

ISBN 978-3-663-00834-7 ISBN 978-3-663-02747-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-02747-8

Inhalt

	Seite
<i>Marginalien des Herausgebers</i>	1
<i>Prof. Dr. H. Lipfert</i> <i>Der Einfluß einer Rezession auf die Finanzierung der Unternehmung</i> . .	9
<i>Prof. Dr. H. Langen</i> <i>Preis- und konditionspolitische Maßnahmen in der Rezession</i>	43
<i>Dipl.-Kfm. Dr. H. Christen</i> <i>Das Informationswesen als Grundlage der unternehmerischen Entscheidung</i>	61
<i>K. Hirte</i> <i>Wie kann durch Werbung und sonstige aktive Marketing-Verkaufs- anstrengungen der Wirkung einer Rezession begegnet werden?</i>	75
 <u><i>Praktische Fälle zur Unternehmensführung</i></u>	
<i>Fallstudie 1:</i> <i>Mit welchen Maßnahmen bekämpft ein Industrieunternehmen die Rezession?</i>	99
<i>Fallstudie 2:</i> <i>Zur Gestaltung des Produktionsprogramms:</i> <i>Entwicklung und Einführung eines neuen Erzeugnisses</i>	111
 <u><i>Unternehmer-Manual</i></u>	
<i>Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur</i> <i>Interview mit Hans L. Ewaldsen</i>	115
<i>Erläuternde Fragen zum Themenkreis der gebrachten Aufsätze</i>	119
<i>Kurzlexikalische Erläuterungen</i>	133
 <i>Herausgeber: Professor Dr. Jacob, Hamburg 13, Von-Melle-Park 9</i> <i>Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler GmbH, 62 Wiesbaden, Postfach 11</i> <i>Bestell-Nr. dieses Bandes U 730</i>	



Marginalien des Herausgebers

I.

Betriebswirtschaftslehre und rationale Unternehmensführung

Ungefähr seit der Jahrhundertwende sind die Fragen der Betriebs- und Unternehmensführung in ständig wachsendem Maße zum Gegenstand wissenschaftlicher Erörterungen und Untersuchungen gemacht worden. In Deutschland ist es vornehmlich die Betriebswirtschaftslehre, die sich mit diesen Fragen befaßt hat und befaßt. Waren es, nach der Gründung der Handelshochschulen, insbesondere Themen aus den Bereichen der Buchhaltung, der Handelstechnik, der Finanzmathematik und des kaufmännischen Rechnens, die zur Diskussion standen, so wurde im Laufe der Entwicklung schon bald dieser Rahmen mehr und mehr ausgeweitet.

Die Anfänge

Weitere Impulse

Wesentliche Impulse, die auf eine verstärkte Beschäftigung mit den Fragen des Unternehmensaufbaues, der Unternehmenskontrolle und -führung hinwirkten, gingen von der Wirtschaftsentwicklung in der Zeit nach dem ersten Weltkrieg aus. Die Inflation regte dazu an, sich mit den Problemen der Geldwertschwankung und der Substanzerhaltung auseinanderzusetzen. Die Entwicklung des modernen Industriebetriebes ließ eine Fülle weiterer Fragen entstehen. Es kam zu den ersten grundlegenden Ansätzen einer umfassenden Theorie der Unternehmung.

Das Untersuchungsgebiet heute

Heute reicht das Untersuchungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre – und damit das Gebiet, dem die Fragen entstammen, die zu beantworten Voraussetzung für eine auf rationaler Grundlage beruhende Unternehmensführung ist – von der Marktforschung (Marktanalyse, Marktbeobachtung) und der Marktbeeinflussung (einschließlich Preispolitik und Werbung) über die, gemessen an der Zielsetzung des Unternehmens, optimale Bestimmung des Produktionsprogrammes, der kostengünstigsten Gestaltung des Produktionsapparates (Investitionstheorie und -rechnung) und der Festlegung der günstigsten Produktionsdurchführung bis hin zu dem – wie sich immer wieder zeigt – lebenswichtigen Bereich der Unternehmensfinanzierung und Finanzplanung. Es gehören dazu die Kostenrechnung, die Bilanzlehre, die Bewertungs-

lehre ebenso wie die Lehre von den Steuereinflüssen; Fragen der Menschenführung, der Pflege der menschlichen Beziehungen im Betrieb und der Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt ebenso wie Untersuchungen über die Struktur des Entscheidungsprozesses (Entscheidungstheorie), den Aufbau einer wirksamen Organisation und eines umfassenden Planungssystems.

II.

*Das System
„Unternehmung“
richtig steuern
und gestalten*

Faßt man ein Unternehmen als ein System, eine geordnete Zusammenstellung produktiver Kräfte und Faktoren auf, das auf ein bestimmtes Ziel hin gesteuert werden soll, so werden insbesondere zwei Aufgabenbereiche der Unternehmensführung sichtbar:

Erstens stellt sich die Frage, wie das System zu steuern ist, d. h. welche Maßnahmen in einer bestimmten Situation im einzelnen ergriffen werden können und müssen, um das gesetzte Ziel zu erreichen;

zweitens geht es darum zu erkennen, wie das System „Unternehmung“ gestaltet und – in Anpassung an die künftigen Entwicklungen – laufend aus- und umgebaut werden sollte, damit es den Anforderungen, die von der Zielsetzung her an dieses System zu stellen sind, am besten zu genügen vermag. (Die Entwicklung und Einführung neuer Produkte und die Investitionsplanung und -durchführung seien als Beispiele genannt.)

*Datenkenntnis
für Führung
entscheidend*

Um Fragen dieser Art beantworten zu können, müssen die Gegebenheiten (Daten) und ihre künftige Entwicklung bekannt sein, die die gegenwärtige und zukünftige Situation des Unternehmens charakterisieren und von denen mithin der Erfolg oder Mißerfolg einer bestimmten Maßnahme abhängt. Es ist ferner notwendig, einen Einblick zu gewinnen in das feinmaschige Netz der Zusammenhänge und Beziehungen, die für den Ablauf der für das Unternehmen relevanten Prozesse bestimmend sind. Nur dann kann eine Maßnahme rational getroffen werden – und stellt kein mehr oder weniger tastendes „Probieren“ dar –, wenn auf Grund des Wissens um die Daten und Zusammenhänge mindestens tendentiell übersehen werden kann, welche Wirkungen diese spezielle Maßnahme auslösen, welche Folgen sie letztlich zeitigen wird.

Aufzuzeigen, welche Daten im Hinblick auf eine bestimmte Maßnahme von Bedeutung sind, wie sie erkannt werden können, ihre zukünftige Entwicklung sich prognostizieren läßt, des weiteren die Zusammenhänge offenzulegen, die zwischen dem Unternehmen und

*Entscheidungs-
regeln aufstellen
und Optimierungs-
methoden
entwickeln*

*Wissenschaft und
Praxis*

seinen Märkten und innerhalb des Unternehmens bestehen, ferner Entscheidungsregeln aufzustellen und Methoden der Optimierung zu entwickeln, ist Aufgabe und Ziel entsprechender wissenschaftlicher Untersuchungen. Diese Untersuchungen werden nicht nur an den Seminaren und Instituten der Hochschulen durchgeführt, sondern auch in den Unternehmungen selbst. Wissenschaftliches Bemühen im Verein mit praktischer Erfahrung kennzeichnen den Weg, auf dem allein befriedigende Lösungen erreicht werden können. In Verbindung zum Forschungsobjekt Betrieb – und damit zum praktischen Geschehen – gewinnt einerseits die Betriebswirtschaftslehre die Impulse und Anregungen, die ihre fruchtbare Weiterentwicklung garantieren. Andererseits ist eine rationale Unternehmensführung in der Praxis nur möglich und denkbar auf der Grundlage der von der Wissenschaft systematisch erarbeiteten Erkenntnisse und mit Hilfe der von ihr entwickelten und bereitgestellten Instrumente und Methoden.

Ein Unternehmen rational zu führen ist von um so größerer Bedeutung, je schwerwiegender die Entscheidungen, die getroffen werden müssen, für das Wohlergehen und den weiteren Kurs des Unternehmens sind, und je weiter sie, unabänderliche Tatsachen schaffend, in die Zukunft hineingreifen; ferner auch, je komplexer und vielfältiger die Zusammenhänge sind, von denen der Ablauf des betrieblichen Geschehens abhängt, in denen sich die Unternehmensleitung also zurechtzufinden hat.

III.

Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in den letzten Jahrzehnten und damit auch der Bemühungen um die Probleme der Unternehmensführung, weist einige charakteristische Züge auf, die im folgenden kurz beschrieben seien:

*Aufbau einer
wirklichkeitsnahen
Theorie als
Unternehmung*

1. Die Arbeiten mit dem Ziele, die Beziehungen zwischen den verschiedenen betrieblichen Größen zu erkennen und einen Einblick in das Netz der das Betriebsgeschehen bestimmenden Zusammenhänge zu gewinnen, führten zum Aufbau einer umfassenden, wirklichkeitsnahen Theorie der Unternehmung. Heute stellt das Wissen um die Zusammenhänge z. B. im Produktionsbereich der Unternehmung eine sichere Grundlage dar, die Durchführung des Produktionsprozesses in geeigneter Weise zu planen. Weitere Forschungen galten und gelten dem Absatzbereich. Das Erkennen der Marktverhältnisse und der Marktchancen, der Möglichkeiten, die mit dem Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums, einschließlich der Preispolitik und der Werbung, verbunden sind, gewinnen um so mehr

*Unternehmens-
ablauf optimal
gestalten*

an Bedeutung, je größer die Unternehmen werden, die sich im Zuge der technischen Entwicklung herausbilden, je zwingender es im Hinblick auf die Kostensituation wird, eine kontinuierliche Produktion aufrechtzuerhalten, um sich im Konkurrenzkampf zu behaupten. Aber auch der kleine und mittlere Betrieb muß über seine Marktchancen informiert sein, wenn er seine Position behaupten will.

2. Der Aufbau einer umfassenden Theorie der Unternehmung, das Erkennen der betrieblichen Zusammenhänge, dient letztlich dazu, dispositiv gestaltend in den Unternehmensablauf eingreifen zu können. Damit stellt sich die Aufgabe, nicht nur gewisse Zusammenhänge zu sehen, sondern auch Aussagen darüber zu machen, wie sich in einem bestimmten Beziehungszusammenhang bestimmte Maßnahmen auswirken würden, im Idealfalle diese Wirkungen zu quantifizieren, oder auch umgekehrt, ausgehend von einer gewünschten Wirkung, die Maßnahme zu bestimmen, die geeignet erscheint, diese Wirkung hervorzurufen.

*Unternehmens-
forschung und
Optimierungsrech-
nung*

Die Entwicklung neuer quantifizierender Methoden und ihre Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im letzten Jahrzehnt, brachten gerade im Hinblick auf diese Aufgabenstellung wesentliche Fortschritte. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang vor allem an die Methoden der Unternehmensforschung (Operations Research) und dabei wiederum insbesondere an die Optimierung. Mit Hilfe dieser Methoden konnten Entscheidungsmodelle entwickelt werden, die der Wirklichkeit sehr nahekommen, und deren Aussagen infolgedessen durchaus praktischen Wert besitzen. Es kann sich dabei um Marktmodelle, um Modelle der Produktionsdurchführung, der Investitionsplanung, der Finanzierung usw. handeln. Gefördert wurde die Anwendung dieser quantifizierenden Methoden durch die Möglichkeit, sich elektronischer Rechenanlagen zu bedienen.

*Planungsprobleme
haben Vorrang*

3. Beides, der Aufbau einer wirklichkeitsnahen Theorie der Unternehmung und die Entwicklung von Methoden zur Ableitung optimaler Entscheidungen, trug wesentlich zu der Konzeption bei, die heute für das Denken und Forschen in der Betriebswirtschaftslehre richtungweisend ist: Wie Gutenberg es in einer Betrachtung über die gegenwärtige Situation klar herausgestellt hat, sind es heute die Planungsprobleme, die zum bevorzugten Arbeitsgebiet betriebswirtschaftlicher

Forschung gehören. Und er fährt fort: „... es ist unbestritten, daß diese zukunftsorientierte Planung die Hauptaufgabe der modernen Unternehmensführung bildet“¹⁾).

*Planen heißt
„Vorausdenken“*

Diese Planung besteht nicht nur darin, bestimmte Sollgrößen, wie es z. B. die Plankostenrechnung tut, vorzugeben, sondern stellt ganz allgemein den Entwurf einer Ordnung dar, nach dem sich das gesamte Betriebsgeschehen auf den verschiedensten Gebieten vollziehen soll. Planen heißt, auf einen ganz kurzen Nenner gebracht: Vorausdenken. Ohne dieses Vorausdenken ist die Führung eines Unternehmens heute kaum mehr möglich. Nur so kann der Entwicklung der umgebenden Verhältnisse in der rechten Weise begegnet werden. Was nutzt es beispielsweise festzustellen, daß im vergangenen Jahr ein Verlust eingetreten ist; an dieser Tatsache läßt sich nichts mehr ändern. Wesentlich wichtiger ist es zu erkennen, welches Ergebnis im kommenden Jahr erwartet werden kann und – wenn es nach dem derzeitigen Plan nicht befriedigt – sich zu überlegen, was getan werden könnte, um es zu verbessern.

*Umfassendes
System der betrieblichen
Planung und
Steuerung für
Unternehmensführung
entscheidend*

Fassen wir zusammen: Die Bemühungen betriebswirtschaftlicher Forschung sind heute vornehmlich darauf gerichtet, ein umfassendes System der betrieblichen Planung und Steuerung zu entwerfen und aufzubauen – unter Einbeziehung all jener Optimierungs- und Entscheidungsprobleme, die sich im Zuge einer solchen Gesamtplanung stellen. Diese Gesamtplanung soll alle Bereiche des Unternehmens umfassen; sie versucht, diese Bereiche optimal aufeinander abzustimmen. Um ein solches im konkreten Falle anwendbares System der Gesamtplanung entwerfen und aufbauen zu können, bedarf es einer leistungsfähigen, wirklichkeitsnahen Theorie der Unternehmung. Es sind ferner Methoden quantifizierender Art anzuwenden, die es gestatten, unter voller Berücksichtigung der in der wirtschaftlichen Wirklichkeit anzutreffenden komplexen Zusammenhänge bestimmte Optimierungsprobleme zu lösen. Von entscheidender Bedeutung ist es ferner, Verfahren zu entwickeln und zur Verfügung zu haben, mit deren Hilfe die für die Planung relevante Datenkonstellation und ihre künftige Entwicklung erfaßt und vorausgeschätzt werden kann.

Auch hier wieder wurde durch das Aufkommen und den immer stärkeren Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen die praktische Durchführung dieser Gedanken wesentlich gefördert. Solche Anlagen

¹⁾ E. Gutenberg, Die gegenwärtige Situation der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1960, S. 118 ff.

lassen sich z. B. durch Anschluß an ein Rechenzentrum – besondere Bedeutung kommt hier der Datenfernübertragung zu – auch für die Planung in mittleren und kleineren Unternehmen nutzbar machen.

IV.

Aufgaben der Schriftenreihe

Es liegt auf der Hand, daß die soeben beschriebene Entwicklung an den, der mit ihr Schritt halten und sich ihrer Ergebnisse bedienen will, entsprechende Anforderungen stellt. Wer die oben erwähnten Methoden anwenden und die damit gegebenen Möglichkeiten ausschöpfen will, muß sie kennen und verstehen gelernt haben; nur so kann er erfolgreich mit ihnen arbeiten. Hinzu kommt: Die Entwicklung schreitet rasch fort und zeitigt laufend neue Ergebnisse.

Die „Schriften zur Unternehmensführung“ haben es sich zur Aufgabe gesetzt, hier Hilfestellung zu leisten. Sie wollen, jeweils bezogen auf ein bestimmtes Problem der Unternehmensführung, zeigen, welche Erkenntnisse betriebswirtschaftlicher Forschung auf diesem Gebiet vorliegen, und wie sie zusammen mit entsprechenden praktischen Erfahrungen zur Lösung des Problems herangezogen und nutzbar gemacht werden können. Sie sollen es den Lesern ermöglichen, sich mit dem neuesten Stand des Wissens auf den verschiedenen Gebieten der Unternehmensführung vertraut zu machen. Jeder Band der Schriftenreihe ist darum einem bestimmten Thema gewidmet, das umfassend behandelt wird.

Wie den Betrieb in der Rezession führen?

Der hier vorgelegte Band 1 und – wegen der Vielschichtigkeit des Themas – auch der in Kürze erscheinende Band 2 der Reihe beschäftigen sich mit dem Fragenkomplex, welche unternehmenspolitischen Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen kann, um den Wirkungen der Konjunkturschwankungen zu begegnen. Gerade eine rückläufige Konjunkturentwicklung – in ihrer leichteren Form Rezession genannt – stellt die Unternehmensleitung vor besondere Aufgaben.

Zunächst einmal kommt es darauf an, möglichst schnell zu erkennen, welche Entwicklung sich anbahnt, sich also nicht überraschen zu lassen. Je eher ein Unternehmen reagiert, um so besser wird es, „richtige“ Maßnahmen vorausgesetzt, möglichen Gefahren entgegenwirken können. Die rechtzeitige Informationsgewinnung wird damit zu einer wichtigen Voraussetzung und unentbehrlichen Grundlage geeigneter unternehmerischer Entscheidungen. Es kommt darauf an zu wissen, wo die Zahlen gefunden werden können, die die gewünschten Aufschlüsse geben, sie richtig auszuwerten und zu verarbeiten. Zu

diesem Fragenkreis ist in den Arbeiten über „Das Informationswesen als Grundlage der unternehmerischen Entscheidung“ und „Wirtschaftsentwicklung und ihre Prognose“ (Band 2) Stellung genommen.

*Marktlage
aktiv beeinflussen*

Um erfolgreiche Maßnahmen ergreifen zu können, bedarf es weiterhin der Kenntnis des Instrumentariums, das in der einen oder anderen Situation eingesetzt werden kann. Diese möglichen Maßnahmen lassen sich grob in z w e i Kategorien einteilen:

1. in solche, die eine Anpassung des Unternehmens, seiner Kosten, seiner Ausgaben, seiner Finanzstruktur usw. an die aus der Wirtschaftsentwicklung resultierende neue Situation bezwecken; und
2. in solche, deren Ziel es ist, die Situation die das Unternehmen auf sich zukommen sieht oder in der es sich schon befindet *a k t i v z u b e e i n f l u s s e n*, hierzu gehören eine entsprechende Preispolitik, Umgestaltungen im Produktionsprogramm, Werbung, verstärkte Kooperation u. ä. m.

In dem hier vorliegenden Band 1 der Reihe wird der Einfluß einer Rezession auf die Finanzierung der Unternehmung untersucht, wobei finanzpolitische Probleme erörtert werden; des weiteren werden die Möglichkeiten aufgezeigt, die geeignete preis- und konditionenpolitische Maßnahmen bieten. Eine weitere Arbeit beschäftigt sich mit der Bedeutung der Werbung und ähnlicher absatzfördernder Maßnahmen. Im zweiten Band der Schriftenreihe werden alsdann Fragen der Personal- und Kostenpolitik, der Gestaltung des Produktionsprogrammes und der Kooperation besprochen werden.

*Verbindung
von Wissenschaft
und Praxis*

Es wurde Wert darauf gelegt, solche Autoren zu gewinnen, die sich – als Hochschullehrer oder Praktiker – forschend oder in der praktischen Auseinandersetzung intensiv mit den jeweiligen Problemen des von ihnen bearbeiteten Gebietes befaßt haben. Die Bemühungen gingen ferner dahin, eine *Verbindung von Wissenschaft und Praxis*, wissenschaftlicher Forschung und praktischer Anschauung und Erfahrung zu erreichen; nicht nur der Wissenschaftler, nicht nur der Praktiker, beide sollen Stellung nehmen.

Ähnlich, wie im ersten und zweiten Band der Reihe die Frage nach der Unternehmenspolitik bei schwankender Konjunktur im Mittelpunkt der Betrachtungen steht, werden auch die weiteren Bände jeweils einen bestimmten Fragenkomplex aufgreifen, ein bestimmtes Teilgebiet behandeln. Es soll gezeigt werden, welche Erkenntnisse auf gerade diesem Gebiet vorliegen, welche Methoden zur Lösung der hier

anstehenden Fragen eingesetzt werden können, und welche unternehmenspolitischen Möglichkeiten bestehen.

V.

*Praktische Fälle
mit Lösungsvorschlägen*

Jeder Band wird neben den Arbeiten, die das jeweilige Grundthema abhandeln, einen oder zwei praktische Fälle mit Lösungsvorschlägen enthalten. Die Beschäftigung mit einem konkreten Fall zwingt dazu, die damit gegebene Problemsituation scharf herauszuarbeiten, und sich dabei der Daten zu erinnern, die zu kennen zur Beschreibung der Situation und als Grundlage künftiger Maßnahmen notwendig ist. Es muß gezielt die Frage beantwortet werden, welche Möglichkeiten zur Lösung überhaupt bestehen und welche in gerade diesem Falle in welcher Weise eingesetzt werden sollten. Dabei wird auch die Frage auftreten, welche Methoden zur Analyse der Situation und zur Bestimmung der „richtigen“ Maßnahmen zur Verfügung stehen.

*Diskussionsbeiträge
erwünscht*

Sicher wird es für einen bestimmten Fall oft mehrere Lösungsmöglichkeiten geben, mehrere Wege beschritten werden können, von denen keiner als falsch bezeichnet werden kann. Gerade darin liegen fruchtbare Ansatzpunkte für einen allgemeinen Meinungs austausch. Es ist der Wunsch des Herausgebers, daß durch Diskussionsbeiträge einmal zu den behandelten Themen, zum anderen zu den Fällen und den Lösungsvorschlägen, neue Impulse und Anregungen gegeben werden, die das Thema ergänzen und seine Weiterführung fördern.

Möge die Schriftenreihe für Unternehmensführung, deren erster Band hier vorgelegt wird, mit dazu beitragen – indem sie sich bemüht, die Fortschritte auf dem Gebiet betriebswirtschaftlicher Forschung ebenso aufzuzeigen wie die Fortschritte auf dem Gebiet praktischer Anwendung und Erfahrung – die Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis zu pflegen und eine Brücke zwischen beiden Bereichen zu schlagen.