstand jeder Gehaltsverhandlung, vor allem in Hinblick auf Incentive-Systeme des höheren Managements. Aber auch in der Beziehung zu den anderen Umfeldern des Unternehmens, von den Lieferanten bis zu den Kunden und dem Staat ist die Frage der Verteilung der Überschüsse wesentlich.

Die grundlegendsten Aussagen des modernen Unternehmensverständnisses werden jedoch oft übersehen: Unternehmen sind ein Netzwerk verschiedenster, konfliktärer Interessen unterschiedlicher Parteien.

Daher gilt:

- Unternehmen sind beschränkt planbar; sie funktionieren nicht wie ein Uhrwerk. Das System Unternehmen gleicht dem System Wetter – man weiß recht gut, was nächste Woche ist, aber nicht, was in einem Jahr sein wird.
- In der Betriebswirtschaft hängt vieles von der Sichtweise ab; was für den einen richtig ist, kann sich für jemand anderen als falsch darstellen. Letztlich hat jedoch immer nur einer Recht: der, der sich besser durchsetzen kann.
- Jedes Unternehmen ist individuell zu behandeln. Konzepte, die sich in einer Situation bewährt haben, können in einer anderen falsch sein. Es gibt daher in der Betriebswirtschaft keine Kochrezepte zum Erfolg – auch nicht in diesem Buch.

Literatur und Informationen

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica. Vol 4/1937, pp 386–405

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 1. Die Produktion, 24. Auflage, Berlin, Springer Verlag; 521 Seiten

- Gutenberg, Erich (1984): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 2. Der Absatz.
17. Auflage, Berlin, Springer Verlag; 625 Seiten
- Gutenberg, Erich (1987): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 3. Die Finanzen.
8. Auflage, Berlin, Springer Verlag; 424 Seiten
- Heinen, Edmund (1976): Das Zielsystem der Unternehmung. 3. Auflage, Wiesbaden,
Gabler Verlag; 279 Seiten
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation. 6. Auflage, Stuttgart, Schäf-
fer-Poeschel Verlag; 489 Seiten
- Ulrich; Hans (1949): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Bern, Haupt Ver-
lag; 236 Seiten
- www.coase.org
- www.schmalenbach.org

2. Stakeholder

„Je genauer man ein Unternehmen betrachtet, desto mehr fällt es auseinander.“

Grundlagen

Unternehmen sind komplexe Gebilde, die viele Ansprüche erfüllen müssen. Die Kunden erwarten günstige Produkte, die Mitarbeiter gerechte Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit, die Aktionäre Gewinn, die Banken Sicherheit, die Lieferanten rechtzeitige Bezahlung, die Medien Offenheit und der Staat Steuern. Aus diesem Geflecht von Ansprüchen ergibt sich, dass Unternehmen zahlreiche Leistungen für unterschiedlichste Gruppen erbringen. Der Stakeholder-Ansatz baut auf diesem Gedanken auf und entwickelt daraus eine eigenständige Sichtweise von Unternehmen.

Ein Stakeholder ist jemand, der das Unternehmen bei der Erfüllung seiner Ziele beeinflussen kann oder von diesem beeinflusst wird. Zu den Stakeholdern zählen die Kunden, die Lieferanten, die Mitarbeiter, die Aktionäre und im Prinzip jede andere Gruppe, die in irgendeiner Beziehung zum Unternehmen steht. Stakeholder sind, ob sie es wollen oder nicht, in die Tätigkeit des Unternehmens eingebunden; und – ob das Unternehmen es will oder nicht – Stakeholder haben Ansprüche, die vom Unternehmen erfüllt werden müssen. Stakeholder werden daher auch als Anspruchsgruppen bezeichnet. Im Unterschied zum Shareholder, der durch die Aktie (Share) einen finanziellen Anspruch am Unternehmen hat, hat der Stakeholder einen Interessensanspruch am Unternehmen; dieser wird „Stake“ genannt.

Man unterscheidet primäre und sekundäre Stakeholder, je nachdem, wie wesentlich der Beitrag zum Unternehmen ist. So sind die Lieferanten primäre Stakeholder, die in einer festen vertraglichen Beziehung zum Unternehmen stehen, während die Medien als sekundäre Stakeholder zwar hohe Bedeutung haben, aber nur indirekt auf das Unternehmen wirken. Manche Stakeholder, wie zB die Mitarbeiter oder das Management sind interne, während die meisten, wie Kunden oder Aktionäre externe Stakeholder sind.

	Hauptziele	Ansprüche
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisbefriedigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Adäquates Preis-/Leistungsverhältnis • Kundenservice
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Aufträge • Gewinne • Wertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Margen • Unabhängigkeit • Langfristige, sichere Lieferbeziehungen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzsicherung • Lebens- und Arbeitsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Einkommen • Arbeitsplatzsicherheit, Fortbildung • Information und Mitbestimmung
Fremdkapital - geber	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung • Rückzahlung des eingesetzten Kapitals 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzinsung • Termingerechte Rückführung des Kapitals • Information
Staat/ Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern • Gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt • Gerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftswachstum/Arbeitsplätze • Umweltschutz • Information
Aktionäre	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung des eingesetzten Kapitals 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Kursgewinnen • Ausschüttung von Dividenden • Einfluss auf Unternehmensführung

Abbildung 2.1 – Stakeholder-Gruppe und ihre Interessen [Vgl Bötzelt/Schwillig (1998), S 50.]

Für die Theorie des Unternehmens hat der Stakeholder-Ansatz eine entscheidende Bedeutung. Er erweitert das rein gewinnorientierte Bild des Unternehmens, das sich im Wesentlichen auf nur einen Stakeholder, nämlich den Aktionär konzentriert, um die vielfältigen Facetten, mit denen sich Unternehmen in der Praxis auseinander setzen müssen. Damit erfassen Stakeholder-Modelle wesentlich realitätsnäher, was in Unternehmen vorgeht und welche Anforderungen die Steuerung des Unternehmens hat.

Konsequent gedacht ist es die Aufgabe des Unternehmens und damit des Managements, die Ansprüche der Stakeholder zu balancieren; das Unternehmen wird zum Verhandlungsplatz der Ansprüche der Stakeholder. Gegenstand der Verhandlungen ist die vom Unternehmen erzielte Wertsteigerung, wobei manche Ansprüche darauf vertraglich abgesichert sind (etwa das Gehalt der Mitarbeiter), während andere den Restwert – das Residuum – erhalten (Dividende für den Aktionär). Da aber alle Verträge letztlich unvollständig sind, bestimmt die Verhandlungsmacht der Stakeholder über ihren Anteil an der Wertschöpfung. Unternehmerischer Erfolg bedeutet nach dieser Betrachtung, einen für alle Stakeholder erfolgreichen Ausgleich der Interessen erreicht zu haben.

Bedeutung in der Praxis

Der Stakeholder-Ansatz wirkt sich auf drei verschiedene Weisen in der Praxis aus. Zunächst einmal öffnet er eine **neue Blickweise** auf das Unternehmen und beschreibt die vielfältigen Einflussfaktoren und Erwartungen relevanter Interessengruppen. Eine Stakeholderanalyse hilft dem Unternehmen zu entscheiden, welche

Ressourcen für den Umgang mit den Ansprüchen bereitzustellen sind; die Komplexität von Managementaufgaben kann dadurch besser strukturiert und gesteuert werden.

Betrachtet man den Stakeholder-Ansatz als **Instrument**, so hilft er zu beurteilen, inwieweit Anspruchsgruppen die Zielerreichung des Unternehmens fördern oder behindern. Die Stakeholderanalyse ist damit eine Grundvoraussetzung für das strategische Management und die Positionierung des Unternehmens. Stakeholder-Management geht in diesem Zusammenhang über die Identifikation von Anspruchsgruppen hinaus. Es gilt genau zu hinterfragen, worin ihr „Stake“ besteht und in welcher Weise sie diesen Anspruch im Unternehmen durchsetzen können. Dazu ist es notwendig, die Stakeholder nach ihrer Wirkung zu strukturieren, etwa nach ihrer Möglichkeit Macht auszuüben, ihrer Nähe zum Unternehmen oder nach ihrer Sanktionsfähigkeit. Konsequenterweise muss auch gefragt werden, wie einzelne Stakeholder das Unternehmensergebnis beeinflussen und wie deren Beiträge zu messen sind. Die Balanced Scorecard ist ein Modell, das versucht diese Wirkungskette aufzuzeigen.

Schließlich kann man die Frage der Bedeutung von Stakeholdern auch umdrehen und das **Ziel des Unternehmens** in der Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder sehen. Dieser Ansatz ist vor allem für Non-Profit-Organisationen von hoher Bedeutung, die sehr komplexe Zielbündel anstreben und finanzielle Ergebnisse nur als Nebenbedingung erfüllen müssen. Die Existenz einer NPO rechtfertigt sich durch die Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder. Aus dieser Sichtweise betrachtet gilt dies letztlich für alle Unternehmen, da jedes Unternehmen seiner Verantwortung gegenüber den Stakeholdern nachkommen muss.

Literatur und Informationen

- Ballwieser, Wolfgang* (2004): Wertorientierte Unternehmensführung. In: *Schreyögg, Georg/Werder, Axel* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1615–1623
- Freeman, R. Edward* (2010): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, 267 Seiten
- Rüegg-Stürm, Johannes* (2003): Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, 2. Auflage, Bern, Haupt Verlag, S. 28–36
- Smith, H. J.* (2003): The Shareholder vs. Stakeholders Debate. In: Sloan Management Review. Vol 44/2003, pp. 85–90
- Speckbacher, Gerhard* (2004): Shareholder Value und Stakeholder Value Ansatz. In: *Schreyögg, Georg/Werder, Axel v.* (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag; S 1.319–1.326
- Poeschl, Hanno* (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. Wiesbaden, Gabler Verlag, 224 Seiten

Illustrationsbeispiel Stakeholder-Management einer Fachhochschule

Für Non-Profit-Organisationen hat das Stakeholder-Management eine besondere Bedeutung, da die „Zufriedenheit“ der Stakeholder das einzige relevante Erfolgsmaß ist. Am Beispiel einer Fachhochschule wird der erste Schritt des Stakeholder-Managements – die Identifikation und Kategorisierung – gezeigt. Als sinnvolle Unterscheidungsmerkmale bieten sich für eine vorläufige Strukturierung die Kriterien Nähe und Bedeutung an: je näher die Stakeholder dem Zentrum sind, desto enger ist die Beziehung zu ihnen; je größer der Kreis ist, desto größer ist ihre Bedeutung. Das entstehende Bild erlaubt, Prioritäten und Ressourcen zuzuteilen.

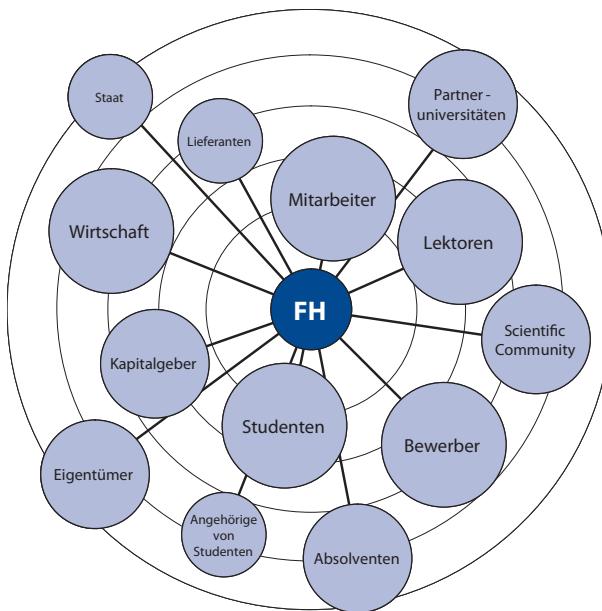


Abbildung 2.2 – Stakeholder einer Fachhochschule (FH) nach Nähe und Bedeutung