Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9.˜Marz 2018 2:25 P.M. Page 13

1 Betriebe und Unternehmen

In diesem Kapitel erfahren Sie mehr…

- über die Merkmale von Betrieben und von Unternehmen
- über Produktionsfaktoren und wirtschaftliches Handeln
- über die Besonderheiten von Dienstleistungen, Sachgütern und Leistungsbündeln
- über die marktliche und die allgemeine Umwelt von Betrieben
- über die typischen Etappen, in denen sich Märkte entwickeln

In der Betriebswirtschaftslehre geht es um **Betriebe** und **wirtschaftliches Verhalten**. Im ersten Kapitel dieses Buchs erfahren Sie, was ein Betrieb ist und was ihn kennzeichnet.

1.1 Merkmale von Betrieben

Ein **Betrieb** ist ein *sozio-technisches System*, in dem Produktionsfaktoren zielgerichtet kombiniert werden. Die Mitarbeiter nutzen Betriebsmittel, um Sachgüter zu erzeugen und abzusetzen oder Dienstleistungen zu erbringen.
Die drei wesentlichen **allgemeinen Kennzeichen eines Betriebs** sind:

1. In Betrieben werden *Produktionsfaktoren* kombiniert. Die drei elementaren Produktionsfaktoren sind (a) menschliche Arbeit, (b) Betriebsmittel und (c) laufender – materieller und energetischer – Input. Ihr Einsatz wird durch den sogenannten dispositiven Faktor gelenkt (dispositiv = anordnend).
2. Betriebe müssen Einzahlungsüberschüsse bzw. mindestens ein *finanzielles Gleichgewicht* erreichen (Einzahlungen ≥ Auszahlungen).
3. In Betrieben wird das *wirtschaftliche Prinzip,* das auch ökonomisches Prinzip genannt wird, angewendet. Man versucht entweder den Aufwand zu minimieren (Minimalprinzip) oder das Ergebnis zu maximieren (Maximalprinzip).

Diese drei Merkmale werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 14

1.1.1 Produktionsfaktoren in Betrieben

In einem Betrieb werden **drei Produktionsfaktoren** eingesetzt, die auch als **Elementarfaktoren** bezeichnet werden. Abbildung 1.1 enthält zwei Fotos, die jeweils eine alltägliche Situation in einem Industrie- und einem Dienstleistungsbetrieb zeigen. In beiden Fällen sind die drei Produktionsfaktoren zu erkennen:

1. *Mitarbeiter und Führungspersonen* leisten **menschliche Arbeit**. Die beiden Arbeiter auf dem linken Foto sind im Leipziger Werk des Autoherstellers BMW damit beschäftigt, das Dachteil auf der Karosserie eines i3-Elektrofahrzeugs zu montieren. Die Dame auf dem zweiten Foto arbeitet in einer Apotheke.
2. *Maschinen, Werkzeuge, Computer etc.* werden über einen längeren Zeitraum als **Betriebsmittel** eingesetzt. Sie geben im Zuge der Produktion von Sachgütern und der Realisierung von Dienstleistungen ihr jeweiliges Leistungspotenzial ab. BMW investierte für die Betriebsmittel der i3-Fertigung in Leipzig rund 400 Millionen Euro. Zu den Betriebsmitteln in der Apotheke zählen die Möbel, das Kassensystem und die Alarmanlage.
3. Für die Leistungserstellung brauchen Betriebe außerdem noch einen **laufenden Input**. Betriebe beziehen von ihren Lieferanten *Rohstoffe* und *Bauteile*, die verbraucht oder verbaut werden. Der laufende Input einer Apotheke besteht vor allem in Medikamenten und Heilmitteln. Außerdem ist in Betrieben *Energie* erforderlich, zum Beispiel für den Einsatz von Elektrowerkzeugen. Für den laufenden Input gibt es auch die Bezeichnung **Werkstoffe**.

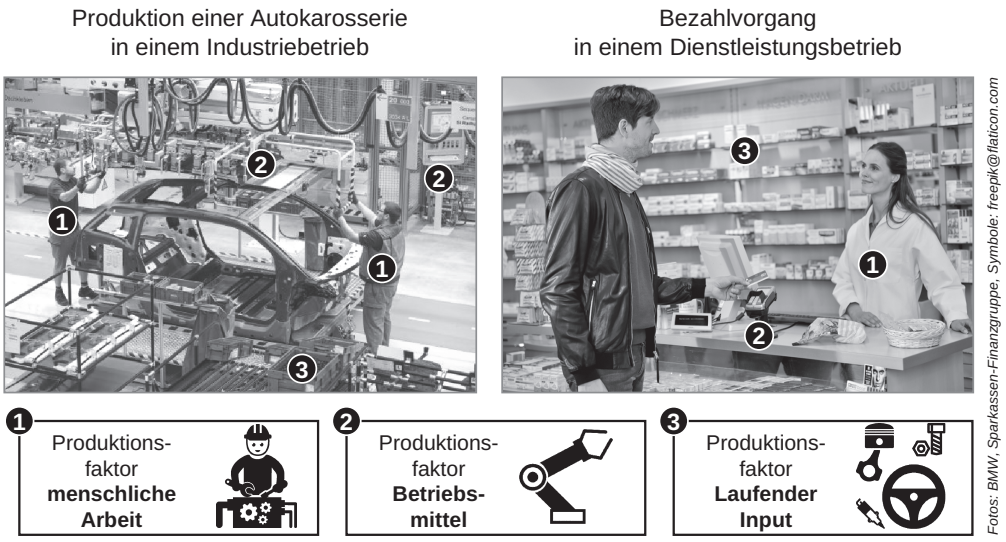

Abbildung 1.1 Elementare Produktionsfaktoren in Betrieben

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 15

Die beiden Produktionsfaktoren menschliche Arbeit und Betriebsmittel sind *Potenzialfaktoren*. Durch Personal und Betriebsmittel wird eine Obergrenze für das Leistungsvermögen eines Betriebs festlegt. Diese Obergrenze nennt man **Kapazität**. Die beiden Potenzialfaktoren reichen für die Leistungserstellung nicht aus. Der laufende Input kommt als *Verbrauchsfaktor* hinzu.
In Abbildung 1.2 werden die drei beschriebenen elementaren Produktionsfaktoren in einen größeren Zusammenhang eingeordnet. Die **Leistungserstellung** ist auf die Sachgüter und Dienstleistungen gerichtet, die von Kunden nachgefragt werden. Eine zweite »Sphäre« der Unternehmenstätigkeit bildet der **Finanzbereich** mit den Geldströmen, die dem Unternehmen zufließen bzw. zu seinen Lasten abfließen.

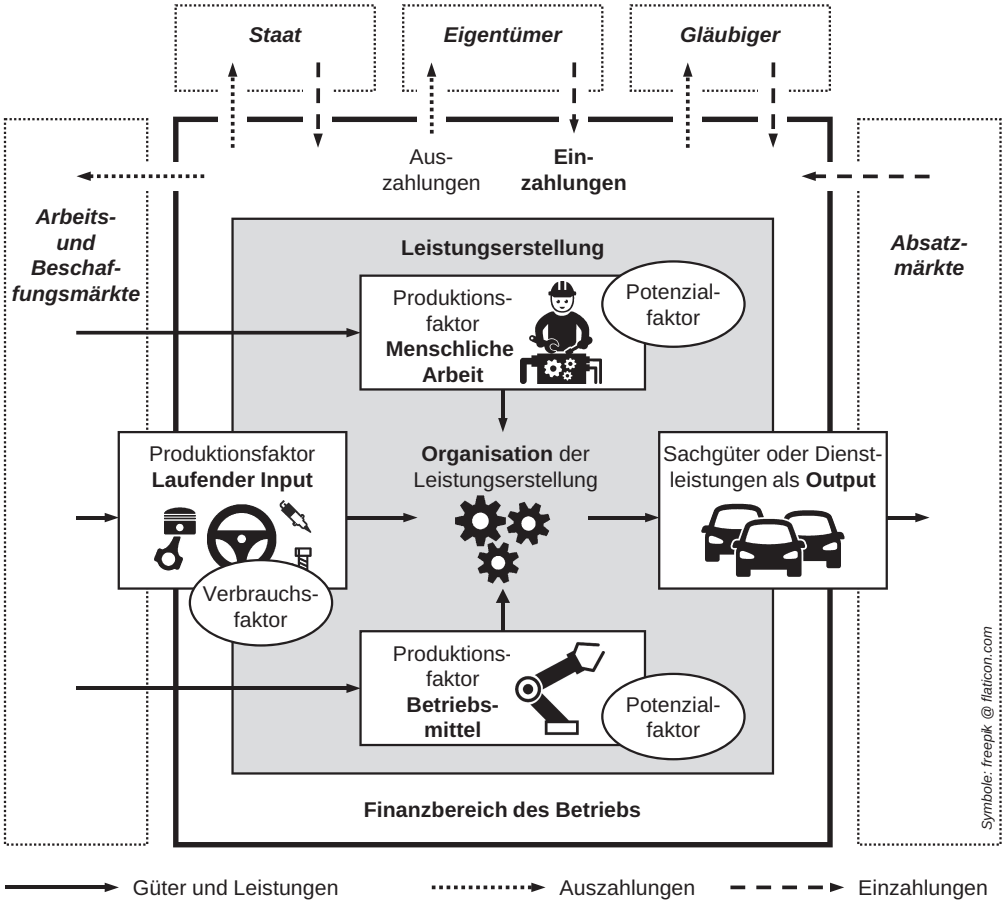

Abbildung 1.2 Leistungserstellungs- und Finanzbereich eines Betriebs

Der Einsatz der drei elementaren Produktionsfaktoren wird in einem Betrieb mehr oder weniger organisiert bzw. gesteuert. Diese *Organisations-* und *Lenkungsaktivitäten* stellen einen weiteren Produktionsfaktor dar, den **dispositiven Faktor** (vgl. Gutenberg 1958,

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 16

S. 23). In der Realität begegnet uns dieser dispositive Faktor in Form von Management- und Führungsaktivitäten.
Allgemein beschrieben, wird in Betrieben *Input* (Produktionsfaktoren) *in Output* (Wirtschaftsgüter) *transformiert*. Durch die Kombination der Produktionsfaktoren entstehen **Wirtschaftsgüter**, die ein Betrieb auf seinen Absatzmärkten anbietet. Nach der Art der Güter, die sie erzeugen, werden Betriebe in zwei große Gruppen eingeteilt: Sachleistungsbetriebe stellen Sachgüter her, Dienstleistungsbetriebe erbringen Dienstleistungen. Im Abschnitt 1.2.2 schauen wir uns diese Unterscheidung noch genauer an.

1.1.2 Finanzielles Gleichgewicht

Abbildung 1.2 veranschaulicht einerseits die Leistungserstellung in einem Betrieb. Inputfaktoren werden in Output transformiert. Andererseits ist der **Finanzbereich** des Betriebs Teil der Darstellung. Einzahlungen (gestrichelte Pfeile) fließen dem Betrieb zu, Auszahlungen (gepunktete Pfeile) fließen ab.
Eine einfache Bedingung für die Existenz eines Betriebs ist das **finanzielle Gleichgewicht**. Damit ein Betrieb zahlungsfähig ist, müssen die erzielten Einzahlungen mindestens die anfallenden Auszahlungen decken. Nur wenn gilt: *Einzahlungen* $\geq$ *Auszahlungen* ist ein Betrieb nicht zahlungsunfähig bzw. nicht insolvent. Besser als ein Gleichgewicht ist natürlich ein finanzielles Übergewicht der Einzahlungen.
Gleich *in der Gründungsphase* ist die Sicherung der Zahlungsfähigkeit eine kritische Herausforderung. Vorleistungen wie die Entwicklung eines neuen Produkts und der Aufbau von Produktions- und Verkaufskapazitäten führen zu Auszahlungen. In der Startphase lassen sich aber meist noch keine oder nur geringe Einzahlungen durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen erzielen. Die Auszahlungen durch den Einsatz der Produktionsfaktoren sind fällig, bevor Einzahlungen von Kunden eingehen.
Die Gründungsfinanzierung muss deshalb durch **Startkapital** erfolgen, das *von den Eigentümern* (Eigenfinanzierung) und *von Gläubigern* (Fremdfinanzierung) bereitgestellt wird. Zwischen den Gläubigern – das sind zum Beispiel Banken und Lieferanten – und dem Betrieb bestehen dann Schuldverhältnisse. Der Betrieb ist in der Rolle des Schuldners. Die Gläubiger sind berechtigt, zu bestimmten Zeitpunkten geschuldete (Geld-)Leistungen zu fordern, zum Beispiel die sofortige Bezahlung einer Rechnung für gelieferte Teile oder die Rückzahlung eines Bankkredits in drei Jahren.
Einzahlungen von Eigentümern und Gläubigern und gelegentlich dem Staat (Stichwort: Subventionen) sind Formen der **Außenfinanzierung**. Wenn die Leistungserstellung erfolgreich angelaufen ist, entstehen Zahlungsüberschüsse, durch die sich ein Betrieb auch »von innen« finanzieren kann (**Innenfinanzierung**). Die Planung ausreichender Einzahlungen ist Gegenstand der betrieblichen Finanz- bzw. Liquiditätsplanung.

1.1.3 Wirtschaftliches Prinzip

Ein drittes allgemeines Kennzeichen von Betrieben ist die **Anwendung des wirtschaftlichen bzw. ökonomischen Prinzips**. Damit ist gemeint, dass die eingesetzten

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 17

Produktionsfaktoren *möglichst vorteilhaft* in Wirtschaftsgüter umgewandelt werden. Wirtschaftliches Handeln kann je nach Problemstellung eher eine Maximierungs- oder eine Minimierungsaufgabe bedeuten:

- *Maximum- oder Maximalprinzip:* Erzeuge aus einem gegebenen Input von Produktionsfaktoren einen möglichst großen Output! Nutze die vorhandene Kapazität möglichst wirkungsvoll!
- *Minimum- oder Minimalprinzip:* Erzeuge mit einem möglichst kleinen Input einen angestrebten Output von Wirtschaftsgütern! Achte auf den sparsamen Einsatz der Produktionsfaktoren!

Im Grunde steht hinter dem Wirtschaftlichkeitsprinzip »die Forderung, keine Produktionsfaktoren zu verschwenden« (Schmalen/Pechtl 2013, S. 10). Die **Produktivität** beschreibt das Verhältnis von Output- zu Inputmengen. Eine hohe Produktivität ist das Zeichen für eine gelungene Umsetzung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und eine hohe Effizienz der betrieblichen Prozesse.

BEISPIEL

Ein Handelsbetrieb baut einen **Lieferservice für Lebensmittel** auf. Wie lassen sich die aktuellen Bestellungen aus verschiedenen Stadtteilen mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erfüllen *(Minimalprinzip)*? Ein Gestaltungsfaktor ist die Routenplanung, durch die sich der Kraftstoffverbrauch und die erforderlichen Arbeitsstunden der Ausfahrer begrenzen lassen. Langfristig könnten Drohnen oder automatisierte Lieferfahrzeuge eine Chance bieten, die Effizienz der Dienstleistung zu verbessern.
Eine andere Fragestellung betrifft das Leistungspotenzial von Personal und Betriebsmitteln: Könnten mit der vorhandenen Kapazität auch größere Mengen ausgeliefert und eine größere Kundenanzahl beliefert werden *(Maximalprinzip)*?

1.2 Arten von Betrieben und Unternehmen

Betriebe unterscheiden sich in Bezug auf die Art der erstellten Wirtschaftsgüter, die Bedeutung eingesetzter Produktionsfaktoren und die Größe. In den folgenden Abschnitten erfahren Sie mehr zu den verschiedenen Typen von Betrieben. Es geht los mit der Erläuterung, was private Betriebe (= Unternehmen) von öffentlichen Betrieben unterscheidet.

1.2.1 Unternehmen und öffentliche Betriebe

In marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen, zum Beispiel in Deutschland, gibt es in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse zwei Grundtypen von Betrieben: private und öffentliche. Im Zentrum des Interesses von Betriebswirten stehen *private Betriebe*. Sie

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 18

werden **Unternehmen** genannt und haben drei spezielle Eigenschaften, die sie von den öffentlichen Betrieben unterscheiden (Abbildung 1.3):

- *Privateigentum:* Unternehmen gehören einem begrenzten Kreis privater Eigentümer. Bei einer Aktiengesellschaft sind dies zum Beispiel die Aktionäre, bei einer Einzelunternehmung ist es der Unternehmer.
- *Gewinnmaximierung:* Für Unternehmen wird als Normalfall angenommen, dass die Eigentümer und Führungspersonen vor allem eine Maximierung der Unternehmensgewinne anstreben.
- *Selbstbestimmung:* Im Rahmen gesetzlicher Regelungen und vertraglicher Vereinbarungen haben Entscheider in Unternehmen eine hohe Entscheidungsautonomie. Sie können zum Beispiel beschließen, bestimmte Geschäftsfelder aufzugeben oder den Einstieg in ganz neue Märkte zu wagen.

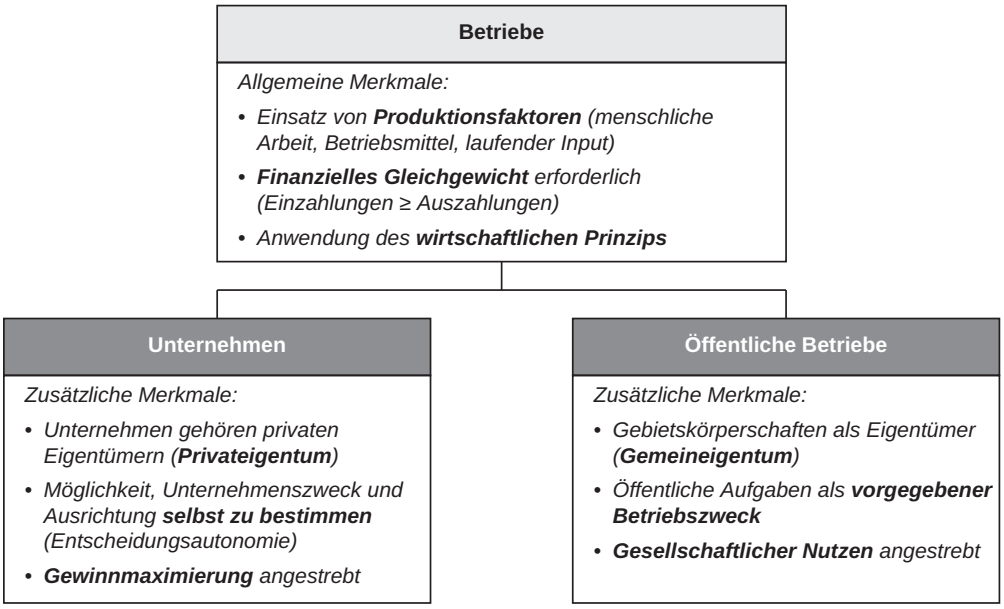

Abbildung 1.3 Merkmale von Unternehmen und öffentlichen Betrieben

BEISPIEL

Im Aktienregister der **Siemens AG** sind rund 690.000 Aktionäre eingetragen, ein sehr großer, aber begrenzter Eigentümerkreis (Privateigentum). Mitte 2013 wurde Joe Kaeser Vorstandschef. Unter dem Titel »Vision 2020« startete er 2014 ein Programm, um »die Profitabilitätslücke zu den Wettbewerbern« zu schließen (Gewinnmaximierung). Inhalt des Programms sind zum Beispiel Organisationsmaßnahmen, die zu

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 19

Personaleinsparungen führen sollen, sowie strategische Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen. Dazu zählen der Kauf des Windkraftanlagenbauers Gamesa und der Verkauf der Leuchtmitteltochter Osram (Entscheidungsautonomie). Fazit: Die Siemens AG ist ein **Unternehmen**.

Öffentliche Betriebe gehören dagegen Gebietskörperschaften. In Deutschland sind das der Bund, die 16 Bundesländer, Städte und Gemeinden. Die öffentlichen Betriebe befinden sich in *Gemeineigentum*. Sie erbringen beispielsweise Dienstleistungen in den Bereichen Infrastruktur (Nahverkehr, Wasserversorgung, Entsorgung) und Bildung. Sie erfüllen *öffentliche Aufgaben*. Häufig ist eine Gewinnerzielung nicht realistisch bzw. politisch nicht gewollt. Nicht Gewinnmaximierung, sondern *gesellschaftlicher Nutzen* bzw. das Gemeinwohl stehen im Vordergrund. Volkswirte sprechen bei Maßnahmen mit positiven gesamtwirtschaftlichen Effekten von einer Wohlfahrtssteigerung.
Beispiele für öffentliche Betriebe sind staatliche Schulen und Hochschulen, Museen und Theater. ARD und ZDF sind öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Stadtwerke sind meist kommunale öffentliche Betriebe.

BEISPIEL

Die Grenzen zwischen Unternehmen und öffentlichen Betrieben sind nicht in allen Fällen ganz eindeutig und auch nicht immer dauerhaft. Die Zusammenarbeit von Gebietskörperschaften und Unternehmen findet verstärkt im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften statt, für die auch der englische Begriff **Public Private Partnerships (PPP)** gebräuchlich ist. Zur Verwirklichung langfristiger Projekte werden dann oft Zweckgesellschaften gegründet, an denen sowohl öffentliche als auch private Partner beteiligt sind. Ein Beispiel ist die autobahnplus A8 GmbH zum Ausbau der Autobahn A8 zwischen Augsburg und München.
Die **Deutsche Bundespost** war in der Bundesrepublik Deutschland der staatseigene Post- und Telekommunikationsbetrieb. Sie wurde ab 1989 schrittweise *privatisiert*. Aus ihr hervorgegangen sind die Aktiengesellschaften Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG und Deutsche Postbank AG.

Ein Land ohne Unternehmen

Unternehmen und Unternehmertum spielen für den Wohlstand einer Volkswirtschaft eine entscheidende Rolle. Dies wird besonders deutlich, wenn man auf den wirtschaftlichen Misserfolg planwirtschaftlich-kommunistischer Systeme schaut. Den Betrieben in der Deutschen Demokratischen Republik **(DDR)** wurde ein zentraler Volkswirtschaftsplan vorgegeben, in dem für fünf Jahre das Produktionsprogramm und die einzusetzenden Ressourcen festgelegt waren. Das vorrangige Ziel der DDR-Betriebe war die mengenmäßige Planerfüllung, ohne dass Nachfrage, Kundennutzen oder Qualität eine maßgebliche Rolle spielten. Es gab in der DDR kein Privateigentum an Produktionsmitteln. Der Begriff des volkseigenen Betriebs (VEB) zeigte dies an. Mit diesen Festlegungen wurden die Weichen auf das wirtschaftliche Abstellgleis gestellt. Es fehlten die Anreize und die Möglichkeit, auf eigene Rechnung kundenfreundliche Innovationen anzubieten.

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9.˙Marz 2018 2:25 P.M. Page 20

In diesem Buch stehen private Betriebe im Vordergrund. Deshalb ist in den folgenden Abschnitten und Kapiteln häufiger von Unternehmen als von Betrieben die Rede.

1.2.2 Art der erstellten Wirtschaftsgüter

Der Output eines Betriebs besteht aus Wirtschaftsgütern. Diese sind entweder materiell oder immateriell (Abbildung 1.4). *Materielle Güter bzw. Sachgüter* lassen sich danach unterscheiden, wer sie nachfragt: Industriegüter werden von anderen Betrieben nachgefragt, Konsumgüter von Privatpersonen. Zu den *immateriellen Gütern* werden Dienstleistungen, Informationen und Rechte gezählt.

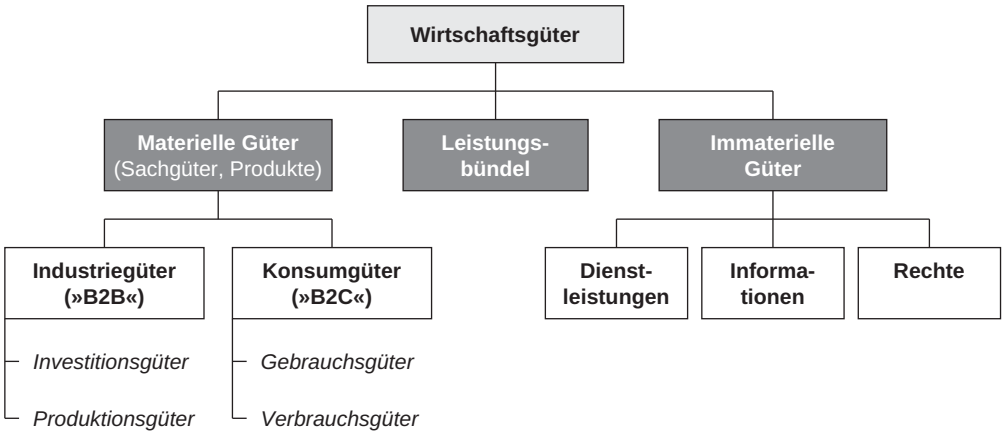

Abbildung 1.4 Arten von Wirtschaftsgütern

1.2.2.1 Industrie- und Konsumgüter

Als **Sachgüter** bezeichnet man künstlich hergestellte Objekte mit einer technischen Funktion, die für bestimmte Zwecke eingesetzt werden (vgl. Volz 1997, S. 32).
Nach der **Art der Kunden** werden im Bereich der Sachgüter zwei Arten unterschieden: Wenn Sachgüter von anderen Betrieben nachgefragt werden, spricht man von *Industrie- oder B2B-Gütern* (B2B, BtB = Business-to-Business). Käufer von *Konsum- oder B2C-Gütern* sind dagegen private Haushalte und Einzelpersonen (B2C, BtC = Business-to-Consumer). Beide Sachgütergruppen werden zusätzlich in Bezug auf die **Verwendungsdauer der Produkte** unterteilt: Investitions- und Gebrauchsgüter sind langlebig und dienen der mehrfachen Verwendung entweder als Betriebsmittel (*Investitionsgüter*) oder als Gebrauchsgegenstand in privaten Haushalten (*Gebrauchsgüter*). Produktions- und Verbrauchsgüter werden im Zuge einer einmaligen bzw. kurzlebigen Verwendung aufgebraucht. *Produktionsgüter* gehen während der Produktion in andere Sachgüter ein, *Verbrauchsgüter* werden von Privatpersonen genutzt.

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 21

BEISPIEL

Zeit für eine Tasse Kaffee? Die Kaffeemaschine ist wie die anderen Elektrogeräte in Ihrer Küche ein Gebrauchsgut. Kaffeepulver, Filtertüten und Milch sind Verbrauchsgüter. Weitere Beispiele für **Konsumgüter** sind TV-Geräte, Möbel und Kleidungsstücke (Gebrauchsgüter) sowie Kosmetika und Blumenerde (Verbrauchsgüter).
Lokomotiven, Gepäckförderanlagen und Computerserver sind **Industriegüter** mit einer mehrjährigen Nutzungsdauer (Investitionsgüter). Als Produktionsgüter werden zum Beispiel Elektronikbauteile in Smartphones und Kunststoffkomponenten in Autos eingebaut sowie Papier in Copyshops verbraucht.
Manche Sachgüter können *gleichermaßen Industrie- und Konsumgut* sein. Ein Tabletcomputer kann als Gebrauchsgut von einem Privatkunden gekauft werden, aber auch als Investitionsgut von einem Industrieunternehmen, das zum Beispiel Lagermitarbeiter mit den Geräten ausstattet. Ein Auto kann als Gebrauchsgut von einem Privatkunden gekauft werden, aber auch als Investitionsgut von einem Mietwagenanbieter.

Das *Konsumgüter-* und das *Industriegütergeschäft* weisen jeweils **Merkmale** auf, die dem typischen B2C- gegenüber dem B2B-Geschäft einen unterschiedlichen Charakter geben (Tabelle 1.1). Viele Arten von Konsumgütern werden von einer großen Zahl Kunden nachgefragt, zum Beispiel die Fast Moving Consumer Goods des täglichen Bedarfs wie Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte sowie Putz- und Reinigungsmittel. Handelsbetriebe spielen bei Konsumgütern eine wichtige Rolle. Sie bilden das Bindeglied zwischen Produzenten und Endkunden.

Häufige Merkmale Konsumgütergeschäft (B2C)	Häufige Merkmale Industriegütergeschäft (B2B)
große Zahl möglicher Kunden (anonymer Markt)	geringere Zahl möglicher Kunden
Werbung über Massenmedien (zum Beispiel Fernsehen, Zeitungen)	persönliche Kommunikation zwischen eigenen Vertriebsmitarbeitern und Kunden
In der Regel spielt zwischen Produzenten und Endkunden der Handel eine große Rolle.	oft Direktvertrieb ohne Einschaltung von Händlern
häufig Informationsnachteile bei den Kunden	Anbieter und Kunde beim Beurteilen der Produkte weitgehend ebenbürtig
individuelle, familiäre, teilweise irrationale Kaufentscheidungen	formalisierte, kollektive, in der Regel rationale Kaufentscheidungen

Tabelle 1.1 Häufige Merkmale des Konsumgüter- und des Industriegütergeschäfts

Ein weiterer Aspekt betrifft das Wissen auf der Käuferseite. Private Endkunden haben zum Beispiel über die Funktionsweise komplexer Technikprodukte nur begrenztes Wissen. Industriegüter werden professionell eingekauft. Die Mitarbeiter der Einkaufsabteilungen von Unternehmen sind den Anbietern beim Beurteilen der Produktqualität weitgehend ebenbürtig.

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 22

Um für Konsumgüter zu werben, nutzen die Hersteller oft Massenmedien und zielen auf emotionale Wirkungen bei den Endkunden. Beim Verkauf von Industriegütern spielt dagegen die persönliche Kommunikation eine entscheidende Rolle für den Verkaufserfolg.
Wenn ein Produkt *sowohl als Industrie- als auch als Konsumgut* angeboten wird, sollte der Produzent seine Verkaufsaktivitäten organisatorisch teilen, damit getrennte Vertriebsabteilungen gezielt auf die Anforderungen der Privat- und der Unternehmenskunden eingehen können.

1.2.2.2 Dienstleistungen

Dienstleistungen können in *Handlungen* bestehen, zum Beispiel dem Reinigen eines Büros oder dem Reparieren eines Sachguts, aber auch im *Bereitstellen* von Betriebsmitteln oder Informationen. Handelsunternehmen bilden eine große Gruppe unter den Dienstleistungsbetrieben. Wegen ihrer Verschiedenartigkeit ist es im Grunde unmöglich, den Begriff Dienstleistungen zugleich prägnant und allgemeingültig zu definieren.
Dienstleistungen unterscheiden sich in Bezug auf das Maß, in dem sie an bestimmte Personen, Sachen, Orte und Zeiten **gebunden** sind. Eine *personengebundene Dienstleistung* wird für einen bestimmten Leistungsempfänger erbracht, zum Beispiel von einer Ärztin, die einen Patienten behandelt, oder von einem Friseur, der einer Kundin die Haare schneidet. Die Reinigung eines Großraumbüros und die Lieferung von tiefgefrorenen Lebensmitteln sind *an Orte gebunden*. *Sachgebundene* Dienstleistungen, zum Beispiel Autoreparaturen, sind an bestimmte Gegenstände gekoppelt. Eine *zeitgebundene* Dienstleistung findet zu einem vorgegebenen Zeitpunkt oder während eines bestimmten Zeitraums statt (Beispiel: Beförderung im ÖPNV mit einer Tageskarte an einem bestimmten Tag).
Typische **personengebundene Dienstleistungen** weisen besondere *Merkmale* auf. Die entsprechenden Dienstleistungsbetriebe, zum Beispiel Nahverkehrsbetriebe und Krankenhäuser, müssen sich darauf einstellen:

- Diese Arten von Dienstleistungen *werden gleichzeitig produziert und konsumiert* (Uno-actu-Prinzip). Sie sind deshalb nicht lager- und nicht transportfähig. Während einer Opernaufführung »produzieren« Orchester und Ensemble Musik und Gesang, das Publikum »konsumiert«. Einen Haarschnitt kann eine Friseurin nicht auf Vorrat produzieren, sondern erst dann, wenn der Kunde den Friseursalon besucht. Nachfrageschwankungen lassen sich deshalb schwerer ausgleichen als bei vielen Sachleistungen.
- Die Käufer können personengebundene Dienstleistungen, die uno actu erbracht und empfangen werden, im Voraus weder anfassen noch fühlen, hören oder probieren. Die Leistungen sind *intangibel*, nicht anfassbar.
- Der *Empfänger* einer personengebundenen Dienstleistung *muss sich an der Leistungserbringung beteiligen,* sich selbst beispielsweise vom Zahnarzt behandeln lassen. Man spricht von der erforderlichen *Integration eines externen Faktors*. Bei einer Beratungsdienstleistung durch einen Unternehmensberater muss der Auftraggeber zunächst Informationen über die Abläufe und Strukturen in seinem Betrieb beisteuern.
- Personengebundene Dienstleistungen müssen häufig stärker auf individuelle Kundenbedürfnisse und -besonderheiten ausgerichtet werden als Sachgüter. Das eingesetzte

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 23

Personal hat dann relativ große Bedeutung im Vergleich zu den Betriebsmitteln, und es kann zu größeren Qualitätsschwankungen kommen als zum Beispiel bei der stärker automatisierten Produktion von Sachgütern.

Durch die rasanten Entwicklungen in der Informationstechnologie (Stichwort: Internet) ist es verstärkt möglich, Ort und Zeitpunkt der Produktion von Dienstleistungen vom Konsum durch die Leistungsempfänger zu entkoppeln. So erobern beispielsweise Onlineshops Marktanteile zulasten stationärer Handelsbetriebe, und Finanzdienstleistungen werden immer häufiger über das Internet abgewickelt.

BEISPIEL

Präsenzunterricht und Vorlesungen sind die traditionellen Formen der Wissensvermittlung in Schulen und Hochschulen. Die Unterrichtseinheiten finden zu bestimmten Zeiten an bestimmten Orten statt und setzen die Anwesenheit der Lernenden voraus. Der klassische Frontalunterricht ist durch das Kommunikationsverhalten des Lehrenden geprägt. Der Digitalisierungstrend und die nahezu allgegenwärtige Verfügbarkeit von Onlineinformationen schaffen Möglichkeiten, die Dienstleistung Wissensvermittlung räumlich und zeitlich stärker zu entkoppeln. **Massive Open Online Courses**, kurz: **MOOCs**, sind Onlinekurse, die von Hochschulen für große Teilnehmerzahlen angeboten werden.

1.2.2.3 Leistungsbündel aus Sachgütern und Dienstleistungen

Ein kombiniertes Angebot von Sachgütern und ergänzenden Dienstleistungen ist ein **Leistungsbündel**. Häufig wird auch von *hybriden Leistungsbündeln* gesprochen, um zu betonen, dass auf diese Weise verschiedenartige Wirtschaftsgüter zusammengefügt werden. Im Vergleich zu getrennt angebotenen Sachgütern und Dienstleistungen sollen Leistungsbündel vorhandene Kundenbedarfe nach *ganzheitlichen Problemlösungen* besser decken. Produkt- und Serviceleistungen aus einer Hand bieten die Chance, die Bindung der Kunden an das integrierende Unternehmen zu erhöhen. In der Regel sind die ergänzenden Dienstleistungen während der Nutzungsphase deutlich profitabler als ein reiner Sachgutverkauf. Gleichzeitig wächst die Komplexität der Leistungserstellung, wenn ein Unternehmen als *Systemanbieter oder -integrator* Produkt- und Dienstleistungskomponenten zu einem Leistungsbündel verknüpfen möchte.

BEISPIEL

In der Automobilindustrie gibt es inzwischen mehrere Beispiele für Hersteller von Produktionsanlagen, die mit eigenen Mitarbeitern in den Fabriken ihrer Kunden Produktionsprozesse übernehmen. **Eisenmann** ist auf den Bau von Lackier- und Förderanlagen spezialisiert. In den 1990er-Jahren hat das Unternehmen begonnen, den Autoherstellern im Rahmen von *Betreibermodellen* anzubieten, Karosserien zu lackieren und Förderprozesse zu übernehmen. Die Vereinbarung von Eisenmann und Ford sieht vor,

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 24

dass Eisenmann von Ford je Fahrzeug bezahlt wird, wenn es das Kölner Ford-Werk verlässt (Pay on Production).
Der britische Triebwerkehersteller **Rolls Royce** bietet Fluglinien ein »Total Care«, früher: »*Power by the Hour*«, genanntes Preis- und Servicemodell an. Rolls Royce liefert nicht nur das Triebwerk an den Flugzeughersteller. Rolls-Royce-Mitarbeiter überwachen, warten und reparieren die Triebwerke während der jahrzehntelangen Einsatzdauer. Die Fluglinien bezahlen nach geflogenen Stunden.

1.2.2.4 Branchen und Wirtschaftssektoren

Die Gesamtheit von Betrieben, die gleiche oder ähnliche Sachgüter herstellen bzw. Dienstleistungen erbringen, wird als **Branche** oder **Wirtschaftszweig** bezeichnet. So wird zum Beispiel von der Automobilbranche, der Pharmabranche oder der Hotelbranche gesprochen. Das Statistische Bundesamt ermittelt regelmäßig Daten zur Bedeutung einzelner Wirtschaftszweige in Deutschland (Tabelle 1.2).

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Beschäftigten	Umsatzerlöse in Mrd. Euro
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	2.207	52.109	14
Verarbeitendes Gewerbe	241.804	6.889.283	2.055
Energie- und Wasserversorgung	80.101	481.463	585
Baugewerbe	389.749	1.620.814	259
Dienstleistungen (Handel, Gastronomie, Logistik, Kommunikation, Gesundheitswesen …)	2.755.178	19.769.407	3.419
Insgesamt	**3.469.039**	**28.813.076**	**6.332**

Tabelle 1.2 Kennzahlen unterschiedlicher Wirtschaftszweige in Deutschland, Stand: 2015 (Quelle: Statistisches Bundesamt)

1.2.3 Bedeutung von Produktionsfaktoren

Bei der Leistungserstellung in Betrieben werden Produktionsfaktoren kombiniert. Einzelne Produktionsfaktoren können eine besonders große Bedeutung haben:
(1) In **arbeitsintensiven Betrieben** steht die menschliche Arbeitsleistung im Vordergrund. Dort bilden die Personalkosten einen großen Teil der Gesamtkosten. Dies ist in vielen Handwerksbetrieben der Fall und auch bei der Produktion individueller Produkte in kleiner Stückzahl, zum Beispiel in einer Maßschneiderei.
Für arbeitsintensive Betriebe stellt sich die betriebswirtschaftliche Frage, ob Arbeitsprozesse durch einen verstärkten *Technikeinsatz* kostengünstiger gestaltet werden können

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 25

(Stichwort: Automatisierung). Außerdem führen die hohen Personalkosten einer arbeitsintensiven Produktion regelmäßig zu Überlegungen, ob sich eine *Verlagerung* in Länder mit deutlich niedrigeren Arbeitskosten lohnen könnte.
Als *wissensintensiv* werden solche Betriebe bezeichnet, in denen der Anteil derjenigen Mitarbeiter relativ groß ist, die mit Aufgaben wie Forschung, Entwicklung und Planung befasst sind. Fachliches und methodisches Expertenwissen sowie Kreativität haben dann besondere Bedeutung, und der Anteil der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss ist in der Regel überdurchschnittlich hoch. Entwicklungsdienstleister, Bildungseinrichtungen und Unternehmensberatungen sind Beispiele wissensintensiver Betriebe.
(2) **Kapital- bzw. anlagenintensive Betriebe** sind durch den Einsatz von viel Technik gekennzeichnet. Dementsprechend hoch sind die Kosten für den Produktionsfaktor Betriebsmittel. Beispiele sind Fabriken für die Produktion von Mikrochips, Erdölraffinerien und Stahlwerke. Die Massenproduktion standardisierter Bauteile und Produkte ist meist hoch automatisiert und findet in kapitalintensiven Betrieben statt.
Die großen Investitionen in die Betriebsmittel führen in kapitalintensiven Betrieben zu *hohen Fixkosten*, also zu Kostenblöcken, die sich kurzfristig nicht reduzieren lassen. Deshalb ist die hohe *Auslastung der technischen Kapazitäten* besonders wichtig. Um sie sicherzustellen, ist zum Beispiel auf eine hohe Versorgungssicherheit mit Material zu achten. Eine weitere Maßnahme: Das maschinenbedienende Personal arbeitet in drei Schichten, um einen ununterbrochenen Betrieb zu gewährleisten.

Zusatzinformation

In allen Wirtschaftsbereichen ist in den vergangenen Jahrzehnten der **Kapitaleinsatz gestiegen**. Das Statistische Bundesamt ermittelt regelmäßig den Wert der eingesetzten Betriebsmittel je Erwerbstätigen (Tabelle 1.3). Landwirtschaftliche Betriebe waren früher durch eine hohe Arbeitsintensität gekennzeichnet. Heute dominiert der Einsatz leistungsfähiger Maschinen und Anlagen.

	1993	2013
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	237.500 Euro	493.700 Euro
Produzierendes Gewerbe (Industrie) ohne Baugewerbe	185.900 Euro	300.400 Euro
Baugewerbe	27.100 Euro	38.700 Euro
Handel, Gastgewerbe, Verkehr (Dienstleistungen)	70.400 Euro	121.600 Euro

Tabelle 1.3 Kapitaleinsatz je Erwerbstätigen (Quelle: Statistisches Bundesamt)

(3) In **materialintensiven Betrieben** hat der laufende Input besondere Bedeutung. Der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten ist hoch. Sägewerke und Nahrungsmittelhersteller verarbeiten einen großen ständigen Input von Rohstoffen. Gut laufende Handelsbetriebe haben einen hohen Durchsatz der von ihnen weiterverkauften Waren (zum Beispiel Lebensmitteldiscounter). Das betriebswirtschaftliche Augenmerk liegt bei

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 26

den materialintensiven Betrieben auf der Gestaltung der *Beschaffungsaktivitäten* und *Einkaufspreise* sowie der Optimierung *logistischer Prozesse* (Transportieren, Lagern).
(4) **Energieintensive Betriebe**, zum Beispiel Papierproduzenten, Aluminiumschmelzen und Walzwerke, verbrauchen viel Energie. Sie sind typischerweise auch sehr kapitalintensiv. Steigende Energiekosten und verschärfte Umweltstandards stellen energieintensive Betriebe vor erhebliche Herausforderungen.

1.2.4 Größe von Betrieben

Die Zahl der Mitarbeiter und die Höhe der Umsatzerlöse (kurz: »Umsatz«) sind die zwei gängigsten Kennzahlen, um die Größe von Betrieben und Unternehmen zu beschreiben (Tabelle 1.4).

	Anwendbarkeit	Vor- und Nachteile
Anzahl der Mitarbeiter	generell	+ leicht zu erfassen – Grad der Technisierung unberücksichtigt
Umsatzerlöse (Verkaufsmenge · Verkaufspreis)	generell	+ leicht zu erfassen – Leistungstiefe nicht erkennbar – konjunktur- und preisabhängig
Wertschöpfung (Umsatzerlöse – Materialaufwand)	generell	+ leicht zu erfassen + Leistungstiefe erkennbar – konjunktur- und preisabhängig
Technische Kapazität	bei technisch vergleichbarer Leistung	– technisch vergleichbare Leistung erforderlich
Kundenzahl	bei vergleichbarer Leistung	– vergleichbare Leistung erforderlich
Marktkapitalisierung (Börsenkurs · Aktienanzahl)	bei börsennotierten Kapitalgesellschaften	– sehr eingeschränkt anwendbar – beschreibt Unternehmenswert, nicht -größe – Börsenkurs als Einflussfaktor

Tabelle 1.4 Kennzahlen zum Vergleich von Betrieben

Die **Anzahl der Mitarbeiter** lässt sich leicht erfassen. In der Lohnbuchhaltung sollte man den Kreis der Lohn- und Gehaltsempfänger genau kennen. Die Kennzahl kann für alle Arten von Unternehmen erfasst werden, allerdings ist der Technisierungsgrad nicht erkennbar. In einem kapitalintensiven Betrieb mit einer stark automatisierten Produktion kann auch mit wenigen Mitarbeitern eine große wirtschaftliche Leistung erbracht werden. 2015 gab es in Deutschland insgesamt 3.469.039 Unternehmen (Tabelle 1.5). Das Statistische Bundesamt hat ermittelt, dass fast 90 Prozent dieser Unternehmen Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten waren. Rund 14.200 Unternehmen hatten hingegen 250 und mehr Beschäftigte. In solchen Großunternehmen arbeiteten 45 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Dies waren fast 13 Millionen Personen.

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen	0 bis 9 Mitarbeiter (Kleinst-unternehmen)	10 bis 49 Mitarbeiter (kleine Unternehmen)	50 bis 249 Mitarbeiter (mittlere Unternehmen)	250 und mehr Mitarbeiter (große Unternehmen)
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	2.207	1.593	477	117	20
Verarbeitendes Gewerbe	241.804	178.229	43.799	15.569	4.207
Energie- und Wasserversorgung	80.101	75.339	3.157	1.273	332
Baugewerbe	389.749	351.417	35.007	3.081	244
Dienstleistungen (Handel, Gastronomie, Logistik, Kommunikation, Gesundheitswesen …)	2.755.178	2.506.714	198.330	40.720	9.414
Insgesamt	**3.469.039**	**3.113.292 (89,8 %)**	**280.770 (8,1 %)**	**60.760 (1,7 %)**	**14.217 (0,4 %)**

Tabelle 1.5 Deutsche Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen, Stand: 2015 (Quelle: Statistisches Bundesamt)

Trim Size: 170mm x 244mm
Wettengl c01.tex V1 - 9.März 2018 2:25 P.M. Page 27

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9.˙Marz 2018 2:25 P.M. Page 28

Umsatzerlöse beschreiben den Wert der verkauften Produkte bzw. erbrachten Dienstleistungen. Für ein Erzeugnis ergeben sich die Umsatzerlöse aus der Verkaufsmenge und dem Verkaufspreis. Auch diese Kennzahl ist mithilfe der Buchhaltung leicht zu erfassen. Es lässt sich allerdings nicht erkennen, wie groß die Leistungs- oder Wertschöpfungstiefe ist, der eigene Anteil eines Unternehmens an der Wertschöpfung. Hohe Umsatzerlöse können auch durch den Weiterverkauf von Waren erreicht werden, die ein Unternehmen teuer eingekauft hat.

BEISPIEL

Unter den deutschen Unternehmen ist der Autohersteller **Volkswagen (VW)** sowohl das umsatzstärkste als auch dasjenige mit den weltweit *meisten Mitarbeitern*. Im Jahr 2016 arbeiteten weltweit 627.000 Menschen für VW, 508.000 für die Deutsche Post und jeweils rund 390.000 für die Schwarz-Gruppe (»Lidl«) und den Industriekonzern Bosch. Die zweit- bzw. dritthöchsten Umsatzerlöse nach VW (217 Milliarden Euro) erwirtschaften 2016 Daimler und BMW (153 bzw. 94 Milliarden Euro).

Mitarbeiterzahl und Umsatzerlöse sind die zwei üblichen Kennzahlen zur Beschreibung der Unternehmensgröße. **Ergänzende Kennzahlen** lassen weitere Rückschlüsse zu.

- Wie hoch ist der wertmäßige Eigenanteil eines Unternehmens am Zustandekommen der hergestellten Produkte und erbrachten Dienstleistungen? Das zeigt die Kennzahl *Wertschöpfung*, die sich mithilfe von Umsatzerlösen und Materialaufwand ermitteln lässt. Der Materialaufwand bildet den Wert der fremdbezogenen Vorleistungen ab. Diese werden ausgeblendet. So ist – anders als bei einer reinen Umsatzbetrachtung – die *Leistungs- oder Wertschöpfungstiefe* eines Betriebs erkennbar.

BEISPIEL

Autohersteller A erwirtschaftet Umsatzerlöse von 50 Milliarden Euro und hat Materialaufwendungen von 20 Milliarden Euro. Beim Konkurrenten B sind es 45 Milliarden Euro Umsatzerlöse und 30 Milliarden Euro Materialaufwendungen. Beim Vergleich der jeweiligen Wertschöpfung, 30 bzw. 15 Milliarden Euro, wird erkennbar, dass B viel stärker als A auf den Zukauf von Zulieferteilen und auf externe Dienstleistungen setzt. A benötigt deshalb deutlich mehr Mitarbeiter, Betriebsmittel und Flächen.

- Bei Betrieben mit einem gleichartigen Output können die jeweiligen *Kapazitäten* und *Produktionsmengen* bestimmter Perioden für Vergleiche herangezogen werden. Bei einer vergleichbaren Leistung gibt auch die *Anzahl der Kunden* einen Anhaltspunkt für die Größe eines Betriebs.

Regelmäßig werden Ranglisten ermittelt, die börsennotierte Unternehmen nach ihrer *Markt- bzw. Börsenkapitalisierung* ordnen. Die Marktkapitalisierung beschreibt den Börsenwert und wird mithilfe des Börsenkurses und der Anzahl der Aktien errechnet.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 29

Zusatzinformation

Die »Global 500« der Financial Times ist eine Liste der Unternehmen mit der höchsten Marktkapitalisierung, die »einen jährlichen Schnappschuss der weltweit größten Unternehmen« liefert (»an annual snapshot of the world's largest companies«, ft.com). In den letzten Jahren waren **Apple** und **Google** (seit Herbst 2015 heißt die Muttergesellschaft Alphabet) *die wertvollsten Unternehmen.*

1.3 Betriebe und ihre Umwelt

Betriebe und Unternehmen sind keine Inseln, sondern auf vielfache Weise verknüpft mit ihrer Umwelt und einem Netzwerk von Akteuren. Mit dem Begriff **Umwelt** ist an dieser Stelle nicht nur die ökologische Umwelt gemeint, sondern die Gesamtheit der Einflussfaktoren, die von außen auf den Betrieb wirken. Die Begriffe Umwelt und Umfeld werden in der BWL ähnlich verwendet. **Umfeld** betont, dass es um *relevante* Einflussfaktoren aus externen »Kräftefeldern« geht, die den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen.
Die **Umwelt von Betrieben** wird gedanklich in zwei Bereiche geteilt (Abbildung 1.5):

- Unternehmen werden einerseits durch Rahmenbedingungen der **allgemeinen Umwelt** beeinflusst, zum Beispiel durch technologische und gesellschaftliche Trends und politisch-rechtliche Faktoren.

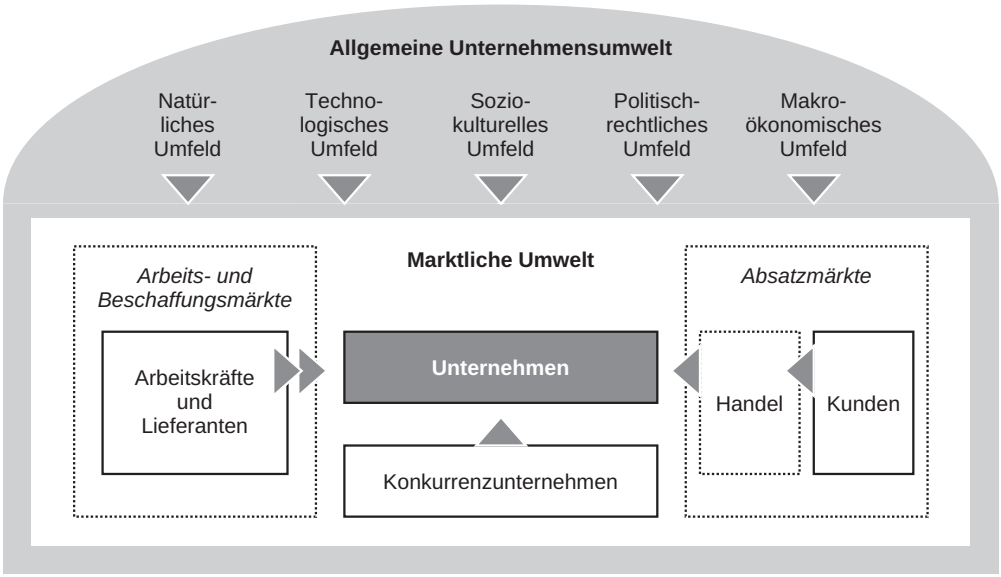

Abbildung 1.5 Allgemeine und marktliche Unternehmensumwelt

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9.¨Marz 2018 2:25 P.M. Page 30

- Andererseits bilden Lieferanten, Arbeitskräfte, Konkurrenten und Kunden das unmittelbare, engere wirtschaftliche Umfeld, die **marktliche Umwelt**, die auch Wettbewerbsumwelt genannt wird . Für viele Betriebe, vor allem Konsumgüterhersteller, spielen in der Wettbewerbsumwelt auch Handelsunternehmen eine wichtige Rolle.

1.3.1 Allgemeine Umwelt

Trends in der natürlichen Umwelt und den Bereichen Technik, Gesellschaft und Politik können die Rahmenbedingungen für Unternehmen maßgeblich verändern. Gravierende Umbrüche zeichnen sich oft längere Zeit im Voraus ab. Die allgemeine Unternehmensumwelt lässt sich in mehrere Umfelder gliedern (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 168 ff.):

1. **Natürliches Umfeld:** Als Rohstoffquelle und Energielieferant ist die natürliche Umwelt Ausgangspunkt jeder Wertschöpfungskette. Die Natur dient auch als Aufnahmemedium für Rückstände. Für Tourismusregionen und die dort ansässigen Betriebe sind die ökologischen Rahmenbedingungen sehr wichtig. Sie bilden ein Ambiente, in dem sich Gäste wohlfühlen – oder nicht.
2. **Technologisches Umfeld:** Der technische Fortschritt betrifft Materialien, Produktionsverfahren und Produkte. Leistungsfähigere Verfahren bieten Sachgutherstellern und Dienstleistern die Chance, die Effizienz zu steigern. Wer für seine Produkte früh neue Werkstoffe und Technologien nutzt, kann sich von Konkurrenten absetzen. Existenzprobleme drohen hingegen solchen Unternehmen, die technologische Veränderungen zu lange ignorieren.
3. **Sozio-kulturelles Umfeld:** Sozio-kulturelle Trends betreffen die Entwicklung *gesellschaftlicher* Faktoren, zum Beispiel demografische Merkmale und vorherrschende Wertmuster. Beispiele für Veränderungen im sozio-kulturellen Umfeld sind die Trends zu stärker individualisierten Sachgütern und Dienstleistungen und der Anstieg der allgemeinen Lebenserwartung. Auch (zwischenzeitliche) Zeitgeist-Phänomene sind hier zu nennen (zum Beispiel die »Geiz ist Geil«-Welle).
4. **Politisch-rechtliches Umfeld:** Politische Institutionen auf der Bundes-, Länder- und Gemeindeebene sowie der europäischen Ebene nehmen mit ihren Entscheidungen Einfluss auf Betriebe. Wirtschaftspolitische Einflüsse auf Branchen und Unternehmen sind zum Beispiel Subventionen, Steuern und Abgaben sowie Vorgaben zu Umwelt- und Verbraucherschutz.
5. **Makroökonomisches Umfeld:** Auch von nationalen und internationalen wirtschaftlichen Gegebenheiten gehen Einflüsse auf Betriebe aus. Länderübergreifende Wirtschaftsbeziehungen nehmen zu. Unternehmen aus Ländern wie China und Indien drängen als Anbieter auf den Weltmarkt. Zu den Makro-Faktoren gehören auch Wechselkurse, Rohstoffpreise und Entwicklungen auf den Kapitalmärkten.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9.˙Marz 2018 2:25 P.M. Page 31

BEISPIEL

Hersteller von Meisenknödeln fürchten die **Klimaerwärmung**. Die Nachfrage nach den Futterkugeln ist sehr »schnee-elastisch«. In strengen Wintern werden deutlich mehr Knödel gekauft als in milden. Die Firma Erdtmann hat deshalb das Sortiment erweitert und stellt für Menschen mit ausgeprägter Fütterleidenschaft *Sommermeisenknödel* mit getrockneten Kirschen, Äpfeln und Birnen her.
war der Medizin- und Pflegeprodukthersteller **Paul Hartmann AG** in den Markt für Babywindeln eingestiegen. In Deutschland entwickelte sich *»Fixies«* zur zweitgrößten Babywindelmarke nach »Pampers«. 2005 verkaufte Hartmann das Babywindelgeschäft an ein französisches Unternehmen. Das Geschäft mit Windeln und Einlagen für Senioren (Marke »Molimed«) wurde dagegen ausgebaut. Ein wesentlicher Grund für diese Neuausrichtung sind zwei sozio-kulturelle Entwicklungen: der Geburtenrückgang in vielen EU-Ländern und die steigende Zahl älterer Personen mit Inkontinenzproblemen.
Die Marktchancen von **Autos mit elektrischen Antrieben** werden stark von der Entwicklung politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen beeinflusst. Dazu zählen einerseits Fördermaßnahmen wie Prämien beim Kauf von Elektrofahrzeugen. Andererseits profitieren Autos mit E-Antrieb davon, wenn der Verkauf und die Nutzung von Autos mit konventionellen Antrieben verteuert werden, zum Beispiel durch eine City-Maut für Diesel und Benziner.

1.3.2 Marktliche Umwelt

Zur marktlichen Umgebung eines Betriebs gehören die Beschaffungs- und Absatzmärkte. Außerdem gibt es Konkurrenten, also die Gegenspieler in der eigenen Branche. Mit wie vielen Akteuren hat man es tun und wie groß ist deren jeweilige Bedeutung?

1.3.2.1 Marktstrukturen

Betriebe sind ein Teil mehrstufiger Wertschöpfungsketten, die von der Rohstoffgewinnung über die Herstellung von Vorprodukten bis zu Sachgütern und Dienstleistungen für Endkunden führen. Die *Anzahl und Größe der Anbieter und Nachfrager*, die auf einzelnen Wertschöpfungsstufen verknüpft sind, prägen die **Marktstruktur**.
(a) Schaut man auf die *Anzahl der Marktteilnehmer* auf einer Wertschöpfungsstufe, werden die drei Marktformen Monopol, Oligopol und Polypol unterschieden:

- In einem **Monopol** gibt es *nur einen* Anbieter oder *nur einen* Nachfrager. Im ersten Fall spricht man von einem Angebotsmonopol, im zweiten von einem Nachfragemonopol oder Monopson. Ein Alleinanbieter hat keine Konkurrenz, es gibt keine Alternativangebote. Kunden können nicht zwischen Anbietern wählen, sondern allenfalls auf den Kauf eines Guts verzichten. Deshalb befindet sich ein Monopolist in einer starken Position mit großer Marktmacht. Dies kann er zum Beispiel bei der Preissetzung nutzen.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 32

- In einem **Oligopol** konkurrieren auf einer Wertschöpfungsstufe nur *wenige* Anbieter (Angebotsoligopol), bzw. nur *wenige* Kunden fragen ein Gut oder eine Dienstleistung nach (Nachfrageoligopol oder Oligopson). Oligopolunternehmen beeinflussen durch ihr Angebot, ihre Preispolitik und weitere Maßnahmen stark das Marktgeschehen und den Erfolg ihrer Wettbewerber.
- In einem **Polypol** sind auf einer Wertschöpfungsstufe *viele* Marktteilnehmer vorhanden. Einzelne Anbieter bzw. Nachfrager haben in einem Angebotspolypol bzw. Nachfragepolypol (Polypson) nur einen verschwindend geringen Einfluss. Es gibt keine exakte Zahlengrenze zwischen Oligopol und Polypol (à la »Ab zehn Anbietern spricht man von einem Polypol«). Zur Unterscheidung wird versucht, die sogenannte Reaktionsverbundenheit der Akteure abzuschätzen.

BEISPIEL

Bis Ende 2012 gab es in Deutschland *regionale Monopole* für die amtlich als »Feuerstättenschau« bezeichnete Dienstleistung der **Schornsteinfeger**. In einem Kehrbezirk war jeweils nur ein Kaminkehrer zugelassen. Unternehmen können durch patentgeschützte Innovationen eine temporäre Monopolposition erobern, bevor Nachahmer für Konkurrenz sorgen (zum Beispiel in der Pharmaindustrie).
Den Markt für **große Passagierflugzeuge** teilen sich Airbus und Boeing. So ein *Oligopol* mit zwei Anbietern heißt Duopol. Auf dem Weltmarkt für Festplatten gibt es nur drei Anbieter: Seagate, Western Digital und Toshiba.
In Ballungsräumen findet man *regionale Angebotspolypole* für gängige Handwerkerdienstleistungen und im Gastronomiebereich. *Nachfragepolypole* existieren bei vielen standardisierten Konsumgütern, die von zahlreichen privaten Endkunden nachgefragt werden.

(b) Für die Verteilung der Marktmacht ist nicht nur die Anzahl der Anbieter bzw. Nachfrager entscheidend. Auch *Größenverhältnisse und Marktanteile* spielen eine Rolle. Sind Konkurrenten zwar vorhanden, aber sehr klein, hat ein großes, marktbeherrschendes Unternehmen eine *monopolartige* Stellung. In einer Branche mit vielen Anbietern spricht man von einer *oligopolistischen* Marktstruktur, wenn wenige Unternehmen den Markt dominieren. Der Marktanteil kann zum Beispiel anhand der verkauften Menge (Absatz) gemessen werden, aber auch in Bezug auf den Wert der abgesetzten Güter (Umsatz).

BEISPIEL

Für **Schnupftabak** gibt es in Deutschland zwar mehrere Anbieter, beherrscht wird der Markt aber vom bayerischen Unternehmen Pöschl (»Gletscherprise«), das einen Marktanteil von 95 Prozent hält. Ähnlich *monopolartige* Positionen besetzen Google und die Deutsche Post bei Internetsuchmaschinen bzw. der Beförderung von Briefen.
In Deutschland gibt es mehr als eine Million **Waldbesitzer** *(Angebotspolypol)*. Nur rund ein Dutzend Unternehmen verarbeitet in **Sägewerken** derzeit 85 Prozent des

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9.˙Marz 2018 2:25 P.M. Page 33

in Deutschland jährlich anfallenden Rundholzes *(oligopolartige Nachfrage)*. Im Jahr 2005 haben sich private und kommunale Waldbesitzer in Süddeutschland zur Genossenschaft In.Silva zusammengeschlossen, um ihr Holzangebot gegenüber Sägewerken besser zu vermarkten.

1.3.2.2 Marktakteure

Außer den Marktstrukturen haben zahlreiche weitere externe Faktoren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Abbildung 1.6 zeigt ausgewählte Einflussfaktoren, die aus verschiedenen marktlichen Umfeldern auf ein Unternehmen einwirken.

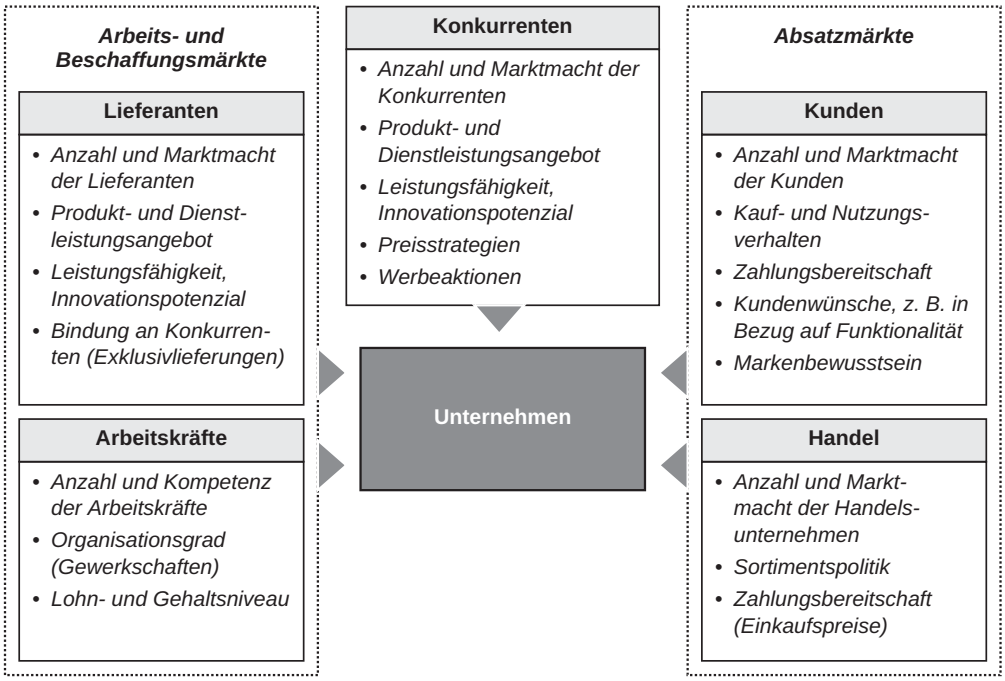

Abbildung 1.6 Ausgewählte Einflussfaktoren aus marktlichen Umfeldern

BEISPIEL

Augenoptische Betriebe verkaufen Brillen und Kontaktlinsen. Die Mitarbeiter führen bei Kunden Sehtests durch, beraten beim Kauf der Sehhilfen und übernehmen Reparaturen. Verschiedene *technologische* Entwicklungen beeinflussen den Wirtschaftszweig, zum Beispiel leichtere Materialien für die Gestelle und neuartige Kunststoffgläser. Sehschwächen lassen sich auch durch Laseroperationen korrigieren.

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 34

Ein relevanter *sozio-kultureller* Trend ist die veränderte Altersstruktur der Gesellschaft. Gesellschaftliche Schönheitsideale könnten den Markt langfristig beeinflussen. Zum *politisch-rechtlichen* Umfeld der Augenoptikerbranche zählen Krankenkassen, die den Kauf von Sehhilfen weniger unterstützen als früher.
Ein Teil der *Kunden* hat einen Bedarf an Zweit- und Drittbrillen. Die Nachfrage wird auch von modischen Trends beeinflusst. Die Anzahl der stationären augenoptischen Geschäfte in Deutschland hat sich in den letzten Jahren kaum verändert (2015: 11.900). Als neue *Konkurrenten* sind Unternehmen hinzugekommen, die das Internet für den Onlineverkauf von Brillen, Kontaktlinsen und Linsenpflegemitteln nutzen. Wichtige *Lieferanten* sind die Hersteller der Brillengläser und -gestelle. Auf beiden Zuliefermärkten haben sich oligopolistische Strukturen gebildet. Hersteller von Gläsern sind zum Beispiel Essilor und Zeiss. Bei Gestellen hat die italienische Luxottica-Gruppe eine starke Stellung. Relevant für Augenoptiker sind zum Beispiel Lieferzeiten, Qualität und die Preisentwicklung. *Arbeitskräfte:* Der Augenoptikerverband ZVA beklagt einen Mangel an qualifizierten Fachkräften. Das Institut der Deutschen Wirtschaft stufte Augenoptiker 2015 als »Engpassberuf« ein.

1.4 Branchenentwicklung als Lebenszyklus

Die Entwicklung bestimmter Größen, zum Beispiel der Verkaufsmengen eines Produkts, erfolgt häufig in Stufen bzw. in Phasen, die sich anhand charakteristischer Merkmale voneinander abgrenzen lassen. **Lebenszykluskonzepte** beschreiben solche *allgemeinen Entwicklungsmuster*.
(1) Die **Entstehung** von Märkten und Wirtschaftszweigen (in diesem Zusammenhang spricht man auch von *»Industrien«*) beginnt typischerweise mit der Markteinführung eines innovativen Produkts, das auf einer neuen Technologie beruht (Abbildung 1.7). Dem Pionierunternehmen folgen während dieser Frühphase nur wenige weitere Anbieter. Die Produktion kleiner Stückzahlen ist noch kaum automatisiert. Arbeitsintensive Prozesse herrschen vor. Die Produktentwicklung ist auf die Verbesserung der Funktionalität gerichtet (Tabelle 1.6).
(2) In der **Wachstumsphase** steigen die Verkaufsmengen und Umsatzerlöse stark an. Das Marktpotenzial der neuartigen Produktkategorie ist jetzt deutlich erkennbar, und eine »Goldgräberstimmung« breitet sich aus. Zahlreiche weitere Anbieter kommen hinzu, die zum Beispiel durch kundenfreundlichere Produkte oder niedrige Preise versuchen, Kunden zu gewinnen. Die Konkurrenz wird intensiver. Unternehmen, die mit dem Entwicklungstempo ihrer Wettbewerber nicht mithalten können, steigen aus. In der Leistungserstellung nimmt der Automatisierungsgrad zu. Marktführende Unternehmen können zunehmend Größenvorteile nutzen (→ Seite 232). Es kommt zu einer Marktbereinigung, wenn sich die wenig erfolgreichen Unternehmen zurückziehen.

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 35

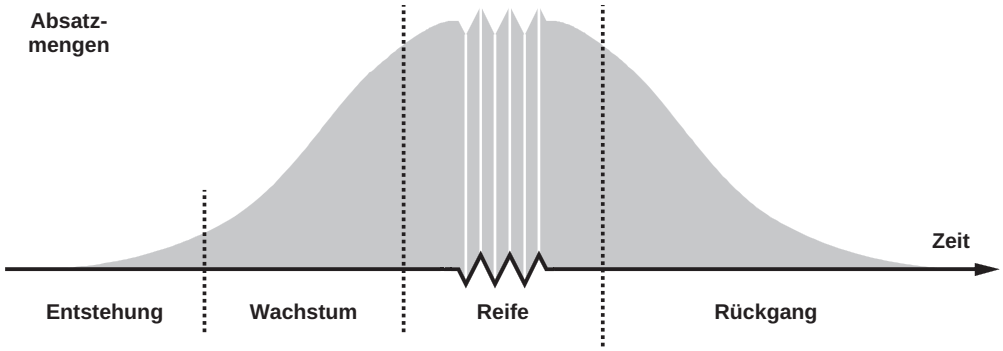

Abbildung 1.7 Industrielebenszyklus

	Entstehung	Wachstum	Reife
Anzahl der Anbieter	gering	steigt erst stark an, nimmt dann (stark) ab	nimmt weiter ab (Übernahmen, Zusammenschlüsse)
Leistungserstellung	flexibel, arbeitsintensiv, wenig automatisiert, geringe Produktivität	weniger flexibel, Automatisierung nimmt zu, Produktivität steigt	starr, kapitalintensiv, auf Größenvorteile gerichtet, automatisiert
Markteintritt	gut möglich	möglich	wegen der Größenvorteile etablierter Anbieter schwierig
Stabilität der Marktstruktur	gering	nimmt zu	hoch (stabile Marktanteile)
Wettbewerbsvorteile	durch funktionsfähige Produkte	durch verbesserte, kundenfreundliche Produkte oder niedrige Preise	durch Varianten oder niedrige Preise
Beispiele (Sachgüter und Dienstleistungen)	personalisierte Bücher, automatisierte Parkhäuser, Brennstoffzellenantriebe	Drohnen, 3-D-Druck, Laser-Operationen für Augen	Fotokameras, Möbel, Schiffbau

Tabelle 1.6 Typische Merkmale der Entstehungs-, Wachstums- und Reifephase von Industrien

(3) In der **Reifephase** erreichen die Verkaufsmengen den Höchststand und bleiben für einen längeren Zeitraum relativ stabil. Der *Konsolidierungs- bzw. Konzentrationsprozess* setzt sich fort. Die Zahl der Anbieter nimmt ab, zum Beispiel aufgrund von Übernahmen und Zusammenschlüssen. Häufig entsteht eine oligopolistische Marktstruktur, die sich dadurch verfestigt, dass die etablierten Unternehmen Größenvorteile einer kapitalintensiven Produktion nutzen können. Der Markteintritt von Newcomern wird zunehmend schwierig.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. März 2018 2:25 P.M. Page 36

(4) Der Industrielebenszyklus endet mit dem **Rückgang** der Verkaufsmengen. Oft ist dies nicht nur eine Phase, in der Produkte, die auf einer alten Technologie basieren, vom Markt verschwinden, sondern auch eine Umbruchphase. Neugegründete und branchenfremde Unternehmen treten in den Markt ein. Nach und nach setzt sich ein neues »dominantes Design« durch.

Technologien prägen Branchen

William J. Abernathy und **James M. Utterback** beschreiben mithilfe eines dreistufigen Branchen- bzw. Industrieentwicklungsmodells die typischen Vorgänge, wenn sich eine Technologie zum dominierenden Industriestandard entwickelt (vgl. Abernathy/Utterback 1975). Dieses **dominante Designs** besteht aus den Kerntechnologien, deren Zusammenwirken eine vorherrschende »Technikarchitektur« definiert.
In der anfänglichen *»fließenden« Phase* konkurrieren verschiedene Technologien und Konzepte. In der *Übergangsphase* setzt sich ein dominantes Design mit seinen Charakteristika durch. Die konkurrierenden Unternehmen schwenken auf diese Technologie ein oder scheiden aus dem Wettbewerb aus. In der *»spezifischen« Phase* ist das dominante Design fest etabliert. Es gibt dann kaum noch grundlegende Produkt- und Prozessverbesserungen.
Das Paradebeispiel für das Modell ist die Herausbildung des dominanten Designs für Antriebe in der **Automobilindustrie**. Im Jahr 1900 waren in New York, Chicago und Boston 2.370 Automobile in Betrieb. Davon waren 1.170 dampfgetrieben, 800 waren batterieelektrisch und nur 400 mit Benzinmotor ausgestattet. In den Folgejahren setzte sich dennoch der *Verbrennungsmotor* als Herzstück des Antriebssystems durch und prägt seither die Technikarchitektur von Automobilen.
Das Beispiel der Autoindustrie macht deutlich, dass sich eine in Bezug auf die aktuell dominierende Technologie spezifische Phase und eine fließende Phase mit aufkommenden neuen Technologien überlagern können. Auf Nischenmärkten sind heute Fahrzeuge mit elektrischen Antriebssystemen zu finden. Bevor sich zum Beispiel ein *batterieelektrischer Autoantrieb* zum neuen dominanten Design entwickeln kann, müssen aber noch Fortschritte in puncto Funktionalität gemacht werden (zum Beispiel eine größere Batteriereichweite ermöglicht werden).

Kapitel 1 auf einen Blick

- Ein *Betrieb* ist ein sozio-technisches System, in dem *Produktionsfaktoren* kombiniert werden, um Sachgüter zu erzeugen und abzusetzen oder Dienstleistungen zu erbringen. Zur Leistungserstellung werden die elementaren Faktoren (a) menschliche Arbeit, (b) Betriebsmittel sowie (c) ein laufender Input von Material und Energie eingesetzt. Das Zusammenwirken dieser drei Faktoren wird durch den dispositiven Faktor gesteuert.
- *Wirtschaftlich handeln* heißt, Produktionsfaktoren (Input) möglichst vorteilhaft in Wirtschaftsgüter (Output) umzuwandeln. Je nach Problemstellung bedeutet dies eher eine Maximierungs- oder eine Minimierungsaufgabe.
- In marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen gibt es zwei Grundtypen von Betrieben: private Unternehmen und öffentliche Betriebe. Spezifische Kennzeichen von *Unternehmen* sind das Privateigentum, das Ziel der Gewinnmaximierung und das hohe Maß der Selbstbestimmung. *Öffentliche Betriebe* befinden sich in Gemeineigentum. Sie erfüllen öffentliche Aufgaben. Ihre Tätigkeit ist nicht auf Gewinnmaximierung, sondern das Gemeinwohl gerichtet.
- Betriebe lassen sich anhand verschiedener Kriterien beschreiben. Der *Output eines Betriebs* ist materiell, immateriell oder ein Leistungsbündel. Materielle Güter lassen sich danach unterscheiden, wer sie nachfragt: andere Betriebe (Industriegüter) oder Privatpersonen und -haushalte (Konsumgüter). Zu den immateriellen Gütern werden Dienstleistungen, Informationen und Rechte gezählt.
- Ein weiteres Merkmal ist der *vorrangig eingesetzte Produktionsfaktor*, zum Beispiel sind kapitalintensive Betriebe durch einen hohen Technikeinsatz geprägt. In arbeits- und wissensintensiven Betrieben haben die Mitarbeiter besondere Bedeutung.

Trim Size: 170mm x 244mm Wettengl c01.tex V1 - 9. Marz 2018 2:25 P.M. Page 37

- Die Mitarbeiteranzahl und die Höhe der Umsatzerlöse sind die zwei gängigsten Kennzahlen, um die *Größe von Betrieben* zu beschreiben.
- Veränderungen in den Umfeldern beeinflussen den Geschäftserfolg. Die *marktliche Umwelt* ist das engere wirtschaftliche Umfeld eines Betriebs, das aus Lieferanten, Konkurrenten, Kunden und Handelsbetrieben besteht. Zu den *allgemeinen Rahmenbedingungen*, die auf die Geschäftstätigkeit einwirken, zählen technologische und gesellschaftliche Trends sowie politisch-rechtliche Faktoren.
- Der Lebenszyklus von Märkten und Wirtschaftszweigen besteht häufig aus den Phasen Entstehung, Wachstum, Reife und Rückgang. Die *Entstehung* »einer Industrie« beginnt mit der Markteinführung eines innovativen Produkts. In der *Wachstumsphase* steigen Umsatzerlöse und Verkaufsmengen stark an. Wenn dieses Wachstum nachlässt, beginnt in der *Reifephase* ein Konsolidierungsprozess. Häufig entsteht eine oligopolistische Marktstruktur, die sich durch die erzielbaren Größenvorteile verfestigt. Der *Rückgang* wird dann meist überlagert von der Entstehungsphase in einem Lebenszyklus für Produkte auf der Grundlage einer neuen Technologie.

1.5 Wissensfragen ■ Übungsaufgaben ■ Literatur

1.5.1 Wissensfragen

Richtig oder falsch? Beurteilen Sie die folgenden Aussagen:

1. Betriebsmittel und Arbeitsleistungen von Menschen gehören zu den elementaren Produktionsfaktoren.
2. Für die Gründungsfinanzierung sind Unternehmen auf externes Kapital angewiesen.
3. Wirtschaftliches Handeln nach dem Minimalprinzip bedeutet: Nutze die vorhandene Kapazität möglichst wirkungsvoll!
4. Bestimmte Sachgüter können gleichermaßen als Investitions- und als Gebrauchsgut angeboten werden.
5. Handelsunternehmen haben im Industriegütergeschäft eine größere Bedeutung als im Konsumgütergeschäft.
6. Uno-actu-Dienstleistungen lassen sich auf Vorrat produzieren.
7. Für den Anbieter von Leistungsbündeln sind in der Regel die ergänzenden Dienstleistungen während der Nutzungsphase profitabler als der Sachgutverkauf.
8. Rund 20 Prozent der deutschen Unternehmen haben mehr als zehn Beschäftigte.
9. In einem Oligopol gibt es auf einer Wertschöpfungsstufe sehr viele Marktteilnehmer.
10. Die Marktstruktur von Märkten, die sich in der Reife- oder Rückgangphase befinden, ist häufig oligopolistisch.

1.5.2 Übungsaufgaben

1. Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe (Industrieunternehmen) sind meist größer als Dienstleistungsunternehmen. Prüfen Sie die Aussage mithilfe von Tabelle 1.2 (→ Seite 24) und Tabelle 1.5 (→ Seite 27).

Trim Size: 170mm x 244mm

Wettengl c01.tex V1 - 9.˙Marz 2018 2:25 P.M. Page 38

2. Opernhäuser sind Dienstleistungsbetriebe. Im deutschsprachigen Raum sind sie in der Regel als staatliche Einrichtungen organisiert. Erläutern Sie am Beispiel eines staatlichen Opernhauses …
   a. die allgemeinen Merkmale eines Betriebs
   b. die spezifischen Merkmale öffentlicher Betriebe
   c. die Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern
3. Beschreiben Sie systematisch externe Einflussfaktoren, die aus der marktlichen und der allgemeinen Unternehmensumwelt auf ein Unternehmen einwirken, das Fahrräder produziert.
4. Nennen Sie mindestens eine ergänzende Dienstleistung, mit der sich der Verkauf dieser Sachgüter zum Angebot eines Leistungsbündels erweitern lässt, (a) Hubschrauber, (b) Grill, (c) Tunnelbohrmaschine.
5. Von den beiden Süßgebäckherstellern A und B kennen Sie die in Tabelle 1.7 gegebenen Informationen. Ergänzen Sie drei weitere vergleichende Aussagen zur Unternehmensgröße. Weisen Sie jeweils auf einen Nachteil der Kriterien hin. Beispiel: In Bezug auf die Mitarbeiterzahl ist A (350) kleiner als B (400). Dieses Kriterium hat aber den Nachteil, dass der Grad der Technisierung nicht deutlich wird.

	Unternehmen A	Unternehmen B
Produziertes Süßgebäck	20.000 Tonnen	14.000 Tonnen
Umsatzerlöse	70,0 Millionen Euro	60,0 Millionen Euro
Materialaufwand	50,0 Millionen Euro	38,0 Millionen Euro
Anzahl aller Aktien	600.000	280.000
Aktueller Börsenkurs	42 Euro	54 Euro
Anzahl Mitarbeiter	350	400

Tabelle 1.7 Informationen für den Unternehmensvergleich

1.5.3 Literatur

- Abernathy, W. J.; Utterback, J. M.: Patterns of Industrial Innovation, in: Technology Review 80 (1978) 7, S. 40–47
- Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Schmalen, H.; Pechtl, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 15. Aufl., Stuttgart 2013
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J.: Management, 7. Aufl., Wiesbaden 2013
- Volz, T.: Management ergänzender Dienstleistungen für Sachgüter, Göttingen 1997
- Wöhe, G.; Döring, U.; Brösel, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., München 2016