

Wessel  
Salih  
Speth  
Hug  
Waltermann  
Zimmermann

**Betriebswirtschaft  
und Rechnungswesen – Controlling**  
für die Fachoberschule Wirtschaft  
Klasse 11



**Merkur**   
Verlag Rinteln

# Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

---

Verfasser:

**Bernhard Wessel**, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

**Ralf Salih**, Dipl.-Hdl.

**Dr. Hermann Speth**, Dipl.-Hdl.

**Hartmut Hug**, Dipl.-Hdl.

**Aloys Waltermann**, Dipl.-Kfm. Dipl.-Hdl.

**Axel Zimmermann**, Studiendirektor

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 60a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Die Merkur Verlag Rinteln Hutkap GmbH & Co. KG behält sich eine Nutzung ihrer Inhalte für kommerzielles Text- und Data Mining (TDM) im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor. Für den Erwerb einer entsprechenden Nutzungserlaubnis wenden Sie sich bitte an [copyright@merkur-verlag.de](mailto:copyright@merkur-verlag.de).

\* \* \* \* \*

6. Auflage 2024

© 2009 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: [info@merkur-verlag.de](mailto:info@merkur-verlag.de)

[lehrer-service@merkur-verlag.de](mailto:lehrer-service@merkur-verlag.de)

Internet: [www.merkur-verlag.de](http://www.merkur-verlag.de)

Umschlagfoto: Festo AG & Co.

Merkur-Nr. 0587-06

ISBN 978-3-8120-1008-5

# Kurzbeschreibung des Industrie- und Gewerbeparks Goslar und seiner Unternehmen

## 1 Grundkonzept des Industrie- und Gewerbeparks Goslar

Die Stadt 38644 Goslar hatte zu Beginn des letzten Jahrzehnts einen Industrie- und Gewerbepark erschlossen. Im Norden des Stadtgebietes gelegen, umfasst er rund 90 ha und liegt in unmittelbarer Nähe eines Autobahnzubringers. Inzwischen sind die verfügbaren Flächen des Industrie- und Gewerbeparks zu etwa 70 % verkauft. Rund 30 Betriebe unterschiedlicher Art haben sich dort angesiedelt und beschäftigen ca. 1 200 Mitarbeiter.



Der Vorteil für die Unternehmen liegt darin, dass sie viele Dienste wie z. B.

- Notfalldienste (Werkfeuerwehr, ärztliche Versorgung),
- soziale Einrichtungen (Kindertagesstätten, Kantine),
- Logistik innerhalb des Parks sowie
- Ver- und Entsorgungseinrichtungen

vom Parkmanagement in Anspruch nehmen können. Büro- und Gewerbeflächen können mit wachsender Unternehmensgröße hinzugemietet werden.

## 2 Exemplarisches Unternehmensportrait der dort angesiedelten Weber Metallbau GmbH

### Firma und Sitz:

Weber Metallbau GmbH  
Alfred-Nobel-Straße 8  
38644 Goslar

### Kontaktdaten:

Telefon: 05321 992-0 (Zentrale)  
Fax: 05321 992-1 (Zentrale)  
E-Mail: [info@weber-metallbau-gmbh.de](mailto:info@weber-metallbau-gmbh.de)  
Internet: [www.weber-metallbau-gmbh.de](http://www.weber-metallbau-gmbh.de)

Die Weber Metallbau GmbH ist ein größerer, mittelständischer Handwerksbetrieb und hat sich auf die Planung, Fertigung und Montage von Brandschutztüren, auf Fassadenbau aus Stahl und Glas, auf Geländer- und Treppenaufbau, Wintergärten, Gewächshäuser und diverse Sonderkonstruktionen spezialisiert.

In einem Nebenprogramm produziert sie auch Arbeitstische und Metallzäune. Dazu werden aus Blechstanzteilen Büroschere und Ablage- bzw. Ordnungssysteme für Regale hergestellt.



Außengelände

Fertigungshalle



## Firmengeschichte der Weber Metallbau GmbH

Das Unternehmen selbst hat eine lange Tradition, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Johann Georg Weber übernahm 1962 die ehemalige Huf- und Wagenschmiede und machte daraus einen modernen Metallbaubetrieb. Seit 1997 leitet sein Sohn Hans-Jörg, ausgebildeter Metallbauer der Fachrichtung Konstruktionstechnik und Absolvent eines Studiengangs zum Fenster- und Fassadenbau, das Familienunternehmen und hat es seither konsequent zu einem führenden Stahl- und Metallbaubetrieb in der Region weiterentwickelt.



Im Jahre 2015 erfolgte die Ansiedlung im Industrie- und Gewerbepark Goslar, weil die ursprüngliche Gewerbefläche in der Zentrumsnähe zu klein geworden war. Der in diesem Zusammenhang erforderliche Kapitalbedarf konnte im gleichen Jahr durch die Gründung einer GmbH und die Aufnahme von Herrn Dr. Klaus Junginger als weiteren Gesellschafter teilweise bewältigt werden.

Dr. Junginger hat ein Studium der Betriebswirtschaft absolviert und ergänzt die Geschäftsführung durch seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

## Produktprogramm der Weber Metallbau GmbH



Brandschutztüren



Fassade aus Stahl und Glas



Geländer- und Treppenbau



Wintergarten

## Geschäftspartner der Weber Metallbau GmbH

### Bankverbindungen

Nr.	Name des Kreditinstituts	BIC	IBAN
1	Sparkasse Goslar/Harz	NOLADE21GSL	DE70 2685 0001 0000 6485 54
2	Deutsche Bank in Goslar	DEUTDE2H268	DE76 2687 0032 0008 7263 39
3	Commerzbank in Goslar	COBADEFF268	DE34 2684 0032 0003 9936 54

### Kunden

Die Auftraggeber kommen aus unterschiedlichen Bereichen. Ihre Ansprüche sind sehr vielfältig. Jeder Auftrag ist individuell und erfordert eine grundlegende Neuplanung und -kalkulation. Die Kostenvorteile durch die Herstellung größerer Stückzahlen eines einheitlichen Produktes können selten genutzt werden. Als Fertigungsorganisation liegt überwiegend Werkbank- und Werkstattfertigung vor.

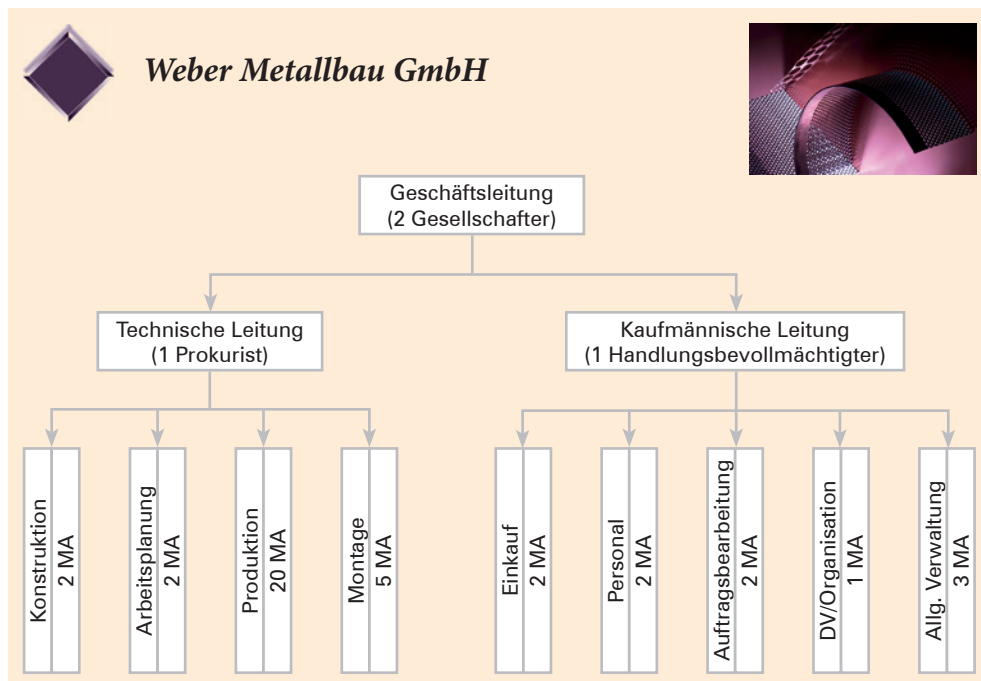
Bereiche	Angebotene Leistungen
<b>Industrie und Gewerbe</b>	Tragwerkskonstruktionen der verschiedensten Art, z. B. für Lagerhallen, Parkgebäude sowie Fassadenverkleidungen, Feuertreppen.
<b>öffentliche Hand (Kommunen, Landkreise)</b>	Fassaden, Brandschutztüren, Treppen für öffentliche Gebäude wie Kindergärten, Schulen, Sportstätten, Fußgängerbrücken usw.
<b>private Bauträger</b>	Z. B. Balkone, Unterkonstruktionen für Photovoltaikanlagen, Treppenkonstruktionen für innen und außen, Wintergärten, Gewächshäuser.
<b>Nebenprogramm</b>	Diverse Sonderkonstruktionen, Arbeitstische, Metallzäune.

### Lieferer

Die Anzahl der Lieferanten ist aufgrund des abgegrenzten Produktprogramms (Problemtreue) der Weber Metallbau GmbH sehr beschränkt. Die wichtigsten Zulieferer kommen aus folgenden Bereichen:

Bereiche	Bezogene Leistungen
<b>Metallgroßhandel</b>	Bleche unterschiedlicher Stärke und Materialart, Stahlbänder, Rund- und Vierkantrohre, Stahlträger verschiedener Profile.
<b>Glashandel</b>	Einscheibensicherheitsglas (Schiebetüren, Trennwände, Duschen), Verbundsicherheitsglas (für erhöhten Sicherheitsbedarf, z. B. als Einbruchschutz), Isolierglas für den Fassadenbereich, Glas mit keramischem Siebdruck (ermöglicht hochwertige, repräsentative Raum- und Gebäudegestaltung).
<b>Handel für Werkzeuge, Montage- und Befestigungsmaterial</b>	Beschläge, Schrauben, Werkzeuge, Klebstoffe, Dichtungsmaterial, Schmiermittel, Fette, Reinigungsmaterial usw.

## Organigramm der Weber Metallbau GmbH



## Gesellschaftsvertrag der Weber Metallbau GmbH

### § 1 Firma, Sitz

- (1) Die Firma der Gesellschaft lautet: Weber Metallbau GmbH
- (2) Sitz der Gesellschaft ist: 38644 Goslar, Alfred-Nobel-Str. 8

### § 2 Gegenstand des Unternehmens

- (1) Gegenstand des Unternehmens ist die Fertigung und Montage von Brandschutztüren, Fassadenbau aus Stahl und Glas, Geländer- und Treppenbau, Wintergärten und Gewächshäusern sowie im Nebenprogramm Arbeitstische und Metallzäune.
- (2) Die Gesellschaft darf Zweigniederlassungen errichten, sich an anderen Unternehmen beteiligen sowie andere Unternehmen gründen.

### § 3 Dauer der Gesellschaft

- (1) Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet.

### § 4 Stammkapital, Stammeinlagen

- (1) Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt 750 000,00 EUR.
- (2) Auf das Stammkapital übernehmen als ihre Stammeinlagen:
  - a) Hans-Jörg Weber: 400 000,00 EUR Nennbetrag
  - b) Dr. Klaus Junginger: 350 000,00 EUR Nennbetrag

#### § 5 Geschäftsführer

- (1) Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.
- (2) Die Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern sowie deren Befreiung vom Wettbewerbsverbot erfolgt durch Gesellschafterbeschluss.

#### § 6 Vertretung der Gesellschaft

- (1) Ein alleiniger Geschäftsführer vertritt die Gesellschaft allein.
- (2) Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft durch zwei Geschäftsführer gemeinsam vertreten oder durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen.

#### § 7 Geschäftsführung

- (1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht mehreren Geschäftsführern gemeinschaftlich zu, sofern nicht durch Gesellschafterbeschluss etwas anderes bestimmt wird.
- (2) Im Verhältnis zur Gesellschaft ist jeder Geschäftsführer verpflichtet, die Geschäftsführungsbeschränkungen einzuhalten, welche durch Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsführeranstellungsvertrag und Gesellschafterbeschlüsse festgesetzt sind oder werden.
- (3) Geschäfte, die über den gewöhnlichen Betrieb der Gesellschaft hinausgehen, bedürfen der vorherigen Zustimmung durch Gesellschafterbeschluss.

#### § 8 Gesellschafterbeschlüsse

- (1) Jede 50,00 EUR Nennbetrag eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.
- (2) Sämtliche Gesellschafterbeschlüsse sind zu protokollieren.
- (3) Das Protokoll ist von den Geschäftsführern zu unterzeichnen.
- (4) Die Gesellschafter erhalten Abschriften.

#### § 9 Geschäftsjahr und Jahresabschluss

- (1) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresabschluss ist von den Geschäftsführern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

#### § 10 Gesellschafterveränderungen

- (1) Das Ausscheiden eines Gesellschafters führt nicht zur Auflösung der Gesellschaft.
- (2) Die verbleibenden Gesellschafter haben unverzüglich einen Beschluss zu den Modalitäten der Fortführung zu fassen.

#### § 11 Wettbewerbsverbot

- (1) Ein Gesellschafter darf ohne vorherigen zustimmenden Gesellschafterbeschluss in dem Geschäftsbereich des Gegenstandes der Gesellschaft keine Geschäfte machen.
- (2) Das Verbot umfasst insbesondere auch direkte oder indirekte Beteiligung an Konkurrenzunternehmen oder deren Beratung.

#### § 12 Schlussbestimmungen

- (1) Bekanntmachungen der Gesellschaft werden im Bundesanzeiger veröffentlicht.
- (2) Durch die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrages wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht berührt.

Goslar, den 14. Juli 2015

*Hans-Jörg Weber*

Unterschrift des Gesellschafters

*Dr. Klaus Junginger*

Unterschrift des Gesellschafters

Den vorstehenden Vertrag beurkundet:

*Dr. Wilfried Reipner*

Unterschrift des Notars



### 3 Überblick über weitere im Industrie- und Gewerbepark angesiedelte Unternehmen (Auswahl)

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Goslarer Büromöbel AG Industriepark 5 38644 Goslar</p> 	<p>Büromöbel, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schreibtische,</li> <li>■ Bürostühle,</li> <li>■ Büroschränke.</li> </ul> <p><b>Hinweis:</b> Weitere Informationen zum Unternehmensprofil finden Sie im Merkur-Arbeitsheft 1587!</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stefan Osann e. Kfm. Industriepark 25 38644 Goslar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bürobedarf,</li> <li>■ Computertechnik,</li> <li>■ Drucker,</li> <li>■ Kopiergeräte,</li> <li>■ Business-Papier,</li> <li>■ usw.</li> </ul>	<p>Handel</p> 
<p>MicroTex Technologies GmbH Alfred-Nobel-Straße 42 38644 Goslar</p> 	<p>Hersteller technischer Garne.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>CLEAN-TEC OHG Alfred-Nobel-Straße 17 38644 Goslar</p> 	<p>Facility Management, insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gebäude-, Fassaden- und Fensterreinigung,</li> <li>■ Grünanlagenpflege,</li> <li>■ Hausmeisterservice.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Kramer GmbH Neuwerk 21 38644 Goslar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lagerhaltung,</li> <li>■ Transport,</li> <li>■ Logistik.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 

Unternehmen	Unternehmenszweck	Unternehmenstyp
<p>Beauty Moments Emmy Reisacher e. Kfr. Neuwerk 10 38644 Goslar</p> 	<p>Kosmetikinstitut für Anti-Aging mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesichtsbehandlung,</li> <li>■ Sauerstofflifting,</li> <li>■ Körper &amp; Figur,</li> <li>■ Wellnessmassagen.</li> </ul>	<p>Dienstleister</p> 
<p>Anton Thomalla Motorenbau e. Kfm. Alfred-Nobel-Straße 24 38644 Goslar</p> 	<p>Herstellung von Motoren zum Betrieb von Blockheizkraftwerken.</p>	<p>Industrie</p> 
<p>Stolz &amp; Krug OHG Industriepark 10 38644 Goslar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reparatur,</li> <li>■ An- und Verkauf von Kraftfahrzeugen samt Zubehör.</li> </ul>	<p>Handwerk</p> 
<p>Sport-Burr KG Sportartikelfabrik Neuwerk 15 38644 Goslar</p> 	<p>Herstellung von Winter- und Sommersportgeräten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Skier,</li> <li>■ Snow-Swinger,</li> <li>■ Skibobs,</li> <li>■ Tennisschläger,</li> <li>■ Nordic-Walking-Stöcke.</li> </ul>	<p>Industrie</p> 

**Hinweis:**

Die obigen Unternehmensdaten beschreiben die Ausgangssituation. Im Laufe der einzelnen Kapitel werden die Unternehmensdaten teilweise geändert, z. B. durch Aufnahme eines weiteren Gesellschafters.

## Kompetenztraining

- 1 Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen zur Weber Metallbau GmbH als Beispiel für eine Unternehmenserkundung!
  1. Wie heißen die Gesellschafter der Weber Metallbau GmbH?
  2. Seit wann besteht die Weber Metallbau GmbH?
  3. Wie groß ist das Stammkapital des Unternehmens und wie groß sind die Geschäftsanteile der Gesellschafter?
  4. Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
  5. Wie viel % der Mitarbeiter arbeiten jeweils im technischen und wie viele im kaufmännischen Bereich?
  6. Worin liegt die Geschäftstätigkeit der Weber Metallbau GmbH?
  7. Der Slogan der Weber Metallbau GmbH lautet: „*Wir bringen Metall in Form*“. Inwiefern bringt dieser Slogan die Geschäftstätigkeit dieses Unternehmens auf den Punkt?
  8. Im Unternehmensportrait ist davon die Rede, dass die Weber Metallbau GmbH in ihrer Geschäftstätigkeit „Problemtreue“ einhält. Was ist damit gemeint und welchen Vorteil hat das Unternehmen davon?

# Lerngebiet 11.1: Unternehmen in ihren Strukturen und Prozessen darstellen

LG 11.1

## Lernsituation 1: Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang analysieren

Jährlich findet im Industrie- und Gewerbepark Goslar im November ein Tag der offenen Tür statt, zu welchem die Geschäftspartner, die Bevölkerung, aber auch die Absolventen der umliegenden Schulen, Hochschulen und Universitäten eingeladen werden.

Der nächste Tag der offenen Tür ist vorzubereiten. Sie sind Assistent in der Geschäftsleitung für das Parkmanagement. Die Besucher sollen über die Leistungsprozesse der im Park angesiedelten Unternehmen informiert werden. Exemplarisch soll dabei der Typ eines Industrie- und eines Handelsunternehmens miteinander verglichen werden.



### IMPULS:

Ein Tag der offenen Tür hat viele Gewinner: das Parkmanagement, die ansässigen, die potenziellen (möglichen) und weitere lokale Unternehmen, die Bevölkerung, Schüler und Studenten. Nennen und begründen Sie jeweils zwei Vorteile für diese Gruppen!

### HANDLUNGSAUFGABEN:

Arbeiten Sie die folgenden Kapitel des Lehrbuches durch und verwenden Sie die Zeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Handlungsaufgaben!

1. Bilden Sie in Ihrer Klasse Gruppen und erstellen Sie eine tabellarische Übersicht, in welcher Sie die beiden Typen Industrie- und Handelsunternehmen einander gegenüberstellen. Konkretisieren Sie Ihre Ausführungen beispielhaft an zwei Unternehmen des Industrie- und Gewerbeparks: Goslarer Büromöbel AG sowie Stefan Osann e.Kfm.

Heben Sie dabei heraus,

- worin der jeweilige Leistungsprozess liegt und
- auf welche Weise die Unternehmen mit ihren Märkten verflochten sind!

2. Wählen Sie in jeder Gruppe einen Vertreter, der die Übersicht präsentiert und gegebenenfalls auf Anregungen oder Gegenargumenten aus den übrigen Gruppen antwortet!

# 1 Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang

## 1.1 Begriff Unternehmen und die Leistung von Unternehmen

In der Regel bezieht ein Unternehmen von vorgelagerten Unternehmen eine Reihe von **Vorleistungen** (Werkstoffe verschiedener Art, Maschinen, Werkzeuge, Strom, Wasser, Erfindungen, Entwürfe, Dienstleistungen usw.). Man nennt diese Vorleistungen **betriebliche Mittel**.

Durch den **Einsatz der eigenen Leistung** verändert das Unternehmen die übernommenen betrieblichen Mittel so, dass sie für eine weitere Verwendung in der nachgelagerten Stufe geeignet sind. Das Ergebnis der eigenen Leistung sind **Sachgüter** (z. B. Lebensmittel, Kleidung, Fahrzeug) oder **Dienstleistungen** (z. B. Transporte, Beratung durch einen Rechtsanwalt), die anderen Unternehmen wiederum als „betriebliche Mittel“ dienen oder aber unverändert dem menschlichen Bedarf (Konsum) zugeführt werden können.

- Ein **Unternehmen**<sup>1</sup> ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen beschafft, erstellt und abgesetzt werden.
- Die **Leistung eines Unternehmens** besteht darin, durch **eigene Anstrengungen** die **übernommenen betrieblichen Mittel (Vorleistungen)** für **weitere (neue) Zwecke** geeignet zu machen.



## 1.2 Betrieblicher Leistungsprozess am Beispiel des Industriebetriebs

### (1) Begriff Industriebetrieb

- Ein **Industriebetrieb** verbinden sich soziale Elemente (Menschen) mit technischen Elementen (Anlagen) und Werkstoffen, um auf ingenieurwissenschaftlicher Grundlage Sachgüter mit dazugehörigen Dienstleistungen zu schaffen.
- Durch den Verkauf der Sachgüter soll ein **Erfolg** erzielt werden.



### (2) Leistungsaustausch mit Kunden und Lieferanten

Durch den Verkauf der hergestellten Güter oder erbrachten Dienstleistungen erhält das Unternehmen einen Geldwert (Einnahmen), den es dazu nutzt, alle anfallenden Ausgaben sowie die Investitionsgüter zu finanzieren. Dem **Güterstrom** steht damit – in entgegengesetzter Richtung – ein **Geldstrom** (Wertestrom) gegenüber.

- Jedem **Zugang an Gütern oder Dienstleistungen** steht ein **Abgang an Geldmitteln** an die Vorstufe gegenüber.
- Jedem **Abgang an Gütern oder Dienstleistungen** steht ein **Zugang an Geldmitteln** aus der Nachstufe gegenüber.



<sup>1</sup> Die Begriffe **Unternehmen** und **Betrieb** werden hier aus Vereinfachungsgründen gleichbedeutend (synonym) verwendet.

Damit der Güter- und Geldstrom in Gang kommt bzw. aufrechterhalten wird, muss das Unternehmen die geeigneten Lieferanten auswählen und die möglichen (potenziellen) Kunden finden. Hierzu ist ein **Informationsstrom** erforderlich, der von den Kunden, als den Abnehmern der Leistungen, ausgeht und über das eigene Unternehmen bis zu den Lieferanten reicht.

### (3) Hauptfunktionen eines Industriebetriebs

<b>Beschaffung</b>	Als Beschaffung bezeichnet man alle Tätigkeiten, die darauf abzielen, die Materialien und Dienstleistungen zu erwerben, die notwendig sind, um eine reibungslose Produktion zu garantieren. Dazu sind Angebote einzuholen und zu vergleichen. Ist eine Entscheidung zugunsten eines Lieferers gefallen, schließt das Unternehmen mit ihm z.B. einen Kaufvertrag ab. In der Regel werden die bezogenen Materialien anschließend gelagert.
<b>Leistungserstellung</b>	Gegenstand der Leistungserstellung ist zunächst die zielgerichtete Planung des Leistungserstellungsprozesses. Es ist z. B. zu entscheiden, in welchen Qualitäten und Mengen die Erzeugnisse hergestellt werden sollen. Außerdem ist über die Planung, Lenkung, Durchführung und Kontrolle der Fertigung sowie der anschließenden Lagerung der fertiggestellten Erzeugnisse zu entscheiden.
<b>Absatz</b>	Der Absatz beinhaltet den Verkauf der Sachgüter und Dienstleistungen und ermöglicht durch den Rückfluss der eingesetzten Geldmittel die Fortsetzung (Finanzierung) der Beschaffung, der Leistungserstellung und des Absatzes.
<b>Finanzierung</b>	Die Finanzierung hat die Aufgabe, die zur Durchführung der erforderlichen Zahlungen notwendigen finanziellen Mittel in Form von Eigen- oder Fremdkapital zu beschaffen.

### (4) Modell eines industriellen Sachleistungsprozesses

#### Beispiel:

Das Programm der Goslarer Büromöbel AG, Industriepark 5, 38644 Goslar, umfasst Büromöbel, insbesondere Schreibtische, Bürostühle und Büroschränke.

Zu beschaffen sind (neben den bereits vorhandenen bebauten und unbebauten Grundstücken, Maschinen, Fördereinrichtungen und der Betriebs- und Geschäftsausstattung):

- **Rohstoffe:** Holz, Spanplatten, Kunststoff-furniere;
- **Vorprodukte** (Fertigteile, Fremdbauteile): Scharniere, Schlösser;

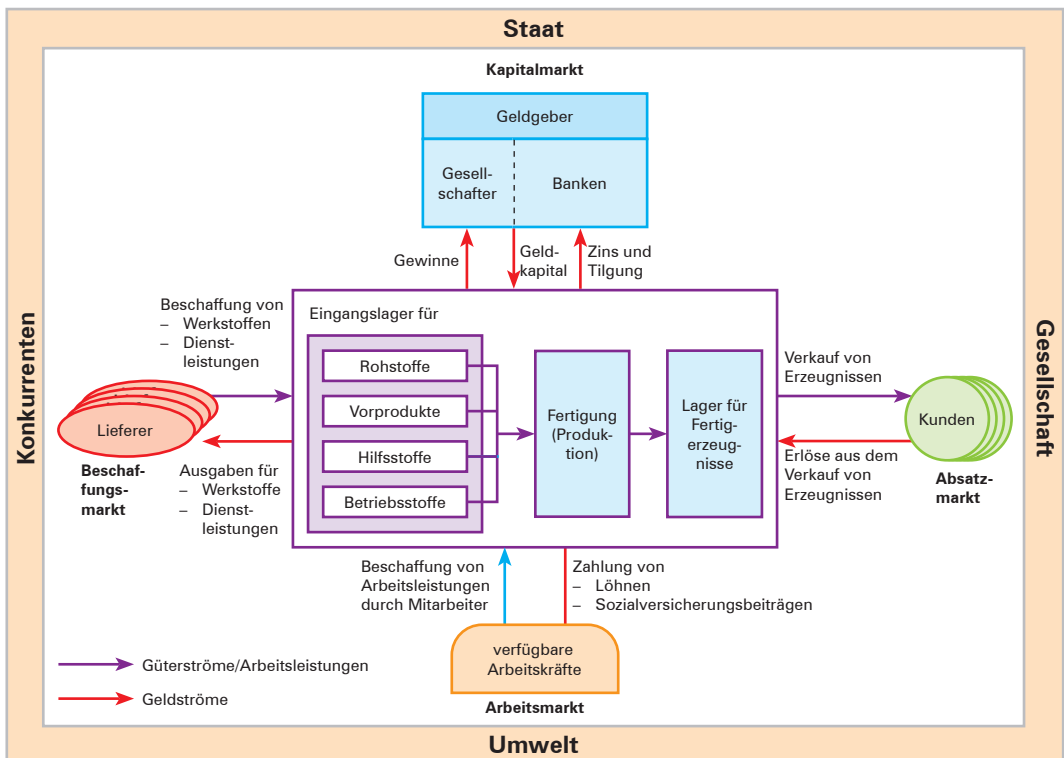
- **Hilfsstoffe:** Lacke, Farben, Schrauben, Muttern, Nägel;

- **Betriebsstoffe:** Schmiermittel, Reinigungsmittel.

Außerdem sind die erforderlichen Mitarbeiter, sowie die notwendigen Geldmittel, die zum Teil aus Erlösen (dem Umsatz), zum Teil aus Krediten und Beteiligungen bestehen, bereitzustellen.

Die Fertigerzeugnisse werden anschließend geprüft und bis zur Auslieferung in das Fertigerzeugnislager genommen.

<b>Rohstoffe und Fremdbauteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rohstoffe werden nach der Bearbeitung oder Verarbeitung wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse, z. B. Eisen und Stahl im Maschinenbau; Wolle und Baumwolle in der Textilindustrie.</li> <li>■ Fremdbauteile sind zusammengesetzte Produkte von Vorlieferern, die zur Erstellung eigener Produkte benötigt werden, z. B. Schlösser in einer Möbelfabrik, Autositze für die Automobilindustrie, Elektromotoren in der Maschinenindustrie.</li> </ul>
<b>Hilfsstoffe</b>	Dies sind Stoffe, die bei der Bearbeitung verbraucht werden, um das Erzeugnis herzustellen, die aber nicht als wesentliche Bestandteile der Fertigerzeugnisse zu betrachten sind, z. B. Farben in der Tapetenherstellung oder Lacke, Schrauben, Muttern, Nieten in der Automobilindustrie.
<b>Betriebsstoffe</b>	Sie dienen dazu, die Maschinen zu „betreiben“, z. B. Schmierstoffe, Kühlmittel, Reinigungsmittel. Sie gehen nicht in das fertige Produkt ein.
<b>Handelswaren</b>	Sie sind fertige Waren, die der Industriebetrieb unverändert weiterverkauft, z. B. eine Möbelfabrik kauft Bilder, Wäsche und Teppiche ein, die sie an interessierte Kunden weiterverkauft.



Die Grafik zeigt, dass ein Unternehmen nicht nur über die Geld-, Güter- und Informationsströme mit anderen Märkten verbunden ist. Vielmehr gehören zur gesamtwirtschaftlichen Einbettung auch die Berührungspunkte zu einer Reihe von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen.

## 1.3 Weitere Unternehmenstypen

### 1.3.1 Überblick

Die folgende Gliederung der Betriebe richtet sich an den **Hauptaufgaben des jeweiligen Betriebs (Wirtschaftsbereich)** aus, z. B. Rohstoffgewinnung, Verarbeitung, Kauf und Verkauf von Waren usw.

Wirtschaftsbereiche	Arten der Betriebe		
	Sachziele	Bezeichnungen	Beispiele
Herstellung (Produktion)	Rohstoffgewinnung	Anbaubetriebe	land- und forstwirtschaftliche Betriebe
		Abbaubetriebe	Bergwerke, Kiesgruben, Steinbrüche, Fischereibetriebe
	Verarbeitung	Produktionsgüterbetriebe	Werkzeugfabriken, Maschinenfabriken
		Konsumgüterbetriebe	Kleiderfabriken, Fabriken für Tiefkühlkost, Möbelfabriken, Autohersteller
Verteilung	Kauf und Verkauf von Waren	Handelsbetriebe	Einzelhandelsunternehmen, Großhandelsunternehmen
	Transport	Verkehrsbetriebe	Eisenbahnunternehmen, Nah- und Fernverkehrsunternehmen
Zahlung	Durchführung des Zahlungsverkehrs. Gewährung von Krediten	Kreditinstitute (Banken)	Sparkassen, Volksbanken, Geschäftsbanken, Postbank
	Risikoübernahme	Versicherungsbetriebe	Haftpflichtversicherung, Kfz-Versicherung, Lebensversicherung
Beratung	Unterstützung in rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen	Beratungsbetriebe	Rechtsanwaltsbüros, Steuerberater, Werbeagenturen



- **Anbau-, Abbau-, Produktionsgüter- und Konsumgüterbetriebe** stellen **Sachgüter** bereit. Sie werden auch als **Produktionsbetriebe** bezeichnet.
- Betriebe, die **keine Sachgüter** produzieren, stellen **Dienstleistungen** bereit.

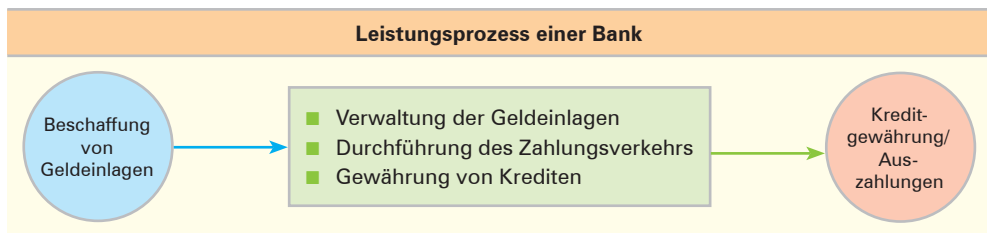


### 1.3.3 Leistungserstellung einer Bank

Wichtigste Aufgabe der Banken (Kreditinstitute) ist es, **Geldeinlagen** von privaten Haushalten und Betrieben einzusammeln, um sie anderen privaten Haushalten und/oder Betrieben als **Kredite** zur Beschaffung von Konsumgütern und Produktionsgütern zur Verfügung zu stellen. Außerdem übernehmen die Banken die Aufgabe, den **bargeldlosen Zahlungsverkehr** gegen Entgelt durchzuführen.

Als Beispiel für eine zentrale Bankleistung sollen die Grundlagen des **Bankkredits** vorgestellt werden.

Die meisten Menschen sparen einen gewissen Teil ihres Einkommens, etwa, um sich später einen größeren Wunsch erfüllen zu können oder um sich gegen Arbeitslosigkeit und Krankheit abzusichern. Auch die Unternehmen bilden z. B. zur Sicherung ihrer Zahlungsfähigkeit (Liquidität) finanzielle Reserven. Diese Ersparnisse werden überwiegend bei den Banken angelegt, um sie vor Diebstahl zu schützen und um Zinsen zu erhalten. Dieses Sparkapital setzen die Banken dazu ein, Kredite zu gewähren.



Neben der Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Versorgung der Wirtschaft mit Krediten bieten die meisten Banken noch weitere Dienstleistungen an.

#### Beispiele:

Währungsumtausch, Immobilien- und Wertpapiergeschäfte, Vermittlung von Versicherungen, Ausgabe von Kreditkarten, Homebanking, Vermögensverwaltung, Tresorgeschäft.<sup>1</sup>

#### Zusammenfassung

- **Unternehmen** sind Wirtschaftseinheiten, die planvoll handeln. Sie beschaffen Sachgüter und Dienstleistungen, stellen hieraus gegebenenfalls eigene Erzeugnisse her und verkaufen ihre Leistungen.
- **Industrieunternehmen** zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf der Grundlage von besonderen Kenntnissen ingenieurwissenschaftlicher Art Sachgüter herstellen und diese verkaufen.
- Ihre Hauptaufgaben bestehen daher in **Beschaffung, Produktion, Absatz** und **Finanzierung**.
- Sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch zwischen dem Unternehmen und seinen Geschäftspartnern besteht ein stetiger **Informations-, Güter- und Geldstrom**.
- **Produktionsbetriebe** stellen **Sachgüter** bereit.
- **Dienstleistungsbetriebe** stellen **Dienstleistungen** bereit, die u. a. im Kauf und Verkauf von Waren, in der Durchführung von Zahlungen oder in der Bereitstellung von Krediten bestehen.
- Die **Dienstleistungsbetriebe** dienen allen **Wirtschaftsstufen** und **-bereichen**.

<sup>1</sup> **Tresor:** Geldschrank, Bankfach, Sicherheitsraum in der Bank.

## Kompetenztraining

- 2
1. Unternehmen und Industrieunternehmen stehen zueinander im Verhältnis eines Ober- zu einem Unterbegriff. Erläutern Sie, was beide Begriffe gemeinsam haben und worin der Unterschied liegt!
  2. Nennen Sie die Hauptaufgaben eines Industriebetriebs und bilden Sie hierfür jeweils Beispiele aus Ihrer Erfahrungswelt!
  3. Unterscheiden Sie zwischen Produktions- und Dienstleistungsbetrieb! Nennen Sie je drei Beispiele!
  4. Entscheiden Sie, ob jeweils ein Produktions- oder ein Dienstleistungsbetrieb vorliegt:
    - Forellenzucht, – Rechtsanwaltsbüro,
    - landwirtschaftlicher Betrieb, – Fahrradgeschäft,
    - Fensterputzunternehmen, – Bäckerei,
    - Autofabrik, – Werbeunternehmen!
    - Reparaturwerkstatt,
- 3 Lösen Sie die Handlungsaufgaben aus der Lernsituation 1!

### LG 11.1 Lernsituation 2: Unternehmensleitbild entwerfen

Die Goslarer Büromöbel AG hatte in den letzten Jahren mit deutlichen Absatzproblemen zu kämpfen. Nicht nur, dass die Absatzmärkte ihre Sättigungsgrenze erreicht hatten. Das Unternehmen sah sich plötzlich in ernsthafte Konkurrenz mit asiatischen Billiganbietern, die den Markt mit Massengütern zu konkurrenzlos günstigen Preisen überschwemmt. Auch im Verhalten der Kunden kam es zu einem Wandel: Die traditionelle Kundschaft für die gehobenen Produktsegmente informierte sich ausgiebig im Internet und verlangte gleichzeitig flexible Lösungen mit hoher Qualität zum günstigen Preis.



Die Unternehmensleitung erkannte, dass das Unternehmen nur dann erfolgreich am Markt überleben würde, wenn das eigene Angebot in möglichst vielen Schlüsselbereichen den Wettbewerbern überlegen ist, z. B. in Bezug auf:

- |                      |                            |               |
|----------------------|----------------------------|---------------|
| ■ Produktqualität    | ■ Innovationskraft         | ■ Image       |
| ■ Servicequalität    | ■ Preiswürdigkeit          | ■ Marktstärke |
| ■ Sortimentsvielfalt | ■ Mitarbeiterzufriedenheit |               |

Die Unternehmensleitung entschied sich, den neuen Herausforderungen nicht mit schnelllebigen Werbeaktionen zu begegnen, sondern sie in ganz grundsätzlicher Weise anzupacken. Die Mitarbeiter der mittleren und oberen Führungsebene wurden zu einer „Zukunftskonferenz“ eingeladen. Deren Ziel ist es, das Grobkonzept für ein modernes Unternehmensleitbild und Zielsystem zu entwickeln.

#### IMPULSE:

1. Überlegen Sie, welche Personen, Personengruppen oder Geschäftspartner (Stakeholder<sup>1</sup>) das Unternehmen zufriedenstellen muss!
2. Worin bestehen die Ansprüche dieser Stakeholder gegenüber dem Unternehmen?

<sup>1</sup> **Stakeholder** (engl.): Anspruchsberechtigter, Interessenbewahrer.

## HANDLUNGSAUFGABE:

Arbeiten Sie die folgenden Kapitel des Lehrbuches durch und verwenden Sie die Aufzeichnungen aus dem Unterricht zur Bearbeitung der Handlungsaufgabe!

Sie sind Teilnehmer an der „Zukunftskonferenz“ der Goslarer Büromöbel AG. Auf der Basis der von Ihnen gefundenen Ansprüche der Stakeholder formulieren Sie einen Grobentwurf für das Unternehmensleitbild der Goslarer Büromöbel AG!

## 2 Zielsystem des Industriebetriebs

### 2.1 Unternehmensphilosophie, Unternehmensleitbild

#### (1) Unternehmensphilosophie

Alle am Unternehmen direkt oder indirekt beteiligten Menschen bringen Wertvorstellungen, Verhaltensregeln und Kommunikationsformen ein. Hieraus hat die Unternehmensführung eine für das Unternehmen typische Unternehmensphilosophie<sup>1</sup> zu entwickeln. Grundelemente einer Unternehmensphilosophie sind die Grundwerte und Überzeugungen, die Verhaltensregeln, Standards und Symbole.<sup>2</sup>

Grundelemente	Erläuterungen	Beispiele
<b>Grundwerte und Überzeugungen</b>	Grundwerte und Überzeugungen fragen nach dem „ <b>Warum</b> “ des unternehmerischen Engagements und geben dem Unternehmen Orientierung. Sie sind dessen Richtschnur und leiten es in seinem Handeln, sie bilden dessen „Weltanschauung“.	„Mit unseren Produkten wollen wir stets Pioniere sein – dem Markt weit voraus. Wir glauben, dass es besser ist, der Öffentlichkeit neue Produkte vorzuführen, als sie zu fragen, was für Produkte sie gerne hätte.“
<b>Verhaltensregeln</b>	Verhaltensregeln sollen dafür sorgen, dass alle Beteiligten des Unternehmens sich entsprechend den Grundwerten und Überzeugungen verhalten. Verhaltensregeln haben den Charakter von Leitsätzen, Richtlinien, Regeln, Geboten, Verboten.	„Wir liefern nur Erzeugnisse mit maximaler Qualität aus und gehen hierfür keine Kompromisse ein.“
<b>Standards und Symbole</b>	Standards und Symbole sind sichtbarer Ausdruck der Wertvorstellungen und halten diese über die Zeit hinweg lebendig. Es handelt sich um unternehmenstypische Erkennungszeichen bezüglich <b>Verhalten, Kommunikation</b> und <b>Erscheinungsbild</b> .	<b>Verhalten:</b> Es wird eine kundenorientierte Produktberatung durchgeführt. <b>Kommunikation:</b> Die Produkte werden ausschließlich über das eigene Filialnetz verkauft und ausgeliefert. <b>Erscheinungsbild:</b> Es wird ein einheitliches Firmenlogo verwendet.

1 **Philosophie:** griechisch „Weisheitsliebe“.

2 **Symbol:** Kennzeichen.

Mit der Unternehmensphilosophie umschreibt man somit die „Persönlichkeit“ eines Unternehmens hinsichtlich der spezifischen, historisch gewachsenen Denkweisen und Problemlösungswege. Sie umfasst so unterschiedliche Bereiche wie Tradition im Führungsverhalten, überlieferte Geschäftspraktiken oder die Organisationsstruktur.

## (2) Unternehmensleitbild

In aller Regel formuliert die Unternehmensleitung die im Unternehmen bestehende Unternehmensphilosophie und hält sie unter Berücksichtigung der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen in einem **Unternehmensleitbild** fest.

- Unter der **Unternehmensphilosophie** versteht man ein System gemeinsamer Grundwerte und Überzeugungen mit entsprechenden Verhaltensregeln und Standards sowie Erkennungszeichen.
- Das **Unternehmensleitbild** formuliert die grundlegenden Zwecke, Zielrichtungen, Gestaltungsprinzipien und Verhaltensnormen des Unternehmens.



### Beispiel: Unternehmensleitbild der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG

#### Steigerung der Unternehmenswerte

Wir möchten unsere Position als führender Sportartikelhersteller langfristig ausbauen und setzen dabei auf profitables Wachstum und nachhaltige Wertsteigerung.

#### Wir treiben INNOVATIONEN voran – und gestalten die Zukunft

Aus Ideen und Erfindungen entwickeln wir erfolgreiche Sportprodukte. Kreativität und Erfahrung sichern uns eine Spitzenstellung.

Dies erreichen wir auch dadurch, dass wir vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehungen mit zuverlässigen, innovativen Lieferanten pflegen.

#### Unsere Kunden

Die Zufriedenheit unserer Kunden steht im Mittelpunkt unserer Zielsetzungen. Wir pflegen langfristige, europaweite Kundenbeziehungen und erreichen mit hervorragenden Produkten sowie einem umfassenden Netz von Beratung und Dienstleistungen optimale Kundennähe.

#### Unsere Mitarbeiter

Die Basis unseres Unternehmens bilden unsere motivierten und verantwortungsbe-

wussten Mitarbeiter. Die Kompetenz unserer Mitarbeiter fördern wir durch kontinuierliche Weiterbildung und sichern damit langfristig Arbeitsplätze.

#### Unsere Prozesse

Unsere Geschäftsprozesse werden laufend überprüft und nach technischen und wirtschaftlichen Maßstäben optimiert. Sämtliche Geschäftsprozesse werden durch schonenden Einsatz von Ressourcen umweltverträglich gestaltet.

#### Unterstützung

Wir unterstützen soziale und Umweltschutzprojekte und gehen Partnerschaften mit Unternehmen und Organisationen ein, deren Produkte und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

#### Dialog mit unseren Stakeholdern

Wir legen Wert darauf, mit allen Stakeholdern in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und Respekts zu kommunizieren, und informieren sie regelmäßig über die Fortschritte unseres Unternehmens im Hinblick auf Sozialverträglichkeit und Umweltschutz.

## 2.2 Unternehmensziele

### 2.2.1 Begriff Unternehmensziele

Die Unternehmensziele leiten sich aus dem Unternehmensleitbild ab. Sie geben der Unternehmensleitung, den Bereichs- und Gruppenleitern bzw. den Mitarbeitern eine Orientierung für die Steuerung und Kontrolle der betrieblichen Prozesse. Damit diese Orientierung zweifelsfrei möglich ist, sind die Unternehmensziele **eindeutig zu formulieren** und **verbindlich festzulegen**. Eine pauschale Vorgabe von Zielen reicht nicht aus, um sämtliche Aktivitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen zu steuern und zu koordinieren.



**Unternehmensziele** beschreiben einen zukünftigen, erstrebenswerten Zustand des Unternehmens, den der zuständige Entscheidungsträger anzustreben hat.

Die Zielformel **SMART** fasst kompakt und einprägsam zusammen, welche Eigenschaften Unternehmensziele haben sollen. Dabei steht jeder Buchstabe für eine bestimmte Eigenschaft.

<b>S</b>	spezifisch, simpel	Das Ziel soll genau beschrieben, einfach formuliert und für alle nachvollziehbar sein.
<b>M</b>	messbar	Festgelegte Kennzahlen müssen es erlauben, dass die Erreichung des Ziels gemessen werden kann.
<b>A</b>	akzeptiert	Das formulierte Ziel muss übereinstimmen mit den Wertvorstellungen des Unternehmensleitbildes.
<b>R</b>	realistisch	Das Ziel darf nicht utopisch und damit demotivierend sein. Vielmehr benötigen die Mitarbeiter das Gefühl, dass das Ziel erreichbar ist.
<b>T</b>	terminiert	Der Zeithorizont, in welchem das Ziel zu erreichen ist, muss festgelegt sein.

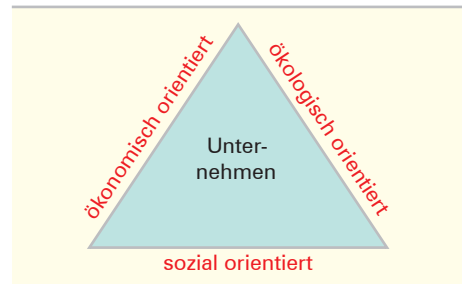
### 2.2.2 Gliederung der Unternehmensziele nach dem angestrebten Erfolg

Die Ziele der Unternehmen nach dem angestrebten Erfolg sind dreifacher Art: Zum einen möchten die Unternehmen einen Erfolg erzielen (**ökonomische Ziele**), zum anderen tragen die Unternehmen Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern (**soziale Ziele**) und gegenüber der Umwelt (**ökologische Ziele**).

Betrachtet man das Unternehmen unter dem Gesichtspunkt des angestrebten Erfolgs, so ist festzuhalten: Das Unternehmen ist ein

- ökonomisches,
- ökologisches und
- sozial (viele Interessengruppen befriedigendes)

verantwortlich handelndes System.

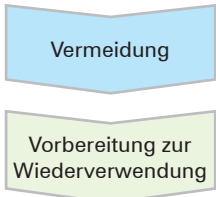


## (1) Ökonomische (wirtschaftliche) Ziele

<b>Langfristige Gewinn-maximierung</b>	Maximaler Gewinn heißt, die größtmögliche Differenz zwischen Umsatzerlösen und Kosten anzustreben. Das <b>ökonomische Prinzip</b> kommt zum Tragen. Es besagt: Mit <b>gegebenen Mitteln</b> ist der <b>größtmögliche Erfolg</b> zu erzielen ( <b>Maximalprinzip</b> ) bzw. ein <b>geplanter Erfolg</b> ist mit dem <b>geringsten Einsatz an Mitteln</b> anzustreben ( <b>Minimalprinzip</b> ).
<b>Umsatz-maximierung</b>	Umsatzsteigerungen werden durch die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition und Verdrängung der Konkurrenten vom Markt erreicht.
<b>Streben nach Markt-macht</b>	Insbesondere etablierte <sup>1</sup> Unternehmen schützen sich durch den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren vor neuen Anbietern, z. B. durch aggressive Preispolitik. Ein Existenzgründer muss entweder eine völlig neue Geschäftsidee haben, gleich „groß“ ins Geschäft einsteigen oder einen Kostennachteil hinnehmen.
<b>Sicherung der Liquidität<sup>2</sup></b>	Die Preispolitik soll die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens erhalten.
<b>Streben nach einem hohen Qualitätsstandard</b>	Der Erreichung dieses Ziels dienen Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie ein umfangreiches Qualitätsmanagement.
<b>Kunden-zufriedenheit</b>	Kundenorientierung und die damit verbundene Kundenzufriedenheit wird u. a. durch intensive Marktforschung erreicht. Das Halten auch ertragschwacher Produkte im Produktprogramm erhöht außerdem die Kundentreue.
<b>Mitarbeiter-zufriedenheit</b>	Die Mitarbeiterzufriedenheit soll insbesondere durch Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter, durch Übergabe von Verantwortung sowie durch Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung erreicht werden.

## (2) Ökologische<sup>3</sup> Ziele (Nachhaltigkeit)


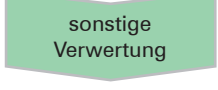
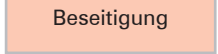
Nach dem Kreislaufwirtschaftsgesetz [KrWG] sind alle, die Güter produzieren, vermarkten oder konsumieren, für die Vermeidung, Verwertung oder umweltverträgliche Entsorgung der Abfälle grundsätzlich selbst verantwortlich. Dabei gilt für Herstellungsbetriebe eine besondere Produktverantwortung. Sie besagt, dass Erzeugnisse möglichst so zu gestalten sind, dass bei Produktion und Gebrauch entstehende Abfälle vermindert und umweltverträglich behandelbar sein müssen [§ 23 KrWG]. Die zu erreichenden ökologischen Ziele sind durch Gesetz in einer fünfstufigen Maßnahmen-Hierarchie vorgegeben [§ 6 KrWG].

Abfallhierarchien	Beispiele für angemessene Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsverfahren ohne bzw. mit nur geringen Produktionsrückständen und Energieverlusten, Verwendung von Mehrwegflaschen und Mehrwegpaletten.</li> <li>■ Reparatur von defekten Produkten, Aussortierung gut erhaltener Produkte aus Altmaterialsammlungen zwecks Wiederverwendung (Möbel, Handys, Bekleidung).</li> </ul>

1 **Etablieren:** festsetzen, einen sicheren Platz gewinnen.

2 **Liquidität:** Zahlungsfähigkeit.

3 Die **Ökologie** ist die Wissenschaft von den Wechselwirkungen zwischen den Lebewesen untereinander und ihren Beziehungen zur übrigen Umwelt.

Abfallhierarchien	Beispiele für angemessene Maßnahmen
 <p>Recycling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stoffliche Verwertung von Schrott und Altfahrzeugen als Rohstoff zur Stahlerzeugung, von Altpapier zur Herstellung von Pappen, von Altglas als Einsatzstoff für die Glasschmelze.</li> </ul>
 <p>sonstige Verwertung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Energetische Verwertung von Altöl und Altreifen als Brennstoff in der Baustoffindustrie; Verfüllung von Abfällen in Bergwerken zur Stabilisierung von Hohlräumen, um Bergschäden zu vermeiden.</li> </ul>
 <p>Beseitigung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ablagerung auf Deponien, Verbrennung ohne energetischen Wert, Einleitung in Gewässer, Verpressung pumpfähiger Abfälle in Hohlräume.</li> </ul>

Ausgehend von der Rangfolge der Abfallhierarchie soll diejenige Maßnahme den Vorrang haben, die den Schutz von Menschen und Umwelt am besten gewährleistet. Das Vorsorge- und Nachhaltigkeitsprinzip verlangt, dass bei der Folgenabschätzung der gesamte Lebenszyklus des Abfalls zugrunde gelegt wird [§§ 7 und 8 KrWG].

### (3) Soziale Ziele

Neben wirtschaftlichen und ökologischen Zielen verfolgen die Unternehmen auch soziale Ziele. Von sozialen Zielen wird dann gesprochen, wenn ein Unternehmen zum einen die Arbeitsplatzerhaltung in den Mittelpunkt seiner Unternehmenspolitik stellt und zum anderen seinen Mitarbeitern freiwillige Sozialleistungen gewährt. Durch die Zahlung von freiwilligen Sozialleistungen möchte das Unternehmen insbesondere das Folgende erreichen:

- **Wirtschaftliche Besserstellung der Arbeitnehmer** (z.B. Urlaubsgeld, Wohnungshilfe, Zuschüsse zur Werkskantine, Jubiläumsgeschenke).
- **Ausgleich familiärer Belastungsunterschiede** (z.B. Familienzulage, Geburts- und Heiratsbeihilfen).
- **Altersabsicherung und Absicherung gegen Risiken des Lebens** (z.B. Pensionszahlungen, Krankheitsbeihilfen, Beihilfen zur Rehabilitation).
- **Förderung geistiger und sportlicher Interessen** (z.B. Werksbücherei, Kurse zur Weiterbildung, Sportanlagen).

Die Verfolgung sozialer Ziele wird den Arbeitgebern aber auch gesetzlich vorgeschrieben, insbesondere durch das **Arbeitsschutzrecht**.<sup>1</sup>

Mit den sozialen Zielen verfolgen die Betriebe in aller Regel auch wirtschaftliche Ziele. Die am häufigsten anzutreffenden **wirtschaftlichen Motive**, die ein Unternehmen mit der Gewährung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen verfolgt, sind

- Steigerung der Leistung der Arbeit,
- Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen,
- Sicherung von Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitnehmer,
- Steuerersparnisse bzw. Steuerverschiebungen.

<sup>1</sup> Zum **Arbeitsschutzrecht** zählen insbesondere das Arbeitszeitgesetz [ArbZG], Mutterschutzgesetz [MuSchG], Jugendarbeitsschutzgesetz [JArbSchG], Arbeitsschutzgesetz [ArbSchG], Arbeitssicherheitsgesetz [ArbSichG], Produktsicherheitsgesetz [ProdSG] und die Sozialgesetzbücher [SGB I bis XI].

#### (4) Beispiel für die Formulierung von Unternehmenszielen

Unternehmensziele werden auf der Grundlage des Unternehmensleitbildes entwickelt. Sie haben die Aufgabe, der Unternehmensleitung und allen Mitarbeitern konkrete Orientierung zur Bewältigung ihrer betrieblichen Aufgaben zu geben.

**Beispiel: Unternehmensziele der Sportartikelfabrik Sport-Burr KG, abgeleitet aus dem Unternehmensleitbild von S. 31**

##### **Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt**

Wir nehmen die Interessen unserer Kunden ernst und streben hohe Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbeziehungen an.

##### **Wirtschaftlich solide und verantwortungsvoll**

- Wir setzen hohe Maßstäbe an die Qualität der eigenen Leistung und an den Service. Wir entwickeln unsere Produkte kundenorientiert und innovativ. Wir möchten Erwartungen übertreffen.
- Bei der Gewinnerzielung übernehmen wir soziale und ökologische Verantwortung gegenüber den im Unternehmen tätigen Menschen, den Kapitalgebern und Kunden.
- Wir streben die langfristige Sicherung und finanzielle Unabhängigkeit unseres Unternehmens an.

##### **Wir anerkennen unsere Mitarbeiter**

Wir erreichen unsere Erfolge durch kompetente Mitarbeiter, deren Qualifikation wir intensiv fördern. Der Führungsstil ist von dem Ziel einer hohen Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität geprägt.

##### **Verantwortungsvoller Umgang mit der Natur**

Wir berücksichtigen bei unseren Planungen und Investitionsentscheidungen systematisch ökologische Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes.

##### **Soziale Verantwortung in der Region**

Wir sehen uns als gute Bürger, die sich für das soziale und kulturelle Leben insbesondere in der Harz-Region engagieren. Wir fördern daher ausgewählte Projekte und Initiativen.

### 2.2.3 Zielharmonie und Zielkonflikt

#### (1) Begriffe Zielkonflikt und Zielharmonie

- **Zielkonflikt:** Die Verfolgung eines wirtschaftlichen und/oder ökologischen Ziels beeinträchtigt oder verhindert die Erreichung eines anderen wirtschaftlichen und/oder ökologischen Ziels.
- **Zielharmonie:** Die Förderung eines wirtschaftlichen/ökologischen Ziels begünstigt zugleich die Förderung eines oder mehrerer anderer wirtschaftlicher/ökologischer Ziele.

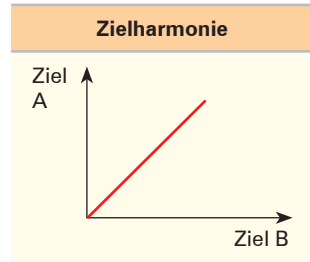


Die Ansichten darüber, ob zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen grundsätzlich ein **Zielkonflikt** oder eine **Zielharmonie** besteht, sind in der Wissenschaft und Wirtschaftspraxis unterschiedlich.



## (2) Zielharmonie zwischen ökologischen und ökonomischen Unternehmenszielen

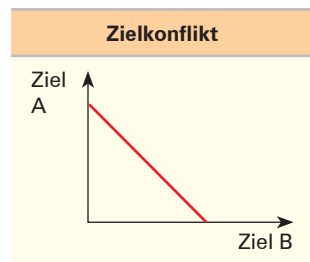
Bisherige Untersuchungen zeigen weitgehend übereinstimmend, dass zumindest in den größeren von Umweltproblemen besonders betroffenen Unternehmen (Branchen) zwischen den **ökologischen** und **ökonomischen Unternehmenszielen** grundsätzlich eine sich gegenseitig ergänzende, fördernde Zielbeziehung (**Zielharmonie**) besteht.



Dies ist deshalb der Fall, weil gerade der Umweltschutz vielfältige Innovationsmöglichkeiten (z. B. Entwicklung und Anwendung umweltschonender, Rohstoffe sparender Technologien; Chancen von Innovationsgewinnen) bietet.

## (3) Zielkonflikte zwischen ökonomischen und sozialen Unternehmenszielen

Häufig bestehen dagegen **Zielkonflikte** zwischen den **ökonomischen** und den **sozialen Zielen**. Strebt ein Unternehmen z. B. zugleich Arbeitsplatzsicherung und Kostensenkung an, kann ein Zielkonflikt vorliegen, weil durch den Einsatz von Kosten sparenden Maschinen Arbeitskräfte „freigesetzt“, d. h. entlassen werden müssen.



## 2.3 Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen und ihre unterschiedlichen Interessen

### (1) Problemstellung



Bei der **Festlegung von Unternehmenszielen** sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Ziele soll das Unternehmen verfolgen?
- Welche Person oder Personengruppe hat das Recht (die Macht), die Unternehmensziele festzulegen und unternehmerische Entscheidungen zu treffen?
- Wem steht der Unternehmenserfolg zu?

Auf alle drei Fragen geben das **Shareholder<sup>1</sup>-Konzept** und das **Stakeholder<sup>2</sup>-Konzept** unterschiedliche Antworten.

### (2) Shareholder-Konzept

Nach dem Shareholder-Konzept hat die Unternehmensleitung die Aufgabe, die unternehmerischen Entscheidungen so zu treffen, dass der (Markt-)Wert des **Eigenkapitals (Shareholder Value)** erhöht wird. Durch eine langfristige Gewinnmaximierung soll die Einkommens- und Vermögensposition der Eigenkapitalgeber verbessert werden.

1 **Shareholder** (engl.): Aktionär (von share: Aktie und holder: Inhaber).

2 **Stakeholder** (engl.): Anspruchsberechtigter, Interessenbewahrer.

Das **Shareholder-Konzept** ist durch **drei Kriterien** gekennzeichnet:

- Ziel der Unternehmensleitung muss es sein, für die **Eigenkapitalgeber** eine **langfristige Gewinnmaximierung** zu erreichen.
- Die **unternehmerische Entscheidungsgewalt** liegt bei den **Eigenkapitalgebern** bzw. bei den von ihnen eingesetzten Führungskräften (z. B. Vorstand, Geschäftsführer).
- Der **Unternehmererfolg (Gewinn oder Verlust)** steht in vollem Umfang den **Eigenkapitalgebern** zu.

Die einseitige Ausrichtung des Shareholder-Konzepts auf die Interessen der Eigenkapitalgeber wird häufig abgelehnt, weil die Interessen anderer Anspruchsgruppen vernachlässigt werden.

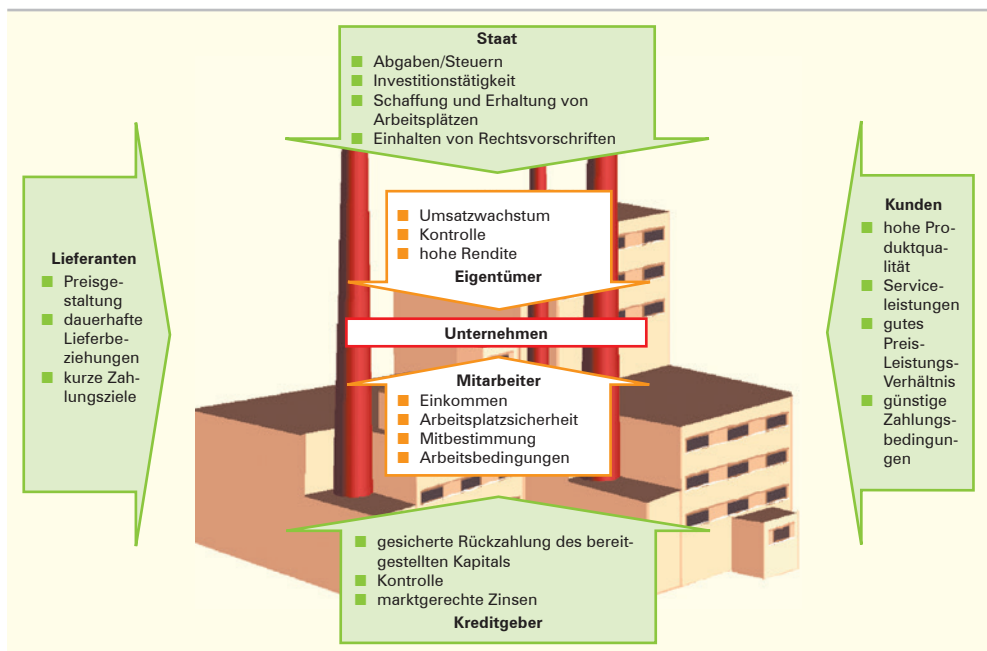
Beim **Shareholder-Konzept** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die den Marktwert des Eigenkapitalanteils erhöhen.



### (3) Stakeholder-Konzept

#### ■ Übersicht über die Stakeholder (Anspruchsgruppen)

Nach Auffassung der Vertreter des Stakeholder-Konzepts haben alle Personen oder Personengruppen, die von den Entscheidungen des Unternehmens betroffen sind, Ansprüche an das Unternehmen. Eine Begründung für die Ansprüche leiten die Vertreter des Stakeholder-Konzepts von der Tatsache ab, dass die Anspruchsgruppen einen **Beitrag zum Unternehmen** leisten.



## ■ Beitrag der Anspruchsgruppen zum Unternehmen

In der nachfolgenden Tabelle sind die Anspruchsgruppen, der Anspruch gegenüber dem Unternehmen und der Beitrag zum Unternehmen aufgelistet.

Anspruchsgruppen	Ansprüche gegenüber dem Unternehmen	Beiträge zum Unternehmen
<b>Eigenkapitalgeber</b> (Eigentümer, Anteilseigner)	Langfristige Gewinnmaximierung, Steigerung des Eigenkapitalwertes, Unternehmenswachstum, Unternehmenssicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eigenkapital</li> <li>■ Übernahme des Risikos</li> </ul>
<b>Fremdkapitalgeber</b>	Zeitlich und betragsmäßig festgelegte Tilgung und Verzinsung des eingesetzten Kapitals	Fremdkapital
<b>Arbeitnehmer</b>	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, betriebliche Sozialleistungen, Mitbestimmung, Beteiligung am Unternehmenserfolg	Ausführende Arbeit
<b>Management</b>	Gehalt, Macht, Einfluss, Prestige	Leitende Arbeit
<b>Kunden</b>	Preisgünstige und qualitative Güter	Abnahme hochwertiger Güter
<b>Lieferanten</b>	Zuverlässige Bezahlung, langfristige Lieferbeziehungen	Lieferung hochwertiger Güter
<b>allgemeine Öffentlichkeit</b>	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, schonender Umgang mit der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Infrastruktur</li> <li>■ Rechtsordnung</li> <li>■ Umweltgüter</li> </ul>

Quelle: Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft, 24. Aufl., München 2010, S. 51 (modifiziert).



- Beim **Stakeholder-Ansatz** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die Ansprüche und **Interessen der Stakeholder** zu erfassen, zu ordnen und bestmöglichst zu erfüllen.
- Die Zielsetzung des Unternehmens ist **gesamtwirtschaftlich** ausgerichtet.
- Das **Stakeholder-Konzept** erweitert den Shareholder-Ansatz, indem neben einer rein **finanziellen Zielperspektive** auch eine **soziale** und **ökologische Verantwortung** verlangt wird, die die Notwendigkeit einer **gesellschaftlichen Akzeptanz**<sup>1</sup> einschließt.
- Ziel der Unternehmensleitung ist, die **Interessen aller Anspruchsgruppen** in angemessener Weise **zu berücksichtigen**.

Dass sich das Stakeholder-Konzept aufgrund der stark divergierenden<sup>2</sup> Interessen der Anspruchsgruppen (siehe obige Tabelle) in der Realität durchsetzen kann, ist kaum zu erwarten. Derzeit überwiegt in der Unternehmenspraxis eindeutig das Shareholder-Konzept.

<sup>1</sup> **Akzeptieren:** etwas annehmen, billigen.

<sup>2</sup> **Divergieren:** auseinandergehen, auseinanderstreben.

#### (4) Beziehungen zwischen Shareholder-Konzept und Stakeholder-Konzept

In der öffentlichen Meinung wird der Stakeholder-Ansatz meistens positiver dargestellt als der Shareholder-Ansatz. Die Ansätze sind bei genauer Betrachtung jedoch gar nicht so unversöhnlich: So liegt es auch in der Natur des Shareholder-Ansatzes, dass – wenngleich der Aktionär unbestritten im Vordergrund steht – die Interessen anderer Gruppierungen nicht vernachlässigt werden dürfen, wenn langfristig Gewinne für die Aktionäre erwirtschaftet werden sollen.

Kein Unternehmen kann in gesättigten Käufermärkten langfristig überleben, wenn es nicht die Wünsche seiner Kunden nach qualitativ hochwertiger Ware zu erschwinglichen Preisen verbunden mit hoher Lieferbereitschaft, guter Verfügbarkeit und zufriedenstellendem Kundendienst erfüllt. In ähnlicher Weise ist es für innovative Technologieunternehmen, die auf hoch qualifizierte Arbeitnehmer angewiesen sind, ein Muss, ihre Mitarbeiter durch ein angenehmes Betriebsklima, hohe Löhne und gute Aufstiegschancen im Unternehmen zu halten, wenn weiterhin erfolgreiche Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht werden sollen.

##### Beispiel:

Ein Unternehmen ist in die Verlustzone geraten. Der Aufsichtsrat stellt eine neue Unternehmensleitung auf Zeit ein, der für den Fall einer erfolgreichen Restrukturierung eine großzügige Abgangsentschädigung angeboten wird. Diese Unternehmensleitung setzt drastische Personalabbaumaßnahmen durch und verspricht eine maßgebliche Verbesserung der Rentabilität. Die Gewinnaussichten werden als

sehr gut eingeschätzt, sodass die Aktienkurse massiv zulegen, und der Shareholder Value sehr hoch wird. Nach Ablauf der Restrukturierung zieht sich die Unternehmensleitung auf Zeit mit der Abgangsentschädigung zurück. Nach einiger Zeit zeigt sich, dass der Personalabbau zu radikal war und sich das Unternehmen infolge eines Know-how-Verlustes nicht richtig erholt.

##### Beurteilung:

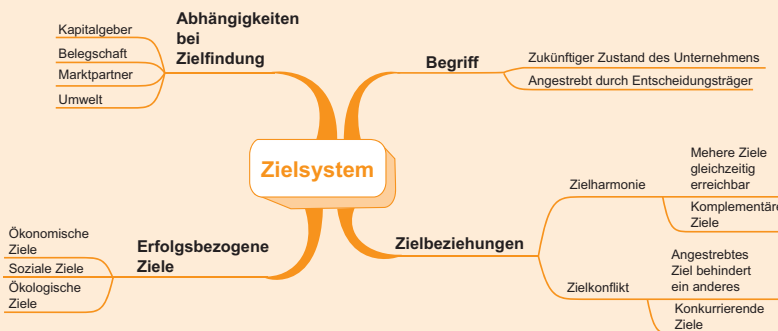
In diesem Beispiel ist sofort ersichtlich, dass die Unternehmensleitung kein anderes Ziel verfolgt hat, als den kurzfristigen Gewinn in ihrem eigenen Interesse zu manipulieren, was aus ethischer<sup>1</sup> Sicht verwerflich ist. An die langfristige Fortentwicklung und damit an die langfristigen Interessen sowohl der Shareholder als auch aller anderen Stakeholder haben sie überhaupt nicht gedacht.

##### Zusammenfassung

- Unter der **Unternehmensphilosophie** versteht man ein System gemeinsamer Grundwerte und Überzeugungen, Verhaltensregeln, Standards und Symbole.
- Das **Unternehmensleitbild** formuliert die grundlegenden Zwecke, Zielrichtungen, Gestaltungsprinzipien und Verhaltensnormen des Unternehmens.
- **Ziele** sind Maßstäbe – angestrebte Ereignisse oder Zustände –, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann.
- **Ökonomische Ziele** der Shareholder sind vorrangig die Gewinnmaximierung und das Streben nach Marktmacht.
- Um die natürlichen Ressourcen zu schonen, muss die Unternehmenspolitik **ökologische Ziele** formulieren.

<sup>1</sup> **Ethik:** Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Lebenssituationen.

- **Soziale Unternehmensziele** verfolgen den Zweck, den Arbeitnehmern eine umfassende Besserstellung zukommen zu lassen. Sie können vom Arbeitgeber freiwillig erbracht oder gesetzlich vorgeschrieben sein.
- Die Ziele können auf **eine Anspruchsgruppe (einzelwirtschaftliche Zielsetzung)** oder auf **verschiedene Anspruchsgruppen (gesamtwirtschaftliche Zielsetzung)** ausgerichtet sein.
- Beim **Shareholder-Ansatz** sind vorrangig die Unternehmensziele zu verfolgen, die den Marktwert des Eigenkapitalanteils erhöhen.
- Das **Stakeholder-Konzept** erweitert den Shareholder-Ansatz, indem neben einer rein finanziellen Zielperspektive auch eine soziale und ökologische Verantwortung verlangt wird, die eine gesellschaftliche Akzeptanz einschließt.
- Unter mehreren als wünschenswert erkannten Zielen kann ein **Zielkonflikt** (Konkurrenzbeziehung) oder eine **Zielharmonie** bestehen.
- **Zielkonflikte** ergeben sich z.B. aus den verschiedenen **Anspruchsgruppen** eines Unternehmens und deren Interessen.



## Kompetenztraining

- 4 Die MicroTex Technologies GmbH, Hersteller technischer Garne, Alfred-Nobel-Straße 42, 38644 Goslar, hat folgendes Unternehmensleitbild formuliert (Auszüge):

### 1. Was wir sind

*Wir sind ein mittelständisches Traditionsunternehmen, das seit 1860 besteht. In der Produktion von Baumwollgarnen, Viskosegarnen, Acrylgarnen und Chenille-Zwirn besitzen wir Weltruf. Es ist unsere Absicht, diesen Ruf im Interesse unserer Kunden und Mitarbeiter weiter auszubauen.*

*Für die Herstellung unserer Garne haben wir hohes handwerkliches Know-how. Dieses handwerkliche Können werden wir auch in Zukunft durch weitere industrielle Fertigungsprozesse ergänzen, um den Ausbau unserer Marktstellung zu festigen.*

### 2. Was wir wollen

*In der Zukunft können wir nur erfolgreich sein, wenn wir unser Wissen und unsere Erfahrungen ständig verbessern.*

*Wir wollen mit unseren Produkten (unseren Erzeugnissen und Dienstleistungen) ein führender Markenhersteller sein.*