

# 1 Terminologische Grundlagen des Strategischen Managements

Die Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Strategic Value Management setzt zunächst die Klärung des zugrundeliegenden Verständnisses von Unternehmen voraus. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, was ein Unternehmen überhaupt ist. Im Zusammenhang damit muss geklärt werden, durch welche Zwecke und Ziele sich unternehmerisches Handeln kennzeichnen lässt.

Das erste Kapitel greift diese Probleme in drei Abschnitten auf. Der erste Abschnitt zielt darauf ab, das unternehmerische Handeln vor dem Hintergrund unterschiedlicher Zwecke und Ziele darzustellen. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den Führungsgrößen des Wertschöpfungshandelns von Unternehmen. Der dritte Abschnitt setzt sich schließlich mit der Abgrenzung zwischen operativen und strategischen Handlungshorizonten auseinander, um die Besonderheiten des »Strategischen Managements« herauszustellen. Die stets fließenden Übergänge zwischen beiden Handlungshorizonten schränken notwendigerweise eine präzise Abgrenzung ein.

## 1.1 Unternehmerisches Handeln als Objekt des Strategischen Managements

Jeder Mensch und auch jedes Unternehmen ist in ein gesamtwirtschaftliches Umfeld eingebettet (vgl. Kosiol 1932, S. 20 ff.; Käppeli 2011, S. 16). Wir als einzelne Personen versuchen, uns einen gewissen Lebensstandard aufzubauen und agieren dafür am Markt, indem wir u. a. Produkte konsumieren, die von unterschiedlichen Unternehmen angeboten werden. **Unternehmen** sind somit Bestandteil der volkswirtschaftlichen Versorgungs- und Wertschöpfungskette und leisten darin einen Beitrag zum **Wohlstand der Gesellschaft** (vgl. Käppeli 2011, S. 16). Dieser Wohlstand entsteht auch dadurch, dass die konsumierenden Personen oftmals Teil bzw. Mitarbeiter eines Unternehmens sind und durch ihre Tätigkeit Entgelt erzielen. Es ist einer einzelnen Person allein nicht möglich, alle eigenen Bedarfe und Bedürfnisse zu befriedigen, weshalb Hilfsmittel genutzt werden müssen. Die Unternehmen (der Begriff Betrieb steht hier synonym für produzierende Wirtschaftseinheiten) bilden besondere Institutionen und können als offene, zweckorientierte, strukturierte, komplexe, produktive und soziotechnische Systeme charakterisiert werden, die als ein solches Hilfsmittel dienen.

Ein **System** ist in diesem Zusammenhang als Gesamtheit von Elementen mit Eigenschaften und Beziehungen zu verstehen (vgl. Ulrich 1968, S. 153 ff.; Bleicher/Meyer 1976, S. 14 ff.). Unternehmen sind, wenn ihre Führungskräfte sich ihrer gesellschaftlichen Funktion bewusst sind und nicht nur aus (ökonomischem) Selbstzweck handeln sowie auf die Maximierung des Gewinns ausgerichtet sind, erfolgreiche Motoren der Wirtschaft (vgl. Käppeli 2011, S. 16).

**Institution** wird als Oberbegriff sowohl für Regelsysteme (Ordnungen) als auch für Handlungssysteme (Organisationen) benutzt. Im Vordergrund der folgenden Betrachtung steht das Handlungssystem von Unternehmen.

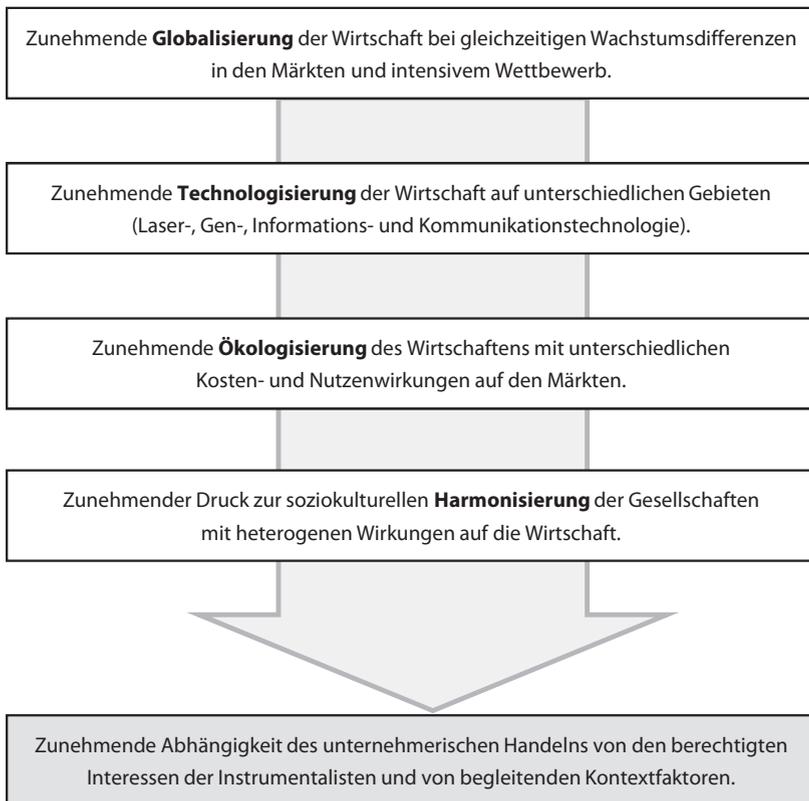
Grundsätzlich sind Handlungen natürlich nicht durch das Unternehmen an sich umzusetzen, sondern die Entscheidungen über das Agieren am Markt werden von der Unternehmensleitung getroffen. Die **Unternehmensleitung**, auch Management genannt, besteht aus einzelnen oder mehreren Personen, die die Entscheidungen treffen. Diese Personen sind ebenfalls Teil der Gesellschaft und nehmen in ihr unterschiedliche Rollen ein. Sie können Vater/Mutter, Vereinsmitglied, Partner sein oder andere Rollen einnehmen. In unserem betriebswirtschaftlichen Kontext haben Personen im Unternehmen die Rolle des Mitarbeiters, des Mitglieds des Aufsichtsrats etc. Je nach Rolle sind den einzelnen Personen unterschiedliche Aufgaben zugewiesen.

In der Rolle der Unternehmensleitung haben sie nicht nur Entscheidungen darüber zu treffen, welche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, sondern stehen auch in der Verantwortung für diese. Sie müssen das Personal führen und den Gesamtblick über das Unternehmen behalten. Zudem müssen sie ihre Entscheidungen anhand unterschiedlicher Dimensionen und vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen abwägen.

### 1.2 Aktuelle Herausforderungen für die Unternehmensführung

Die zuvor genannte Institutionalisierung begründet jedoch für die Unternehmensführung besondere Herausforderungen. Während die Unternehmensentwicklung bis in die 1990er Jahre noch eher durch lineares Wachstum und Planbarkeit gekennzeichnet war, deren Innovationskraft auf die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie Technologien konzentriert werden konnte, sind Unternehmen heute einem zunehmenden **Wettbewerbsdruck** ausgesetzt (vgl. Brunner 1999; Jetter 2004, S. 4). Als Handlungssysteme stehen Unternehmen in ständiger Interaktion mit anderen Marktteilnehmern sowie der allgemeinen Umwelt (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 19 ff.). Diese Unternehmensumwelt ist durch eine hohe bzw. tendenziell zunehmende **Dynamik und Komplexität** gekennzeichnet. Unternehmensumwelt ist nicht allein der Markt, auf dem ein Unternehmen agiert, sondern auch der Kulturraum, in dem es sich bewegt, die politische und soziale Struktur sowie die gesetzlichen Regelungen, die es betreffen.

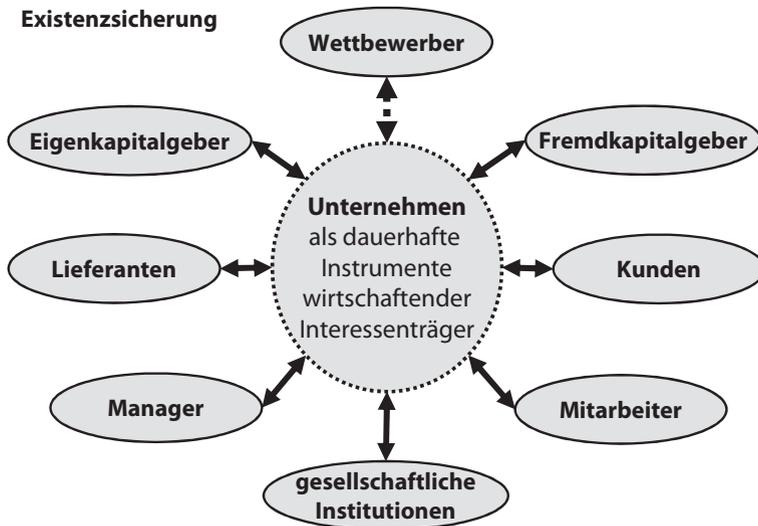
Insbesondere die fortschreitende Globalisierung, Technologisierung und Ökologisierung des Wirtschaftssystems sowie der zunehmende Druck zur sozioökonomischen Angleichung der Bedürfnisse in der Wirtschaft sind der Grund für eine immer stärkere Abhängigkeit des unternehmerischen Handelns von den mit diesen Interessen in Verbindung stehenden Kontextfaktoren (► Abb. 1). Die wohl größte Veränderung der jüngeren Vergangenheit ist die **Digitalisierung**: Diese eröffnet den Unternehmen sehr große Möglichkeiten, bspw. im Rahmen von Industrie 4.0, effiziente Geschäfts- und Produktionsprozesse zu gestalten. Die Unternehmen müssen aufgrund dieser wechselseitigen Beziehungen sowohl auf Umweltveränderungen reagieren als auch die Umwelt (idealerweise proaktiv) selbst beeinflussen (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 552).



**Abb. 1:** Herausforderungen für die Unternehmensführung (in Anlehnung an Hahn 1998, S. 563-579)

Das bedeutet, dass Veränderungen sofort in die zukünftige Entscheidungsfindung einbezogen werden müssen. Unternehmen haben aber auch im Rahmen der Lobbyarbeit die Möglichkeit, auf drohende Veränderungen, z. B. im Bereich gesetzlicher Neuregelungen, reagieren zu können.

Neben der Vertretung eigener Interessen, agieren Unternehmen zunehmend als dauerhafte **Instrumente wirtschaftender Interessenträger** (► Abb. 2). Die Interessenträger nutzen Unternehmen, um individuelle oder kollektive sowie überwiegend ökonomische, aber auch andere Ziele zu erreichen, die sie ohne ein Unternehmen schlechter oder aber überhaupt nicht realisieren könnten (vgl. Becker 1996, S. 24 f.). Die Institutionalisierung des Handelns in Unternehmen ermöglicht somit eine Reduktion von Unsicherheit für die Interessenträger. Jeder Mensch strebt im Kern danach, seine Grundbedürfnisse zu befriedigen und dadurch das eigene Leben zu erhalten.



**Abb. 2:** Unternehmen im Spannungsfeld berechtigter Interessen der Stakeholder

Zur Sicherung der eigenen Existenz müssen Unternehmen die komplexe Außensituation in einer **komplexitätsreduzierenden Innensituation** internalisieren. Es muss dementsprechend Instrumente und Möglichkeiten geben, die bei diesem Abbildungsprozess helfen und die Entscheidungsfindung unterstützen (solche Instrumente und Methoden werden in den folgenden Kapiteln thematisiert). Nur so kann die Unternehmensführung Entscheidungen treffen, die sowohl die allgemeinen Anforderungen aus dem Unternehmensumfeld als auch die eigenen Interessen und Ziele erfüllen.

Ein wesentliches Ziel eines Unternehmens ist zunächst die **Sicherung der eigenen Existenz**. Da die Unternehmensumwelt und ihre Entwicklung unsicher sind, muss – um die langfristige Existenzsicherung eines Unternehmens gewährleisten zu können – die Unsicherheitsreduktion durch das Aufstellen handlungsleitender Regeln im Rahmen der Institutionalisierung gewährleistet sein (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 552). **Handlungsleitende (= institutionelle) Regeln** stellen ein Grundgerüst für das unternehmerische Handeln dar, innerhalb dessen der Entscheidungsträger einen gewissen Spielraum

hat. Er muss bei der Entscheidungsfindung immer abwägen, ob die Durchsetzung in seinem eigentlichen, optimalen Sinne auch mit den Erwartungen der Umwelt konform ist. Solange die Missachtung dieser Regeln direkt oder indirekt sanktioniert wird, ist das unternehmerische Handeln und Agieren im Interessenverbund (besser) vorhersehbar. Das gilt sowohl für die Sicht der externen Interessenträger, als auch aus Perspektive der Unternehmen selbst. Für die angestrebte Unsicherheitsreduktion ist allerdings grundsätzlich der dauerhafte, zumindest aber langfristige Bestand von Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung. Dies wiederum setzt die kontinuierliche Wertschaffung eines Unternehmens voraus.

### 1.3 Instrumentelle Zwecke des Handelns von Unternehmen

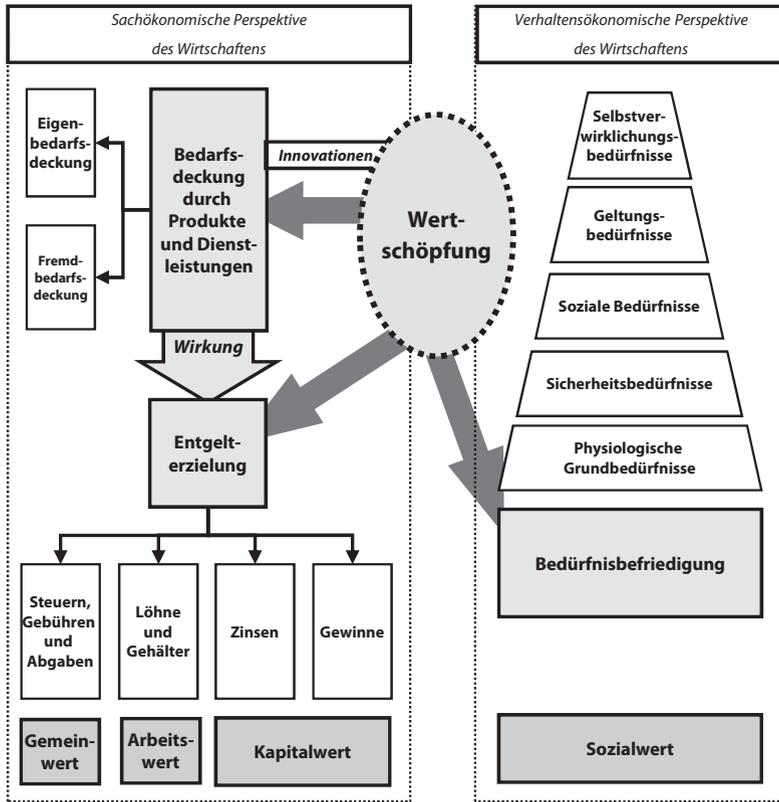
Die Zwecke unternehmerischen Handelns können nicht aus dem unternehmerischen Handeln selbst, sondern nur durch die Betrachtung des Handelns aus einer übergeordneten Sphäre bestimmt werden. Die Gesellschaft als ein dem Unternehmen übergeordnetes System weist unternehmerischen Institutionen primär wertschöpfende Funktionen zu, die unter der Bedingung der Knappheit von Ressourcen erfüllt werden müssen (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 553). Der Unternehmenszweck bezeichnet die dem Unternehmen zuerkannten Rollen, die es in der Gesellschaft einnimmt (vgl. Ulrich 1970, S. 114 f.) und die die Erwartungen der Interessengruppen widerspiegeln.

Als vorrangige Zwecke des unternehmerischen Handelns (► Abb. 3) erschließen sich aus dieser Betrachtung die nahezu untrennbar miteinander verknüpften Zwecke der **Bedürfnisbefriedigung, Bedarfsdeckung und Entgelterzielung** (vgl. Krüger 1981, S. 932). Ist das Unternehmen nicht dazu fähig, diese Zwecke zu erfüllen, wenden sich die Interessengruppen u. U. ab, was langfristig zur oben erwähnten Existenzgefährdung führen kann. Dauerhaft überlebensfähig sind Unternehmen nur dann, wenn sie kontinuierlich Wert schaffen, also wertschöpfend tätig sind. Die drei Zwecke können als Facetten der Wertschöpfung bezeichnet und unter diesem Begriff subsumiert werden (vgl. Becker 1996, S. 29 ff.).

Unternehmen decken gemäß dieser Perspektive durch ihre Entwicklung, Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen vorrangig fremde Bedarfe (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 551 f.). In der Bedarfsdeckung steckt auch der Mechanismus von Angebot und Nachfrage. Ein Bedarf ergibt sich zur Erfüllung eines bestimmten, individuellen Ziels, das allerdings nicht selbst erfüllt werden kann. Personen fragen deshalb Dienstleistungen und Produkte nach, Unternehmen stellen diese her und decken damit einen Bedarf (vgl. Kosiol 1932, S. 20 ff.).

Die **Produktion** kann als Transformationsprozess bezeichnet werden, da durch Hinzufügen eines Mehrwerts im Produktionsprozess zu einer am Beschaffungsmarkt erworbenen Vorleistung wirtschaftlicher Wert durch das Unternehmen geschaffen wird. Dieser Mehrwert kann wiederum am Absatzmarkt auf die Interessengruppen verteilt werden und befriedigt somit deren Bedürfnisse.

Ein weiterer, sich daraus ergebender Zweck liegt in der **Entgelterzielung**. Menschen agieren in Unternehmen, um Entgelt zu erzielen und sich dadurch ihre Bedürfnisse zu



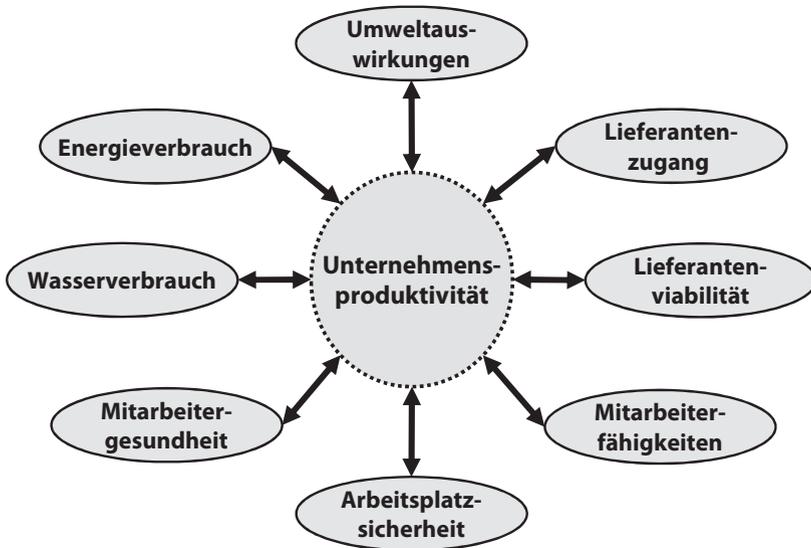
**Abb. 3:** Zwecke des unternehmerischen Handelns

erfüllen. Unternehmen selbst streben ebenfalls nach Entgeltzielung, um die Vorleistungen beziehen und Steuern, Löhne und Zinsen begleichen zu können. Durch Entgeltzielung und Bedarfsdeckung werden sachökonomische Zwecke durch das unternehmerische Handeln erfüllt. Neben diesen existieren aber auch verhaltensökonomische Zwecke. Schon Kosiol beschreibt die Bedürfnisbefriedigung des Menschen als Erreichung materieller und geistiger Zwecke (vgl. Kosiol 1932, S. 19).

Diesen verhaltensökonomischen Bedürfnissen liegt die Bedürfnispyramide nach Maslow zugrunde. Maslow beschreibt die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen in hierarchischer Form. Diese Pyramide stellt ein Inhaltsmodell zur Motivation dar, die ein Mensch hat, um eine Arbeit zu erfüllen. Dabei stellt Maslow fest, dass manche Bedürfnisse mehr Priorität haben als andere. Deshalb sind hier fünf größere Kategorien gebildet. Er beginnt unten mit den grundlegendsten physiologischen Bedürfnissen wie Wasser, Luft, Nahrung usw. Die Pyramide entwickelt sich dann hin zu den kognitiv und emotional hochentwickelten humanen Bedürfnissen wie Geltungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnissen. Um diese zu erfüllen, nutzen Interessenträger Unternehmen, weshalb diesen der Zweck der Bedürfnisbefriedigung

zugeteilt wird. Unternehmen ermöglichen darüber hinaus im Einklang mit der Wirtschaft die Befriedigung kultureller und existenzieller Bedürfnisse (vgl. Kosiol, 1966, S. 20).

Wie zu erkennen ist, stellen die Zwecke Anforderungen dar, die von den Interessenträgern an ein Unternehmen gerichtet werden. Als Teil einer Gesellschaft fließen dementsprechend die gesellschaftlichen Motivkomplexe und Wertvorstellungen bewusst und unbewusst in die unternehmerischen Willensbildungsprozesse ein und determinieren somit auch ein Stück weit die konkrete Ausgestaltung des unternehmerischen Handelns.



**Abb. 4:** Wettbewerbsvorteile und andere gesellschaftliche Themen (in Anlehnung an Porter/Kramer 2011, S. 62-77)

Einen immer stärkeren Einfluss entfalten dabei gesellschaftliche Wertvorstellungen in Form der Gesellschafts- und Wirtschaftsethik, die sich konkret in einer Unternehmensethik manifestieren. Im ökonomischen Streben nach Wert versuchen Unternehmen vor allem soziale Legitimität und Konformität zu schaffen. Dazu internalisieren sie die Wertvorstellungen der Gesellschaft, um innerhalb derer Akzeptanz für das unternehmerische Handeln zu schaffen. In Verbindung mit der Unternehmenskultur bildet sie eine bedeutsame Grundlage des unternehmerischen Handelns.

Um die **Unternehmensethik** zu verstehen, muss zuerst ein Verständnis für Ethik im Allgemeinen entwickelt werden. Ethik behandelt moralische Probleme und hat die Reflexion von handlungsleitenden Regeln zum Gegenstand (vgl. Pieper 1991, S. 17 ff.; Grabner-Kräuter 2000, S. 292 f.). Somit beschäftigt sich Ethik mit dem Soll-Zustand der Normen, während sich Moral auf den Ist-Zustand der vorherrschenden Normen

bezieht. Im weitesten Sinne umfasst Ethik demnach das Nachdenken und Begründen von Normen und Werten.

Das enger gefasste Verständnis von Unternehmensethik dagegen zielt eher auf die Verhältnisse zwischen Moral und ökonomischem Gewinnstreben ab (vgl. Küpper/Picot 1999, S. 136; Homann/Meyer/Waldkirch 2002, S. 495). In der **Unternehmenskultur** sind die spezifischen Werte und Normen, die sich durch das Interagieren der unterschiedlichen Individuen im Unternehmen gebildet haben, festgelegt. Die Unternehmenskultur ist dabei nicht nur von den Moral- und Wertvorstellungen der Personen geprägt, sondern auch von den ihr entgegengebrachten Erwartungen der Gesellschaft. Erwartungen müssen im Unternehmen entsprechend internalisiert werden und beeinflussen das unternehmerische Handeln sowie die Entscheidungsfindung.

Unternehmen selbst sind nicht fähig, moralisch zu handeln bzw. überhaupt zu agieren. Die Entscheidungen werden von der Unternehmensführung getroffen, die zugleich für das unternehmerische Handeln verantwortlich gemacht wird. Wie Friedman (1970) beschreibt, kann nur derjenige zur Verantwortung gezogen werden, der die Entscheidungen trifft. Für moralisch oder ethisch korrektes Verhalten müssen deshalb gewisse Grenzen abgesteckt werden, damit alle Interessen Berücksichtigung finden.

Diese gesellschaftskonformen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns finden sich auch explizit als **Corporate Governance-Grundsätze** bei der Begründung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung wieder. Der Deutsche Corporate Governance Kodex dient als Rahmenordnung für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, indem er wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften darstellt und sowohl national als auch international anerkannte Standards enthält (vgl. Deutscher Corporate Governance Kodex 2015, S. 1). Innerhalb dieses Kodex' sollen die Verpflichtungen des Vorstands und Aufsichtsrats verdeutlicht und in Einklang mit den Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft gebracht werden. Es ist somit gewährleistet, dass ein den Grundsätzen der Corporate Governance folgendes Unternehmen nicht nur die Eigentümer-, sondern auch die Interessen der anderen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Im Rahmen dieser Bedingungen ist zusätzlich die Unterscheidung der beiden Formen der Corporate Social Responsibility (CSR) und des Corporate Social Value (CSV) zu treffen (► Abb. 5).

Während die Corporate Social Responsibility vor allem der Außendarstellung von Unternehmen dient, bezeichnet der Corporate Social Value die Innenwirkung (vgl. hierzu und im Folgenden Porter/Kramer 2011, S. 65 ff.). Unternehmen müssen sich mit den erwirtschafteten Mitteln nicht nur um soziale Aspekte ihrer Wertschöpfungskette kümmern, sondern ihre Wertschöpfungskette zusätzlich darauf ausrichten, dass sozialer Wert (Social Value) entstehen kann. Social Value sind Profite, die soziale Vorteile bringen. Durch die **Schaffung sozialer Werte** wird nicht nur das Unternehmen profitabler, sondern es wird zudem ein Nutzen für die Gesellschaft erzeugt. Dabei müssen die Überlegungen und Entscheidungen der Manager über die CSR-Vorgaben hinausgehen und ebenfalls soziale und umweltbasierte Aspekte in unternehmerische Entscheidungen einbeziehen.

<b>CSR</b>		<b>CSV</b>
Gutes tun	<b>Wert</b>	Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Mehrwert im Verhältnis zu Kosten
Citizenship, Menschenliebe und Nachhaltigkeit	<b>Dimension</b>	Gemeinsame Wertschöpfung von Unternehmen und Gesellschaft
Beliebig oder als Reaktion auf externen Einfluss	<b>Motivation</b>	Wesentlich im Wettbewerb
Getrennt von Gewinnmaximierung	<b>Gewinn</b>	Wesentlich zur Gewinnmaximierung
Programm ist abhängig vom externen Reporting und den persönlichen Vorlieben	<b>Programm</b>	Programm ist Unternehmensspezifisch und intern generiert
Einfluss durch Unternehmens-Footprint und CSR Budget begrenzt	<b>Budget</b>	Richtet das gesamte Unternehmensbudget aus
Fair trade purchasing	<b>Beispiel</b>	Beschaffung umwandeln um Qualität und Marge zu erhöhen
<b>In beiden Fällen wird die Einhaltung der Gesetze und ethischen Standards sowie die Minimierung der von Unternehmensaktivitäten ausgehenden Gefahren angenommen.</b>		

**Abb. 5:** Unterschiede zwischen Corporate Social Responsibility und Corporate Shared Value (in Anlehnung an Porter/Kramer 2011, S. 62-77)

**Maßnahmen zur Schaffung von Corporate Shared Value (Porter/Kramer 2011):**

- Bildung und Entwicklung lokaler Cluster
  - Cluster als Treiber für Innovation und Produktivität
  - Enge Zusammenarbeit von regionalen Bestandteilen der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Logistik, staatliche Institutionen)
- Verbesserung der Produktivität in der Wertschöpfungskette durch neue Vision
  - Optimierung der Transportwege zur Reduzierung von Kosten und Emissionen
  - Verbrauchsoptimierung natürlicher Produktionsfaktoren im Produktionsprozess – Reduktion von Kosten und Emissionen
  - Enge Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Verbesserung der Qualität und des Kundennutzens

- Neubewertung von Produkten und Märkten
  - Angebot von Produkten für Konsumenten aller Einkommenschichten zur Realisierung von Umsätzen und Erfüllung von differenzierten Kundenbedürfnissen (Produktanpassung an spezielle Märkte)
  - Unterentwickelte Massenmärkte als Chance der Erweiterung von Umsätzen

Ein Unternehmen, das den Balanceakt zwischen reiner Kostenorientierung unter Inkaufnahme von Missständen in den Produktionsländern und der sozialen Verantwortung, die ihm durch die Abnehmer zugesprochen wird, erfolgreich bewältigt, baut Vertrauen und dadurch ein positives Markenimage auf. Im Wettbewerb kann es sich dadurch besser positionieren und wirtschaftlich handeln.

### 1.4 Sicherung der Existenz als übergeordnete Zielsetzung von Unternehmen

Während der Unternehmenszweck also diejenigen Rollen bezeichnet, die Unternehmen zugewiesen und vorgegeben werden können, erfolgt die Festlegung der Unternehmensziele im Rahmen des Willensbildungsprozesses (Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 555). Die **Existenzsicherung** stellt die übergeordnete Zielsetzung des Unternehmens dar, das nur erreicht werden kann, wenn verschiedene Bedingungen erfüllt sind (vgl. Becker/Baltzer/Ulrich 2013, S. 552). Zu diesen gehört kurzfristig die Sicherung hinreichender Liquidität, um Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden. Schon die drohende Zahlungsunfähigkeit kann zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gemäß § 18 Insolvenzordnung führen (► Abb. 6).

Außerdem muss das Unternehmen langfristig eine angemessene Rentabilität aufweisen, d. h. es müssen aus der unternehmerischen Tätigkeit Gewinne generiert werden, die auf die **Anspruchs- bzw. Interessengruppen** (hier u. a. Eigentümer, Aktionäre, Kreditgeber) verteilt werden können. Die Investition in ein Unternehmen muss sich für die externen Anspruchsgruppen lohnen, ansonsten werden sie dem Unternehmen keine finanziellen oder anderen Mittel zur Verfügung stellen. Zu den Mitteln gehören neben den monetären auch Sachgüter oder Vorleistungen von z. B. Lieferanten oder die Arbeitskraft der Mitarbeiter. Auch diese verlangen eine angemessene Entlohnung für ihre Leistung. Die Unternehmen müssen deshalb immer so wirtschaften, dass im Leistungserstellungsprozess genug Mehrwert entsteht, um die eigenen internen und auch die externen Leistungen zu begleichen. Diese Aufgabe obliegt dem Management und dem Controlling, das im Entscheidungsprozess geeignete Informationsinstrumente, Abstimmungsinstrumente und Kontrollinstrumente nutzen muss, um die Leistung zu steuern und zu lenken.