

1. Bedeutung von Unternehmen in der volkswirtschaftlichen Leistungserstellung berücksichtigen

Die Unternehmensführung steht immer stärker im Rampenlicht der Öffentlichkeit. Ein Unternehmen zu führen bedeutet, alle Prozesse, die zur Leistungserstellung, zur Güterproduktion und zum Absatz dieser Güter und Leistungen erforderlich sind, zu steuern. Um diese Komplexität der Unternehmensführung zu verstehen, muss man sich zunächst mit Begriff, Gegenstand und Aufgaben der Unternehmensführung auseinandersetzen. Daher soll im Rahmen dieses Kapitels erläutert werden, welche Aufgaben Unternehmen und Unternehmensführung haben, auf welcher Basis Unternehmen ihre Ziele festlegen und welche Rahmenbedingungen zu beachten sind, um die Ziele in ihrer Gesamtheit zu erreichen.

Kompetenzen

Im Ergebnis erwerben Sie die Kompetenzen,

- Unternehmen in den Gesamtwertschöpfungsprozess einzuordnen und Abhängigkeiten zu beschreiben,
- das Unternehmen als Akteur auf verschiedenen Märkten zu beschreiben,
- Ziele der unterschiedlichen Interessengruppen zu beschreiben und zu bewerten.

1.1 Wertschöpfungsprozesse

Wertschöpfung bezeichnet den „Prozess des Schaffens von Mehrwert durch Bearbeitung“ [1]. Im Mittelpunkt jeder ökonomischen Aktivität steht letztlich die Wertschöpfung.

Definition
Wertschöpfung

Darunter versteht man die Gesamtleistung eines Betriebes. Sie entspricht der Differenz zwischen der Absatzleistung und dem Faktoreinsatz. Im Einzelnen ergibt sich die betriebliche Wertschöpfung aus

der Gesamtleistung eines Betriebes		}	beide Größen werden auf ein- und dieselbe Periode bezogen
minus	der Vorleistung eines anderen Unternehmens		
<hr/>			
= die Wertgröße , die durch betriebliche Leistungserstellung innerhalb einer Periode generiert wird, die aber erst entsteht, wenn der Kunde zahlt!			

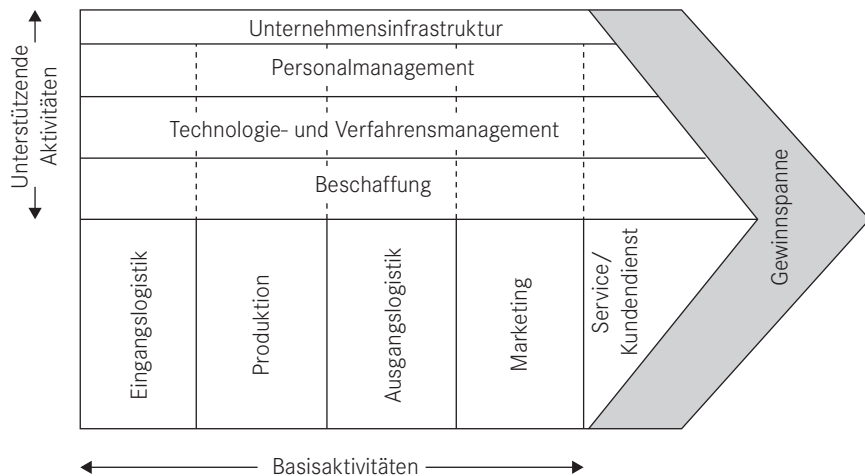
Wertschöpfungsprozess

Der beschriebene Prozess wird als **Wertschöpfungsprozess** bezeichnet und stellt die (Neu-)Wertschöpfung als logische Abfolge gut abgrenzbarer Abläufe innerhalb eines Unternehmens dar. Die **Wertkette** bzw. **Wertschöpfungskette (Value Chain)** ist ein Managementkonzept, das die zentralen Aktivitäten eines Unternehmens zur Bereitstellung eines Leistungsangebots in einer dem Verrichtungsprinzip folgenden Reihenfolge darstellt. Diese Tätigkeiten schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind in Prozessen miteinander verbunden. Im Allgemeinen betrachten wir die Wertschöpfungskette, um feststellen zu können, wo innerhalb des Entstehungsprozesses von Waren und Dienstleistungen effektiv ein Mehrwert für den Kunden entsteht, denn der Kunde bezahlt letztlich nur für diesen Mehrwert.

Das Konzept wurde von **Michael E. Porter** entwickelt und erstmals 1985 in seinem Buch „Competitive Advantage“ veröffentlicht.

Die Wertschöpfungskette setzt sich danach aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne (Marge) zusammen. Wertaktivitäten sind Tätigkeiten, die zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erbracht werden. Die Gewinnspanne ist der Unterschied zwischen dem Ertrag, den dieses Produkt erbringt, und den eingesetzten Ressourcen.

Wertschöpfungskette



Analyse der Wertschöpfungskette nach Porter

Von den Kernfunktionen des Unternehmens ausgehend werden die Potenziale gesucht, die bei richtigem Einsatz und zukunftsorientierter Entwicklung dem Unternehmen langfristig Wettbewerbsvorteile sichern können.

Die Grafik zeigt das Grundmodell der Wertschöpfungskette nach Porter, der in Bezug auf die Wertschöpfung nach den Primäraktivitäten und Sekundär- bzw. unterstützenden Aktivitäten unterscheidet.

**Primär-
aktivitäten**

Primäraktivitäten sind demnach die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung liefern. Im Grundmodell werden diese in fünf verschiedene Tätigkeitsfelder unterteilt:

1. **Eingangslogistik:** Bezeichnet alle Aktivitäten, die sich auf die Organisation des Wareneingangs, die Lagerung und die unternehmensinterne Weiterleitung der Vorleistungen beziehen, z. B. Empfang, Lagerung, Distribution von Betriebsmitteln, Materialtransport, Lagerhaltung, Bestandskontrolle etc.
2. **Produktion:** Die Verarbeitung von Vorleistungen zum fertigen Endprodukt, z. B. maschinelle Bearbeitung, Verpackung, Montage, Instandhaltung der Ausrüstung etc.
3. **Ausgangslogistik:** Die Zusammenführung, Lagerung und Lieferung von Endprodukten zum Kunden, z. B. Materialtransport, Einsatz der Auslieferungsfahrzeuge, Auftragsabwicklung, Terminplanung etc.
4. **Marketing und Vertrieb:** Neben der Information des Kunden auch die Organisation des Außendienstes, z. B. Werbung, Verkaufsförderung, Verkaufsaußendienst, Angebote, Wahl der Vertriebswege, Preisfestsetzung etc.
5. **Kundendienst:** Alle technischen und kaufmännischen Zusatzleistungen, die den Wert des Endproduktes erhalten oder verbessern, z. B. eine Telefonhotline, Abhol- und Reparaturdienst, Ausbildung, Ersatzteillieferung, Produktanpassung etc.

**Unterstützungs-
aktivitäten**

Unterstützungsaktivitäten sind Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung sind. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Im Grundmodell sind das

1. **Beschaffung:** Prozess der Generierung unterschiedlicher Inputs für die Primäraktivitäten, z. B. Funktion des Einkaufs, bezogen auf alle Bereiche des Unternehmens.
2. **Technologieentwicklung:** Alle Aktivitäten nutzen im Grunde Technologie im weitesten Sinne: So kann es sich zum einen um Know-how handeln, zum anderen auch um Produkt- und Verfahrensverbesserungen.
3. **Personalmanagement:** Bezeichnet eine Aktivität, die für alle Bereiche des Unternehmens von großer Bedeutung ist, z. B. Rekrutierung, Einstellung, Aus- und Fortbildung.
4. **Unternehmensinfrastruktur:** Die Unternehmensinfrastruktur bezieht sich auf die formellen und informellen organisatorischen, informatorischen oder finan-

ziellen Strukturen in einem Unternehmen bis hin zur Unternehmenskultur, z. B. Rechnungswesen, Rechtsfragen, Kontakte zu Behörden etc.

In Kombination von Primär- und unterstützenden Sekundäraktivitäten entsteht die Wertschöpfungskette als ein System miteinander verketteter Aktivitäten.

Wertschöpfende Aktivitäten

Wertschöpfende Aktivitäten erhöhen in den Augen des Kunden unmittelbar oder mittelbar den Wert eines Produktes, während die nicht wertschöpfenden Aktivitäten entfallen könnten, ohne dass der Produktwert im Auge des Kunden sinken würde. Wenn nun durch die Wertschöpfungskettenanalyse identifiziert worden ist, an welcher Stelle eines Prozesses effektiv ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird, muss es das Ziel sein, diesen Mehrwert in einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern zu verwandeln.

Diese Wettbewerbsvorteile müssen aus Sicht des Kunden Vor- bzw. Nachteile gegenüber den anderen Mitbewerbern haben. Dieses Erfolgspotenzial soll Erkenntnisse liefern, wie gut das Unternehmen auf neue Anforderungen vorbereitet ist, wie die künftigen Erfolgsaussichten bewertet werden und vor allem, wie man diese Erfolgspotenziale einsetzen und weiterentwickeln muss, um die zukünftigen Liquiditäts- und Rentabilitätsaussichten zu sichern und zu verbessern.

Kostenstruktur

Andererseits besteht auch die Möglichkeit, durch die Wertkettenanalyse die Kostenstruktur des eigenen Unternehmens besser zu verstehen, d. h., die Tätigkeiten bzw. Wertaktivitäten, die einen besonders hohen Anteil an den Kosten und damit hohen Einfluss auf die Gewinnspanne haben, können identifiziert werden.

Gegenseitig beeinflussende Aktivitäten

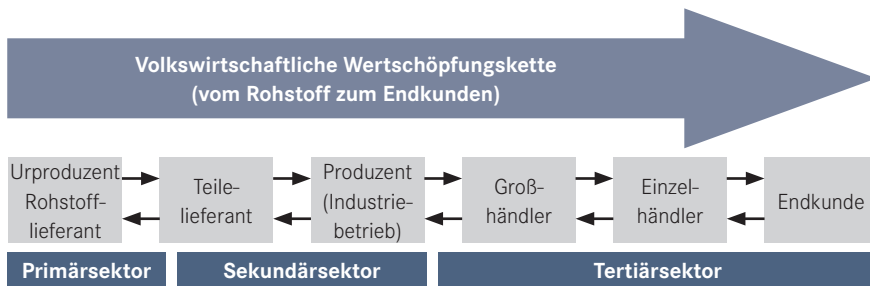
Wenngleich die Wertschöpfungsaktivitäten die essentiellen Bestandteile des Wettbewerbsvorteils darstellen, sind die Wertschöpfungsketten keine bloße Anhäufung von unabhängigen Maßnahmen, sondern vielmehr ein Netz sich gegenseitig beeinflussender Aktivitäten, d. h., alle Wertschöpfungsmaßnahmen sind durch Verbindungen innerhalb der Wertschöpfungskette miteinander verflochten. So ist es beispielsweise möglich, dass der Ankauf von hochwertigen, bereits vorbearbeiteten Materialien eine Produktion erheblich effektiver werden lässt, da der branchenübliche Ausschuss auf ein Minimum reduziert wird. Oder die zeitliche Abstimmung von Werbekampagnen kann unmittelbar Einfluss auf den Auslastungsgrad von Maschinen und Anlagen nehmen. Wettbewerbsvorteile werden in vielen Fällen stärker von den Verknüpfungen zwischen den Aktivitäten beeinflusst als von den einzelnen Maßnahmen selbst.

Situationsbezogene Aufgabe

Beschreiben Sie die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens! Differenzieren Sie die einzelnen Prozesse und Funktionen nach Kern-, Hilfs- und Unterstützungsprozessen. Bei welchen Funktionen haben Sie Vorteile gegenüber den Wettbewerbern?

Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette eines Unternehmens steht jedoch in der Volkswirtschaft nicht isoliert von den Wertschöpfungsketten anderer Unternehmen, vielmehr ist sie in ein System vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsketten anderer Unternehmen eingebunden. Die Wertschöpfungsketten eines Unternehmens ist mit den **Wertschöpfungsketten der Lieferanten und Abnehmer** verknüpft. Sie bilden zusammen das Wertschöpfungskettensystem einer Branche.

**Situations-
bezogene
Aufgabe**



**Wertschöpfungs-
kette einer
Branche**

Volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette [2]

Beispiel

Die Schreinerei Lippmann fertigt individuelle Wohnmöbel. Sie hat einen Jahresumsatz von 500.000,- €. Die Vorleistungen, d. h. der Einkaufspreis für das Holz, beträgt 256.000,- €. Wie hoch ist die Wertschöpfung der Schreinerei?

Lösung

Die Wertschöpfung ist gleich dem Umsatz aus den verkauften Möbeln minus den Kosten für das Holz (Preis mal Menge produzierter Möbel – Holzkosten):

$$500.000,- \text{ €} - 256.000,- \text{ €} = 244.000,- \text{ €}$$

Die betriebliche Wertschöpfung ist gleichzusetzen mit dem Beitrag des Unternehmens zum volkswirtschaftlichen Sozialprodukt. Die konkreten, auch zahlenmäßigen Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen betrieblichen und volkswirtschaftlichen Ergebnisgrößen werden von der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung erfasst und veranschaulicht, sollen aber nicht Gegenstand der vorliegenden Betrachtungen sein.

Stattdessen konzentrieren wir uns im Folgenden auf die zur Sicherung einer maximalen Wertschöpfung notwendigen Ziele und Aufgaben des Unternehmens.

1.1.1 Aufgaben und Ziele von Unternehmen

Untersuchen wir zunächst, wodurch ein Unternehmen gekennzeichnet ist:

Sehr oft werden die beiden Begriffe Unternehmen und Betrieb dem Verständnis nach gleichgesetzt. Der „Handwerksbetrieb“ und das „Handwerksunternehmen“ sind durchaus zwei übliche und im allgemeinen Sprachgebrauch synonym verwendete Bezeichnungen. Dennoch sind unter betriebswirtschaftlichen Aspekten folgende Abgrenzungen zu beachten:

Definition Betrieb

Der **Betrieb** ist gekennzeichnet durch:

- die **Kombination von Produktionsfaktoren** zum Zweck der Erstellung neuer Güter oder Leistungen.
 - volkswirtschaftlich: Boden, Arbeit und Kapital
 - betriebswirtschaftlich: Betriebsmittel, Arbeit und Werkstoffe
- die **Arbeit nach dem wirtschaftlichen oder Wirtschaftlichkeitsprinzip**, was besagt, dass das Verhältnis von Aufwand und Ertrag optimal gestaltet werden soll. Es ist die Übertragung des Rationalitätsprinzips menschlichen Handelns auf die Wirtschaft und kann allgemein als sparsamer Umgang mit Ressourcen interpretiert werden.
- das **Prinzip des finanziellen Gleichgewichtes**.
Das Unternehmen muss in der Lage sein, seine Verbindlichkeiten in der geforderten Höhe termingemäß zu begleichen.

Definition Unternehmen

Das **Unternehmen** hat **zusätzlich** die folgenden Merkmale:

- das **Autonomieprinzip**
Das Unternehmen ist in seiner Leistungs- und Wirtschaftsplanung eigenverantwortlich, selbstbestimmt und unabhängig von äußeren Eingriffen oder Vorgaben.
- das **Prinzip der Alleinbestimmung**
Entscheidungen im Unternehmen werden durch den Eigentümer der Produktionsmittel, d. h. durch den Eigenkapitalgeber, getroffen. Es wird deshalb auch als Prinzip der inneren Autonomie bezeichnet.
- die **Arbeit nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip**
Das Unternehmen strebt in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit langfristig nach Gewinnmaximierung.

Zusammenfassung

Der Betrieb ist eine technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Bedarfsdeckung.

Das Unternehmen ist eine technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheit mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung.

Diese ist verbunden mit Produktionsaufgaben und Wertschöpfung.

Beide treffen in der Regel selbstständige Entscheidungen und gehen Risiken ein.

Als Schlussfolgerung ergibt sich: Jedes Unternehmen ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist gleichzeitig ein Unternehmen.

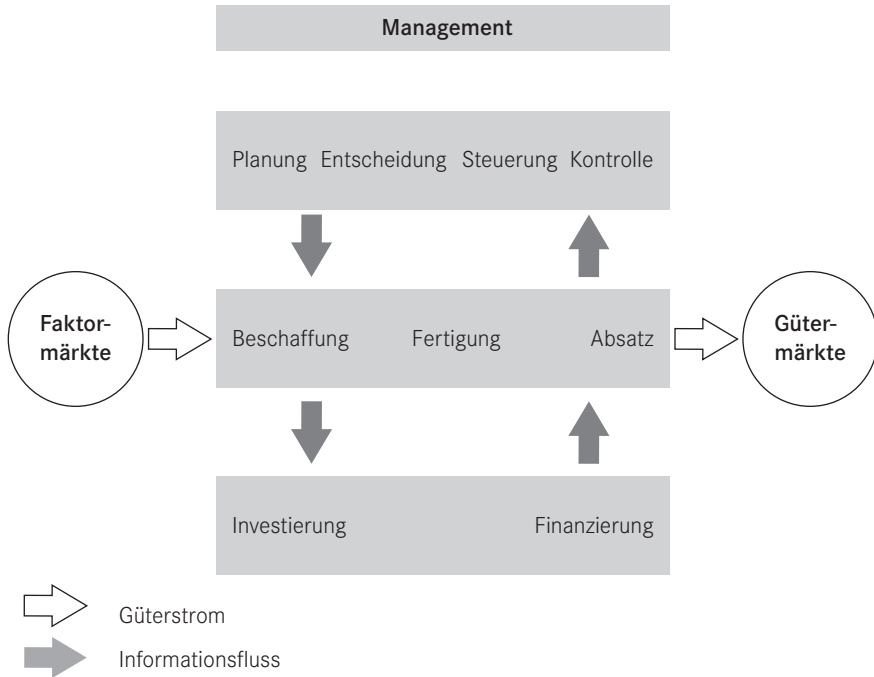
Beispiel

Die Möbeltischlerei Meyer hat ihren Sitz in Zwickau und wird von Tischlermeister Manfred Meyer als Einzelunternehmen geführt. Seit 8 Jahren fertigt die Tischlerei Möbel auf Kundenwunsch, von Einbauschränken bis zu kompletten Büroausstattungen. Die Unternehmensphilosophie beinhaltet eine intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie das Angebot von qualitativ hochwertigen Produkten.

Die Aufgabe des Betriebs besteht in der Deckung des Bedarfs der Kunden an individuellen Möbeln.

Das Ziel des Unternehmens ist die Wirtschaftlichkeit der Produktion, gemessen an dem Verhältnis von Ertrag zu Aufwand.

Grundfunktionen des Unternehmens



Grundfunktionen des Unternehmens

Tischlermeister Meyer hat bei der Gründung seines Unternehmens vor acht Jahren Werkstatträume angemietet, in Maschinen investiert und zwei Gesellen eingestellt. Material und Zubehör kauft er auftragsbezogen und verarbeitet es entsprechend den Kundenaufträgen. Die fertigen Möbel verkauft er an die Kunden. Gut läuft das Geschäft von Tischlermeister Meyer dann, wenn

- die Aufträge mehr Umsatzerlös bringen, als sie Kosten verursachen,
- der Zahlungseingang termingemäß erfolgt,
- kontinuierlich neue Aufträge erteilt werden.

1.1.2 Aufgaben und Ziele der Unternehmensführung

Begriff „Unternehmensführung“

Im ersten Abschnitt wurde herausgearbeitet, dass die Betriebswirtschaftslehre die Grundlage jeder Unternehmensführung ist. Jedes Unternehmen muss nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, also gewinnorientiert, geführt werden.

Unter Unternehmensführung wird folglich die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens verstanden. Die Qualität der Unternehmensführung entscheidet maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der künftigen Unternehmensentwicklung.

Daraus abgeleitet ergeben sich für die Unternehmensführung folgende Aufgaben:

- zielgerechtes Gestalten, Steuern und Entwickeln des Unternehmens mit Beantwortung der Frage, wie sich das Unternehmen erfolgreich am Markt positionieren soll,
- Schaffung von Planungs- und Kontrollmechanismen, d.h. Einzelpläne abstimmen, umsetzen und überwachen sowie die Einzelpläne zum Gesamtplan zusammenfassen,
- Schaffung adäquater Strukturen und Organisationsformen,
- Befähigung und Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Realisierung der Planaufgaben,
- Realisierung der Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt.

Die im Folgenden vorgestellte Systematik der Funktionen orientiert sich am „Managementkreis“, den die Deutsche Managementgesellschaft als Darstellungsform entwickelt hat. Danach lässt sich der Führungsprozess grundsätzlich in folgende Führungsfunktionen gliedern:

Funktionen der Unternehmensführung

• Ziele setzen

Jeder Führungsprozess, jede Führungsentscheidung wird nur so gut sein wie die Unternehmenspolitik insgesamt. Es ist unerlässlich, ausgehend von den Unternehmenszielen entsprechende Führungsziele zu bestimmen.

Ziele setzen

• Planen

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Entscheidungs- und Führungsprozessen. Ausgehend von den Zielen werden Handlungsalternativen gedanklich durchgespielt, auf Wirkungen und evtl. Hemmnisse geprüft. Diese „Planspiele“ sind die einzigmöglichen Experimente in der Unternehmensführung. Sie liefern Erkenntnisse über mögliche Wege und Ergebnisse.

Planen

• Entscheiden

Sehr oft wird in der Wirtschaftspraxis Entscheidung als Synonym für Führung verwendet. Sie erscheint als die hauptsächliche Führungsaufgabe. Allein eine Entscheidung macht noch keinen Führungsprozess aus.

Entscheiden

• Realisieren

Realisieren im allgemeinen Sprachgebrauch erfasst die eigentliche Durchführung von Maßnahmen oder Handlungen. Durchführung oder Ausführung bestimmter Arbeitsaufgaben gehört zum Produktionsfaktor menschliche Arbeit, wird aber gerade als Pendant zur führenden Tätigkeit gesehen. Realisieren als Führungsfunktion bezeichnet im Unterschied dazu die Fähigkeit, jemanden zur Ausführung zu veranlassen und die Ausführung zu organisieren.

Realisieren

Kontrollieren

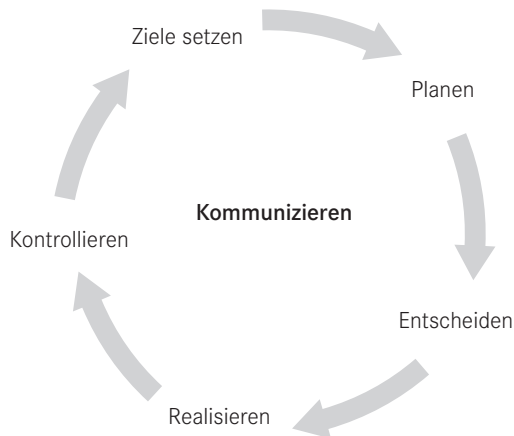
- **Kontrollieren**

Kontrollieren als Führungsaufgabe umfasst die Kontrolle der Realisierungsbedingungen ebenso wie die Kontrolle der Mittel, Methoden und Ergebnisse.

Diese einzelnen Führungsfunktionen können nur dann erfolgreich zu einem Prozess zusammengeführt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden, wenn die an Führung und Ausführung Beteiligten sich entsprechende Informationen übermitteln, miteinander kommunizieren.

Regelkreis der Führung

Im Regelkreis der Führung werden diese Aufgaben zusammengefasst:



Regelkreis der Führung (nach der Deutschen Managementgesellschaft)

Aspekte der Führung

Die Darstellung als Führungskreis soll fünf Aspekte der Führung veranschaulichen:

1. Der Führungsprozess ist ein in sich geschlossenes System. Die einzelnen Phasen laufen nacheinander und parallel zueinander ab.
Wie die Produktions- und Leistungsprozesse sind auch dazugehörige Führungsprozesse durch Kontinuität und Wiederholbarkeit gekennzeichnet.
2. Der Führungsprozess ergibt sich aus der Aufeinanderfolge der Führungsfunktionen. Er kann auf unterschiedlichen Führungsebenen zeitlich unterschiedlich verlaufen.
3. Die kreisförmige Darstellung soll verdeutlichen, dass die Abfolge der Führungsfunktionen zwangsläufig ist. Ganz gleich, in welchem Führungssystem, auf welcher Führungsebene man sich bewegt, auf Zielsetzung folgt Planung usw. Damit wird allerdings nicht ausgeschlossen, dass in Einzelfällen auch das Überspringen einzelner Funktionen oder die Realisierung von Nebenfunktionen möglich sein kann.

4. Gleichzeitig macht die Kreisdarstellung deutlich, dass es sich bei der Unternehmensführung um einen dauerhaften, kontinuierlichen und in diesem Sinne unendlichen Prozess handelt. Sind gestellte Ziele erreicht, beginnt der Prozess für neue, erweiterte Zielstellungen erneut.
5. Die zentrale Anordnung der Kommunikation, ihre Berührung mit allen genannten Führungsfunktionen, verdeutlicht, dass Kommunikation wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Führungsprozess darstellt. Sie begleitet den gesamten Prozess, ist Voraussetzung und gleichzeitig Realisierungsbedingung. Von der Qualität der Kommunikation hängt die Ausgestaltung, die Homogenität und Effizienz des Führungsprozesses ab.

1.2 Verflechtungen des Unternehmens auf Märkten

Der Begriff „Markt“ umfasst mehrere Bedeutungen:

Markt

- Markt als Koordinierungsmechanismus/Treffpunkt von Angebot und Nachfrage.
- Markt als ein Verfahren, bei dem durch das Zusammenwirken von Käufern (Nachfragern) und Verkäufern (Anbietern) eines Gutes Entscheidungen über Preis und Menge dieses Gutes getroffen werden.
- Markt als Einrichtung, welche die für einen geplanten Tausch (Kauf und Verkauf) notwendigen Informationen und Gelegenheiten bietet.

Bei der folgenden Betrachtung des Agierens von Unternehmen auf unterschiedlichen Märkten steht die zweite Bedeutung des Marktes im Mittelpunkt.

Neben dieser Unterscheidung können Märkte auch differenziert werden nach den Gütern oder Leistungen, die dort gehandelt werden, sowie nach der jeweiligen Marktstellung (Anzahl) von Anbietern und Nachfragern. Im ersten Fall unterscheidet man Gütermarkt, Kapitalmarkt und Arbeitsmarkt. Im zweiten Fall beeinflusst die jeweilige Anzahl von Anbietern und Nachfragern die Marktform und darüber die Art und Weise der Preisbildung am Markt.

Unterschiedliche Märkte

Abschließend soll die Verflechtung des Unternehmens auf den Märkten anhand der Wertschöpfungskette dargestellt werden.

Die Unterscheidung nach Gütern führt uns zu den Gütermärkten, auf denen Sachgüter und Leistungen gehandelt werden, wobei die privaten Haushalte als Konsumenten von den Unternehmen als Produzenten Konsumgüter und Leistungen erwerben.

Im Gegensatz dazu erwerben auf den Faktormärkten Unternehmen als Nachfrager die für die Leistungserstellung erforderlichen Produktionsfaktoren – volkswirtschaft-