

Fit fürs Studium

Wirtschaftswissenschaften und BWL

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

Kapitel 4

Betriebswirtschaftslehre – die Welt eines Unternehmens

Unternehmen streben nach Erfolg und stehen in einer dynamischen, sich ständig wandelnden Welt. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen sie strategisch und zugleich flexibel agieren. Zahlreiche Einflussfaktoren sind dabei zu berücksichtigen. Die Betriebswirtschaft bietet hierfür grundlegende Ansätze und Orientierung.

Stellen Sie sich vor, Sie gründen ein Unternehmen. Was ist Ihnen wichtig? Dass Sie möglichst viel Gewinn erwirtschaften? Dass Sie möglichst sozial agieren und sich Ihre Mitarbeitenden bei Ihnen wohlfühlen?

Dass Sie möglichst ökologisch handeln, weil die Umwelt unsere Lebensgrundlage ist? Oder ist Ihnen bei Ihrer unternehmerischen Tätigkeit vor allem das Wohlergehen der Gesellschaft wichtig? Überlegen Sie sich für den Einstieg in dieses Kapitel doch mal drei betriebswirtschaftliche Fragen, die Sie vor Beginn Ihrer Geschäftstätigkeit unbedingt noch klären sollten.

Wenn Sie jetzt im Unternehmer*innen-Mindset angekommen sind, starten wir gemeinsam in die Welt der BWL: Eine der zentralen betriebswirtschaftlichen Fragen zu Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit betrifft das Kapital: Verfügen Sie über ausreichend finanzielle Mittel, um ein Unternehmen gründen zu können, oder müssen Sie auf externe Geldgeber wie Kredite oder Investoren zurückgreifen? Ebenso entscheidend ist die Wahl der Rechtsform, da sie Auswirkungen auf die Haftung, die Unternehmensführung sowie die Finanzierungsmöglichkeiten hat.

Auch sollten Sie genau analysieren, welche Zielgruppe mit ihren spezifischen Bedürfnissen angesprochen werden soll und welcher Aufwand sowie welche Kosten notwendig sind, um diese Zielgruppe gezielt und wirksam zu erreichen, damit Sie Ihre Produkte erfolgreich am Markt platzieren können.

Mit all diesen Fragen und Faktoren setzen wir uns in diesem Kapitel auseinander.

Worum geht es in diesem Kapitel?

Abschnitt 4.1, »Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre«

Abschnitt 4.2, »Gegenstand, Zielsetzung und Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre«

Abschnitt 4.3, »Der Betrieb, das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre – wichtige Begriffe«

Abschnitt 4.4, »Der Betrieb und sein Umfeld«

4.1 Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

Bereits in der Antike hat man sich mit ökonomischen Fragestellungen beschäftigt, weil das Problem, wie mit knappen Gütern umgegangen werden soll (*Ökonomik*), bereits damals schon bestand. Als eigenständiges Lehrfach etablierte sich die Betriebswirtschaftslehre im

Jahr 1898, als in Leipzig, Aachen und St. Gallen (Schweiz) die ersten Handelshochschulen gegründet wurden. Einige Jahre darauf folgten Gründungen in Köln (1901), Berlin (1906) und München (1910).

Aufgrund der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde die Nachfrage nach ökonomisch geschulten Führungskräften immer größer. Daher wurden Handelshochschulen gegründet, an denen kaufmännische Grundtechniken wie Buchführung oder Kalkulation sowie Kenntnisse in Rechtsfragen vermittelt wurden. Die Volkswirtschaftslehre war damals als wissenschaftliche Disziplin bereits etabliert und ihre Vertreter schauten mit Skepsis auf das neue Fach. Erst um das Jahr 1912 schaffte es die Betriebswirtschaftslehre, als eigene wissenschaftliche Disziplin anerkannt zu werden. Zu noch breiterer Anerkennung kam es, als das Fach in den 1920er-Jahren einen Beitrag zur Bekämpfung der großen *Inflation* (Anstieg des Preisniveaus, d. h., man kann mit derselben Menge Geld weniger kaufen) leisten konnte, indem der Ökonom Eugen Schmalenbach das Konzept der realen Kapitalerhaltung entwickelte. Dieses half, Unternehmensgewinne inflationsbereinigt darzustellen – eine wichtige Voraussetzung, um die tatsächliche wirtschaftliche Lage zu erkennen und Fehlentscheidungen auf Basis von Scheingewinnen zu vermeiden.

Innerhalb der Disziplin wurde zu dieser Zeit um die Ausrichtung der Forschung gerungen. Während Vertreter des *erwerbswirtschaftlichen Ansatzes* auf Gewinnmaximierung abzielen wollten, plädierten andere für den *sozialwissenschaftlichen Ansatz*, der wirtschaftliche Entscheidungen stets unter Einbeziehung sozialer Aspekte betrachtet, um z. B. ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen. In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch heute noch verschiedene Forschungsansätze der Betriebswirtschaft, die Wöhe et al. zusammengefasst haben und die wir uns im Folgenden näher anschauen werden (vgl. Wöhe et al., »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, S. 13ff.).

Produktionsorientierter Ansatz

Nach dem Zweiten Weltkrieg war Erich Gutenberg eine der prägendsten Figuren der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Sein Ansatz stellte den Einsatz der Produktionsfaktoren mit dem erzielten Ertrag, den man am Ende erhält, in Beziehung, wobei die effiziente Kombination dieser Faktoren für ihn entscheidend für den Unternehmenserfolg war. Mehr dazu lesen Sie in Abschnitt 8.1, »Grundlagen der Beschaffung«.

Entscheidungsorientierter Ansatz

Gutenbergs Ansatz wurde Ende der 1960er-Jahre durch die Arbeit von Edmund Heinen erweitert. Heinen rückte die unternehmerische Entscheidungsfindung in den Fokus, vor allem beim Umgang mit knappen Gütern. Er entwickelte Werkzeuge und Entscheidungsmodelle,

um unternehmerisches Handeln effektiver und zielgerichteter zu gestalten. Dabei analysierte er wichtige Entscheidungssituationen, ihre Einflussfaktoren und die Dynamik, dass unternehmerische Entscheidungen Auswirkungen über längere Zeiträume hinweg haben können. Zudem öffnete er die Betriebswirtschaftslehre für sozialwissenschaftliche Fragestellungen und wandelte die bis dahin zeitlich statische Sichtweise in eine dynamische Perspektive um.

Systemorientierter Ansatz

Der Schweizer Professor Hans Ulrich (1919–1997) stellte die klassische Betriebswirtschaftslehre infrage und forderte einen Wandel von der traditionellen Betrachtung hin zu einer modernen Managementlehre. In seinem 1968 erschienen Buch »Die Unternehmung als produktives System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre« beschreibt er Unternehmen als leistungsfähige Gebilde, die sich in ständigem Austausch und in Interaktion mit ihrer Umwelt befinden und dadurch ständig auf neue Gegebenheiten reagieren müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Er verbindet das Konzept der Kybernetik – also die Steuerung und Lenkung – mit dem Management eines Unternehmens. Dabei geht es darum, Führungs- und Organisationsprozesse so zu gestalten, dass das Unternehmen stabil, effizient und selbstregulierend agieren kann, um auf innere und äußere Einflussfaktoren mit komplexen und dynamischen Entscheidungssituationen flexibel und eigenständig zu reagieren. Auf Grundlage dieser Annahmen entwickelte Ulrich das sogenannte *St. Galler Management-Modell*, wodurch er als Urvater des Konzepts gilt. Es wurde stetig weiterentwickelt, wird heute immer noch gelehrt und stellt eines der bekanntesten Management-Modelle in der Betriebswirtschaftslehre dar.

Verhaltensorientierter Ansatz

Den bisherigen Ansätzen der Betriebswirtschaft lag das rationale Verhalten der beteiligten Personen und Organisationen nach dem Modell des *homo oeconomicus* zugrunde. In diesem Modell handelt der Mensch völlig rational und folgt dem Prinzip der Kosten-Nutzen-Optimierung. Beim *verhaltensorientierten Ansatz* ist dies anders. Hier wird davon ausgegangen, dass Unternehmen soziale Systeme sind und menschliche Entscheidungen nicht immer rational sind, sondern auch z. B. von persönlichen Werten und Motiven oder sozialen Beziehungen abhängen. Der verhaltensorientierte Ansatz berücksichtigt also auch psychologische, soziale und emotionale Faktoren und bezieht dafür Konzepte aus Psychologie und Sozialwissenschaften mit ein.

Wesentlich für diese Verbindung war die Arbeit von Günter Schanz, der viel dazu beigetragen hat, Unternehmen als soziale Systeme zu betrachten, um das Management zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Darauf basierend werden die Managementfüh-

rung und -strategien gestaltet und optimiert, damit das Führungsverhalten verbessert und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird. Günter Schanz hat damit den Anstoß gegeben, die Betriebswirtschaftslehre mit den Sozialwissenschaften zu verbinden. (vgl. Wöhe et al., »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, S. 13ff.; Voss, »BWL kompakt«, S. 16ff.)

Umweltorientierter Ansatz

Beim umweltorientierten Ansatz fließt neben dem Ziel der Gewinnmaximierung die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt und Gesellschaft ins Zielsystem mit ein. Die Betriebe sind einer Vielzahl von externen Einflüssen ausgesetzt, die ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich, aber auch technologisch von Bedeutung sind. In Abhängigkeit von diesen äußeren Gegebenheiten muss das Unternehmen flexibel agieren und seine Strategie, Struktur und Prozesse entsprechend anpassen. Erlässt der Gesetzgeber beispielsweise neue Gesetze, muss die Unternehmung agil handeln und die Gesetze entsprechend umsetzen.

Ein Beispiel hierfür: Am 1. Januar 2023 trat das *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (Lieferkettengesetz)* in Kraft. Es galt zunächst für Unternehmen mit mindestens 3.000 Mitarbeitenden, ab 2024 gilt es für Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmer*innen im Inland. Es stärkt in globalen Lieferketten sowohl die Menschenrechte als auch den Umweltschutz, indem Unternehmen verpflichtet werden, entlang ihrer gesamten Lieferkette bestimmte Standards einzuhalten. Dabei setzen sie sich für den Erhalt der Umwelt, den Schutz vor Kinderarbeit oder die Sicherstellung fairer Löhne ein.

Im Mittelpunkt des umweltorientierten Ansatzes steht vor allem die nachhaltige Nutzung von Ressourcen, durch die das Unternehmen seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft nachkommt. Das bedeutet, dass Unternehmen Ressourcen so nutzen, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation gedeckt werden, gleichzeitig jedoch sicherstellen, dass diese Ressourcen langfristig erhalten bleiben und sich regenerieren können, damit sie auch zukünftigen Generationen weiterhin zur Verfügung stehen.

Situativer Ansatz (auch »Kontingenztheorie«)

Der situative Ansatz vertritt die Auffassung, dass es keine optimale Organisation, Planung und Führung gibt. Vielmehr müssen Entscheidungen stets unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation und der aktuellen Umweltbedingungen getroffen werden. Eine allgemeingültige Lösung existiert nicht, stattdessen werden Wenn-dann-Aussagen formuliert, die die jeweilige Situation berücksichtigen, um möglichst angemessen auf konkrete Gegebenheiten reagieren zu können.

Drei Fragen für Ihr Unternehmen

Und, haben Sie sich entschieden, nach welchen Kriterien Sie Ihr Unternehmen aufbauen möchten? Welchem Ansatz folgen Sie? Haben Sie eine eindeutige Richtung oder ist es eine Kombination aus mehreren Ansätzen?

Wichtig ist für dieses Gedankenspiel, dass Sie sich bewusst machen, dass es keine Musterlösung gibt. Viele Faktoren spielen eine Rolle – und so könnten Ihre Fragen z. B. lauten: Welche Art von Unternehmen liegt vor? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen? Welche Produkte werden verkauft? Wer ist die Zielgruppe? Wie steht das Unternehmen wirtschaftlich da? Ist das Unternehmen national oder international tätig? (... und noch viele Fragen mehr)

4.2 Gegenstand, Zielsetzung und Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der Analyse, Gestaltung und Optimierung des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen und Organisationen im Kontext ihres Umfelds. Dieses Umfeld umfasst äußere Rahmenbedingungen, Regeln und Prinzipien, mit denen sich die Unternehmung auseinandersetzen muss. Dazu gehören beispielsweise gesetzliche Vorgaben, gesellschaftliche Verantwortung, das marktwirtschaftliche System, ökologische Anforderungen sowie unternehmensinterne Strukturen wie Hierarchien.

Ein Unternehmen verfolgt in erster Linie das Ziel, wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Um das Unternehmen langfristig jedoch auf ein sicheres Fundament zu stellen, ist es wichtig, dass weitere Zielsetzungen berücksichtigt werden. Grundsätzlich können dabei unterschiedliche *Zielarten* im Fokus stehen, nämlich:

- ▶ **Wirtschaftliche Ziele:** Wirtschaftlichkeit, Gewinnmaximierung, Rentabilität
- ▶ **Soziale Ziele:** Mitarbeiterzufriedenheit, faire Arbeitsbedingungen, Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen (*Stakeholder* sind Anspruchs- und Interessengruppen, z. B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden.)
- ▶ **Ökologische Ziele:** Nachhaltigkeit, Umweltschutz

In Abhängigkeit von ihrem Umfeld und den Zielsetzungen bietet die Betriebswirtschaft Theorien und Werkzeuge an, mit denen Unternehmen ihre Prozesse an die Dynamik des Marktes anpassen können, um den größtmöglichen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Eine detaillierte Betrachtung der Unternehmensziele erfolgt in Abschnitt 5.5.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich in *Teildisziplinen*, die jeweils spezifische Aspekte des wirtschaftlichen Handelns beleuchten, um ein ganzheitliches Verständnis von Unternehmen und ihren Prozessen zu ermöglichen. Besonders wichtig ist für dieses Verständnis die folgende Unterscheidung:

- ▶ Die *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* untersucht Themen, die für alle Unternehmen relevant sind, z. B. den Aufbau, die Verwaltung oder die Finanzierung der Organisation. Sie vermittelt Grundlagen und Basiswissen über wirtschaftliche Abläufe und für betriebswirtschaftliche Unternehmensprozesse unabhängig von verschiedenen Branchen.
- ▶ Die *Spezielle Betriebswirtschaftslehre* hingegen konzentriert sich auf einzelne Branchen und deren Besonderheiten. So widmet sich die *Industriebetriebslehre* beispielsweise gezielt den spezifischen Grundlagen industrieller Unternehmen. Jeder Wirtschaftszweig weist charakteristische Anforderungen, Tätigkeiten sowie Produkte oder Dienstleistungen auf, die eine individuelle Betrachtung erforderlich machen. Diese Kategorisierung ermöglicht es, Unternehmen und Märkte besser zu strukturieren, Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge zu erkennen und Strategien gezielt auf sie auszurichten. Das detaillierte Verständnis für die Funktionsweise der einzelnen Branchen unterstützt Unternehmen dabei, den spezifischen Anforderungen ihrer Branche gerecht zu werden.

Im Weiteren verzichte ich auf eine strikte Unterscheidung zwischen allgemeiner und spezieller Betriebswirtschaftslehre, da zahlreiche in diesem Buch behandelte Teilbereiche beiden Bereichen zugeordnet werden können. So gelten etwa das Rechnungswesen und das Marketing als universelle Funktionsbereiche der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, während deren vertiefte, branchenspezifische Ausprägungen dem Bereich der speziellen Betriebswirtschaftslehre zugeordnet werden.

Die wichtigsten Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre sind: *Organisation, Führung, Beschaffung, Logistik, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling* und *Personal*. Ab Kapitel 5 stehen die einzelnen Teildisziplinen im Fokus und werden ausführlich betrachtet.

4.3 Der Betrieb, das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre – wichtige Begriffe

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht, wie bereits erläutert, wie Unternehmen ihre Ressourcen effizient einsetzen sowie Prozesse und Entscheidungen gestalten, um ihre Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Unternehmen zählen neben den privaten Haushalten, dem Staat und dem Ausland zu den sogenannten *Wirtschaftssubjekten*. Sie stellen zentrale Akteure des wirtschaftlichen Geschehens dar und übernehmen eine maßgebliche Funktion

im *Wirtschaftskreislauf* – dieser beschreibt die Interaktionen und den Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Arbeit, Kapital und Geld zwischen den Wirtschaftssubjekten (siehe auch Abschnitt 3.3).

Haushalte und Betriebe

Unternehmen sind Betriebe, die Güter und Dienstleistungen für das marktwirtschaftliche Wirtschaftssystem herstellen, damit *Haushalte* ihren Bedarf decken können. Diese Unternehmen werden auch als *Produktionswirtschaften* bezeichnet. Haushalte hingegen haben das Ziel, ihre eigenen Bedarfe zu erfüllen, indem sie die von den Betrieben bereitgestellten Güter und Dienstleistungen konsumieren. In diesem Zusammenhang spricht man auch von *Konsumtionswirtschaften*.

Bei den Haushalten unterscheidet man zwischen *privaten* und *öffentlichen Haushalten*. Jede Person gehört einem privaten Ein- oder Mehrpersonenhaushalt an, öffentliche Haushalte sind der Bund, die Länder sowie die Kommunen und Gemeinden.

Betriebe, die den Bedarf anderer decken, lassen sich ebenfalls in *öffentliche* und *private Betriebe* unterteilen. Zu den öffentlichen Betrieben gehören beispielsweise Krankenhäuser oder Verkehrsbetriebe. Sie zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie im Besitz staatlicher Institutionen sind. Private Betriebe sind Unternehmen, die autonom sind, weil sie meist im privaten Eigentum sind und nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln und folglich eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben. Abbildung 4.1 verdeutlicht die Ausführungen:

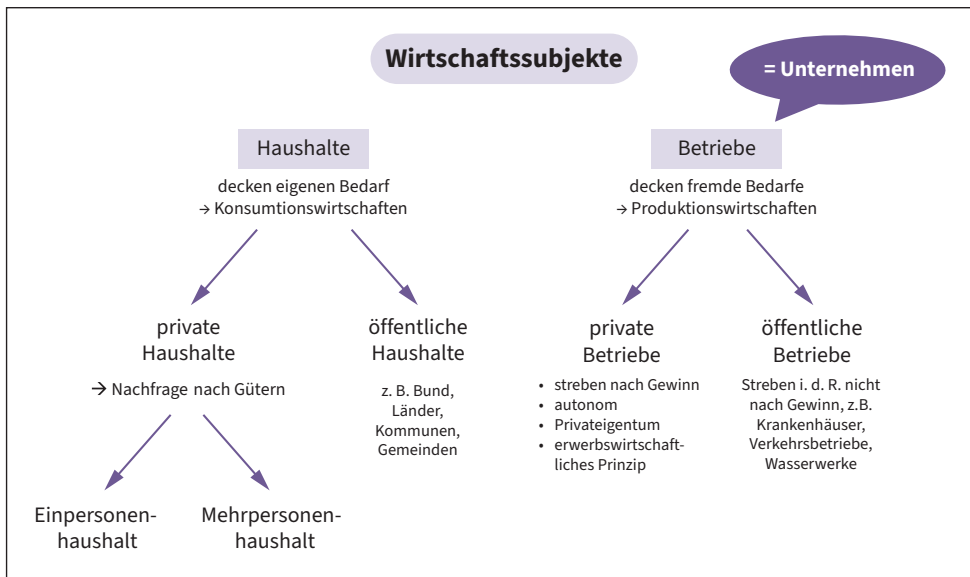


Abbildung 4.1 Wirtschaftssubjekte

Die Begriffe »Unternehmen« und »Betrieb« werden im weiteren Verlauf synonym verwendet. Private Betriebe sind das Hauptuntersuchungsobjekt der traditionellen Betriebswirtschaftslehre und werden deshalb im Folgenden in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.

Klassifizierung von Betrieben

Betriebe können anhand verschiedener Kriterien unterschieden werden. Mögliche Klassifizierungen sind:

Klassifizierung nach der Größe des Betriebs

Eine mögliche Differenzierung lässt sich etwa über die Anzahl der Beschäftigten oder das Umsatzvolumen vornehmen. Nach dem Unternehmensregister 2022 des Statistischen Bundesamtes (vgl. destatis, https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html, aufgerufen am 13.06.2025) erfolgt eine Einteilung in folgende Größenklassen:

- ▶ **Kleinstunternehmen:** bis 9 Beschäftigte und 2 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **kleine Unternehmen:** bis 49 Beschäftigte und 10 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **mittlere Unternehmen:** bis 249 Beschäftigte und 50 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **Großunternehmen:** über 249 Beschäftigte und 50 Millionen Euro Umsatz

Klassifizierung nach der Güterart

Unternehmen können auch nach der Art der Güter, die sie erstellen, eingeteilt werden, nämlich in

- ▶ **Sachleistungsunternehmen:** Sie erstellen greifbare, also materielle Güter auf den Erzeugungsstufen der Urproduktion (landwirtschaftliche Betriebe) und der Weiterverarbeitung, z. B. Industrie- und Handwerksbetriebe.
- ▶ **Dienstleistungsunternehmen:** Sie erbringen immaterielle Leistungen und gehören zur tertiären Stufe, auf der Dienstleistungen bereitgestellt werden. Beispiele hierfür sind Banken, Versicherungen und Werbeagenturen.

Klassifizierung nach der Branche

Auch hier erfolgt eine Einteilung, genauso wie bei der Klassifizierung nach der Güterart, nach

- ▶ *Sachleistungsunternehmen* und
- ▶ *Dienstleistungsunternehmen.*

Eine detaillierte Übersicht darüber, welcher Betrieb welcher Kategorie zugeordnet wird, ist beim Statistischen Bundesamt verfügbar. Mit Wirkung vom 1. Januar 2025 gilt eine neue Klassifizierung der Wirtschaftszweige. Sie ist abrufbar unter: <http://r-wrk.de/klassifizierung>.

Klassifizierung nach der Art der Unternehmensziele

Hier ist die Frage, ob ein Unternehmen Gewinnmaximierung anstrebt oder ob es andere Ziele verfolgt. Es wird unterschieden zwischen

- ▶ **gewinnorientierten Unternehmen**, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln und Gewinne erzielen möchten, und
- ▶ **Non-profit-Unternehmen**, die andere, nichtmonetäre Ziele verfolgen, wie soziale, kulturelle oder ökologische Ziele.

Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage

Wie Sie aus Abschnitt 3.2 bereits wissen, liegt der Ursprung allen wirtschaftlichen Handelns in den *Bedürfnissen* der Menschen. Menschen haben unendlich viele Bedürfnisse, die individuell sind und sich über die Zeit verändern. Die Wirtschaft (insbesondere die Unternehmen) stellt Güter und Dienstleistungen bereit, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Damit stellen Bedürfnisse die treibende Kraft wirtschaftlichen Handelns dar, da sie sowohl die Grundlage von Motivation und Zufriedenheit bilden als auch Handlungsimpulse auslösen, um deren Befriedigung zu erreichen.

Bedürfnisse können *subjektiv* oder *objektiv* wahrgenommen werden. Subjektiv sind Bedürfnisse dann, wenn die individuelle Wahrnehmung und persönliche Empfindungen ausschlaggebend sind. Objektiv sind sie, wenn die neutrale faktenbasierte Perspektive eingenommen wird. Die Aussage »Um glücklich zu sein, brauche ich das neueste Handy« spiegelt ein subjektives Bedürfnis wider; »Um kommunikativ und effektiv arbeiten zu können, benötige ich ein funktionierendes Handy« steht für ein objektives Bedürfnis.

Eine weitere mögliche Klassifikation der Bedürfnisse ist die Einteilung in materielle und immaterielle Bedürfnisse.

Materielle Bedürfnisse beziehen sich auf konkrete, fassbare Gegenstände, mit denen Menschen versuchen, ihre Lebensqualität zu sichern oder zu verbessern. Sie können unterteilt werden in:

- ▶ **Existenzbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse sichern das Überleben; Beispiele: Nahrung, Kleidung, Wohnung.
- ▶ **Grundbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse verbessern die Lebensqualität und das soziale Miteinander; Beispiele: Bildung, Freizeitgestaltung, Hygieneartikel.
- ▶ **Luxusbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse dienen der Steigerung des Ansehens; Beispiele: Designerklamotten, teurer Schmuck, Kunstgegenstände.

Immaterielle Bedürfnisse lassen sich nicht durch physische Gegenstände befriedigen, sondern sind emotionaler, sozialer oder geistiger Natur. Sie spielen eine zentrale Rolle für das

menschliche Wohlbefinden und beeinflussen auch die Wirtschaft, da sie häufig mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen verknüpft sind.

Ein Beispiel: Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung motiviert einen Menschen zur beruflichen Weiterbildung (geistiges Bedürfnis), was wiederum ein Gefühl von beruflicher Sicherheit vermittelt (emotionales Bedürfnis). Dieses Beispiel zeigt, wie immaterielle Bedürfnisse miteinander verflochten sind und sich gegenseitig ergänzen sowie verstärken können.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine berühmte, hierarchische Darstellung der Bedürfnisse ist die in Abbildung 4.2 dargestellte *Bedürfnispyramide* nach Abraham Maslow. Sie zeigt in mehreren Stufen, was uns motiviert und zufrieden macht.

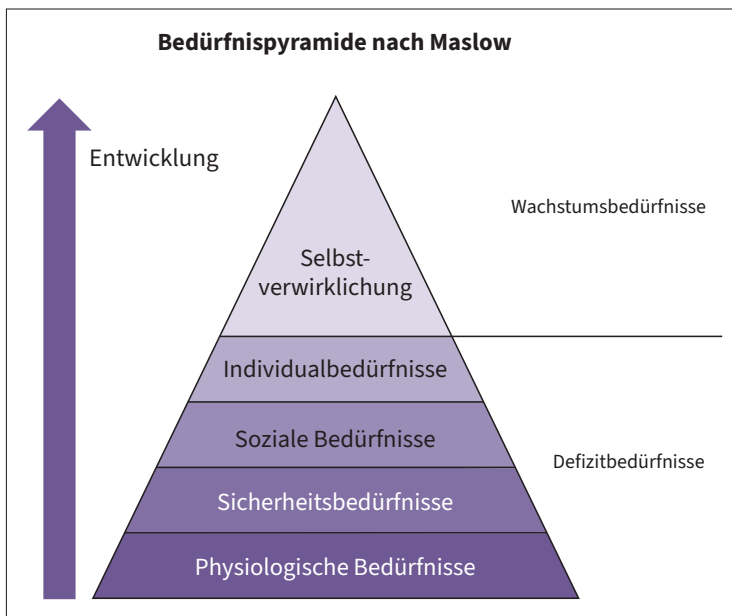


Abbildung 4.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die ersten vier Stufen der Bedürfnispyramide klassifiziert Maslow als **Defizitbedürfnisse**, während die letzte, oberste Stufe den **Wachstumsbedürfnissen** zugeordnet ist. Das Modell basiert auf der Annahme, dass Bedürfnisse hierarchisch, von den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung, erfüllt werden müssen. Ein Aufstieg zur nächsthöheren Ebene hält Maslow erst für möglich, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse zumindest in einem ausreichenden Maße befriedigt sind.

Die Basis der Pyramide bilden die **physiologischen Bedürfnisse** wie Wasser, Nahrung, Luft und Schlaf – diese sichern das Überleben.

Zur nächsten Stufe, den **Sicherheitsbedürfnissen**, zählen die Faktoren Schutz, Geborgenheit und Ordnung.

Auf der dritten Stufe der Bedürfnispyramide befinden sich die **sozialen Bedürfnisse**, unter anderem zwischenmenschliche Beziehungen, Zugehörigkeit und Zuneigung. Für viele Menschen ist das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, sehr wichtig. Ohne ein erlebtes Zugehörigkeitsgefühl kann ihre Motivation erheblich beeinträchtigt werden. Deshalb sind Maßnahmen zur Förderung des Teamgeists auch im Unternehmenskontext sehr wichtig.

Zur vorletzten Stufe, den **Individualbedürfnissen**, zählen unter anderem Erfolg, Wertschätzung und Anerkennung. Können die Bedürfnisse der ersten vier Ebenen nicht ausreichend befriedigt werden, kann dies sowohl psychische als auch physische Folgen haben. Diese Bedürfnisse können grundsätzlich gestillt werden, wenn auch nie vollständig und dauerhaft; sie sind aber prinzipiell befriedigbar, wie Maslow betont.

Sobald alle Defizitbedürfnisse in ausreichendem Maße erfüllt sind, kann die höchste Stufe, die **Selbstverwirklichung**, erreicht werden. Im Zentrum stehen hier das persönliche Wachstum und die Sinnsuche, mit dem Ziel, das eigene Potenzial zu entfalten sowie die Persönlichkeit und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse führt nicht nur zu Zufriedenheit, sondern auch zu einem Gefühl von Erfüllung und Glück. Allerdings können Selbstverwirklichungsbedürfnisse, so die Annahme, nie vollständig gestillt werden – sie stellen eine dauerhafte Motivation im Leben dar.

Wichtig ist auch zu wissen, dass die Bedürfnisse nur so lange zum Handeln antreiben, wie sie noch unbefriedigt sind. Eine höhere Bedürfnisseebene kann dauerhaft auch nur erfolgreich angesprochen werden, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse erfüllt sind.

Wenn wir also wollen, dass die Zusammenarbeit im Betrieb gut läuft, müssen wir uns mit den Bedürfnissen der Menschen auseinandersetzen. Wir wissen, ein Mensch hat viele Bedürfnisse, die aber nicht zu jeder Zeit gleich wichtig sind. Beispiel: Ein Mitarbeiter wurde befördert, wodurch sein Individualbedürfnis nach Anerkennung gestillt wurde. Allerdings befindet sich die Firma in einer schlechten wirtschaftlichen Lage, sodass er um seinen Arbeitsplatz bangen muss. Dadurch kann er sich nicht über seinen beruflichen Aufstieg freuen, weil sein Streben nach Sicherheit vorrangiger ist.

Das Modell der Bedürfnispyramide kann dabei unterstützen, die richtigen Rahmenbedingungen für die Motivation im Team zu schaffen; ich gehe in Abschnitt 6.7, »Personalführung und Motivation«, noch näher darauf ein. Es hat aber auch Schwächen: In der Praxis zeigt sich, dass das Ausmaß, in dem die Bedürfnisse befriedigt werden, stark von der individuellen Persönlichkeit abhängt. Ein Beispiel hierfür ist eine Mitarbeiterin, die ihren sicheren Bürojob kündigt, um sich mit ihrem Hobby, der Malerei, selbstständig zu machen und als Künstlerin ihren Lebensunterhalt zu verdienen. In diesem Fall wird die Sicherheit zugunsten der Selbstverwirklichung aufgegeben, was mit dem Modell von Maslow nicht vollständig vereinbar ist.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die grundlegende Idee von einer Hierarchie der Bedürfnisse sehr wertvoll und gewinnbringend sein kann. In der Realität müssen aber auch andere Faktoren, z. B. die individuelle Persönlichkeit oder kulturelle Hintergründe, berücksichtigt werden.

Das Prinzip von Bedarf und Nachfrage

Die beiden Begriffe wurden bereits in Abschnitt 3.2 eingeführt. Sie werden hier jedoch für den betriebswirtschaftlichen Kontext weiter präzisiert. Wenn ein Bedürfnis konkretisiert wird und sich auf den Konsum bestimmter Güter und Dienstleistungen bezieht, spricht man vom sogenannten *Bedarf*. Unser aller Bedürfnis nach Nahrung wird, wenn wir Nahrung kaufen wollen, konkret zum Bedarf nach Obst und Gemüse. Wird dieser Bedarf durch Kaufkraft gedeckt, also wenn jemand mit der Absicht einzukaufen in den Laden geht, entsteht eine *Nachfrage*, indem das Obst und Gemüse tatsächlich gekauft wird. Zur Verdeutlichung abschließend ein Beispiel aus dem betrieblichen Kontext: Ein Unternehmen möchte die Produktion innovativer und effektiver gestalten (Bedürfnis). Hierfür muss eine neue Maschine gekauft werden (Bedarf). Wenn die Frage der Finanzierung geklärt ist, bestellt das Unternehmen die Maschine bei einem Lieferanten (Nachfrage).

Um diese Nachfrage zu decken, bieten Unternehmen Güter und Dienstleistungen an (Angebot). Hierfür benötigen sie für die Herstellung *Ressourcen* und *Güter*, beispielsweise Rohstoffe und Kapital, die aber nur begrenzt zur Verfügung stehen. Deshalb ist es notwendig, dass sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen effizient mit diesen knappen Gütern »wirtschaften«, um möglichst viele Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen und gleichzeitig auch unternehmerische Ziele wie Gewinnmaximierung zu erreichen. Dieser Grundsatz des *ökonomischen Prinzips* dient Unternehmen als Handlungsmaxime dafür, wie sie knappe Ressourcen gezielt und optimal einsetzen, um ihre Produkte und Dienstleistungen möglichst kostengünstig und effektiv bereitzustellen. In Abschnitt 3.2 habe ich das bereits dargestellt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unternehmen durch die Anwendung des ökonomischen Prinzips effektiv wirtschaften, indem sie ihre Güter und Dienstleistungen möglichst kostengünstig produzieren und somit einen möglichst hohen Gewinn erzielen.

Güter und Dienstleistungen

Nachdem Güter und Dienstleistungen bereits mehrfach erwähnt wurden, ist es sinnvoll, einen genaueren Blick auf sie zu werfen. Was sind eigentlich Güter?

Güter

Güter sind die Mittel, die im betrieblichen Leistungserstellungsprozess verwendet werden, um daraus neue Produkte und Dienstleistungen zu erhalten.

Güter können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz: »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre«, S. 9f):

- ▶ Einteilung nach der *Beschaffenheit*:
 - **Materielle Güter**: Das sind greifbare Gegenstände, wie z. B. Autos oder Maschinen.
 - **Immaterielle Güter**: Diese Güter sind nicht gegenständlich, wie z. B. Dienstleistungen.
- ▶ Einteilung nach der *Verfügbarkeit*:
 - **Freie Güter**: Diese Güter sind unbegrenzt und kostenlos vorhanden, wie z. B. Luft.
 - **Knappe Güter** (auch *Wirtschaftsgüter* genannt): Diese Güter sind nicht unbegrenzt verfügbar und werden im marktwirtschaftlichen System gehandelt. Über den Preis erfolgt der Ausgleich zwischen dem begrenzt verfügbaren Angebot und der höheren Nachfrage. In Abschnitt 3.2 wird auf die Preisbildung auf dem Markt näher eingegangen.
- ▶ Einteilung nach der *Nutzung*:
 - **Gebrauchsgüter**: Diese Güter werden mehrmals und für eine längere Zeit genutzt, wie z. B. Grundstücke oder Maschinen.
 - **Verbrauchsgüter**: Diese Güter werden einmal genutzt und sofort aufgebraucht oder weiterverarbeitet; Beispiele: Fertigungsmaterial, Lebensmittel.
- ▶ Einteilung nach dem *Verwendungszweck*:
 - **Konsumgüter**: Diese Güter dienen der Deckung des Bedarfs von privaten Haushalten.
 - **Investitionsgüter**: Diese Güter werden in Unternehmen zur Produktion von anderen Gütern verwendet. Beispiele hierfür sind Material oder Gebäude. Sie werden deshalb auch *Produktionsgüter* genannt.
- ▶ Einteilung nach der *Stellung im Produktionsprozess*:
 - **Inputgüter**: Diese Güter werden im Produktionsprozess verwendet, z. B. Material und menschliche Arbeitskraft.
 - **Outputgüter**: Diese Güter sind das Ergebnis des Produktionsprozesses, z. B. das fertig produzierte Auto.
- ▶ Einteilung nach der *Funktion*:
 - **Nominalgüter**: Diese Güter besitzen keinen Materialwert, sondern einen Wert, der Kaufkraft symbolisiert, wie beispielsweise das Bargeld.
 - **Realgüter**: Diese Güter sind materielle oder immaterielle Güter mit einem direkten Wert.

Dienstleistungen

Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die einen Nutzen oder Mehrwert schaffen, ohne dass ein materielles Produkt entsteht.

Dienstleistungen unterscheiden sich von Gütern dadurch, dass sie physisch nicht greifbar sind und weder gelagert noch transportiert werden können. Besonders ist auch, dass sie in der Regel gleichzeitig produziert und konsumiert werden; hier spricht man vom *Uno-actu-Prinzip* (lat. für *in einem Akt*). So erfolgt die Reparatur einer Produktionsmaschine während des Produktionsprozesses, damit die Maschine betriebsfähig ist und der reibungslose Ablauf der Produktion gewährleistet ist. Der Nutzen dieser Dienstleistung tritt unmittelbar ein.

Dienstleistungen lassen sich ebenfalls in verschiedene Kategorien einteilen:

- ▶ **Personenbezogene Dienstleistungen:** Sie werden direkt von oder an einer Person erbracht, z. B. der Besuch beim Arzt oder Friseur.
- ▶ **Produktbegleitende Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen bieten Unternehmen als Service ergänzend zu ihren materiellen Gütern an. Beispiele hierfür sind die Beratung vor dem Kauf oder Reparaturen nach dem Kauf.
- ▶ **Sachbezogene Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen werden nicht direkt an einer Person erbracht, sondern schaffen einen direkten Nutzen für den Empfänger der Dienstleistung, z. B. die Reparatur des Autos in der Kfz-Werkstatt oder Lieferdienste.
- ▶ **Originäre Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen erbringen Unternehmen, die keine Güter produzieren, sondern ausschließlich immaterielle Leistungen erbringen. Beispiele sind z. B. Rechts- und Steuerberatung oder Bildungsdienstleistungen wie Seminare oder Schulungen.

Güter und Dienstleistungen sind der Kern des *Wertschöpfungsprozesses* und sind entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie werden produziert, um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern als auch die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, mit dem übergeordneten Ziel, den Gewinn zu maximieren.

4.4 Der Betrieb und sein Umfeld

Der Betrieb stellt einen zentralen Akteur im wirtschaftlichen Geschehen dar, da er durch die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse der Haushalte beiträgt und dabei auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist. Die Leistungsfähigkeit des Betriebs darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern stets im Kontext seines Umfeldes,

denn je anpassungsfähiger ein Betrieb auf seine Umwelt reagieren kann, desto erfolgreicher ist er. Das Umfeld eines Betriebes umfasst sämtliche *Faktoren*, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die betrieblichen Aktivitäten haben. Auf das betriebliche Handeln wirken folgende Faktoren:

► **Direkte und indirekte Faktoren**

Direkt bedeutet, dass ein Faktor die Abläufe oder Entscheidungen innerhalb des Betriebes unmittelbar beeinflusst. Zum Beispiel sorgen Qualitätsprobleme bei einem Lieferanten dafür, die Wahl des Lieferanten zu überdenken. *Indirekt* bedeutet, dass sich der Faktor nicht sofort und weniger offensichtlich auf die Prozesse im Betrieb auswirkt, er kann jedoch längerfristig erhebliche Auswirkungen auf die betriebliche Tätigkeit haben. So können beispielsweise Innovationen in der Automatisierungstechnik langfristig zu Veränderungen in den Produktionsverfahren führen.

► **Interne und externe Faktoren**

Eine weitere Unterteilung des betrieblichen Umfeldes erfolgt nach internen und externen Faktoren. *Interne Faktoren* liegen innerhalb eines Unternehmens und können direkt beeinflusst und gesteuert werden: Bei höherer Nachfrage und der Steigerung der Produktionskapazität wird sofort zusätzliches Personal eingestellt. *Externe Faktoren* kommen von außen und entziehen sich dem direkten Einfluss des Unternehmens. Dennoch erfordern sie eine entsprechende Anpassung, etwa im Fall gesetzlicher Vorgaben.

► **Mikro- und Makroumfeld**

Die betriebliche Umgebung lässt sich auch in ein Mikro- und ein Makroumfeld untergliedern. Das *Mikroumfeld* umfasst jene externen Faktoren, die das operative Handeln des Unternehmens unmittelbar beeinflussen, z. B. Geschäftsbeziehungen zu Kunden oder Lieferanten. Das *Makroumfeld* hingegen wirkt eher indirekt auf übergeordneter Ebene auf das Unternehmen ein. Hierzu zählen beispielsweise gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, politische Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Trends, die strategische Entscheidungen langfristig beeinflussen können.

Zusammenfassend werden die oben beschriebenen Faktoren in Abbildung 4.3 veranschaulicht.

Wie bereits oben beschrieben, ist die Wechselbeziehung zwischen dem Betrieb und seinem Umfeld dynamisch. Die internen Faktoren bestimmen, wie effektiv ein Betrieb auf externe Herausforderungen reagieren kann, während sich äußere Rahmenbedingungen langfristig auf unternehmerische Entscheidungen auswirken. Wer eine Geschäftsidee hat, übersieht häufig, dass der Betrieb in ein komplexes Geflecht aus internen und externen Einflussfaktoren eingebettet ist, die sowohl sein Handeln als auch seine Leistungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen.

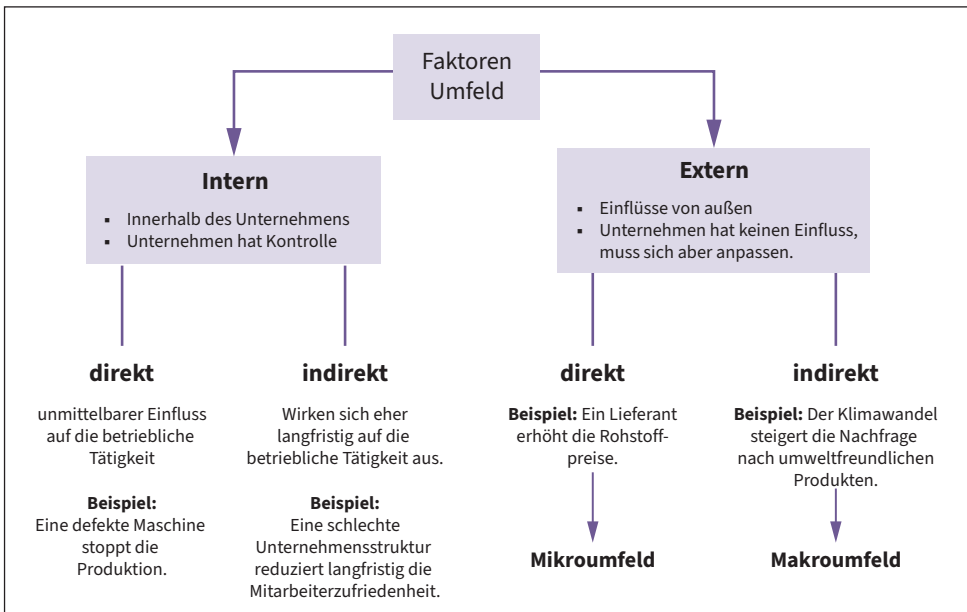


Abbildung 4.3 Faktoren Umwelt Unternehmen

Interne und externe Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Organisationen, die direkt oder indirekt Interesse an einem Unternehmen oder Einfluss auf ein Unternehmen und seine Aktivitäten haben. Diese Interessen können unterschiedlich sein, je nachdem, ob es sich um interne oder externe Stakeholder handelt. Ein Konkurrenzunternehmen ist z. B. kein Stakeholder, weil es kein Interesse am Wohl des Unternehmens hat und eher entgegengesetzte Ziele verfolgt.

- ▶ *Interne Stakeholder* befinden sich im Unternehmen und sind beispielsweise die Mitarbeiter oder Eigentümerinnen und Investoren. Mitarbeiter wünschen sich sichere Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen, wohingegen die Eigentümer oder Investoren vor allem auf maximale Gewinne abzielen. Dies kann zu Interessenskonflikten führen.
- ▶ *Externe Stakeholder* stehen außerhalb der Unternehmung. Sie sind z. B. Kunden, die qualitativ hochwertige Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis verlangen, oder auch Kreditinstitute, die eine möglichst stabile finanzielle Lage mit hohen Ausschüttungen erwarten.

Der nachhaltige Unternehmenserfolg hängt maßgeblich davon ab, dass ein Unternehmen die Interessen seiner internen und externen Stakeholder frühzeitig erkennt und aktiv in seine Planungs- und Entscheidungsprozesse einbindet. Die Berücksichtigung dieser Anspruchs-

gruppen ist ein wichtiger Faktor für die strategische Ausrichtung und somit für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Sozioökonomisches Umfeld

Der Begriff *sozioökonomisch* setzt sich aus den beiden Wörtern »sozial« und »ökonomisch« zusammen und bezeichnet das Zusammenspiel sowie die wechselseitige Beeinflussung zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen. Das sozioökonomische Umfeld bildet den übergeordneten Handlungsrahmen für unternehmerische Aktivitäten. Um dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen an diesen externen Gegebenheiten orientieren und strategisch ausrichten. Das sozioökonomische Umfeld lässt sich in die vier zentralen Bereiche *Gesellschaft*, *Politik*, *Technologie* und *Wirtschaft* einteilen, die nachfolgend näher betrachtet werden.

Gesellschaft

Unternehmen tragen nicht nur wirtschaftlich Verantwortung, sondern sie übernehmen auch eine bedeutende gesellschaftliche Rolle. Sie sind mitverantwortlich dafür, den Gemeinschaftssinn und die Solidarität der Gesellschaft zu fördern. Durch ihre betriebliche Tätigkeit, z. B. durch Gestaltung ihres Produktangebots oder ihr soziales Engagement, nehmen sie aktiv Einfluss auf das gesellschaftliche Leben.

Gleichzeitig wirken gesellschaftliche Werte, Normen und Einstellungen auf unternehmerische Entscheidungen. Aktuell stehen Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein stark im Fokus, was dazu führt, dass viele Unternehmen ihre Strategien und Prozesse an diesen Leitprinzipien ausrichten.

Ein weiteres Beispiel für gesellschaftliche Einflussfaktoren ist die demografische Entwicklung. So hat die Höhe der Migrationsrate direkte Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Migration fördert nicht nur wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, sondern bringt auch Impulse für Kreativität und Innovation. Darüber hinaus kann der Arbeitsmarkt von der Migration profitieren, indem sie zur Verfügbarkeit zusätzlicher Arbeitskräfte beiträgt und somit dem Fachkräftemangel entgegenwirkt.

Politik

Die Politik stellt einen zentralen Einflussfaktor im betrieblichen Umfeld dar, weil sie die wesentlichen gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgibt. So regeln gesetzliche Vorgaben beispielsweise Qualitätsstandards, Sicherheitsbestimmungen oder Umweltauflagen. Im Bereich des Arbeitsrechts sind Regelungen zu Arbeitszeiten oder Urlaubsansprüchen von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus gestaltet die Politik das Steuer- und Abgabensystem und entscheidet über staatliche Förderprogramme.

Auch die politische Stabilität wirkt sich unmittelbar auf die Wirtschaft aus: Eine verlässliche und handlungsfähige Regierung, die klare, sinnvolle und langfristig gültige Gesetze erlässt, schafft Planungssicherheit für Unternehmen. Die Stabilität fördert das Investitionsklima und begünstigt nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum.

Technologie

Die Technologie stellt einen weiteren zentralen Bestandteil des sozioökonomischen Umfeldes eines Unternehmens dar, da der technologische Fortschritt in der heutigen, stark digitalisierten Welt eine entscheidende Rolle spielt. Er beeinflusst zahlreiche Unternehmensbereiche. Durch den Einsatz moderner Technologien können betriebliche Abläufe automatisiert und digitalisiert werden, was häufig mit Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen einhergeht. Die Anpassungsfähigkeit an die technologischen Entwicklungen ist heute eine grundlegende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit.

Wirtschaft

Begriffe wie *Konjunktur*, *Kaufkraft*, *Inflation*, *Märkte*, *Globalisierung*, *Infrastruktur* und *Arbeitsmarktsituation* verdeutlichen die Vielschichtigkeit und Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge. Faktoren wie die konjunkturelle Lage, die Höhe der Inflation und der Zinsen haben direkten Einfluss auf die Lebensbedingungen der Bevölkerung. Eine stabile und wachsende Wirtschaft trägt dazu bei, Arbeitsplätze zu schaffen und den Lebensstandard eines Landes zu erhöhen. Der *Konjunkturzyklus*, auf den in Abschnitt 3.3 schon verwiesen wurde, ist dabei ein zentrales Instrument zur Beschreibung wirtschaftlicher Schwankungen.

Unternehmen profitieren in vielerlei Hinsicht von einer florierenden Wirtschaft: Die Konsumbereitschaft der Verbraucher steigt, was zu einer höheren Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen führt. Die gestiegene Nachfrage wirkt sich vielschichtig auf betriebliche Prozesse aus: Es werden mehr Umsätze und eventuell höhere Gewinne erwirtschaftet – dies erleichtert die Kapitalbeschaffung und ermöglicht neue Investitionen in moderne Technologien oder Maschinen. Gleichzeitig kann der Personalbedarf steigen, um das erhöhte Produktionsvolumen zu bewältigen. All diese Entwicklungen stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Jedoch ist hier auch wichtig, dass Unternehmen in erfolgreichen Phasen auch für mögliche Abschwungphasen vorsorgen, etwa durch die Bildung von Rücklagen.

Abbildung 4.4 fasst die Komplexität des betrieblichen Umfeldes zusammen.

Aufgrund der dynamischen gesellschaftlichen, politischen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist es für Unternehmen unerlässlich, ihr Handeln kontinuierlich an die Bedingungen des sozioökonomischen Umfeldes anzupassen, nicht nur im Interesse ihres wirtschaftlichen Erfolgs, sondern auch im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung.

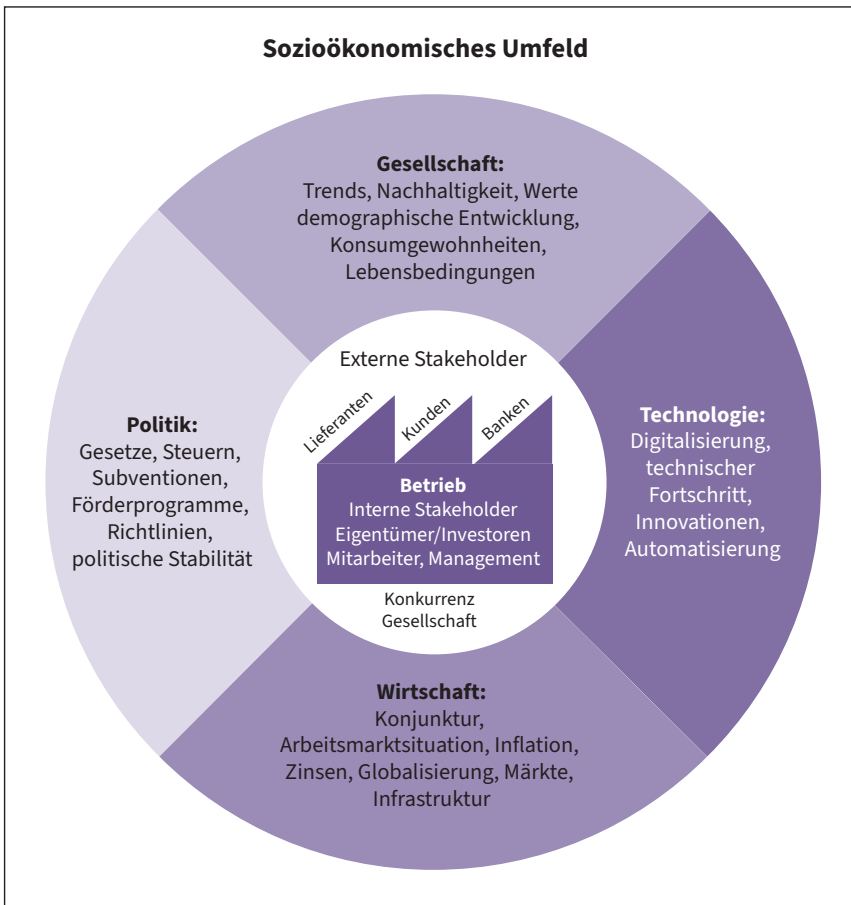


Abbildung 4.4 Der Betrieb und sein Umfeld

Aufgabe 1: Einflussfaktoren

Betrachten Sie die aktuelle Situation für Unternehmen in Deutschland aus wirtschaftlicher, politischer, technologischer und gesellschaftlicher Perspektive.

- a) Welche externen Faktoren wirken aktuell besonders stark auf Unternehmen und ihre Entscheidungen?
- b) Welche Faktoren halten Sie derzeit für besonders kritisch?
- c) Welche Maßnahmen könnten Unternehmen ergreifen, um angemessen auf diese Herausforderungen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern?

4.5 Lösungen

Aufgabe 1

a) Wirtschaftliche Lage

Hohe Energie-Rohstoffpreise belasten die Produktionskosten. Weitere Faktoren sind der Fachkräftemangel und Lieferkettenprobleme aufgrund von globalen Unsicherheiten.

Politische Lage

Internationale Konflikte wirken sich auf die Import- und Exportmärkte aus. Weitere Faktoren sind Investitionsanreize für Digitalisierung und die erneuerbaren Energien.

Technologische Lage

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Innovationsdruck, Mangel an IT-Fachkräften

Gesellschaftliche Lage

Wertewandel (Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein), Work-Life-Balance

b) Bewertung

Geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel, Energiepreise

c) Handlungsempfehlungen

Digitalisierung, strategisches Personalmanagement, Risikomanagement, Nachhaltigkeitsstrategien