

Aymo Brunetti (Hrsg.)

Grundkenntnisse Wirtschaft und Recht

Betriebswirtschaft

Volkswirtschaft

Recht



Mit Beiträgen von
Rahel Balmer-Zahnd • Aymo Brunetti • Vera Friedli
Adrian S. Müller • Renato C. Müller Vasquez Callo

Inhaltsverzeichnis

Einführung	8
<hr/>	
Betriebswirtschaft	
<hr/>	
1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	11
<hr/>	
1.1 Unternehmensarten	12
1.2 Standortwahl	17
2. Unternehmensmodell und strategische Unternehmensführung	21
<hr/>	
2.1 Unternehmensmodell	22
– Anspruchsgruppen	22
– Umweltsphären	25
2.2 Strategische Unternehmensführung	27
– Werte, Vision und Leitbild	28
– Analyse der Ausgangslage	30
– Entwicklung der Unternehmensstrategie	31
– Umsetzung der Unternehmensstrategie	32
– Evaluation	33
3. Marketing	35
<hr/>	
3.1 Was ist Marketing?	36
3.2 Markt- und Leistungsanalyse	37
– Marktanalyse	37
– Leistungsanalyse	39
3.3 Marktforschung	42
3.4 Produkt- und Marktziele	44
3.5 Marketing-Mix	46
– Produkt	46
– Preis	48
– Vertrieb	49
– Kommunikation	50
4. Organisation	55
<hr/>	
4.1 Was heisst organisieren?	56
4.2 Ablauforganisation	57
4.3 Aufbauorganisation	60
– Stelle	60
– Organisationsformen	62

5.	Personalmanagement	69
5.1	Grundlagen des Personalmanagements	70
5.2	Personalbedarf und Personalrekrutierung	71
5.3	Personalbeurteilung und Personalentwicklung	73
5.4	Personalerhaltung	75
5.5	Personalaustritt	77
6.	Finanzen	79
6.1	Finanzierung	80
	– Arten der Finanzierung	81
6.2	Finanzbuchhaltung	85
7.	Businessplan	93
7.1	Was ein Businessplan ist	94
7.2	Wozu es einen Businessplan braucht	95
7.3	Struktur und Form des Businessplans	96
	Volkswirtschaft	
8.	Grundlagen der Volkswirtschaftslehre	103
8.1	Aufgaben der Volkswirtschaftslehre	104
8.2	Bedürfnisse und Güter	105
8.3	Produktionsfaktoren und ökonomisches Prinzip	108
8.4	Wirtschaftskreislauf	110
9.	Marktwirtschaft und Staat	113
9.1	Märkte und die Rolle der Preise	114
9.2	Nachfrage und Angebot	117
	– Nachfrage	117
	– Angebot	119
9.3	Das Marktgleichgewicht	122
9.4	Die Aufgaben des Staats	125
	– Garantie der Eigentums- und Vertragsrechte	125
	– Effiziente staatliche Eingriffe	126
	– Korrektur von Marktversagen	126
9.5	Wirtschaftspolitische Ziele	128

10. Wachstum und Strukturwandel	131
<hr/>	
10.1 Die Messung des Wohlstands	132
– Das Bruttoinlandprodukt (BIP) als Vergleichsmass	132
– Die Berechnung des Bruttoinlandprodukts	133
– Das BIP in der Schweiz	135
– Angebot und Nachfrage in der Gesamtwirtschaft	136
10.2 Wohlstand und Lebensqualität	136
10.3 Das Wachstum	138
– Quellen des Wachstums	139
10.4 Der Strukturwandel	142
11. Konjunktur	145
<hr/>	
11.1 Der Konjunkturzyklus	146
11.2 Ursachen und Folgen von Konjunkturzyklen	149
11.3 Konjunkturbeobachtung und Konjunkturprognose	150
11.4 Konjunkturpolitik	153
– Antizyklische Konjunkturpolitik	153
– Probleme der antizyklischen Konjunkturpolitik	155
12. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit	157
<hr/>	
12.1 Wie misst man Beschäftigung und Arbeitslosigkeit?	158
12.2 Formen und Ursachen der Arbeitslosigkeit	160
12.3 Die Schweizer Arbeitsmarktpolitik	161
13. Geld und Preisstabilität	165
<hr/>	
13.1 Geld und seine Funktionen	166
13.2 Geldmenge	168
13.3 Inflation und Deflation	170
– Inflation	170
– Deflation	175
13.4 Schweizer Geldpolitik	177
14. Spezialisierung, Globalisierung, Aussenwirtschaft	183
<hr/>	
14.1 Spezialisierung und komparative Vorteile	184
14.2 Globalisierung	186
– Zunahme der globalen Arbeitsteilung	186
– Ursachen der Globalisierung	187
– Globalisierungskritik	190
14.3 Protektionismus und Freihandel	190
14.4 Schweizer Aussenwirtschaftspolitik	193

Recht

<hr/>		
15.	Grundlagen der Rechtskunde	197
<hr/>		
15.1	Einführung in das Recht	198
15.2	Privatrecht	204
	– Allgemeine Rechtsgrundsätze	204
	– Personenrecht	205
	– Sachenrecht	208
15.3	Verfahrensrecht	209
16.	Obligation	213
<hr/>		
16.1	Obligation und ihre Entstehungsgründe	214
16.2	Obligation aus unerlaubter Handlung	216
	– Verschuldenshaftung	216
	– Kausalhaftung	219
16.3	Obligation aus ungerechtfertigter Bereicherung	221
17.	Allgemeine Vertragslehre	223
<hr/>		
17.1	Vertragsabschluss	224
	– Einigung	224
	– Handlungsfähigkeit	226
	– Vertragsform	227
	– Vertragsinhalt	228
	– Mängel beim Vertragsabschluss	229
17.2	Vertragserfüllung	231
	– Untergang der Obligation	231
17.3	Vertragsverletzungen	232
18.	Kaufvertrag	239
<hr/>		
18.1	Veräußerungsverträge	240
18.2	Abschluss und Inhalt des Kaufvertrags	241
18.3	Übergang von Nutzen und Gefahr	243
18.4	Vertragsverletzungen	243
	– Vertragsverletzungen durch den Verkäufer	243
	– Vertragsverletzungen durch den Käufer	246

19. Mietvertrag	249
<hr/>	
19.1 Verträge auf Gebrauchsüberlassung	250
19.2 Abschluss und Inhalt des Mietvertrags	251
19.3 Beendigung des Mietverhältnisses	255
20. Arbeitsvertrag	259
<hr/>	
20.1 Verträge auf Arbeitsleistung	260
20.2 Rechtsquellen des Arbeitsrechts	261
20.3 Abschluss und Inhalt des Arbeitsvertrags	263
20.4 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	266
21. Familienrecht	271
<hr/>	
21.1 Formen des Zusammenlebens	272
21.2 Ehe	273
– Eheschliessung	273
– Wirkungen der Ehe	275
– Ehescheidung	276
– Eheliches Güterrecht	277
21.3 Eingetragene Partnerschaft	281
21.4 Konkubinat	282
21.5 Kindesverhältnis	283
– Entstehung des Kindesverhältnisses	283
– Wirkungen des Kindesverhältnisses	285
22. Erbrecht	287
<hr/>	
22.1 Grundlagen des Erbrechts	288
22.2 Gesetzliche Erben	289
22.3 Verfügungen von Todes wegen und Pflichtteile	294
– Verfügungen von Todes wegen	294
– Pflichtteile	295
22.4 Erbgang	297
Anhang	299
<hr/>	
Hinweis Glossar	299
Stichwortverzeichnis	299
Über die Autorinnen und Autoren	304
Nachwort	304

Einführung

Wie auch immer Ihr zukünftiger beruflicher Werdegang aussehen wird, eines ist jetzt schon klar. Sie werden sich nach Ihrer Ausbildung auf ein relativ spezialisiertes Berufsfeld konzentrieren. Egal ob Sie Forscherin an der Uni, Webdesigner in einem Werbebüro, Leiter eines Fitnessstudios oder Produktemanagerin in einem multinationalen Unternehmen werden – in jedem Fall werden Sie bei der Ausübung Ihres Berufs nur ganz wenige Güter bzw. Dienstleistungen selber herstellen. Diese spezialisierte Tätigkeit wird es Ihnen erlauben, ein Einkommen zu erzielen, mit dem Ihr Wohlstand unvergleichlich höher ist, als wenn Sie alles selber produzieren würden. Sie werden sich so Tausende Güter und Dienstleistungen kaufen können, die wiederum andere, ebenso spezialisierte Personen hergestellt haben.

Wir haben uns so an dieses System der Arbeitsteilung gewöhnt, dass wir uns oft nicht im Klaren darüber sind, wie bemerkenswert dieses ist und wie und wieso es überhaupt funktioniert. Das Fach «Wirtschaft und Recht» bietet Ihnen die Grundlagen dazu, dieses System der Arbeitsteilung zu verstehen, und liefert Ihnen darüber hinaus noch zahlreiche weitere Instrumente, um sich im wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld zurechtzufinden.

Wichtig ist, dass Sie sich dabei nicht einschüchtern lassen von unserer hochkomplexen globalisierten Wirtschaftsform oder von den vielen wirtschaftlichen und rechtlichen Fachbegriffen. Die Erfahrung zeigt nämlich: Es reicht bereits, wenn Sie eine überschaubare Anzahl wichtiger Grundideen verstehen, um einen grossen Teil der wirtschaftlichen und rechtlichen Vorgänge begreifen und einordnen zu können.



Die meisten Menschen üben heute eine spezialisierte Arbeit aus. Im Bild: ein angehender Müller Fachrichtung Tiernahrung.

Das Entscheidende ist dabei immer, dass man vereinfacht und strukturiert, Regelmässigkeiten aufzeigt und Kategorien bildet. So können wir zum Beispiel, wenn wir sehr stark vereinfachen, zwei Kategorien von wirtschaftlichen Akteuren unterscheiden: die Haushalte und die Unternehmen. Welche Rolle spielen nun diese beiden Akteure in den drei Bereichen Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Recht?

Die *Volkswirtschaftslehre* untersucht, wie sich diese beiden Akteure verhalten und wie diese auf den Märkten zusammenwirken: Unternehmen bieten Waren an und Haushalte fragen sie nach. Umgekehrt bieten die Haushalte auf dem Arbeitsmarkt ihre Arbeitskraft den Unternehmen an. Das Zusammenwirken aller Haushalte und Unternehmen macht dann die Gesamtwirtschaft aus und dient als Grundlage, um volkswirtschaftliche Phänomene wie Konjunkturschwankungen oder Inflation zu untersuchen.

Volkswirtschaft

Die *Betriebswirtschaftslehre* konzentriert sich hauptsächlich auf das Verhalten eines der beiden Akteure, nämlich der Unternehmen. Sie analysiert die wichtigsten Prozesse in den verschiedensten Unternehmensarten, von kleinen Handwerksbetrieben bis zu global tätigen Konzernen. Wichtige Themen sind dabei etwa die Organisation, die Unternehmensstrategie, das Marketing oder die Finanzen.

Betriebswirtschaft

Die *Rechtskunde* schliesslich zeigt unter anderem auf, in welchem rechtlichen Rahmen Haushalte und Unternehmen den gegenseitigen Austausch abwickeln. Damit das Zusammenwirken dieser beiden Akteure wirklich funktionieren kann, müssen die Spielregeln nämlich klar sein. Und diese Spielregeln werden in der Rechtskunde definiert und analysiert. Im Zentrum stehen dabei die für den wirtschaftlichen Austausch zentralen Rechtsgebiete, insbesondere also die Eigentums- und Vertragsrechte im weitesten Sinne.

Recht

Übersicht Zusammenhang Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht



Auch wenn diese drei Teilaspekte des Wirtschaftsgeschehens relativ klar voneinander abgegrenzt sind, sind die Themen oft dieselben – einfach von einer anderen Perspektive betrachtet. So gibt es z.B. in jedem der Teilbereiche dieses Buches ein Kapitel zum Thema «Arbeit». Die Volkswirtschaftslehre analysiert im *Kapitel 12* «Beschäftigung und Arbeitslosigkeit», wovon die Beschäftigungssituation und die gesamtwirtschaftliche Arbeitslosigkeit in einem Land abhängen.

Die Betriebswirtschaftslehre erläutert im *Kapitel 5* «Personalmanagement», mit welchen Überlegungen ein Unternehmen über die Nachfrage nach Arbeitskräften und ihren Einsatz im Betrieb entscheidet. Die Rechtskunde schliesslich zeigt in *Kapitel 20* «Arbeitsvertrag», welche konkreten Regeln im Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer (Haushalt) und Arbeitgeber (Unternehmen) gelten.

Zusammenhänge

Wenn es nun um konkrete politische und gesellschaftliche Fragen geht, ist es sinnvoll, alle drei Perspektiven zusammen zu betrachten. Wird beispielsweise in der Schweiz ein Mindestlohn eingeführt, hat dies sowohl betriebswirtschaftliche als auch volkswirtschaftliche und rechtliche Folgen.

Insgesamt vermittelt dieses Buch die Grundkenntnisse, die Sie als mündige Bürgerin bzw. mündiger Bürger brauchen, wenn Sie zum Beispiel Medienberichte verstehen möchten. Gleichzeitig soll Ihnen der Inhalt des Buches dazu dienen, dass Sie sich auf fundierter Basis eine eigene Meinung zu wichtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen bilden können. Denn als Mitglied unserer Gesellschaft haben Sie tagtäglich mit unzähligen betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen zu tun – auch wenn Ihnen das bis jetzt vielleicht gar noch nicht so bewusst gewesen ist.

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Die Themen in diesem Kapitel

1.1	Unternehmensarten	12
1.2	Standortwahl	17



Einleitung

Bei der Arbeit und in der Freizeit kommen wir täglich auf unterschiedliche und vielfältige Weise mit unzähligen Wirtschaftsbetrieben in Kontakt – meist ohne uns gross über deren Funktionen und Aufgaben Gedanken zu machen.

Als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften befasst sich die Betriebswirtschaftslehre (BWL) mit den Abläufen und Zusammenhängen innerhalb eines Betriebs. Die BWL untersucht die wirtschaftlichen, organisatorischen und finanziellen Prozesse in Unternehmen, öffentlichen Betrieben und Verwaltungen. Zum Beispiel beschäftigt sie sich mit Fragen der Organisation, des Marketings oder des Personalwesens. Dabei beschreibt und erklärt die Betriebswirtschaftslehre nicht nur, sondern erteilt auch konkrete Empfehlungen an Unternehmen.

Da jede und jeder von uns direkt oder indirekt am wirtschaftlichen Leben teilnimmt, sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowohl für das berufliche als auch für das private Leben von grosser Bedeutung. Bevor wir einzelne Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre näher kennenlernen, werden in diesem Kapitel einige wichtige Grundlagen der BWL dargestellt.

1.1 Unternehmensarten

Unternehmen *Unternehmen* sind Organisationen, die Produkte oder Dienstleistungen herstellen, welche zum Verkauf bestimmt sind. Doch was heisst das genau? In der Schweiz gibt es über 300000 Unternehmen, die sehr unterschiedlich sind. Um besser verstehen zu können, was ein Unternehmen ist, lernen wir in der Folge sechs verschiedene Arten kennen, wie man Unternehmen beschreiben und einteilen kann: nämlich aufgrund ihres Tätigkeitsgebiets, ihrer Eigentumsverhältnisse, ihrer Gewinnerorientierung, ihrer Rechtsform, ihrer Grösse und ihrer geografischen Reichweite.

Wirtschaftssektoren und Branchen

Die drei Sektoren Unternehmen können nach ihrem Tätigkeitsgebiet voneinander abgegrenzt werden. In einem ersten Schritt werden sie einem der drei Wirtschaftssektoren zugeordnet. Der *1. Sektor (primärer Sektor)* beinhaltet die Rohstoffgewinnung, die sogenannte Urproduktion, der *2. Sektor (sekundärer Sektor)* die Verarbeitung und Fabrikation, also Industrie und Gewerbe, und der *3. Sektor (tertiärer Sektor)* die Dienstleistungen. Seit den 1970er-Jahren ist der 3. Sektor der bedeutendste in der Schweiz. Heute arbeiten gar drei von vier Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor (vgl. Kapitel 10.4).

Übersicht Wirtschaftssektoren



Innerhalb des Wirtschaftssektors werden die Unternehmen dann in einem zweiten Schritt einer Branche zugeteilt. Branchen des 1. Sektors sind u.a. die Landwirtschaft und die Forstwirtschaft. Zu den Branchen des 2. Sektors zählen z.B. die Chemieindustrie oder der Maschinenbau. Branchen des 3. Sektors sind beispielsweise der Handel, die Banken oder der Tourismus.

Eigentumsverhältnisse

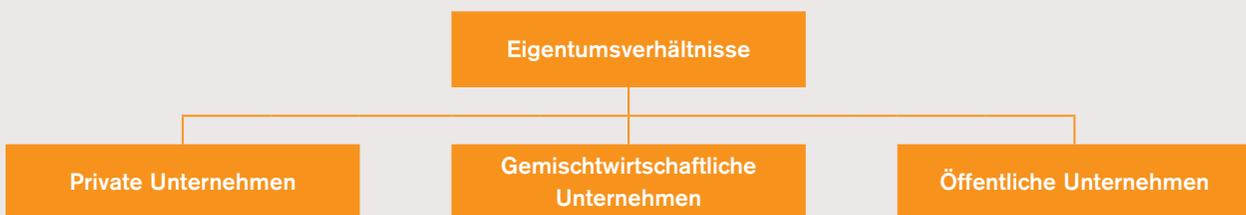
Ein zweites wichtiges Unterscheidungsmerkmal sind die Eigentumsverhältnisse. Wenn ein Unternehmen Privatpersonen oder anderen Unternehmen gehört, handelt es sich um ein *privates Unternehmen*. Ist der Staat Eigentümer (Bund, Kanton oder Gemeinde), so wird von einem *öffentlichen Unternehmen* gesprochen. Wenn sowohl Private als auch der Staat an einem Unternehmen beteiligt sind, handelt es sich um ein *gemischtwirtschaftliches Unternehmen*.

Private Unternehmen machen den weitaus grössten Anteil an sämtlichen Betrieben aus. ABB oder Nestlé sind Beispiele für private Unternehmen. Öffentliche Unternehmen sind z.B. Kehrlichtverbrennungsanlagen oder die Suva. Ein typisches gemischtwirtschaftliches Unternehmen ist beispielsweise die Swisscom. Aufgabe der öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen ist es, eine bestimmte Infrastruktur sicherzustellen, z.B. Wasser- und Stromversorgung, Telefonnetz, öffentlicher Verkehr. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Service public*.

Verschiedene Branchen

Privat, gemischtwirtschaftlich oder öffentlich

Übersicht Eigentumsverhältnisse



Das Unternehmen Mammut



MAMMUT

Auf dem Gipfel ist Qualität entscheidend

Die Marke Mammut steht für Innovation, Qualität und Funktionalität im Berg-, Kletter-, Outdoor- und Schneesport. Bei Mammut findet der Outdoor-sportler alles, was er für seine Ausflüge, Berg- und Klettertouren, Skitage oder Expeditionen braucht: strapazierfähige Bekleidung, die auch extremen Wetterbedingungen standhält, bequemes und funktionales Schuhwerk, Rucksäcke mit

rückenfreundlichem Tragkomfort oder Stirnlampen für die frühen Morgenstunden in den Bergen. Mit einem umfassenden Angebot an Produkten, die in der Schweiz entwickelt werden, begeistert die Mammut Sports Group sowohl Profis als auch Amateure.

Von der Seilerei zur Sportmarke

Im Jahr 1862 legte Kaspar Tanner mit der Gründung seiner handwerklichen Seilerei in Dintikon bei Lenzburg den Grundstein des Unternehmens. Im Laufe der Jahre entwickelte sich daraus die Sportmarke Mammut, die heute bei Kletterseilen zu den welt-

weiten Marktführern zählt. Jedes Jahr werden 7000 km Kletterseil hergestellt – dies entspricht der Distanz zwischen Zürich und New York!

560 Mitarbeitende – 270 davon in der Schweiz

Neben dem zentralen Firmensitz im schweizerischen Seon, wo heute 270 Personen arbeiten, ist die Mammut-Gruppe über Niederlassungen und Tochtergesellschaften global tätig und beschäftigt weltweit insgesamt rund 560 Mitarbeitende. Ein gut ausgebautes Agentennetz gewährleistet die Distribution rund um den Globus. Der Fachhandel ist für den Vertrieb an

die Endkunden der wichtigste Partner. In Zusammenarbeit mit diesem werden zunehmend spezialisierte Mammut-Stores aufgebaut. Diese werden an ausgewählten Standorten in urbaner Lage von etablierten Fachhändlern betrieben. Sie präsentieren auf rund 250 m² die gesamte Produktpalette von der Wetterschutzjacke über den Rucksack und Bergstiefel bis zum Kletterseil. Neben dem Hauptsitz in der Schweiz verfügt die Mammut Sports Group über eigene Vertriebsgesellschaften in Deutschland, Grossbritannien, Norwegen, Japan, Korea, China und den USA.

Quelle: Mammut Sports Group AG, 10/2014

Gewinnorientierung

Üblicherweise ist davon auszugehen, dass Unternehmen unter anderem das Ziel verfolgen, Gewinn zu erwirtschaften. Nur wenn der Ertrag (die erwirtschafteten Werte) längerfristig höher ist als der Aufwand (die eingesetzten Werte), kann ein Unternehmen bestehen (vgl. Kapitel 6).

Non-Profit-Organisationen (NPO)

Es gibt auch Unternehmen, bei denen nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, sondern eine spezielle Zielsetzung, etwa im gemeinnützigen, sozialen, kulturellen oder wissenschaftlichen Bereich. Beispiele solcher *Non-Profit-Organisationen (NPO)* sind die schweizerische Rettungsflugwacht Rega, die Krebsliga Schweiz oder Pro Natura. Damit die Non-Profit-Organisation ihre Zweckbestimmung erreichen können, erhalten sie zum Teil Unterstützungsbeiträge vom Staat und/oder von privaten Personen, sodass auch in diesen Organisationen sämtliche Kosten gedeckt werden können.

Rechtsform

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist die Rechtsform. Handelt es sich bei einem Unternehmen um eine Aktiengesellschaft (AG), eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), einen Verein oder ein Einzelunternehmen?

Jedes Unternehmen verfügt über eine rechtliche Struktur, welche die Beziehungen gegenüber Dritten regelt und die eigene Organisationsstruktur bestimmt. Diese Rechtsform hat unter anderem Auswirkungen auf die Haftungsfrage und auf die Geschäftsführung eines Unternehmens. Zudem definiert sie, ob ein Unternehmen eine eigene Rechtspersönlichkeit darstellt, also eine juristische Person ist, oder ob deren Eigentümer als natürliche Personen handeln. Je nach gewählter Rechtsform müssen verschiedene gesetzliche Anforderungen bei der Gründung, dem Betrieb, beim Grundkapital usw. eingehalten werden.



Als selbstständige und gemeinnützige Stiftung ist die Rega ein Beispiel für eine Non-Profit-Organisation (NPO).

Wie die folgende Übersicht zeigt, sind im schweizerischen Gesellschaftsrecht zehn verschiedene Rechtsformen vorgesehen.

Übersicht Rechtsformen



Die bedeutendsten vier Rechtsformen sind das Einzelunternehmen, die Kollektivgesellschaft, die Aktiengesellschaft und die GmbH. Die folgende Tabelle fasst ihre wichtigsten Merkmale zusammen.

Die häufigsten Rechtsformen und ihre wichtigsten Merkmale				
	Einzelunternehmen	Kollektivgesellschaft	Aktiengesellschaft (AG)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Total 2012	326205 Unternehmen	8072 Unternehmen	112518 Unternehmen	82150 Unternehmen
Gesetzliche Grundlagen	Art. 934 OR, Art. 945f. OR, Art. 956 OR, Art. 36ff. HRegV	Art. 552ff. OR	Art. 620ff. OR	Art. 772ff. OR
Eignung	Kleinunternehmen, personenbezogene Tätigkeiten (z.B. Künstler)	Kleine und mittlere personenbezogene Geschäfte mit wenigen Teilhabern, die längerfristig persönlich mitarbeiten wollen und sich gegenseitig vertrauen.	Geeignet für fast alle Arten gewinnorientierter Unternehmen, aktive Mitarbeit der Teilhaber nicht erforderlich.	Geschäfte jeder Art und Grösse, in der Regel kleinere, stark personenbezogene Unternehmen, aktive Mitarbeit der Gesellschafter häufig
Rechtsnatur	Alleineigentum des Firmeninhabers	Personengesellschaft	Juristische Person, Körperschaft	Juristische Person, Körperschaft
Grundkapital	Keine Auflagen	Keine Auflagen	CHF 100 000.–, davon mindestens CHF 50 000.– einbezahlt	CHF 20 000.–
Anzahl Eigentümer	Eine natürliche Person ist alleiniger Geschäftsinhaber	Zwei oder mehrere natürliche Personen sind Gesellschafter	Mindestens eine natürliche oder juristische Person oder Handelsgesellschaft	Mindestens eine natürliche oder juristische Person oder Handelsgesellschaft
Haftung	Unbeschränkte Haftung des Inhabers mit dem persönlichen Vermögen	Primär Haftung des Gesellschaftsvermögens; subsidiär unbeschränkte und solidarische Haftung jedes Gesellschafters mit dem persönlichen Vermögen	Ausschliessliche Haftung des Gesellschaftsvermögens	Ausschliessliche Haftung des Gesellschaftsvermögens
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Einfachheit Unabhängigkeit Flexibilität Geringe Gründungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Geringere Steuerbelastung als bei AG Flexibilität Geringe Gründungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalbeschaffung Beschränkte Haftung Anonymität Einfache Anteilsübertragung 	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalbeschaffung Beschränkte Haftung Geringes Mindestkapital
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Unbeschränkte Haftung Fehlende Anonymität 	<ul style="list-style-type: none"> Unbeschränkte Haftung Fehlende Anonymität 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten Doppelbesteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Anonymität Erschwerte Anteilsübertragung Geringe Flexibilität der Struktur

Quelle: Bundesamt für Statistik; Recht für technische Kaufleute und HWD (2009); www.aargauservices.ch; www.gruenden.ch

Nestlé, der grösste Lebensmittelkonzern der Welt, ist auf allen fünf Kontinenten tätig.



Grösse

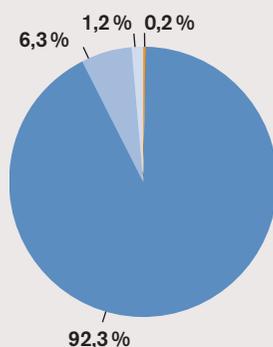
Ein häufig verwendetes Unterscheidungsmerkmal ist die Grösse des Unternehmens. Diese kann man auf vielfältige Weise messen, z.B. anhand der Anzahl Beschäftigter, des Umsatzes oder des Gewinns. Meist wird die Unterteilung jedoch aufgrund der Anzahl Mitarbeitenden vorgenommen.

Übersicht Unternehmensgrösse



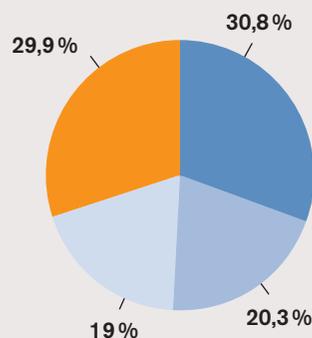
Die allergrösste Mehrheit der Unternehmen in der Schweiz sind sogenannte *KMU*, d.h. Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen mit weniger als 250 Vollzeitstellen. Der Beschäftigungsanteil dieser *KMU* liegt bei 70 Prozent. Die rund 1250 *Grossunternehmen* mit über 250 Mitarbeitenden beschäftigen also knapp ein Drittel der Erwerbstätigen.

Unternehmen und deren Beschäftigte in der Schweiz nach Unternehmensgrösse, 2012



Unternehmen

- Mikrounternehmen: 514 736 Unternehmen
- Kleinunternehmen: 34 940 Unternehmen
- Mittelunternehmen: 6897 Unternehmen
- Grossunternehmen: 1256 Unternehmen



Beschäftigte

- Mikrounternehmen: 1 308 303 Beschäftigte
- Kleinunternehmen: 865 204 Beschäftigte
- Mittelunternehmen: 807 816 Beschäftigte
- Grossunternehmen: 1 271 539 Beschäftigte

Quelle: Bundesamt für Statistik

Reichweite

Unternehmen kann man auch gemäss ihrer geografischen Reichweite einteilen:

- Lokale Tätigkeit: Das Unternehmen ist ausschliesslich in einer Gemeinde, in einem Dorf oder in einer Stadt tätig (z.B. die Bäckerei Furter in Aarau).
- Regionale Tätigkeit: Das Unternehmen ist in einer gewissen Region tätig (z.B. die Jungfraubahnen im Berner Oberland).
- Nationale Tätigkeit: Das Unternehmen ist innerhalb eines Landes tätig (z.B. Coop Schweiz).
- Internationale Tätigkeit: Das Unternehmen ist in mehreren Ländern präsent, produziert und/oder vertreibt seine Produkte bzw. Dienstleistungen sowohl im Inland als auch im Ausland (z.B. Nestlé).

Übersicht Reichweite



1.2 Standortwahl

Standortfaktoren

Vielleicht haben Sie sich auch schon gefragt, warum die Ikea-Geschäfte nahe an grossen Städten und direkt an der Autobahn liegen oder weshalb Coop in unmittelbarer Nähe von Migros eine Filiale eröffnet hat. Die Wahl des Standortes bzw. der Standorte ist für ein Unternehmen sehr zentral und entscheidet wesentlich über seinen Erfolg. In der Regel müssen bei dieser Entscheidung Kompromisse eingegangen werden, denn je nach Unternehmensart können neun unterschiedliche *Standortfaktoren* ausschlaggebend sein.

Für viele Unternehmen (wie z.B. Banken, Hotels, Handwerker) ist die Nähe zur Kundschaft von entscheidender Bedeutung. Während bei Gebrauchsgüter (z.B. Kleidern) häufig die Nähe zu den Konkurrenten gesucht wird, meiden Anbieter von Waren des täglichen Gebrauchs (z.B. Bäckereien) die direkte Konkurrenz.

Absatzorientierte Standortfaktoren

Bei arbeitsintensiver Produktion, für die wenig Know-how erforderlich ist (z.B. Bekleidungsindustrie), sind die Lohnkosten ein ausschlaggebender Faktor bei der Standortwahl. Da die Schweiz sehr hohe Lohn- und Lohnnebenkosten hat, werden vermehrt Produktionsstätten von der Schweiz ins Ausland verlegt. Vorteile hat der Standort Schweiz bei hoch qualifizierten Mitarbeitenden, weil die Ausbildung hier einen hohen Stellenwert hat.

Arbeitsmarktorientierte Standortfaktoren

Rohstoffe können örtlich gebunden sein oder hohe Transportkosten verursachen. In diesem Falle ist es von Vorteil, den Standort nahe an den benötigten Ressourcen zu planen bzw. für die Anlieferung günstige Bedingungen zu erreichen. Bei wertvollen Rohstoffen (z.B. Erdöl, Gold) stellt sich zudem die Frage nach der Zulieferer-sicherheit, die oft mit der politischen Stabilität einer Region verbunden ist.

Material- und rohstofforientierte Standortfaktoren

- Grundstückorientierte Standortfaktoren** Boden und Raum sind in der Schweiz relativ knapp und somit teuer. Für eine Erweiterung eines Produktionsstandorts fehlt häufig der Platz, sodass ein Wechsel des Standorts nötig wird.
- Verkehrsorientierte Standortfaktoren** Bei der Beschaffung und dem Absatz stellt sich das Problem der Erreichbarkeit durch Anzahl und Ausbau der Verkehrsverbindungen. Eine günstige Verkehrsanbindung hilft die Transportkosten für das Unternehmen und die Kundschaft niedrig zu halten.
- Infrastrukturorientierte Standortfaktoren** Zur Infrastruktur zählen Einrichtungen zur Versorgung, Entsorgung und Kommunikation, z.B. Wasser- und Abwasserleitungen, Strassen- und Stromnetz. Für einen Internet-Provider etwa ist der Anschluss an ein schnelles Datennetz entscheidend.
- Abgabenorientierte Standortfaktoren** Unternehmen nützen das Steuergefälle zwischen verschiedenen Gemeinden, Kantonen und Staaten aus. Zum Beispiel verlangen Kantone wie Obwalden und Zug sehr tiefe Unternehmenssteuern, um für Firmen attraktiv zu sein. Im internationalen Handel sind zudem auch die Zollkosten zu berücksichtigen.
- Umweltorientierte Standortfaktoren** Es gibt immer mehr gesetzliche Regelungen zum Schutz der Umwelt, z.B. Abgaswerte, Verbote schädlicher Stoffe usw. Je nach Standort können diese unterschiedlich streng sein und damit das Budget mehr oder weniger belasten.
- Politisch-rechtliche Standortfaktoren** Damit ein Unternehmen längerfristig planen kann, braucht es stabile politische Verhältnisse, Rechtssicherheit, eine wirtschaftsfreundliche Gesetzgebung und möglichst kurze Bewilligungsverfahren.

Es ist auch möglich, dass das Unternehmen für einige seiner betrieblichen Funktionen unterschiedliche Standorte wählt (z.B. Verwaltung und Produktion an getrennten Standorten) oder als Unternehmenskette davon lebt, dass es möglichst viele verschiedene Standorte gibt (z.B. McDonald's, Denner).

Übersicht Standortfaktoren



Nutzwertanalyse (NWA)

Wie aber soll ein Unternehmen entscheiden, welcher Standort der beste ist? Eine *Nutzwertanalyse (NWA)* kann helfen, den Entscheid zu objektivieren, indem es die Vor- und Nachteile verschiedener möglicher Standorte in Zahlen fasst. Dabei werden für die Standorte gemeinsame Faktoren definiert, gewichtet und für jeden Standort bewertet. Entscheidend ist schliesslich die Summe der Bewertungen: Der Standort mit den höchsten Bewertungen erhält den Zuschlag.

Für eine neue Filiale der Reis-Fix, einer Take-away-Kette, hat sich die Unternehmensleitung bereits für die Stadt Bern entschieden. Noch stehen aber drei konkrete Standorte zur Diskussion, die es nun zu bewerten gilt: der Bahnhof, ein Aussenquartier und ein Einkaufszentrum.

**Beispiel einer NWA:
Reis-Fix**

Folgende Kriterien sollen dabei berücksichtigt werden:

- **Kundenfrequenz:** Für ein Take-away ist entscheidend, dass der Standort belebt ist, viele Menschen daran vorbeigehen, das Geschäft sehen und so auch spontan entscheiden, einzukaufen und zu essen.
- **Zentrale Verkehrslage:** Die Verkehrslage ist u.a. wichtig für die Erreichbarkeit mit dem Auto, die Anlieferung der Zutaten oder den Abtransport der Abfälle.
- **Konkurrenzsituation:** Trotz belebter Lage sollte es nicht schon zu viele direkte Konkurrenten in der unmittelbaren Umgebung geben. Ideal wären Nicht-Konsumationsgeschäfte in der Nähe.
- **Mietzins:** Gerade an belebten Standorten können die Mietkosten sehr hoch sein. Das lohnt sich nur bei hohem Umsatz und kann bei einem zu tiefen Umsatz rasch zu einem Problem werden.
- **Standortimage:** Für ein Take-away ist es wichtig, dass der Standort entweder selbst zum Verweilen einlädt oder aber an einer Schnittstelle zu einem günstigen Aufenthaltsort liegt (z.B. Bahnhof, Schule).

Nutzwertanalyse (NWA) für den Standortentscheid einer neuen Reis-Fix-Filiale*



	G	Bahnhof		Aussenquartier		Einkaufszentrum	
		B	N	B	N	B	N
1. Kundenfrequenz	40	5	200	2	80	6	240
2. Zentrale Verkehrslage	20	5	100	3	60	5	100
3. Konkurrenzsituation	15	4	60	6	90	3	45
4. Mietzins	15	5	75	6	90	3	45
5. Standortimage	10	3	30	2	20	6	60
Gewichtung insgesamt	100						
Punktzahl insgesamt			465		340		490
Rangfolge		2. Rang		3. Rang		1. Rang	

*Die Bewertung geht von 1 bis 6 (1 = sehr schlecht, 6 = sehr gut). Die Summe aller Gewichtungen muss 100 Punkte ergeben. Gewichtung × Bewertung = Nutzen.

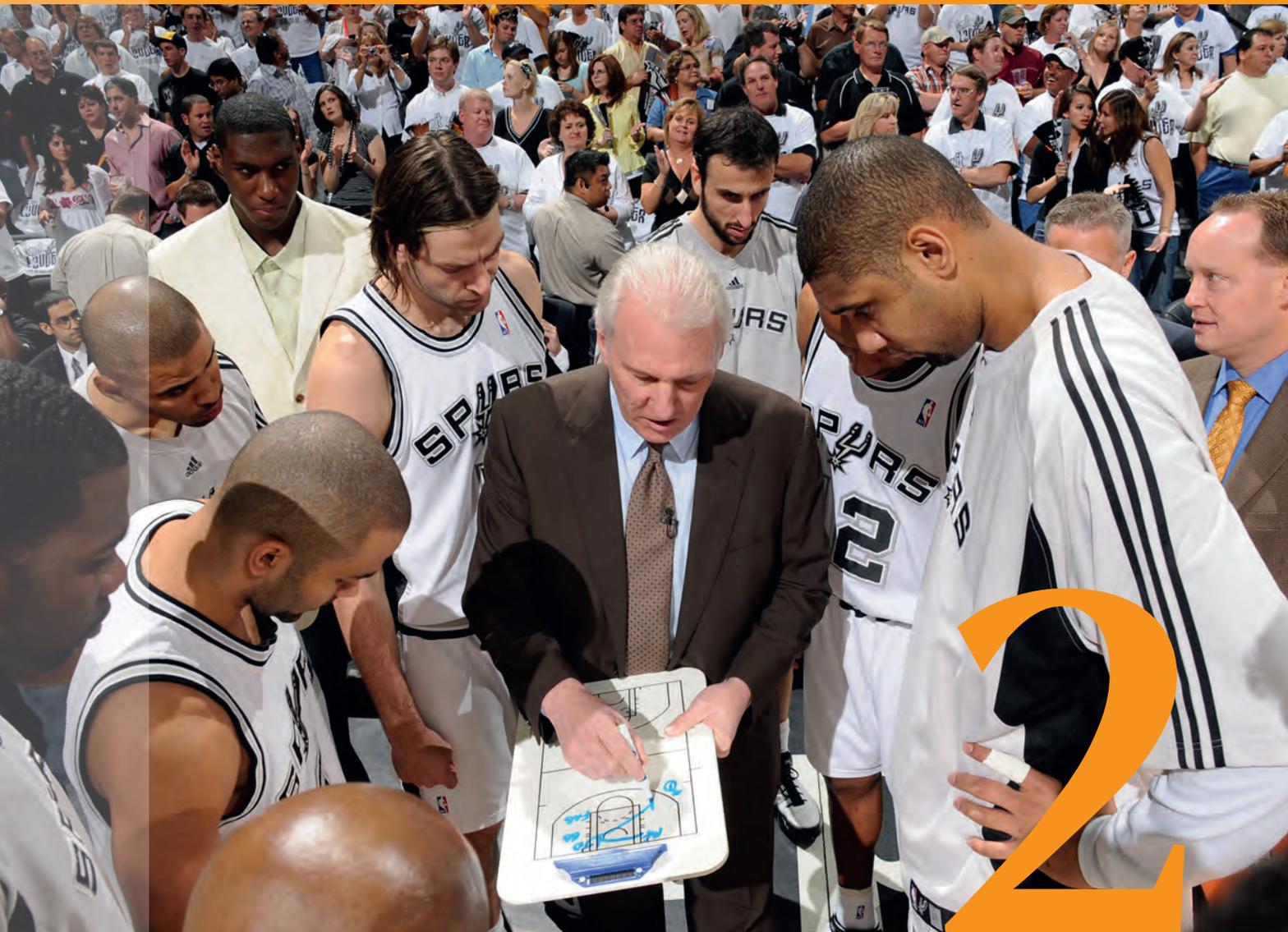
Repetitionsfragen

1. Was versteht man unter einem Unternehmen?
2. Nennen Sie fünf Kriterien, wie Unternehmen unterschieden werden können.
3. Ordnen Sie die folgenden Branchen den drei Wirtschaftssektoren zu: Banken, Landwirtschaft, Baugewerbe, Fischerei, Maschinenbau, Forstwirtschaft, chemische Industrie, Versicherungen, Detailhandel.
4. Welche drei Formen von Unternehmen werden nach den Eigentumsverhältnissen unterschieden?
5. Was steckt hinter der Abkürzung NPO? Nennen Sie zudem drei konkrete Beispiele.
6. Welches sind die vier häufigsten Rechtsformen?
7. Wie ist das Verhältnis zwischen KMU und Grossunternehmen aufgrund der Anzahl angestellter Personen?
8. Welche Unternehmen mit lokaler Tätigkeit, nationaler Tätigkeit und internationaler Tätigkeit kennen Sie? Nennen Sie je zwei Beispiele.
9. Zählen Sie vier Standortfaktoren auf, die für eine Transportfirma (Lastwagen) wichtig sind.
10. Was leistet eine Nutzwertanalyse?

Unternehmensmodell und strategische Unternehmensführung

Die Themen in diesem Kapitel

2.1	Unternehmensmodell	22
2.2	Strategische Unternehmensführung	27



Einleitung

In unserem Leben müssen wir ständig Entscheide fällen. Einige davon fällen wir ganz gezielt und bewusst; andere dagegen unbewusst. Dass Sie beispielsweise eine Ausbildung absolvieren, war sicher ein bewusster Entscheid, den Sie nach reiflicher Überlegung und in Absprache mit nahestehenden Personen wie Eltern, Freunde oder Lehrpersonen getroffen haben.

Auch in der Wirtschaft werden viele Entscheidungen durch unzählige Faktoren beeinflusst. Mit dem Unternehmensmodell wird versucht, diese Faktoren zu ordnen und zu gewichten, um dadurch zur richtigen Entscheidung zu gelangen. Dies ist das Thema des ersten Teils in diesem Kapitel.

Im zweiten Teil beschäftigen wir uns mit einer zentralen Aufgabe eines jeden Unternehmens, nämlich mit dem vorausschauenden Denken, Planen und Handeln. Um die vielfältigen Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, muss die Unternehmensführung die langfristigen Ziele und Strategien festlegen. Angesichts der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen ist das eine schwierige Aufgabe, an der auch grosse Firmen scheitern können.

2.1 Unternehmensmodell

Definition «Modell» Als *Modell* bezeichnet man eine vereinfachte Abbildung einer bestimmten Wirklichkeit. Modelle reduzieren komplexe Zusammenhänge auf übersichtliche Darstellungen. Dabei entsprechen sie kaum je genau der Wirklichkeit, sie helfen aber, diese besser zu verstehen. Zur Erklärung von Sachverhalten werden Modelle in den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen verwendet. Im Folgenden lernen wir ein wichtiges Modell der Betriebswirtschaftslehre kennen.

Das St.Galler Management-Modell Ein Unternehmen handelt nicht im luftleeren Raum, sondern steht in dauernder Wechselbeziehung zu seinem Umfeld, zu unterschiedlichen Personengruppen, zu anderen Unternehmen und zum Staat. Um diese komplexen und vielfältigen Beziehungen zu erklären, wurde in den 1960er-Jahren an der Universität St.Gallen das sogenannte *St.Galler Management-Modell* entwickelt. Dieses bildet das Unternehmen in seinem Umfeld ab und analysiert die Beziehungen des Unternehmens zur Aussenwelt.

Anspruchsgruppen

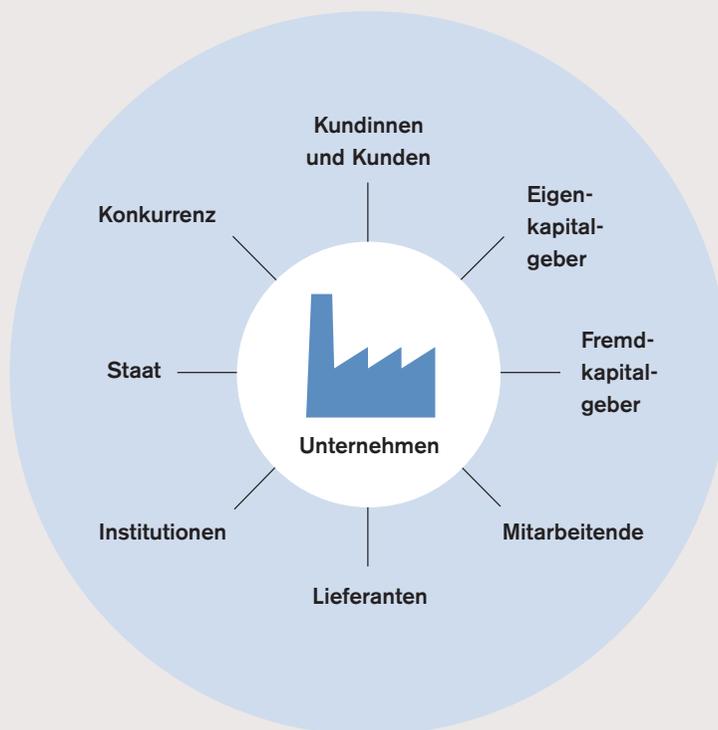
Bei ihrer Tätigkeit müssen Unternehmerinnen und Unternehmer in Beziehung zu den verschiedensten Personen treten: zu ihren Kundinnen und Kunden, zu ihren Kapitalgebern, ihren Mitarbeitenden, ihren Lieferanten usw. All diese Gruppen haben Ansprüche an das Unternehmen. Das St.Galler Management-Modell spricht daher von *Anspruchsgruppen* und meint damit organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Unternehmen oder Institutionen, welche Ansprüche an ein Unternehmen stellen.

Ansprüche der Anspruchsgruppen Gemäss dem Gewinnziel sind Unternehmen in besonderem Masse auf die Gunst der Kundinnen und Kunden angewiesen, aber es gilt auch Forderungen anderer Gruppierungen zu berücksichtigen. Die folgende Tabelle stellt die Ansprüche der wesentlichen Anspruchsgruppen dar.

Anspruchsgruppen und ihre Ansprüche an das Unternehmen

Anspruchsgruppen	Ansprüche an das Unternehmen
Kundinnen und Kunden	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, Zusatzleistungen und guter Service
Eigenkapitalgeber/Eigentümer	Wertsteigerung der Anteile, Rentabilität, Sicherheit für das eingesetzte Kapital
Fremdkapitalgeber (z.B. Bank)	Möglichst hoher Zins, pünktliche Rückzahlung, Sicherheiten
Mitarbeitende	Fairer Lohn, Weiterbildungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, gute Arbeitsbedingungen
Lieferanten	Langfristige Beziehungen, grosse und stabile Liefermengen, hohe Preise, prompte Bezahlung
Institutionen (z.B. Umweltverbände, Gewerkschaften, Medien, Parteien, Vereine)	Umweltgerechtes Verhalten, gute Arbeitsbedingungen, offene Informationspolitik, finanzielle Unterstützung (Sponsoring)
Staat (Gemeinde, Kanton, Bund)	Hohe Steuereinnahmen, Schaffung und Erhaltung zukunftsorientierter Arbeitsplätze, gesellschaftlich verantwortliches Handeln, Einhalten von Gesetzen
Konkurrenz	Faires Verhalten im Wettbewerb (z.B. kein Preisdumping), Mitwirkung in (Branchen-) Verbänden

Übersicht Anspruchsgruppen eines Unternehmens



All diese durchaus berechtigten Interessen wirken auf die unternehmerischen Entscheide und Ziele ein. Es gibt drei Möglichkeiten, wie diese unterschiedlichen Ansprüche untereinander in Beziehung stehen können: Zielharmonie, Zielneutralität und Zielkonflikt.

Von *Zielharmonie* spricht man, wenn die Förderung des einen Anspruchs gleichzeitig die Ziele der zweiten Gruppe fördert. So befinden sich zum Beispiel die Forderungen der Fremdkapitalgeber in weitgehender Harmonie mit den Ansprüchen der Eigentümer. Beide möchten gerne eine möglichst hohe Rendite erzielen bzw. ihre Kapitalanlage gesichert wissen.

Zielharmonie

Zielneutralität Wenn das Ziel einer Anspruchsgruppe die Forderungen einer anderen Anspruchsgruppe nicht beeinflusst, wird von *Zielneutralität* gesprochen. So haben z.B. die Ansprüche der Lieferanten keinen Einfluss auf die Ansprüche des Staates.

Zielkonflikt Oft stehen die Interessen jedoch in Konkurrenz zueinander, sodass nicht alle Ansprüche immer und in gleich hoher Masse erfüllt werden können. Man spricht dann von einem *Zielkonflikt* (oder von Zielkonkurrenz). So steht etwa der Gewinnanspruch der Eigentümer in Widerspruch zu den Lohnforderungen der Mitarbeitenden oder dem Tiefpreisanspruch der Kundschaft. Bei solchen sich widersprechenden Ansprüchen muss die Unternehmensführung Prioritäten setzen.

Shareholder- vs. Stakeholder-Value Ein bekannter Zielkonflikt zeigt sich in der Diskussion um den *Stakeholder-* und den *Shareholder-Value-Ansatz*. Der Shareholder-Value-Ansatz setzt die Prioritäten klar bei den Ansprüchen der Eigentümer bzw. Aktienbesitzer (Shareholder) und zielt damit auf die Maximierung des Gewinns bzw. des Aktienkurses. Diese Sichtweise ist verbreitet, gefährdet aber langfristige Unternehmensziele (z.B. durch verminderte Reinvestitionen des Gewinns). Demgegenüber setzt der Stakeholder-Value-Ansatz auf das Bewusstsein, dass ein Unternehmen mehreren Anspruchsgruppen (den sogenannten Stakeholders) gerecht werden muss, insbesondere auch der Kundschaft und den Mitarbeitenden. Die ausgewogene Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen soll das Unternehmen stärken und damit auch langfristig den Shareholder-Value maximieren.

Anspruchsgruppen der Alti Moschti Mühlethurnen

Die Kulturgenossenschaft Alti Moschti Mühlethurnen wurde 1994 gegründet und veranstaltet seitdem in den Räumen der alten Gürbetal Mosterei kulturelle Veranstaltungen wie Konzerte, Cabarets und Lesungen. Mühlethurnen ist eine Gemeinde mit rund 1400 Einwohnern und liegt zirka 20 Kilometer von Bern entfernt. Die Veranstaltungen finden in der Regel an den Abenden von Freitag bis Sonntag statt. Wichtigste Anspruchsgruppe ist die Kundschaft. Sie möchte gerne qualitativ hochstehende Konzerte und Veranstaltungen in einer angenehmen und speziellen Atmosphäre genießen. Das Publikum ist altersmässig sehr gemischt und stammt zum grossen Teil aus der Agglomeration Bern, aber nicht aus Mühlethurnen selbst. Die Gründer wollten einen kreativen Ort mit innovativem Charakter schaffen, Künstler fördern und dem Publikum ein ansprechendes Programm in einmaliger Ambiance bieten. Dazu kam aber bald der Gedanke der finanziellen Absicherung, weshalb eine Genossenschaft gegründet

wurde. Die Gründungsidee kann nur mit viel unentgeltlichem Einsatz umgesetzt werden. So werden mit den Einnahmen nur die laufenden Kosten gedeckt, Gewinne oder Löhne werden keine ausbezahlt. Die Künstler wissen, dass die Alti Moschti einen einmaligen Raum bietet, wo Newcomer gefördert werden und persönlicher Kontakt zu den Veranstaltern besteht. Sie wünschen, dass sie von den Veranstaltern gut betreut sowie

vermarktet werden und dass bei den Aufführungen die Technik einwandfrei funktioniert. Die Mitarbeitenden arbeiten ehrenamtlich, sind dafür aber bei den Veranstaltungen kostenlos mit dabei. Als direkte Konkurrenz ist die relativ nahe gelegene Mühle Hunziken zu nennen, die ähnliche Veranstaltungen anbietet und ein ähnliches Image pflegt. Die eher konservativ ausgerichtete Dorfbevölkerung von Mühlethurnen ist der Moschti

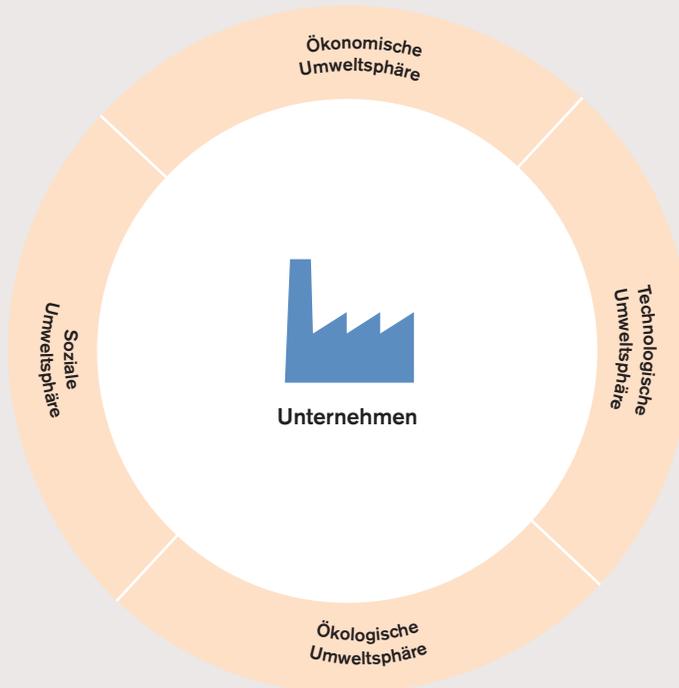
nicht so zugetan. Die anfängliche Angst vor Ruhestörung und Mehrverkehr hat sich etwas gelegt, allerdings gehören die Dorfbewohner leider nicht zu den Stammkunden. Das örtliche Gewerbe unterstützt die Moschti z.T. durch Sponsoring und erwartet von ihr eine günstige Platzierung ihrer Labels sowie Aufträge bei Renovationsbedarf.



Umweltsphären

Neben den Anspruchsgruppen hat auch das Umfeld einen grossen Einfluss auf das Unternehmen. Das St.Galler Management-Modell unterscheidet vier verschiedene sogenannte *Umweltsphären*: die ökonomische, die technologische, die ökologische und die soziale Umweltsphäre.

Übersicht Umweltsphären



Zur *ökonomischen Umweltsphäre* zählen die Einflüsse aus der Gesamtwirtschaft auf das Unternehmen, wie z.B. die Konjunktur, Inflationsrate oder Wechselkurse. So ist bei vielen Gütern (z.B. bei Neuwagen oder Elektronikgeräten) der Umsatz bei guter Konjunkturlage höher als in wirtschaftlich schlechten Zeiten.

Ökonomische Umweltsphäre

Ermöglichen neue Produktionstechniken eine effizientere Leistungserbringung, so zählt dieser Einfluss zu den Grössen der *technologischen Umweltsphäre*. Neue Techniken bringen im Idealfall verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Vermarktungsmöglichkeiten. So entstanden z.B. mithilfe des Internets neue Werbe- und Verkaufsplattformen, welche wiederum neue Bestell- und Kommunikationsmöglichkeiten ergaben.

Technologische Umweltsphäre

Die Einflüsse der Natur (z.B. Bodenknappheit, Rohstoffvorkommen, Luftverschmutzung) zählen zur *ökologischen Umweltsphäre*. Die voranschreitende Klimaerwärmung hat z.B. Auswirkungen auf die tiefer gelegenen Winterferienorte. Sie werden in naher Zukunft wohl kaum noch ausreichend Schnee erhalten, um die Wünsche des Wintertourismus erfüllen zu können. Alternative Sportmöglichkeiten müssen geprüft werden.

Ökologische Umweltsphäre

In der *sozialen Umweltsphäre* betrachten wir Einflüsse aus dem gesellschaftlichen Zusammenleben, z.B. die Einstellungen und Werthaltungen der Menschen. So wollen viele Konsumentinnen und Konsumenten nicht mehr nur gute Qualität zu einem möglichst niedrigen Preis kaufen, sondern auch auf die

Soziale Umweltsphäre

Einhaltung sozialer und ökologischer Anforderungen achten. Auch rechtliche Aspekte, wie Gesetze und Verbote, spielen in der sozialen Umweltsphäre eine wesentliche Rolle. So hatte das 2010 in der Schweiz eingeführte Rauchverbot grosse Auswirkungen auf die Gastronomiebetriebe. Gewisse Kundinnen und Kunden konnten seitdem nicht mehr bedient werden. Im Gegenzug besuchen dafür nun vermehrt Familien die Restaurants. Weitere Beispiele für den Einfluss der sozialen Umweltsphäre sind Werbeverbote (beispielsweise für Alkohol oder Tabak), die Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder familienfreundliche Arbeitszeitmodelle.

Stete Veränderungen

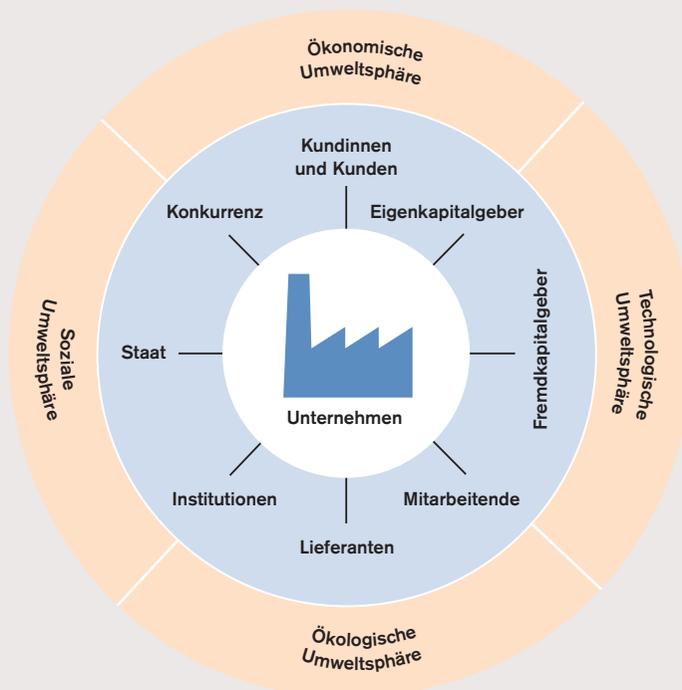
Die betriebswirtschaftliche Herausforderung liegt darin, dass die Umweltsphären nicht gleich bleiben, sondern sich stets verändern. Die Unternehmen müssen deshalb die Entwicklungen in den vier Umweltsphären laufend analysieren und gegebenenfalls berücksichtigen. Wenn es gelingt, ein optimales Miteinander von Unternehmen und Umwelt zu schaffen, ist das ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.

Vollständiges Modell

Wechselwirkungen

Wir können nun in Anlehnung an das St.Galler Management-Modell das Unternehmen, die Anspruchsgruppen und die Umweltsphären zusammenfügen. Zwischen all diesen Elementen bestehen vielfältige Beziehungen und Wechselwirkungen. Denn die Entwicklungen und Gegebenheiten aus der Umwelt wirken sich auf die Ziele und Entscheide von Unternehmen *und* Anspruchsgruppen aus.

Übersicht Unternehmensmodell



Die Gegebenheiten der Umweltsphären und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind dem Wandel unterworfen. Um darauf richtig zu reagieren, muss das Unternehmen seine Strategie geschickt ausrichten, immer wieder hinterfragen und allenfalls den neuen Gegebenheiten anpassen. Dies ist die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung, die im Folgenden vorgestellt wird.



Ökologische Umweltsphäre: Die Klimaerwärmung stellt tiefer liegende Winterferienorte vor grosse Herausforderungen.

2.2 Strategische Unternehmensführung

Die *strategische Unternehmensführung* ist für die Koordination und Gesamtsteuerung eines Unternehmens verantwortlich. Sie ist den betrieblichen Funktionen übergeordnet und bestimmt und überwacht die längerfristigen Zielsetzungen. In der Praxis kann die Fragestellung folgendermassen lauten: «Was ist unser spezifisches Erfolgsrezept?», «Für welche Zielgruppe können wir der beste Problemlöser sein?». Bei Amazon, dem weltbekannten Online-Versandportal, ist das Erfolgsrezept beispielsweise ein umfassendes Angebot und ein flexibler Vertrieb für die Kundschaft, die gerne online Bücher, Filme, Musik und weitere Produkte bestellt.

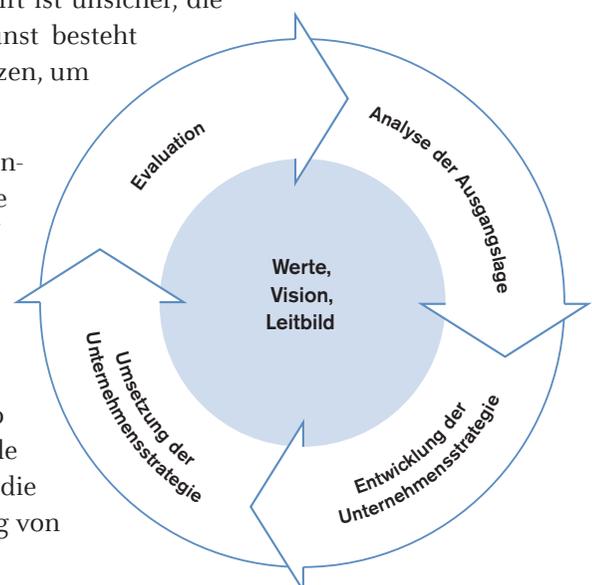
Definition

Strategische Planung

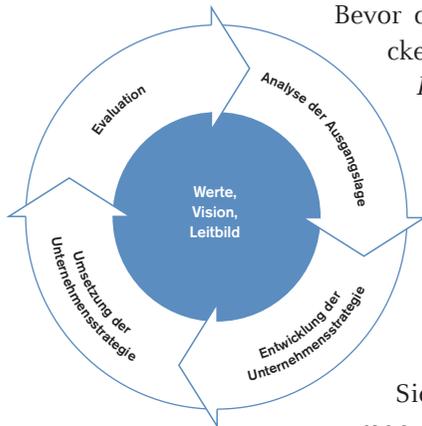
Als *strategische Planung* wird der Prozess bezeichnet, mittels dessen eine Unternehmensstrategie entwickelt und umgesetzt wird. Die strategische Planung ist ein langfristiger, sich wiederholender Vorgang. Die Zukunft ist unsicher, die Rahmenbedingungen können sich rasch ändern. Die Kunst besteht daher darin, zukünftige Entwicklungen richtig einzuschätzen, um trotz der Unsicherheiten die gesetzten Ziele zu erreichen.

Prozess in vier Schritten

Die strategische Planung erfolgt in vier aufeinanderfolgenden Schritten. Zuerst werden sowohl der ausgewählte Markt als auch das Unternehmen selbst analysiert. Auf der Basis dieser Analyse wird die *Unternehmensstrategie* formuliert (Welche Ziele wollen wir auf welche Weise erreichen?). Ist die Strategie klar, gilt es diese umzusetzen. Dies geschieht mithilfe des *Unternehmenskonzepts*. Mit der Evaluation wird abschliessend kontrolliert, ob die Umsetzung erfolgreich war und die gesteckten Ziele erreicht wurden. Die Resultate der Evaluation stellen die Grundlage dar, wenn der Prozess der strategischen Planung von Neuem beginnt.



Werte, Vision und Leitbild



Bevor die Unternehmensleitung die eigentliche Unternehmensstrategie entwickeln kann, muss sie sich zuerst mit ihren *Werten*, ihrer *Vision* und ihrem *Leitbild* auseinandersetzen. Diese drei Elemente bilden während des gesamten Prozesses der strategischen Planung den Mittelpunkt, an dem es sich zu orientieren gilt.

Werte

Als «Werte» werden grundlegende Einstellungen bezeichnet, die dem Handeln der Unternehmensleitung oder dem Unternehmen als Ganzes zugrunde liegen. Denn nicht alles, was machbar ist, ist aus moralischer Sicht auch wünschenswert. Die Wertvorstellungen prägen ein Unternehmen und sind wesentlich dafür verantwortlich, wie glaubwürdig das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Wichtig ist, dass Werte nicht nur verkündet werden, sondern dass sie ein echtes Anliegen darstellen und von der Unternehmensleitung vorgelebt werden.

Vision

Die Vision stellt das generelle Ziel des Unternehmens bzw. die Grundmotivation der Unternehmensleitung dar. Sie ist ein Zukunftsbild, welches in der Regel die Unternehmensgründer bzw. Inhaber haben. Darin enthalten sind Prognosen, Hoffnungen und Ziele: Warum tun wir das, was wir heute tun? Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?

Eine Unternehmensvision gibt also die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen langfristig entwickeln soll. Sie soll das Engagement der Mitarbeitenden fördern und die gemeinsamen Kräfte mobilisieren.

Migros Genossenschaftsbund

MIGROS

Werte

Genossenschaftlicher Grundgedanke

Unsere Identität ist durch den genossenschaftlichen Grundgedanken geprägt – das erlaubt uns, den Gewinn, der nicht zur Sicherung des Unternehmens benötigt wird, zur Verbesserung der Lebensqualität unserer Kunden, Mitarbeiter und der Gesellschaft einzusetzen. Genossenschaftlich sein heisst auch, dass viele Interessen aufeinander abgestimmt und berücksichtigt werden müssen – da sind wir vielfältig

wie die Schweiz mit ihrer föderalen Grundstruktur.

Tradition und Vielfalt

Wir sind stolz darauf, ein Schweizer Unternehmen zu sein – verbunden mit unserer Tradition und Geschichte. Gleichzeitig sind wir offen für die Vielfalt der Welt.

Nachhaltigkeit

Wir sind erfolgs- und leistungsorientiert, wobei wir der Nachhaltigkeit verpflichtet sind. Das bedeutet, ein Gleichgewicht

zwischen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ansprüchen zu finden.

Glaubwürdigkeit

Wir sind glaubwürdig und verantwortungsbewusst, weil wir in unseren Geschäftsbeziehungen redlich, berechenbar und zuverlässig denken, sprechen und handeln. Glaubwürdig machen wir uns, indem wir überprüfen und überprüfen lassen, ob wir Angekündigtes auch tun. Wir pflegen einen offenen Dialog nach innen und aussen.

Offenheit

Unsere Neugierde und unser Interesse richten sich auf die Verbesserung der Lebensqualität unserer Kundinnen und Kunden.

Leidenschaft

Wir lassen uns von der Auseinandersetzung mit ihren Bedürfnissen inspirieren und verwenden unsere ganze professionelle Leidenschaft darauf, sie mit unseren Produkten und Dienstleistungen stets aufs Neue positiv zu überraschen und zufrieden zu stellen.



Das Leitbild ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Migros-Detailhandels gültig.

Leitbild

Ausgehend von den Werten und der Vision, wird das Leitbild ausformuliert. Dieses fasst die zentralen Werte zusammen, auf die sich das Verhalten des Unternehmens stützen soll.

Das Leitbild wird einerseits intern als Orientierungshilfe bei Entscheidungen verwendet, andererseits extern zur Kommunikation der Grundsätze und Wertvorstellungen des Unternehmens eingesetzt. Es ist also ein öffentliches Dokument, das die Grundeinstellung gegenüber den Anspruchsgruppen beschreibt. Darum bleibt das Leitbild in seinen Formulierungen relativ vage und unverbindlich – im Gegensatz zur nicht öffentlichen Unternehmensstrategie.

Vision

Migros – täglich besser leben

Die Migros ist bei ihren Kundinnen und Kunden, bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit als das führende Unternehmen für die Verbesserung der Lebensqualität anerkannt. Wir decken mit unseren Konsum- und Dienstleistungsprodukten die Bedürfnisse des täglichen Lebens ab. Dabei richten wir unser Angebot an alle Bevölkerungsschichten und deren spezifische Bedürfnisse nach Lebensqualität.

Leitbild

Unsere Versprechen ...

... an unsere Kundinnen und Kunden

Die Migros ist das Schweizer Unternehmen, das sich mit Leidenschaft für die Lebensqualität seiner Kundinnen und Kunden einsetzt.

... an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht.

... an unsere Genossenschafterinnen und Genossenschafter
Gegenüber unseren Genossenschafterinnen und Genossenschaffern verpflichten wir uns, Werte zu schaffen, die den langfristigen und unabhängigen Fortbestand der Migros sicherstellen.

... an unsere Lieferanten

Basierend auf der freien Marktwirtschaft und dem Leistungswettbewerb streben wir die direkte Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten an. Wir verbessern Produkte und Dienstleistungen laufend, fördern die Gesundheit und das Wohlbefinden der Bevölkerung und setzen zudem ökologische und soziale

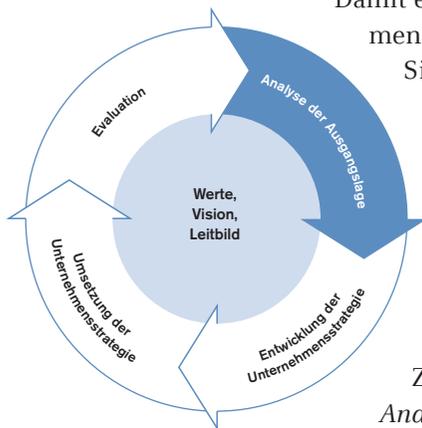
Standards bei Arbeits- und Produktionsbedingungen.

... an die Gesellschaft

Wir fördern die freie, eigenverantwortliche Entfaltung des Menschen. Das Migros-Kulturprozent verschafft einer breiten Bevölkerung Zugang zu Kultur und Bildung und befähigt die Menschen, an den kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen der Gesellschaft teilzuhaben. Wir betreiben unser Kerngeschäft sozialverträglich und ressourcenschonend. Zudem schaffen wir dank Pionierleistungen einzigartige Mehrwerte für Mensch, Tier und Umwelt.

Quelle: Migros Genossenschaftsbund, 10/2014

Analyse der Ausgangslage



Damit eine Unternehmensstrategie formuliert werden kann, muss die Unternehmensleitung Informationen zur Umwelt und zum Unternehmen gewinnen. Sie muss herausfinden, welche Chancen und Gefahren sich aus Veränderungen der Umwelt ergeben können (z.B. Erkennen von neuen Trends bei den Konsumentinnen und Konsumenten) und welche Stärken und Schwächen das Unternehmen selbst aufweist. Die interne und die externe Sicht werden einander in der strategischen Analyse gegenübergestellt. Dabei wird abgeschätzt, wie sich die Umwelt in Zukunft verändern dürfte und wie gut ein Unternehmen zur Bewältigung dieser Entwicklungen gerüstet ist.

Zur Durchführung dieser strategischen Analyse wird häufig die *SWOT-Analyse* angewendet. Diese Bezeichnung leitet sich aus folgenden englischen Begriffen ab:

- S** für Strengths – Stärken eines Unternehmens
- W** für Weaknesses – Schwächen eines Unternehmens
- O** für Opportunities – Chancen des Umfelds
- T** für Threats – Gefahren aus dem Umfeld

Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf das Unternehmen selber, die Chancen und Gefahren ergeben sich aus dem Umfeld (*vgl. Anspruchsgruppen und Umweltsphären*).

SWOT-Analyse am Beispiel eines Softdrinkherstellers

		Marktumfeld	
		Chancen (Opportunities)	Gefahren (Threats)
Unternehmen	Stärken (Strengths)	1. Konsumenten tätigen ihre Einkäufe vermehrt unterwegs. 2. Neugierige Konsumenten, die gerne neue Geschmacksrichtungen ausprobieren.	1. Konjunkturreinbruch führt zu schlechter Konsumentenstimmung. 2. Starker Konkurrenzdruck: Der Getränkemarkt wird bereits von vielen Anbietern beworben.
	Schwächen (Weaknesses)	Welche Stärken treffen auf welche Chancen? Idealfall; Chancen können mit eigenen Stärken genutzt werden.	Welche Stärken treffen auf welche Gefahren? Durch die Nutzung eigener Stärken sollen Gefahren verringert oder vermieden werden.
	Stärken (Strengths)	1. Guter Zugang zu Tankstellenshops. 2. Qualitativ gutes Produkt.	
	Schwächen (Weaknesses)	3. Hohe Produktionskosten und dadurch hoher Produktpreis. 4. Schwaches Marketing.	
		Welche Schwächen treffen auf welche Chancen?	Welche Schwächen treffen auf welche Gefahren?
		Schwächen sollen abgebaut oder in Stärken verwandelt werden, um die sich ergebenden Chancen zu nutzen.	Gefährlichste Kombination; es müssen gleichzeitig Schwächen abgebaut und die Gefahren verringert werden.

Grafik in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp (2005)

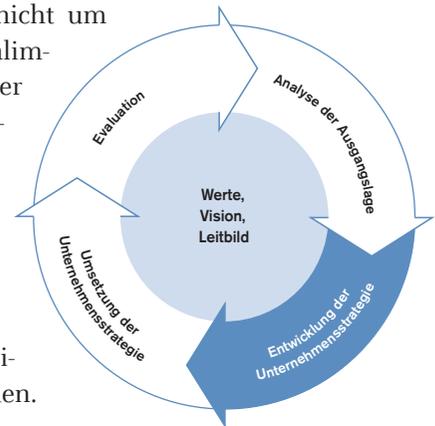
Auf der Basis der SWOT-Analyse wird nun die Unternehmensstrategie entwickelt. Sie soll die Stärken und Chancen maximieren und die Schwächen und Gefahren minimieren.

Entwicklung der Unternehmensstrategie

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer scheitern, weil sie sich nicht um eine realistische Unternehmensstrategie bemühen. Oder was noch schlimmer ist: Sie haben gar keine (ausformulierte) Strategie. Erst mit einer Unternehmensstrategie wird nämlich die langfristige Entwicklungsrichtung eines Unternehmens schriftlich festgelegt.

In der Regel sind nur die oberen Führungskräfte an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt. Diese ist geheim, also weder für die Mitarbeitenden noch für die Öffentlichkeit bestimmt. Zudem ist die Unternehmensstrategie für alle Führungskräfte verbindlich. Damit soll verhindert werden, dass gewisse Stellen im Geschäftsalltag Entscheidungen treffen, die den langfristigen Zielen des Unternehmens schaden.

Unternehmensstrategien beziehen sich stets auf das gesamte Unternehmen oder auf Unternehmensbereiche – und nicht auf einzelne Produkte. Trotzdem ergeben sich teilweise Berührungspunkte zum Marketing (vgl. Kapitel 3). Denn bei der Entwicklung von neuen Produkten fließen immer auch die unternehmerischen Überlegungen mit ein.



Wettbewerbsstrategien

Mit der *Wettbewerbsstrategie* wird festgelegt, wie der Wettbewerb konkret bestritten werden soll. Dabei wird versucht, vorhandene Wettbewerbsvorteile auszunützen oder neue aufzubauen. Je nachdem, in welchem Umfang und aufgrund welcher Wettbewerbsvorteile der Wettbewerb bestritten wird, können wir vier verschiedene Wettbewerbsstrategien unterscheiden: aggressive Preisstrategie, Differenzierungsstrategie, Nischenstrategie und Gesamtmarktstrategie.

Bei einer *aggressiven Preisstrategie* versucht ein Unternehmen, durch Tiefpreise den Wettbewerb für sich zu gewinnen. Diese Strategie kann also nur von Unternehmen verfolgt werden, die ihre Kosten dauerhaft tief halten können (Kostenführerschaft). Aggressive Preisstrategien findet man häufig in Märkten mit standardisierten und deshalb auswechselbaren Produkten. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die Kundschaft rasch zur Konkurrenz wechselt, falls diese ein noch günstigeres Angebot präsentiert. Beispiele solcher Anbieter sind Aldi, Denner, Media Markt oder Ikea.

Ein Unternehmen kann sich gegen Preissenkungen der Konkurrenz mit einer *Differenzierungsstrategie* schützen. Dabei wird versucht, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von denjenigen der Konkurrenz abzuheben. Gelingt dies, spricht man von einem «Leistungsvorteil». Dieser Vorteil kann entweder auf die Qualität oder auf die Werbung und das Image zurückzuführen sein. In der Regel ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil auch aus einer Kombination dieser beiden Faktoren. Ein Beispiel dafür ist V-Zug AG, die qualitativ hochstehende Haushaltsgeräte herstellt und ihr Qualitätsimage mittels Werbung stützt.

Die *Nischenstrategie* kann auch kleineren Unternehmen zu attraktiven Gewinnen verhelfen. Die Kundschaft einer Nische bezieht in ihren Kaufentscheidungen nur einen ganz bestimmten Teil des Gesamtangebots der Branche mit ein. Beispielsweise ist der Markt für Kleinwagen eine Nische innerhalb der Autobranche. Das Bedürfnis nach einem praktischen Stadtauto stellt spezifische Ansprüche an das Produkt und trennt dabei die Nische deutlich von der Gesamtbranche ab.

**Aggressive
Preisstrategie**

**Differenzierungs-
strategie**

Nischenstrategie

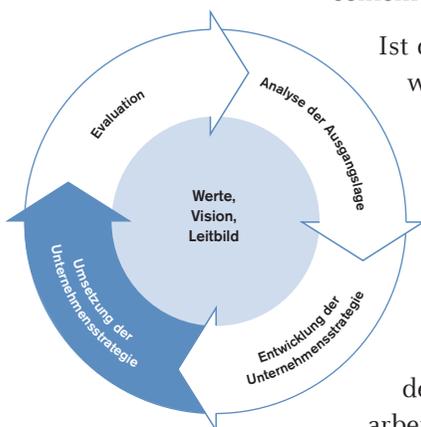


Smart: Nischenstrategie in der Automobilindustrie.

Gesamtmarktstrategie

Bei einer *Gesamtmarktstrategie* stützt das Unternehmen seine Strategie auf die gesamte Branche ab. Preisliche, kommunikative oder produktbezogene Massnahmen zielen auf die Gesamtbranche und nicht nur auf einen einzelnen Ausschnitt einer Branche. Das Angebot deckt alle möglichen Bedürfnisse ab. Hotelplan beispielsweise bietet Reisen für viele verschiedene Bedürfnisse an und zielt mit seinem Angebot auf den gesamten Reisemarkt.

Ist die Wettbewerbsstrategie festgelegt, tritt die strategische Planung in ihre wichtigste Phase.



Umsetzung der Unternehmensstrategie

Der entscheidende Schritt in der strategischen Unternehmensführung ist die Umsetzung der Strategie. Wie in anderen Lebensbereichen auch ist die beste Strategie nichts wert, wenn der Umsetzungsprozess misslingt. Eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie erfordert den Einbezug und den aktiven Beitrag sämtlicher Abteilungen und Mitarbeitenden. Dazu muss die Umsetzung allen Mitarbeitenden frühzeitig verständlich und nachvollziehbar kommuniziert werden. Ein wichtiges Mittel dazu ist das Unternehmenskonzept.

Unternehmenskonzept

Das *Unternehmenskonzept* formuliert die Unternehmensstrategie aus. Es beschreibt die konkreten Ziele und gibt den Mitarbeitenden Auskunft über die Mittel und die Methoden, wie die Strategie umgesetzt werden soll. Das Unternehmenskonzept umfasst die Ziele, Mittel und Methoden in drei Bereichen: im leistungswirtschaftlichen, im finanzwirtschaftlichen und im sozialen Bereich.

Übersicht Unternehmenskonzept			
	Leistungswirtschaftlicher Bereich	Finanzwirtschaftlicher Bereich	Sozialer Bereich
Ziele	Marktziele, Produktziele, Imageziele	Gewinnziele, Wirtschaftlichkeitsziele, Liquiditätsziele	Ziele betreffend die Mitarbeitenden, die Gesellschaft und die Umwelt
Beispiel	Wir streben innerhalb der nächsten drei Jahre einen Marktanteil von 10% an.	Unsere Aktiven sind zu mindestens 40% durch Eigenkapital gedeckt.	Wir fördern die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden.
Mittel	Bedarf beim Personal, bei Produktionsmitteln (Räumlichkeiten, Maschinen, Werkzeuge) und bei der Werbung/PR	Kapitalbedarf, Kapitalstruktur	Aufwand für die Entwicklung der Mitarbeitenden, der Gesellschaft und der Umwelt
Beispiel	Wir schaffen drei neue Stellen im Vertrieb/Aussendienst, um den angestrebten Marktanteil zu erreichen.	Wir beschaffen 8 Mio. Franken neues Eigenkapital.	Wir setzen jährlich 200000 Franken für die Weiterbildung ein.
Methode	Vorgehen in der Beschaffung, der Produktion, der Organisation, der Werbung/PR	Wege der Kapitalbeschaffung, Möglichkeiten der Gewinnverwendung, Sicherung der Liquidität	Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden, den Anspruchsgruppen und der Umwelt
Beispiel	Wir schalten im März Stelleninserate in Branchenblättern und in Tageszeitungen und besetzen die Stellen bis Juni.	Durch die Ausgabe neuer Aktien im Herbst erhöhen wir unser Eigenkapital um 8 Mio. Franken.	Wir finanzieren allen Mitarbeitenden drei Tage Weiterbildung pro Jahr.

Wichtig ist nicht nur ein schlüssiges Konzept, sondern auch, dass die Vor- und Nachteile für jeden einzelnen Mitarbeitenden transparent gemacht werden. Es muss gelingen, ein gemeinsames Verständnis für die neue Strategie zu entwickeln. In dieser entscheidenden Phase ist Überzeugungskraft, Glaubwürdigkeit und Klarheit gefragt.

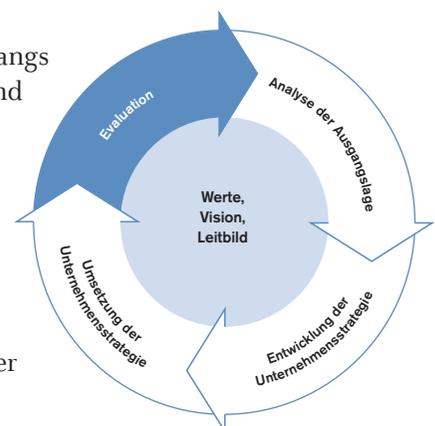
Evaluation

Die Evaluation bildet den Abschluss im Prozess der strategischen Planung. Das bedeutet aber nicht, dass Kontrollen nur am Schluss erfolgen und diese den Prozess endgültig abschliessen. Vielmehr finden Umsetzung, Evaluation und Kontrolle sowie allenfalls korrigierende Rückkopplungen zeitlich parallel statt.

Die Strategiekontrolle erfolgt idealerweise auf drei Ebenen:

- Kontrolle der zugrunde liegenden Annahmen: Stimmen die anfangs getroffenen Annahmen noch, oder haben sich wichtige Grössen und Einflüsse geändert?
- Kontrolle der Umsetzung: Gibt es bei der Umsetzung Widerstände oder grosse Schwierigkeiten?
- Kontrolle der Wirksamkeit: Haben wir die gesetzten Unternehmensziele erreicht (Soll-Ist-Vergleich)?

Die Resultate dieser Evaluation fliessen wieder in den Prozess der strategischen Planung ein und führen zu Anpassungen der Annahmen, der Umsetzung oder der Unternehmensstrategie selbst.



Repetitionsfragen

1. Wozu dienen Modelle? Weshalb werden sie erstellt?
2. Zeichnen Sie die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Velogeschäfts auf. Welche Beziehungen zwischen den verschiedenen Forderungen können Sie erkennen?
3. Formulieren Sie mögliche Konflikte zwischen den Ansprüchen der Anspruchsgruppen und den Interessen eines Unternehmens.
4. Beschreiben Sie anhand eines Ihnen bekannten Unternehmens, wie sich die Umweltsphären auf dieses auswirken.
5. Erklären Sie die drei Begriffe Zielharmonie, Zielneutralität und Zielkonflikt und nennen Sie jeweils ein Beispiel.
6. Erläutern Sie die einzelnen Schritte der strategischen Planung in je zwei Sätzen.
7. Weshalb ist die strategische Planung als Kreislauf zu verstehen?
8. Welche Merkmale zeichnen Leitbilder aus? An wen sind sie adressiert? Welche Informationen sucht man vergeblich in einem Leitbild? Weshalb sind diese Inhalte nicht in einem Leitbild zu finden?
9. Was versteht man unter einer SWOT-Analyse? Welche Kombinationen sind innerhalb der SWOT-Analyse möglich?
10. Was sind die vier Grundtypen von Wettbewerbsstrategien?
11. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen einer Unternehmensstrategie und einem Unternehmenskonzept.
12. Worauf muss bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie speziell Wert gelegt werden?
13. Auf welchen Ebenen erfolgt die Evaluation bzw. die Strategiekontrolle? Weshalb ist diese wichtig für den gesamten strategischen Prozess?