

IN DIESEM KAPITEL

Definition von Unternehmen und Haushalten

Die Funktionen und das Umfeld eines Unternehmens

Die Unternehmensformen und -zusammenschlüsse

Die Standortwahl

Ziele und wichtige Kennzahlen eines Unternehmens

Kapitel 1

Das Unternehmen und seine Umwelt

Ganz zu Anfang fragen Sie sich bestimmt: Was sind eigentlich Unternehmen?



Unternehmen, oft auch Betriebe genannt, haben in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem die Aufgabe, als planmäßig organisierte Wirtschaftseinheiten Sachgüter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen, damit die materiellen Bedürfnisse der Bevölkerung befriedigt werden.

Güter und Bedürfnisse

Die *Bedürfnisse* von Menschen lassen sich nach der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow in fünf Stufen einteilen:

- ✓ Stufe 1: Existenzielle Basisbedürfnisse (Essen, Trinken, Schlafen)
- ✓ Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse (körperliche Sicherheit, Versorgungssicherheit)
- ✓ Stufe 3: Soziale Beziehungen (Integration, Kommunikation, Beziehungen)

30 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft

- ✓ Stufe 4: Soziale Anerkennung (Ansehen, Status, Wertschätzung)
- ✓ Stufe 5: Selbstverwirklichung (Autonomie, Kreativität)

Nach Maslow strebt der Mensch danach, die verschiedenen Bedürfnisse der Reihe nach zu befriedigen, ausgehend von der Stufe 1 bis hin zu Stufe 5.



Unter *Ökonomie* oder *Wirtschaft* versteht man den sorgsam Umgang mit knappen Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse.

Im Unterschied zu den *freien Gütern*, die im Überfluss vorhanden sind (Luft, Sonnenlicht, Meerwasser) und keinen Preis haben, sind *knappe Güter* nicht frei verfügbar. Sie müssen erzeugt und bereitgestellt werden; man unterscheidet zwischen materiellen Gütern (Produkte), immateriellen Gütern (Dienstleistungen, Rechte), Produktionsgütern (Maschinen), Konsumgütern (Lebensmittel), privaten und öffentlichen Gütern.



Die Güterbegriffe können sich überschneiden. Beispielsweise ist ein Fließband sowohl ein materielles Gut als auch ein Produktionsgut.

Haushalte und Unternehmen

Die knappen Güter werden von Unternehmen und Haushalten gleichermaßen angeboten und nachgefragt. Unternehmen und Haushalte können Sie einteilen wie in Abbildung 1.1 gezeigt.

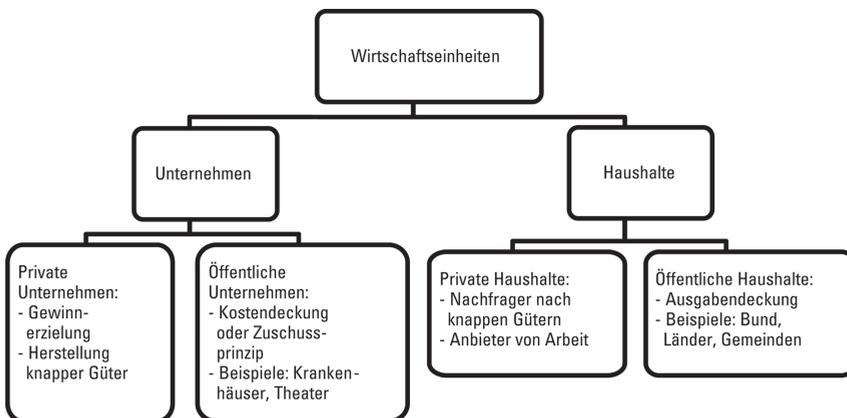


Abbildung 1.1: Unternehmen und Haushalte



Die Unternehmensfunktionen

Damit ein Unternehmen funktioniert, muss es planvoll organisiert sein. Dabei ergeben sich vielfältige Aufgaben, Prozesse und Strukturen.

Betrieblicher Güterprozess

Der betriebliche Güterprozess, auch leistungswirtschaftlicher Prozess genannt, steht im Mittelpunkt des Unternehmens. Er verläuft in drei zusammenhängenden Stufen:

- ✓ **Beschaffung:** Zunächst beschafft sich das Unternehmen von den verschiedenen Faktormärkten die für die Erstellung der Güter notwendigen Produktionsfaktoren. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 2.
- ✓ **Produktion:** Zur Erzeugung der Produkte und zur Bereitstellung von Dienstleistungen werden die Produktionsfaktoren miteinander kombiniert. Neben den Materialien (auch Werkstoffe genannt) zählen zu den Produktionsfaktoren die Betriebsmittel (Anlagen, Maschinen, Gebäude, Grundstücke) und der Faktor Arbeit. Weitere Ausführungen zum Produktionsprozess folgen in Kapitel 3.
- ✓ **Absatz:** Unternehmen versuchen, ihre Produkte und Dienstleistungen an den Absatzmärkten an die Kunden zu verkaufen. Dabei können die Unternehmen auf verschiedene absatzpolitische Instrumente (auch Marketingmix genannt) zurückgreifen. In Kapitel 4 können Sie mehr über das Marketing lesen.

Weitere Unternehmensfunktionen

Damit ein Unternehmen als System funktioniert, bedarf es weiterer Prozesse und Strukturen (mehr dazu in den Kapiteln 5 bis 12):

- ✓ **Finanzwirtschaftliche Prozesse:** Die für die Beschaffung und Produktion erforderlichen finanziellen Mittel erhält ein Unternehmen von den Kunden, wenn diese die erworbenen Sachgüter und in Anspruch genommenen Dienstleistungen bezahlen. Reichen diese Einzahlungen nicht aus, zum Beispiel zur Finanzierung größerer Investitionen, oder kommen die Einzahlungen erst, nachdem die notwendigen Auszahlungen bereits geleistet wurden, hat ein Unternehmen einen Kapitalbedarf und muss im Rahmen der *Finanzierung* dafür sorgen, zahlungsfähig (liquide) zu sein.

32 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft

- ✓ **Unternehmensführung:** Neben den Personen, die ein Unternehmen leiten (Management), ist mit Unternehmensführung auch ein Prozess gemeint, der die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele umfasst.
- ✓ **Unternehmensorganisation:** Für einen geregelten Arbeitsablauf sorgt die Unternehmensorganisation durch die strukturelle Zuordnung von Mitarbeitern und Sachmitteln (Aufbauorganisation) und Vorgaben für den Ablauf der Standardprozesse (Ablauforganisation).
- ✓ **Personalmanagement:** Die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung aller Maßnahmen, die auf die Mitarbeiter ausgerichtet sind. Deren Qualifikation und Motivation beeinflusst den Unternehmenserfolg in hohem Maße.
- ✓ **Rechnungswesen:** Eine systematische Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren Beziehungen und Vorgänge, die aus den Geld- und Güterströmen eines Unternehmens resultieren, leistet das Rechnungswesen. Seine Kernbestandteile sind insbesondere die Buchhaltung, die Erstellung eines Geschäftsberichts sowie die Kostenrechnung und das Controlling.

Das ökonomische Prinzip

Damit Unternehmen Sachgüter und Dienstleistungen möglichst planvoll und rational bereitstellen, sollten sie nach dem *ökonomischen Prinzip* vorgehen.



Beim *ökonomischen Prinzip* geht es darum, das Verhältnis aus Produktionseinsatz (eingesetzte Mittel und Ressourcen; auch Produktionsfaktoren oder Input genannt) und Produktionsergebnis (erstellte Sachgüter und Dienstleistungen; auch Ertrag oder Output genannt) möglichst optimal zu gestalten.

Das ökonomische Prinzip gibt es in zwei Ausprägungen:

- ✓ **Maximumprinzip:** Mit gegebenem Input soll der größtmögliche Output erzielt werden.
- ✓ **Minimumprinzip:** Ein vorgegebener Output soll mit möglichst geringem Input erreicht werden.

Das ökonomische Prinzip zielt letztlich darauf ab, dass ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen möglichst kostengünstig erstellt und dadurch der Gewinn des Unternehmens möglichst maximiert wird.

Das Unternehmensumfeld

Das Unternehmensumfeld wird zum einen durch die Interessengruppen (Stakeholder) bestimmt. Dabei unterscheidet man zwischen internen Stakeholdern (Eigentümer beziehungsweise Shareholder, Management, Mitarbeiter) und externen Interessengruppen des Unternehmens (Kunden, Fremdkapitalgeber wie Banken, Lieferanten, Konkurrenz, Öffentlichkeit). Zum anderen ist aber auch das weitläufigere Unternehmensumfeld zu beachten (ökonomisches, technologisches, physikalisch-ökonomisches, gesellschaftliches Umfeld).

Der stetige Wandel im Unternehmensumfeld erfordert von den Unternehmen selbst eine hohe Veränderungsbereitschaft. Ein zentraler Treiber des Wandels ist die *Digitalisierung*. Durch die Verwendung von modernen elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien und entsprechender Software können durch Digitalisierung zunächst die Kommunikations- und Informationsprozesse im Unternehmen verbessert werden. Darüber hinaus werden viele betriebswirtschaftliche Prozesse beschleunigt, automatisiert, vernetzt und optimiert (Stichwort *Industrie 4.0*). Beispiele für den digitalen Wandel ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), die Nutzung großer und vernetzter Datensätze (Big Data), das Internet der Dinge (die informationelle Vernetzung von Maschinen, Geräten und Techniken wie dem 3-D-Druck), Virtual-Reality-Techniken wie die mehrdimensionale Datenbrille oder das Cloud-Computing.

Die Unternehmensformen

In Deutschland gibt es rund drei Millionen umsatzsteuerpflichtige Unternehmen. Sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien in unterschiedliche Unternehmensformen einteilen. Wichtige Unterscheidungskriterien sind:

- ✓ Größe
- ✓ Rechtsform
- ✓ Branche

Unternehmensformen nach der Größe

Die Unternehmen lassen sich beispielsweise nach den Kriterien Zahl der Beschäftigten, Bilanzsumme, Umsatz pro Geschäftsjahr, Anzahl der Arbeitsplätze, Lohn- und Gehaltssumme, investiertes Kapital und Produktionsmengen in Klein-, Mittel- und Großbetriebe einteilen.

34 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft

Kapitalgesellschaften können gemäß § 267 HGB in die in Tabelle 1.1 gezeigten Größenklassen eingeteilt werden.

	Bilanzsumme in Euro	Umsatzerlöse in Euro	Arbeitnehmeranzahl im Jahresdurchschnitt
Kleine Kapitalgesellschaft	≤ 6 Mio.	≤ 12 Mio.	≤ 50
Mittelgroße Kapitalgesellschaft	≤ 20 Mio.	≤ 40 Mio.	≤ 250
Große Kapitalgesellschaft	> 20 Mio.	> 40 Mio.	> 250

Tabelle 1.1: Betriebsgrößen nach § 267 HGB

Von diesen drei Merkmalen müssen zwei zutreffen, damit eine Kapitalgesellschaft einer Größenklasse zugeordnet wird. Am Ende des Geschäftsjahres wird überprüft, ob eine Neueinstufung erforderlich ist. Dies ist der Fall, wenn an den Abschlusstichtagen von zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren mindestens zwei der drei Merkmale einer Größenklasse über- oder unterschritten werden. Börsennotierte Gesellschaften gelten stets als große Gesellschaften. Die Einteilung hat für die Unternehmen bestimmte Offenlegungspflichten gemäß § 325 HGB zur Folge. Die Unternehmenslandschaft in Deutschland ist überwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit einem Umsatz von unter 50 Millionen Euro geprägt.

Unternehmensformen nach der Rechtsform

Bezüglich der Rechtsformen der Unternehmen in Deutschland unterscheidet man grundsätzlich zwischen öffentlichen und privatrechtlichen Unternehmen sowie den sonstigen Rechtsformen wie zum Beispiel Genossenschaften.

Bei der Festlegung der Rechtsform sind eine Reihe von Aspekten und Kriterien von Bedeutung. In Tabelle 1.2 und Tabelle 1.3 finden Sie die wichtigsten Charakteristika für die privatrechtlichen Unternehmen aufgelistet.



In Deutschland gibt es laut der Umsatzstatistik 2020 knapp zwei Millionen Einzelunternehmen und mehr als 405.000 Personengesellschaften. Auch die *Unternehmergesellschaft* (haftungsbeschränkt), *UG* abgekürzt und oft Ein-Euro-GmbH genannt, erfreut sich zunehmender Beliebtheit. Diese Rechtsformen sind wegen ihrer einfachen Handhabung und der geringen Gründungskosten vor allem für kleine und mittlere Betriebe geeignet.

KAPITEL 1 Das Unternehmen und seine Umwelt 35

Rechtsform	Rechtsgrundlage	Leitung	Haftung	Mindestkapital
Einzelunternehmung	Handelsgesetzbuch HGB	Inhaber allein	Inhaber unbeschränkt	kein Mindestkapital
Personengesellschaften:				
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Bürgerliches Gesetzbuch BGB	gemeinschaftlich, durch Satzung andere Regelung möglich	alle Gesellschafter unbeschränkt	kein Mindestkapital
Offene Handelsgesellschaft OHG	HGB und BGB	grundsätzlich alle Gesellschafter	alle Gesellschafter unbeschränkt	kein Mindestkapital
Kommanditgesellschaft KG	HGB und BGB	Komplementäre	Komplementäre unbeschränkt Kommanditisten mit Einlagehöhe	kein Mindestkapital
Kapitalgesellschaften:				
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	GmbH-Gesetz	Geschäftsführer	als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	25.000 €
Aktiengesellschaft AG	Aktiengesetz AktG	Vorstand, Kontrolle durch Aufsichtsrat und Wahl durch Hauptversammlung	als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	50.000 €
Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) (UG)	GmbH-Gesetz	Geschäftsführer	als juristische Person nur mit Gesellschaftsvermögen	1 € (nur Bargründung)

Tabelle 1.2: Charakteristika privatrechtlicher Unternehmen Teil I

Die knapp 765.000 Kapitalgesellschaften sind eigenständige Rechtspersonen und sind insbesondere wegen der Haftungsbeschränkung der Gesellschafter interessant. Es gibt zwar nur weniger als 7.400 Aktiengesellschaften in Deutschland, jedoch haben die meisten der ganz großen Unternehmen (wie die im Deutschen Aktienindex (DAX) gelisteten 40 Unternehmen) diese Rechtsform. Die sogenannten Mischformen wie die GmbH & Co. KG vereinen die Vorteile der Personengesellschaften mit denen der Kapitalgesellschaften.

36 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft

Rechtsform	Steuerbelastung	Gründerzahl	Publizitätspflicht	Handelsregister
Einzelunternehmung	Einkommensteuer	1 Gründer	keine	Eintragung erforderlich
Personengesellschaften:				
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Einkommensteuer, Gewerbesteuer bei Gewerbe	2 Gründer	keine	nicht erforderlich
Offene Handelsgesellschaft OHG	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	2 Gründer	keine, nur bei Großunternehmen	alle Gesellschafter
Kommanditgesellschaft KG	Einkommensteuer, Gewerbesteuer	Komplementär, Kommanditist	wie bei OHG, Einsichtsrecht des Kommanditisten	Eintrag erforderlich
Kapitalgesellschaften:				
Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer	1 Gründer	publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich
Aktiengesellschaft AG	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer	1 Gründer	publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich
Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) (UG)	Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer	1 Gründer	publizitätspflichtiger Jahresabschluss	Eintrag als Firma erforderlich

Tabelle 1.3: Charakteristika privatrechtlicher Unternehmen Teil II

Unternehmensformen nach der Branche

Die Unternehmen lassen sich auch nach dem Wirtschaftszweig und der erstellten Leistung unterteilen. Während Industrieunternehmen Sachleistungsunternehmen sind, werden Handels-, Verkehrsunternehmen, Banken, Versicherungen und sonstige Dienstleistungsunternehmen als Dienstleistungsunternehmen bezeichnet.

Die große volkswirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors in Deutschland zeigt sich etwa daran, dass nach vergleichsweise aktuellen Daten circa vier Fünftel aller Unternehmen (mit etwa drei Viertel aller Erwerbstätigen) auf den Dienstleistungssektor entfallen und dass der Anteil der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung seitens des Dienstleistungssektors bei circa 70 Prozent liegt.

Die Unternehmenszusammenschlüsse



Unternehmenszusammenschlüsse entstehen, wenn sich bisher rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten verbinden.

Je nach der Intensität der Unternehmensverbindung können die *rechtliche Selbstständigkeit* (eigene Rechtspersönlichkeit) und/oder die *wirtschaftliche Selbstständigkeit* (freie Willensbildung und Geschäftsführung) verloren gehen:

- ✓ **Kooperation:** Ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem die Unternehmen rechtlich selbstständig bleiben und nur einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgeben. Man unterscheidet Interessengemeinschaften (zum Beispiel Einkaufs- oder Forschungsgemeinschaften), Gelegenheitsgesellschaften (zum Beispiel Bankenkonsortien oder Arbeitsgemeinschaften für Bauprojekte), Gemeinschaftsunternehmen (Beispiel: Joint Ventures mit ausländischen Partnern), und (Absatz- oder Beschaffungs-) Kartelle voneinander.
- ✓ **Konzentration:** Die beteiligten Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit auf und begeben sich unter eine sogenannte einheitliche Leitung. Erfolgt dies unter dem Dach eines Konzerns, bleiben die Konzernunternehmen rechtlich selbstständig. Bei einer Fusion verlieren die Unternehmen neben der wirtschaftlichen auch ihre rechtliche Selbstständigkeit.

Unternehmen können sich auch zu Verbänden zusammenschließen, um ihre gemeinsamen Interessen zu bündeln und der Öffentlichkeit gegenüber zu vertreten (Fachverbände der Wirtschaft wie der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbände wie die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)).



Kartelle können zu einer Verhinderung, Einschränkung und Beschränkung des Wettbewerbs führen und sind daher nach § 1 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) grundsätzlich verboten. Unter das *Kartellverbot* fallen beispielsweise Preisabsprachen, Wettbewerbsverbote, ausschließliche Bezugs- oder Lieferpflichten oder Marktaufteilungen. Bestimmte Arten von Wettbewerbsbeschränkungen können unter besonderen Voraussetzungen vom Kartellverbot ausgenommen sein, wie *Mittelstands-* oder *Rationalisierungskartelle*. Über die Einhaltung des Kartellverbots wachen in Deutschland das Bundeskartellamt und die Landeskartellbehörden und in der Europäischen Union die Europäische Kommission.

38 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft

Unternehmenszusammenschlüsse (international auch als Mergers and Acquisitions bezeichnet) können folgende Ziele haben:

- ✓ **Rationalisierung:** Durch die Ausnutzung von Synergieeffekten soll die Wirtschaftlichkeit der verbundenen Unternehmen verbessert werden – etwa durch den Abbau beziehungsweise durch die Zusammenlegung von doppelt vorhandenen Abteilungen (Einkauf, Personal) oder durch den Austausch von in den Unternehmen vorhandenem Know-how (Forschung und Entwicklung).
- ✓ **Diversifikation:** Durch Aufteilung des wirtschaftlichen Risikos auf mehrere Partner bei der Kooperation beziehungsweise durch neu erschlossene Produkte und Märkte bei der Konzentration soll das wirtschaftliche Risiko für die zusammengeschlossenen einzelnen Unternehmen verringert werden.
- ✓ **Konzentration:** Durch die Zusammenlegung von Unternehmensaktivitäten entstehen größere Einheiten, die eine entsprechend große Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten und Kunden haben.

Die Standortwahl

Die Auswahl des Standortes bei der Gründung, einer Standortverlagerung oder -spaltung bindet in der Regel für ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum erhebliche Ressourcen. Die Standortauswahl sollte daher besonders sorgfältig durchgeführt werden. Bei der Analyse der infrage kommenden Standorte sollte ein Unternehmen sorgfältig verschiedene Kriterien prüfen, die als *Standortfaktoren* bezeichnet werden (siehe hierzu Abbildung 1.2).

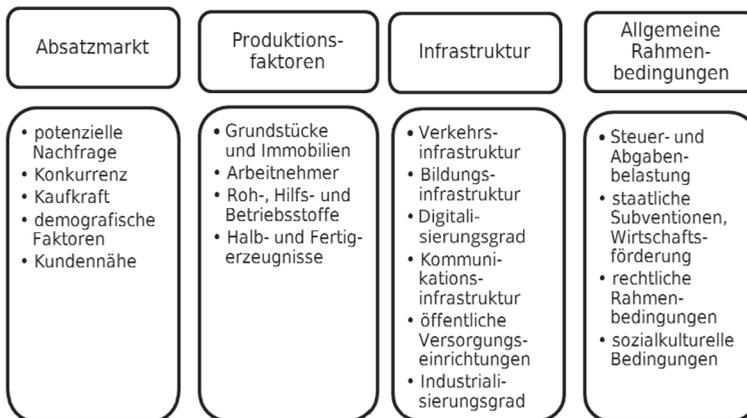


Abbildung 1.2: Standortfaktoren

Neben der Orientierung an Checklisten gibt es verschiedene quantitative und qualitative Modelle zur Standortwahl, die auf den Standortfaktoren aufbauen. Ein einfaches und praktikables Verfahren sind *Scoring-Modelle* (auch Punktbewertungsmodelle genannt).

Die Unternehmensziele



Unternehmensziele sind bewusst angestrebte zukünftige Zustände. Sie dienen als Orientierungsgrößen zur Steuerung und Beurteilung des unternehmerischen Handelns.

Arten von Unternehmenszielen

Unternehmensziele können nach unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden.

Ausrichtung der Ziele

Nach der *Ausrichtung der Ziele* unterscheiden sich die in Abbildung 1.3 aufgeführten Ziele.

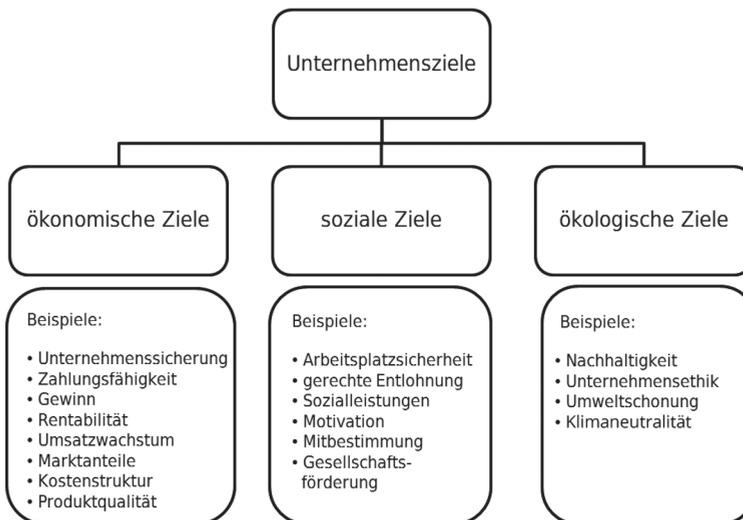


Abbildung 1.3: Unternehmensziele

40 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft



Die Zuordnung der Unternehmensziele in eine der drei Ausrichtungen ist oft nicht eindeutig, weil bestimmte Unternehmensziele mehrere Wirkungen haben können. Das Ziel der Nachhaltigkeit kann beispielsweise durch eine besonders ökologisch ausgerichtete Produktion, die vielleicht sogar klimaneutral ist, erreicht werden. Diese wiederum kann aber zu einem besseren Unternehmensimage und letztlich zu höheren Umsätzen beitragen.

Rangordnung der Ziele

Des Weiteren lassen sich *Ziele nach der Rangordnung* einteilen in:

- ✓ **Oberziele**
- ✓ **Zwischenziele**
- ✓ **Unterziele**

Ein strategisches Oberziel eines Unternehmens könnte zum Beispiel in einer Gewinnerhöhung durch die Senkung der Stückkosten liegen. Ein taktisches Zwischenziel könnte es sein, die Kostensenkung durch eine Erhöhung der Produktivität im Produktionsbereich zu erreichen, wozu als operatives Unterziel die digitale Vernetzung der Produktionsabläufe beitragen soll.

Zeitbezug der Ziele

Nach dem *Zeitbezug* lassen sich Ziele wie folgt unterscheiden:

- ✓ **Kurzfristige Ziele:** Sie umfassen einen Zeitraum von bis zu einem Jahr und sind operativ ausgerichtet.
- ✓ **Mittelfristige Ziele:** Sie gelten für einen Zeitraum von einem bis zu fünf Jahren und sind der taktischen Planung zuzuordnen.
- ✓ **Langfristige Ziele:** Sie haben einen Planungshorizont von über fünf Jahren und sind daher für die strategische Planung typisch.

Zielbeziehungen

Ziele können in verschiedener Weise zueinander in Beziehung stehen:

- ✓ **Komplementäre Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels trägt zur Zielerreichung des anderen Ziels bei.
- ✓ **Konkurrierende Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels führt zu einer schlechteren Erreichung des anderen Ziels.



- ✓ **Indifferente Ziele:** Die Verfolgung des einen Ziels hat keine Auswirkungen auf die Zielerreichung des anderen Ziels.

Ziele »SMART« formulieren

Ziele zu formulieren und ein in sich stimmiges Zielsystem für ein Unternehmen zu entwickeln, ist eine schwierige Aufgabe. Die Unternehmensziele sollten nämlich

- ✓ inhaltlich richtig und vollständig formuliert sein,
- ✓ miteinander konsistent (das heißt nicht konkurrierend) sein,
- ✓ von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert sein, damit sie motivierend wirken.

Dabei hilft die Beachtung der SMART-Regel weiter. Ihr zufolge sollen Ziele

- ✓ **S:** spezifisch, klar, eindeutig und verständlich,
- ✓ **M:** messbar, das heißt operational feststellbar und kontrollierbar,
- ✓ **A:** akzeptabel
- ✓ **R:** realistisch und
- ✓ **T:** zeitlich terminiert sein.

Wichtige Kennzahlen eines Unternehmens

Für die Steuerung eines Unternehmens durch das Management und die Beurteilung seiner Leistungsfähigkeit gibt es eine Fülle von Kennzahlen. In diesem Kapitel werden nur einige der wichtigsten Kennzahlen vorgestellt. Weitere spezielle Kennzahlen folgen in den späteren Kapiteln.

Produktivität

Der Produktivität liegt eine reine Mengenbetrachtung zugrunde, indem der mengenmäßige Produktionseinsatz (Input) und das mengenmäßige Produktionsergebnis (Output) zueinander ins Verhältnis gesetzt werden:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}} \quad \text{oder} \quad \frac{\text{Inputmenge}}{\text{Outputmenge}}$$

42 TEIL I Das Unternehmen und die Materialwirtschaft



Um die Produktivität unterschiedlicher Einsatzfaktoren (wie Arbeitsstunden, Materialverbrauchsmengen oder Maschinenstunden) miteinander vergleichen zu können, nutzt man nicht die Einsatzmengen der Einsatzfaktoren, sondern bewertet die Einsatzstoffe mit Geld. Genau dazu dient die nächste Kennziffer, die Wirtschaftlichkeit.

Wirtschaftlichkeit

Bei der Kennziffer Wirtschaftlichkeit werden der wertmäßige Output (= *Ertrag*) und der wertmäßige Input (= *Aufwand*) zueinander in Beziehung gesetzt. *Wertmäßig* bedeutet, dass die Einsatzmengen mit Preisen bewertet werden.

Ertrag und Aufwand ermitteln Sie folgendermaßen:

$$\text{Ertrag} = \text{Outputmenge} \times \text{Güterpreis}$$

$$\text{Aufwand} = \text{Inputmenge} \times \text{Faktorpreis}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Output}}{\text{wertmäßiger Input}} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$$

Die Wirtschaftlichkeitskennziffer sollte > 1 sein, da dann ein positiver Beitrag zum Unternehmensgewinn entsteht. Ist die Kennziffer aber < 1 , lohnt sich die Produktion nicht. Indem der Aufwand gesenkt (beispielsweise durch eine Verbesserung der Produktivität in der Produktion) oder der Ertrag (etwa durch eine Preiserhöhung) gesteigert wird, kann man die Wirtschaftlichkeit verbessern.

Rentabilität

Um die Gewinnsituation eines Unternehmens besser einzuschätzen, kann man den Gewinn in Relation zur Kapitalbasis setzen. Das Ergebnis ist eine relative Kennzahl, und zwar für

- ✓ den **Zeitvergleich** über die letzten Jahre und
- ✓ den **Unternehmensvergleich** gegenüber anderen Unternehmen.

Die mit dem Gewinn im Zähler eines Quotienten gebildeten Kennzahlen werden *Rentabilitätskennzahlen* genannt.

Diese *relativen Kennzahlen* werden im Gegensatz zu *absoluten Kennzahlen*, wie beispielsweise dem Gewinn in Euro, als Prozentwerte abgebildet. Dadurch wird die Aussagekraft und Vergleichbarkeit von Kennziffern verschiedener Unternehmen erhöht.

KAPITEL 1 Das Unternehmen und seine Umwelt 43

Die beiden in der Praxis am häufigsten verwendeten Rentabilitätsformeln sind die *Eigenkapital-* und die *Umsatzrentabilität*.

- ✓ **Eigenkapitalrentabilität:** Dies ist eine wichtige Kennzahl für die Anteilseigner des Unternehmens, weil sie die Verzinsung des investierten Kapitals angibt:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

- ✓ **Umsatzrentabilität:** Sie drückt als Prozentgröße aus, wie viel Gewinn von einem Euro Umsatz übrig bleibt. Eine Umsatzrentabilität von 5 Prozent bedeutet also, dass dem Unternehmen von 1 Euro Umsatz gerade 5 Cent als Gewinn verbleiben:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Als Gewinngröße wird bei der Eigenkapitalrentabilität in der Regel der Jahresüberschuss nach Steuern genommen, den Sie der Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Unternehmens (siehe Kapitel 11) entnehmen können. Bei der Umsatzrentabilität wird als Gewinngröße häufig das Betriebsergebnis verwendet. Für ein Unternehmen bietet sich für beide Kennzahlen auch ein Soll-Ist-Vergleich an, um zu sehen, ob die eigene Planung aufgegangen ist.

