

LEHRBUCH

Dietmar Vahs | Jan Schäfer-Kunz

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

8. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

SCHÄFFER  

---

POESCHEL





**Dietmar Vahs / Jan Schäfer-Kunz**

# **Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

8., überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozent:innen finden weiterführende Lehrmaterialien unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-4820-8	Bestell-Nr. 20607-0003
ePub:	ISBN 978-3-7910-4825-3	Bestell-Nr. 20607-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4821-5	Bestell-Nr. 20607-0154

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz  
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre  
8., überarbeitete Auflage, August 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Volkswagen Media Services

Produktmanagement: Alexander Kühn  
Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

## Vorwort

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind in unserer heutigen Welt eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis der komplexen Vorgänge innerhalb unserer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme. Dabei ist in der Regel weniger ein umfangreiches Detailwissen als vielmehr die Fähigkeit gefragt, ökonomische Sachverhalte in ihrem Zusammenhang erfassen und beurteilen zu können.

So unstrittig die Notwendigkeit der Vermittlung entsprechenden Wissens ist, so fraglich ist es doch, wie entsprechende Lehrbücher idealerweise aussehen sollten. Um dies herauszufinden, haben wir uns einige der besten wirtschaftswissenschaftlichen Fachbücher angesehen und angeregt davon, in diesem Buch eine Reihe von Elementen realisiert, die den Lernerfolg nachhaltig sicherstellen sollen:

- ▶ Zur Strukturierung des Buchs wurde ein **4-Ebenen-Modell** entwickelt, das den Zusammenhang aller Kapitel aufzeigt.
- ▶ Am Anfang jeden Kapitels gibt der **Kapitelnavigator** einen ersten Überblick über den nachfolgend dargebotenen Stoff und die zu erreichenden Lernziele. Letztere wurden dabei weiter in die zu erwerbenden Kenntnisse (»kennen«) und die zu erwerbenden Fertigkeiten (»können«) unterteilt.
- ▶ Die **Marginalien** seitlich des Textes ermöglichen eine schnelle Orientierung.
- ▶ Wichtige **Definitionen** werden im Text gesondert hervorgehoben.
- ▶ Unter der Rubrik **Wirtschaftspraxis** werden aus einer Vielzahl von Unternehmen Beispiele dargestellt, die der Verdeutlichung der theoretischen Sachverhalte dienen sollen.
- ▶ An zahlreichen Stellen erfolgt zusätzlich eine Erläuterung anhand des **Fallspiels** eines fiktiven Automobilherstellers.
- ▶ Im Anschluss an die meisten Berechnungen gibt es **Zwischenübungen**, um das Erlernte direkt anwenden zu können.
- ▶ Am Ende der Hauptkapitel erfolgt im Rahmen einer **Zusammenfassung** eine Wiederholung der wichtigsten Sachverhalte.
- ▶ Die danach aufgeführten **Literaturhinweise** ermöglichen eine weitere Vertiefung.
- ▶ Die **Schlüsselbegriffe** verdeutlichen, welche Begriffe nach der Lektüre des jeweiligen Kapitels verstanden sein sollten.
- ▶ Mithilfe der **Wiederholungsfragen** sind eine laufende Lernkontrolle und eine gezielte Prüfungsvorbereitung möglich.
- ▶ Die **Fallstudien** dienen schließlich dazu, den vermittelten Stoff im Eigenstudium oder im Rahmen von Gruppenarbeiten anzuwenden.

Neben diesen Textelementen galt unser besonderes Augenmerk der Gestaltung von aussagekräftigen Abbildungen. Dadurch, dass alle wesentlichen Strukturen und Sachverhalte entsprechend dargestellt werden, lässt sich das Buch in einer ersten Annäherung allein über die Abbildungen erschließen.

Bei der Auswahl der Inhalte und deren Gliederung haben wir uns von unseren langjährigen Erfahrungen als Hochschullehrer und als Praktiker leiten lassen. Dabei wurde bewusst auf die Bildung von ausgeprägten Schwerpunkten verzichtet und

stattdessen versucht, die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teilbereiche möglichst ausgewogen darzustellen.

Das Buch wurde für den Einsatz in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz konzipiert. Abweichende Fachbegriffe in diesen Ländern werden entsprechend dieser Reihenfolge im Text aufgeführt. Ergänzend gibt es ein **Verzeichnis länderspezifischer Begriffe**.

Wiewohl die Hauptlast der Arbeit an einem Buch naturgemäß bei den Autoren liegt, ist doch eine Vielzahl von Personen an dessen Entwicklung und dessen Herstellung beteiligt. Diesen möchten wir an dieser Stelle herzlich für ihre Unterstützung danken.

Zuletzt bleibt uns nur, Ihnen, den geneigten Leserinnen und Lesern, eine interessante und aufschlussreiche Lektüre zu wünschen.

Stuttgart, im Juni 2021

Dietmar Vahs  
Jan Schäfer-Kunz

## Hinweise für Studierende

Dieses Buch ist ein Lehrbuch, das das Ziel verfolgt, Ihnen grundlegende **Kenntnisse** und einen gewissen Grad an **Fertigkeiten** in den wichtigsten Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre zu vermitteln. Wenn Sie ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolvieren, dient das Buch in der Regel auch dazu, die innerhalb eines Semesters häufig recht unterschiedlichen Vorkenntnisse auszugleichen. Viele der vermittelten Themen werden Sie zudem nochmals in nachfolgenden vertiefenden Vorlesungen hören. Auch dies ist sinnvoll und gewollt, denn nur durch das mehrmalige Lernen wichtiger Inhalte werden Sie sich diese dauerhaft einprägen. Zuletzt bietet die Behandlung verschiedener betriebswirtschaftlicher Teilbereiche in einer einzigen Vorlesung auch die Chance, die Beziehungen zwischen diesen Teilbereichen besser zu verstehen.

### Unterstützende didaktische Elemente

Um Ihnen das Lernen zu erleichtern, wurde dieses Buch mit einer Reihe didaktischer Elemente ausgestattet, die Sie abhängig von Ihren jeweiligen Lernzielen einsetzen können. Zur Aneignung der benötigten Kenntnisse können Sie:

- ▶ die **Schlüsselbegriffe** am Ende jeden Hauptkapitels als Checkliste der zu beherrschenden Begriffe verwenden und
- ▶ die **Fragen** am Ende jeden Hauptkapitels als Möglichkeit zur Überprüfung Ihrer Kenntnisse und zur Vorbereitung auf Klausuren einsetzen (Hinweis: Zum Trainieren der Fragen wird ergänzend die Software BrainYoo mit **digitalen Lernkarteikarten** angeboten.).

Um sich in der Betriebswirtschaftslehre einen gewissen Grad an Fertigkeiten anzueignen, ist es in der Regel unumgänglich, den Lernstoff im Rahmen einer eigenständigen Durchführung anzuwenden. Dazu können Sie:

- ▶ die **Zwischenübungen** in vielen Kapiteln zum ersten Trainieren Ihrer Fertigkeiten nutzen und
- ▶ die **Fallstudien** am Ende der Hauptkapitel zur weiteren Vertiefung Ihrer Kenntnisse und zur Vervollkommnung Ihrer Fertigkeiten verwenden.

### Materialien im Internet

Unter der Internetadresse des Buchs finden Sie eine Reihe ergänzender Materialien, so:

- ▶ **ausführliche Lösungen** zu den Zwischenübungen und Fallstudien,
- ▶ **Übungsklausuren**,
- ▶ **Kalkulationstabellen** zu den Rechnungen im Buch und
- ▶ **Errata**, die gegebenenfalls auf einzelne nach der Veröffentlichung erkannte Fehler im Buch hinweisen.

Die Internetadresse des Buchs lautet:

[www.EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de](http://www.EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de)

**Kontakt**

Vielleicht haben Sie Vorschläge für die Weiterentwicklung des Buchs oder Ihnen sind Fehler aufgefallen? Dann kontaktieren Sie uns bitte per E-Mail:

[Service@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de](mailto:Service@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de)

## Hinweise für Lehrende

Da wir die in diesem Buch aufgeführten Inhalte selbst unterrichten, haben wir versucht, ein Buch und Lehrmaterialien zu entwickeln, die optimal für die Lehre geeignet sind.

### **Inhaltliche Vorgehensweise**

Zur Strukturierung des Buchs und der darauf basierenden Lehre wurde ein 4-Ebenen-Modell entwickelt, das bei den konstitutiven Entscheidungen beginnt und bei der Leistungserstellung endet (vergleiche zum Modell das ↗ Kapitel 1.7.2). Alternativ dazu können beispielsweise eher qualitativ orientierte Vorlesungen mit eher quantitativ orientierten Vorlesungen abgewechselt werden. Entsprechende Vorlesungspläne finden Sie im Skript.

### **Einteilung des Lehrstoffs**

Das Buch wurde entsprechend der Vorlesungszeiten an Hochschulen auf 14 Lehreinheiten im Umfang von jeweils 4 Semesterwochenstunden hin ausgelegt. Dabei würden wir folgende Kapitel aufgrund ihres Umfangs jeweils zu einer Lehreinheit zusammenfassen:

- ▶ Kapitel 1: »Grundlagen« und Kapitel 4: »Rechtsformentscheidungen«,
- ▶ Kapitel 6: »Unternehmensverfassung« und Kapitel 7: »Organisation«,
- ▶ Kapitel 12: »Finanzierung« und Kapitel 13: »Investition« sowie
- ▶ Kapitel 15: »Beschaffung« und Kapitel 16: »Logistik«.

Die meisten Hauptkapitel im Buch wurden bewusst umfassend gestaltet, sodass durch Weglassen einzelner Themen eine individuelle Schwerpunktbildung möglich ist.

### **Vorgehensweise in den Vorlesungen**

Das Buch wurde für einen in etwa jeweils hälftigen Anteil von Unterricht und Übung konzipiert. Die Zwischenübungen am Ende vieler Kapitel sind dabei zur gemeinsamen Erarbeitung innerhalb des Unterrichts gedacht. Die Fallstudien am Ende der Hauptkapitel sollen dann durch die Studierenden selbstständig bearbeitet werden.

Mittels freier Felder zur Eintragung der Lösungen können die quantitativen Zwischenübungen und die quantitativen Fallstudien dabei direkt im Buch bearbeitet werden.

Die qualitativen Fallstudien eignen sich auch für eine Bearbeitung durch Gruppen und eine anschließende Präsentation am Ende der Übung oder zur Rekapitulation am Anfang der nächsten Vorlesung.

Im Internet werden zu den Zwischenübungen und Fallstudien ausführliche Lösungen zur Verfügung gestellt.

**Klausurstellung**

Die Schlüsselbegriffe und die Fragen am Ende jeden Hauptkapitels dienen nicht nur der Vorbereitung der Studierenden auf die Klausur, sondern können von Ihnen auch als Grundlage für die Formulierung von Klausurfragen verwendet werden.

Darüber hinaus steht mit den Zwischenübungen und den Fallstudien im Buch sowie mit den Übungsklausuren im Internet eine umfangreiche Aufgabensammlung als Grundlage für die Entwicklung eigener Klausuraufgaben zur Verfügung.

Auf der Buchplattform im Internet finden Sie zudem eine Word-Vorlage für Klausuren und eine Formelsammlung, die Sie Ihren Klausuren gegebenenfalls beilegen können.

**Lehrmaterialien**

Neben den bereits bei den Studierenden aufgeführten Materialien, die uneingeschränkt im Internet verfügbar sind, gibt es exklusiv für Dozentinnen und Dozenten ein professionell gestaltetes Skript auf der Basis von Microsoft PowerPoint.

Das Skript führt durch den gesamten Inhalt des Buchs. Es wurde für den Einsatz mit Beamer konzipiert, kann aber auch auf Folien ausgedruckt und mit Overhead-Projektor verwendet werden. Um eine möglichst enge Verknüpfung zum Buch herzustellen, stimmen alle Nummerierungen, Texte und Abbildungen im Skript mit denen im Buch überein. Das Skript wurde dabei bewusst knapp gehalten, um eine Substitution des Buchs zu verhindern. Es empfiehlt sich insofern, in der Vorlesung parallel zum Skript auch im Buch weiterzublättern.

**Bestellung der Lehrmaterialien**

Für den Bezug der Lehrmaterialien müssen Sie sich beim Schäffer-Poeschel Verlag unter Nachweis einer Dozententätigkeit registrieren lassen. Die Lehrmaterialien erhalten Sie dann unter folgender Internetadresse:

[www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de)

**Kontakt**

Haben Sie Vorschläge für die Weiterentwicklung des Buchs oder der Lehrmaterialien, sind Ihnen Fehler aufgefallen oder haben Sie Fragen? Dann kontaktieren Sie uns bitte per E-Mail:

[Dozentenservice@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de](mailto:Dozentenservice@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de)

**Änderungshistorie**

Im Rahmen der Überarbeitungen für die vorliegende 8. Auflage wurden insbesondere folgende Verbesserungen vorgenommen:

- ▶ Nach den sehr umfassenden Änderungen der Voraufgaben wurden im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hunderte kleinere Korrekturen eingearbeitet, die sich insbesondere im Rahmen der Vorlesungen ergeben haben.
- ▶ Die Einschübe zur Wirtschaftspraxis wurden aktualisiert und um weitere Beispiele ergänzt.



- ▶ Das Kapitel 7.5 »Neuere Organisationsansätze« wurde umfassend aktualisiert.
- ▶ Im Kapitel 15 »Beschaffung« wurden zur Vereinheitlichung innerhalb des Buchs die Begriffe »bedarfsgesteuert« und »verbrauchsgesteuert« durch die Begriffe »auftragsgetrieben« und »prognosegetrieben« ersetzt. In dem Kapitel gab es zudem einige Straffungen.
- ▶ Die Internetplattform zum Buch wurde umfassend überarbeitet und für die Verwendung mit mobilen Geräten optimiert. Zudem werden die Lösungen zu den Zwischenübungen und Fallstudien zukünftig ohne Passwortschutz bereitgestellt.

# Hinweise zur Benutzung des Buchs

In diesem Buch werden verschiedene Elemente verwendet, die Ihnen helfen sollen, die dargebotenen Inhalte besser zu verstehen.

**Kapitelnavigator:** Die Kapitelnavigatoren zeigen Ihnen, welche Inhalte in den Kapiteln behandelt werden und welche Lernziele damit erreicht werden sollen.

## 1

### Grundlagen

Kapitelnavigator

Inhalt	Lernziel
1.1 Begriffe	1-1 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffe kennen.
1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	1-2 Die Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften kennen.
1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	1-3 Die Möglichkeiten zur Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	1-4 Die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnungen	1-6 Den Einfluss der Wirtschaftsordnung auf die Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.6 Normativer Rahmen	1-5 Die Elemente des normativen Rahmens kennen.
1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre	1-7 Die Modelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre kennen.
1.8 Kennzahlen	1-8 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermitteln können.

**In der Wirtschaftspresse wird nahezu täglich davon berichtet, dass Unternehmen neue Unternehmen gründen, dass Unternehmen Standorte verlegen, dass Unternehmen sich umstrukturieren oder dass Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen.**

Da Unternehmen eine Form von Betrieben sind und sich ihr Handeln – zumindest in der Regel – an wirtschaftlichen Prinzipien orientiert, sind alle der aufgeführten Vorgänge Beispiele für den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

**Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften von Betrieben.**

Was aber kennzeichnet »Betriebe« genau und was bedeutet es, zu wirtschaften? Mit diesen Fragen werden wir uns nachfolgend näher beschäftigen.

**Definitionen:** Damit Sie wichtige Definitionen sofort erkennen, werden diese im Text gesondert hervorgehoben.

**Marginalien:** Die Marginalien erleichtern Ihnen die Orientierung innerhalb der Texte.

1.1 Grundlagen

1.1.1 Arten von Betrieben

**1.1.1.1 Arten von Betrieben**  
Die Betriebe können in öffentliche und private Betriebe unterteilt werden:

**Öffentliche Betriebe**  
Beispiele für öffentliche Betriebe sind Energieversorger, Verkehrsbetriebe, Flughafengesellschaften, Messgesellschaften, Krankenhäuser, Theater, Sparkassen und Rundfunkanstalten. Kennzeichnend für diese Betriebe sind:

- ▶ das **Prinzip des Gemeinwohls**, da diese Betriebe mehrheitlich dem Bund, dem Bundesländern und Kantonen oder den Kommunen und Gemeinden gehören,
- ▶ das **Organprinzip**, nach dem staatliche Stellen ein Mitbestimmungsrecht an den betrieblichen Entscheidungen der Organe – also der Teileinheiten des öffentlichen Gesamtkörpers – haben, und
- ▶ das **Prinzip der Gemeinnützigkeit**, nach dem keine oder nur sozial angemessene Gewinne erzielt werden dürfen.

**Private Betriebe**  
Private Betriebe, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen werden, werden als Unternehmen bezeichnet. Kennzeichnend für Unternehmen sind:

- ▶ das **Prinzip des Privatwohls**, da die Verfügungsrechte an Unternehmen und deren Gewinnen mehrheitlich bei Privatpersonen oder anderen Unternehmen liegen,
- ▶ das **Autonomieprinzip**, nach dem die Unternehmen die Freiheit haben, ihre betrieblichen Entscheidungen zumindest weitgehend autonom und damit unabhängig von staatlichen Stellen und anderen Wirtschaftsobjekten zu treffen, und
- ▶ das **erwerbswirtschaftliche Prinzip**, das für die meisten Unternehmen charakteristisch ist und besagt, dass Unternehmen eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben.

Unternehmen können dementsprechend folgendermaßen definiert werden:

**Unternehmen sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vergleiche Gutenberg, E. 1955: Seite 379).**

**Wirtschaftspraxis 1-2**

**Warum es Unternehmen gibt**

Der im Jahr 1991 mit dem Nobelpreis ausgezeichnete britische Wirtschaftswissenschaftler Ronald Harry Coase begründet die Existenz von Unternehmen damit, dass sich innerhalb von Unternehmen bei der Leistungserstellung niedrigere Transaktionskosten ergeben als bei einer über Märkte organisierten Leistungserstellung, da der Koordinationsaufwand und die Aufwände durch unvollständige Informationen geringer sind.

Quelle: Coase, R. H. 1937: The Nature of the Firm, in: Economica 4 (16), Seiten 386–405.

**Wirtschaftspraxis:** Unter der Rubrik Wirtschaftspraxis finden Sie ergänzende Informationen, die eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen.

**Fallbeispiel:** Damit die theoretischen Sachverhalte für Sie konkreter werden, werden diese in den Fallbeispielen auf einen fiktiven Automobilhersteller, die *Speedy GmbH*, angewendet.

**Zwischenübungen:** Damit Sie das Erlernete direkt anwenden können, gibt es im Anschluss an die meisten Berechnungen Zwischenübungen.

**Schlüsselbegriffe:** Mit den Schlüsselbegriffen können Sie checklistenartig überprüfen, ob Sie alle relevanten Begriffe des Kapitels beherrschen.

Zusammenfassung Kapitel 1 1.8 41

Wirtschaftlichkeit – Bewertete Outputmenge  
Bewertete Inputmenge

**Zwischenübung 1.8** Wirtschaftlichkeit eines Automobilherstellers

»» Für ein Fahrzeug der Speedy GmbH kann derzeit auf dem Absatzmarkt ein Umsatzpreis von 20.000,00 Euro erzielt werden, während die Kosten für die Produktion und den Absatz insgesamt 17.000,00 Euro betragen. Die Wirtschaftlichkeit liegt also bei etwa 1,18. Nach umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen in den Bereichen Produktion und Materialwirtschaft konnten die Kosten auf 13.000,00 Euro gesenkt und die Wirtschaftlichkeit damit auf etwa 1,54 erhöht werden. ««

**Zwischenübung Kapitel 1.8**

Für die 2688 Mitarbeiter der Speedy GmbH entstand im Jahr 2001 gemäß der Gewinn- und Verlustrechnung (= Kapitel 10 Externer Rechnungswesen) ein Personalaufwand von 215.000 T€. Die Mitarbeiter haben im Jahr 2001 125.000 Fahrzeuge produziert und abgesetzt, wodurch ein Umsatzpreis von 1.500.000 T€ erzielt wurde. Wie hoch waren die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiter? (Hinweis: Zwischenergebnisse dienen der Selbstkontrolle).

Outputmenge	
/ Inputmenge	
= Produktivität	
Bewertete Outputmenge	
/ Bewertete Inputmenge	
= Wirtschaftlichkeit	5,35

**Zusammenfassung Kapitel 1**

- » Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in Betrieben.
- » Haushalte sind Wirtschaftsobjekte, die eigene Bedarfe decken.
- » Betriebe sind Wirtschaftsobjekte, die fremde Bedarfe decken.
- » Unternehmen sind autonom handelnde Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die in der Regel das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen.
- » Wirtschaften bedeutet das planvolle Verfügen über knappe Güter zur Bedürfnisbefriedigung entsprechend dem ökonomischen Prinzip.
- » Das ökonomische Prinzip leitet sich aus dem menschlichen Vernunftprinzip ab, ein Ziel mit dem Einsatz möglichst sparsamer Mittel zu erreichen.
- » Gegenstand des Wirtschaftens sind knappe Güter.
- » Märkte bestehen aus der Gesamtheit von Wirtschaftsobjekten, die Gütern anbieten und nachfragen, die sich gegenseitig ersetzen können.
- » Auf Märkten entstehen Preise.

**Zusammenfassung:** Die Zusammenfassungen geben Ihnen einen schnellen Überblick über die wichtigsten Inhalte der Kapitel.

Fallstudie Kapitel 1 43

**Schlüsselbegriffe Kapitel**

- » Betriebswirtschaftslehre
- » Haushalt
- » Betrieb
- » Unternehmen
- » Wirtschaften
- » Knappes Gut
- » Produktionsfaktor
- » Energie
- » Ware
- » Produkt
- » Leistung
- » Sachleistung
- » Dienstleistung
- » Markt
- » Anspruchsgruppe
- » Volkswirtschaftslehre
- » Zentralverwaltungs-wirtschaft
- » Soziale Marktwirtschaft
- » Unternehmensvision
- » Unternehmensmission
- » Unternehmensidentität
- » Unternehmensgrundsatz
- » Zielhierarchie
- » Handlungsziel
- » Produktivität
- » Wirtschaftlichkeit

**Fragen Kapitel 1**

**Frage 1-1:** Nennen Sie den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

**Frage 1-2:** Nennen Sie die zwei Arten von Wirtschaftsobjekten, die am Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind.

**Frage 1-3:** Definieren Sie den Begriff »Haushalt«.

**Frage 1-4:** Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Haushalt«.

**Frage 1-5:** Definieren Sie den Begriff »Betrieb«.

**Frage 1-6:** Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Betriebe«.

**Frage 1-7:** Nennen Sie zwei Kennzeichen von allen Betrieben.

**Frage 1-8:** Nennen Sie mindestens zwei Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betrieben.

**Frage 1-9:** Definieren Sie den Begriff »Unternehmen«.

**Frage 1-10:** Nennen Sie mindestens zwei Arten von Sachleistungsunternehmen.

**Frage 1-11:** Nennen Sie mindestens zwei Möglichkeiten zur Unterteilung von Unternehmen nach der Größe.

**Frage 1-12:** Erläutern Sie, was unter Nonprofit-Organisationen verstanden wird.

**Frage 1-13:** Nennen Sie mindestens zwei verschiedene Arten von Nonprofit-Organisationen und Beispiele für diese.

**Fallstudie Kapitel 1**

(1) Begründen Sie, weshalb die Speedy GmbH ein Unternehmen ist, und analysieren Sie, um welche Art von Unternehmen es sich dabei handelt.

(2) Entwickeln Sie Vorschläge, wie die Unternehmensmission, die Unternehmensgrundsätze und die Bindungsziele der Speedy GmbH lauten könnten.

(3) Ordnen Sie die verschiedenen Vorgänge in der Checkliste der Speedy GmbH den jeweils primär betroffenen nachfolgenden Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre zu: Standortentscheidungen, Rechtsformentscheidungen, Entscheidungen über zwischen-

**Fallstudien:** In den Fallstudien können Sie das im Kapitel Erlernete auf reale Fragestellungen anwenden und es sich dadurch besser einprägen.

**Fragen:** Mithilfe der Wiederholungsfragen können Sie sich gezielt auf Prüfungen vorbereiten.



# Inhaltsübersicht

1	Grundlagen	1
<hr/>		
<b>Teil I</b>	<b>Konstitutive Entscheidungen</b>	<b>47</b>
2	Entscheidungstheorie	51
3	Standortentscheidungen	97
4	Rechtsformentscheidungen	131
5	Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen	177
<hr/>		
<b>Teil II</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>213</b>
6	Unternehmensverfassung	217
7	Organisation	233
8	Personalmanagement	283
9	Controlling	335
<hr/>		
<b>Teil III</b>	<b>Rechnungs- und Finanzwesen</b>	<b>393</b>
10	Externes Rechnungswesen	397
11	Internes Rechnungswesen	441
12	Finanzierung	501
13	Investition	529
<hr/>		
<b>Teil IV</b>	<b>Leistungserstellung</b>	<b>569</b>
14	Innovationsmanagement	573
15	Beschaffung	621
16	Logistik	657
17	Produktionswirtschaft	673
18	Marketing	709



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Hinweise für Studierende	VII
Hinweise für Lehrende	IX
Hinweise zur Benutzung des Buchs	XII
Inhaltsübersicht	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII
Verzeichnis länderspezifischer Begriffe	XXXVIII
<hr/>	
<b>1 Grundlagen</b>	<b>1</b>
1.1 Begriffe	2
1.1.1 Wirtschaftssubjekte	2
1.1.1.1 Haushalte	2
1.1.1.2 Betriebe	3
1.1.1.2.1 Arten von Betrieben	4
1.1.1.2.2 Unterteilung der Unternehmen	5
1.1.1.2.2.1 Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart	5
1.1.1.2.2.2 Unterteilung von Unternehmen nach der Größe	6
1.1.1.2.2.3 Unterteilung von Unternehmen nach der Gewinnorientierung	6
1.1.1.2.3 Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen	6
1.1.2 Wirtschaften	8
1.1.3 Güter	9
1.1.4 Märkte	13
1.1.5 Anspruchsgruppen	15
1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften	17
1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	20
1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	21
1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung	22
1.5.1 Zentralverwaltungswirtschaft	22
1.5.2 Marktwirtschaft	23
1.5.3 Soziale Marktwirtschaft	24
1.6 Normativer Rahmen	24
1.6.1 Vision	25
1.6.2 Mission	26
1.6.3 Wertesystem	27
1.6.3.1 Unternehmensidentität	27
1.6.3.2 Unternehmensgrundsätze	29
1.6.4 Zielsystem	30
1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre	32
1.7.1 St. Galler Management-Modell	32
1.7.2 4-Ebenen-Modell	34
1.8 Kennzahlen	40

<b>Teil I</b>	<b>Konstitutive Entscheidungen</b> .....	<b>47</b>
<b>2</b>	<b>Entscheidungstheorie</b> .....	<b>51</b>
2.1	Grundlagen .....	52
2.1.1	Unterteilung der Entscheidungstheorie .....	52
2.1.2	Vorgehensweise bei Entscheidungen .....	52
2.2	Elemente zur Beschreibung und Lösung von Entscheidungsproblemen .....	54
2.2.1	Entscheidungsfeld .....	55
2.2.1.1	Aktionenraum .....	55
2.2.1.2	Zustandsraum .....	56
2.2.1.3	Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix .....	57
2.2.2	Zielsystem .....	60
2.2.2.1	Unterteilung von Zielen .....	60
2.2.2.2	Zielbeziehungen .....	60
2.2.2.2.1	Präferenzrelationen .....	61
2.2.2.2.2	Instrumentalrelationen .....	61
2.2.2.2.3	Interdependenzrelationen .....	62
2.2.2.3	Operationalisierung von Zielen .....	64
2.2.3	Nutzenfunktion und Nutzenmatrix .....	66
2.2.4	Entscheidungsmodelle .....	68
2.2.4.1	Entscheidungsfunktion und Beurteilungsgröße .....	68
2.2.4.2	Entscheidungsregel .....	69
2.2.4.3	Unterteilung der Entscheidungsmodelle .....	69
2.3	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit .....	70
2.3.1	Entscheidungsmodell bei Sicherheit mit einer Zielsetzung .....	70
2.3.2	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit mit mehrfacher Zielsetzung .....	72
2.3.2.1	Zielgewichtung .....	72
2.3.2.2	Lexikographische Ordnung .....	74
2.4	Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit .....	75
2.4.1	Maximax-Regel .....	75
2.4.2	Maximin-/Wald-Regel .....	77
2.4.3	Pessimismus-Optimismus-/Hurwicz-Regel .....	78
2.4.4	Minimum-Regret-/Savage-Niehans-Regel .....	79
2.4.5	Laplace-Regel .....	81
2.5	Entscheidungsmodelle bei Risiko .....	83
2.5.1	$\mu$ -/Bayes-Prinzip .....	84
2.5.2	$(\mu, \sigma)$ -Prinzip .....	85
2.6	Weiterführende Fragestellungen der Entscheidungstheorie .....	87
2.6.1	Bernoulli-Prinzip .....	87
2.6.2	Mehrstufige Entscheidungen .....	89
2.6.3	Entscheidungen in Spielsituationen .....	90
<b>3</b>	<b>Standortentscheidungen</b> .....	<b>97</b>
3.1	Grundlagen .....	99
3.1.1	Begriffe .....	99



3.1.2	Unterteilung von Standortentscheidungen	99
3.1.3	Ziele von Standortentscheidungen	100
3.1.4	Restriktionen von Standortentscheidungen	102
3.1.5	Vorgehensweise	103
3.2	Strategische Standortplanung	104
3.2.1	Grundformen der Standortstruktur	104
3.2.2	Anzahl der Standorte	105
3.2.2.1	Einfluss der betrieblichen Funktion	105
3.2.2.2	Einfluss der Branche	107
3.3	Operative Standortplanung	107
3.3.1	Standortmaßnahmen	107
3.3.2	Standortbestimmung	110
3.3.2.1	Vorgehensweise bei der Standortbestimmung	110
3.3.2.2	Standortfaktoren	111
3.3.2.2.1	Systematisierung von Standortfaktoren	112
3.3.2.2.2	Unternehmensbezogene Standortfaktoren	113
3.3.2.2.2.1	Gesellschaftliche Situation	113
3.3.2.2.2.2	Politische Situation	114
3.3.2.2.2.3	Rechtliche Situation	114
3.3.2.2.2.4	Wirtschaftspolitik	115
3.3.2.2.2.5	Staatliche Verwaltung	115
3.3.2.2.3	Produktionsbezogene Standortfaktoren	115
3.3.2.2.3.1	Arbeitskräfte	115
3.3.2.2.3.2	Grundstücke und Gebäude	117
3.3.2.2.3.3	Kapital	117
3.3.2.2.3.4	Öffentliche Infrastruktur	117
3.3.2.2.3.5	Zuliefererinfrastruktur	118
3.3.2.2.3.6	Importmöglichkeiten	119
3.3.2.2.3.7	Klima und Geologie	119
3.3.2.2.4	Absatzbezogene Standortfaktoren	120
3.3.2.2.4.1	Lokale Nachfrage	120
3.3.2.2.4.2	Konkurrenzsituation	121
3.3.2.2.4.3	Absatzinfrastruktur	121
3.3.2.2.4.4	Exportmöglichkeiten	122
3.3.2.3	Methoden der Standortwahl	123
3.3.2.3.1	Prüflistenverfahren	124
3.3.2.3.2	Spieltheoretische Ansätze	124
3.3.2.3.3	Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung	124
3.3.2.3.4	Simulationsverfahren	124
3.3.2.3.5	Investitionsrechnungen	125
3.3.2.3.6	Nutzwertanalysen	125
3.4	Kennzahlen	126
<b>4</b>	<b>Rechtsformentscheidungen</b>	<b>131</b>
4.1	Grundlagen	132
4.1.1	Unterteilung der Rechtsformen	132
4.1.1.1	Unterteilung nach der Rechtsgrundlage	132

4.1.1.2	Unterteilung nach dem Erscheinen gegenüber Dritten . . . . .	132
4.1.1.3	Unterteilung nach dem Grad der Verselbstständigung . . . . .	133
4.1.2	Zielinhalte von Rechtsformentscheidungen . . . . .	134
4.1.2.1	Gegenstand . . . . .	134
4.1.2.2	Rechtsfähigkeit . . . . .	136
4.1.2.3	Firmierung . . . . .	136
4.1.2.4	Kapitalausstattung . . . . .	137
4.1.2.5	Eigentümer . . . . .	137
4.1.2.6	Änderbarkeit des Gesellschafterbestandes . . . . .	138
4.1.2.7	Organisation . . . . .	139
4.1.2.8	Haftungsumfang . . . . .	140
4.1.2.9	Gewinn- und Verlustverteilung . . . . .	140
4.1.2.10	Unternehmerische Mitbestimmung von Arbeitnehmern . . . . .	141
4.1.2.11	Publizität . . . . .	141
4.1.2.12	Rechtsformabhängige Aufwendungen . . . . .	142
4.1.2.13	Gewinnbesteuerung . . . . .	143
4.1.3	Vorgehensweise bei der Gründung von Unternehmen . . . . .	143
4.2	Einzelunternehmen . . . . .	145
4.2.1	Grundlagen . . . . .	145
4.2.2	Deutsche Einzelunternehmen . . . . .	145
4.2.3	Österreichische Einzelunternehmen . . . . .	146
4.2.4	Schweizerische Einzelunternehmen . . . . .	147
4.3	Personengesellschaften . . . . .	148
4.3.1	Grundlagen . . . . .	148
4.3.2	Gesellschaften bürgerlichen Rechts/Einfache Gesellschaften . . . . .	149
4.3.2.1	Deutsche Gesellschaft bürgerlichen Rechts . . . . .	149
4.3.2.2	Österreichische Gesellschaft bürgerlichen Rechts . . . . .	150
4.3.2.3	Schweizerische einfache Gesellschaft . . . . .	150
4.3.3	Offene Handelsgesellschaften/Offene Gesellschaften/ Kollektivgesellschaften . . . . .	151
4.3.3.1	Deutsche Offene Handelsgesellschaft . . . . .	151
4.3.3.2	Österreichische Offene Gesellschaft . . . . .	152
4.3.3.3	Schweizerische Kollektivgesellschaft . . . . .	152
4.3.3.4	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung . . . . .	153
4.3.4	Kommanditgesellschaften . . . . .	154
4.3.4.1	Deutsche Kommanditgesellschaft . . . . .	154
4.3.4.2	Österreichische Kommanditgesellschaft . . . . .	156
4.3.4.3	Schweizerische Kommanditgesellschaft . . . . .	157
4.4	Kapitalgesellschaften . . . . .	158
4.4.1	Grundlagen . . . . .	158
4.4.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung . . . . .	159
4.4.2.1	Deutsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	160
4.4.2.2	Österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	160
4.4.2.3	Schweizerische Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	161
4.4.3	Aktiengesellschaften . . . . .	162
4.4.3.1	Deutsche Aktiengesellschaft . . . . .	164

4.4.3.2	Österreichische Aktiengesellschaft	164
4.4.3.3	Schweizerische Aktiengesellschaft	165
4.4.3.4	Societas Europaea	166
4.5	Stiftungen	167
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen</b>	<b>177</b>
5.1	Grundlagen	177
5.1.1	Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen	177
5.1.1.1	Ebenen zwischenbetrieblicher Verbindungen	178
5.1.1.2	Reichweite zwischenbetrieblicher Verbindungen	180
5.1.1.3	Bindungsintensität zwischenbetrieblicher Verbindungen	181
5.1.1.4	Bindungsinstrumente zwischenbetrieblicher Verbindungen	182
5.1.1.4.1	Verträge	183
5.1.1.4.2	Beteiligungen	184
5.1.2	Ziele zwischenbetrieblicher Verbindungen	185
5.1.3	Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.1	Unternehmensinterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.2	Unternehmensexterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.2.1	Auswirkungen zwischenbetrieblicher Verbindungen auf den Wettbewerb	187
5.1.3.2.1.1	Wettbewerbsarten	187
5.1.3.2.1.2	Marktformen	188
5.1.3.2.1.3	Negative und positive Auswirkungen	190
5.1.3.2.2	Kartellgesetze und -behörden	190
5.1.4	Vorgehensweise beim Eingehen von zwischenbetrieblichen Verbindungen	192
5.1.4.1	Vorgehensweise beim Eingehen von Kooperationen	192
5.1.4.2	Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen	192
5.2	Formen der Kooperation	194
5.2.1	Unternehmensverbände	194
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften	195
5.2.3	Kartelle	196
5.2.4	Franchiseunternehmen	198
5.2.5	Genossenschaften	198
5.2.6	Gemeinschaftsunternehmen	199
5.3	Formen der Konzentration	200
5.3.1	Konzerne	201
5.3.2	Fusionierte Unternehmen	203
5.4	Besondere Ausprägungen zwischenbetrieblicher Verbindungen	204
5.4.1	Strategische Allianzen	205
5.4.2	Vernetzte Organisationen	206
5.4.3	Keiretsus	207
5.4.4	Virtuelle Unternehmen	208

<b>Teil II</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>213</b>
<b>6</b>	<b>Unternehmensverfassung</b>	<b>217</b>
6.1	Grundlagen	218
6.1.1	Unternehmensverfassungen als Staatsverfassungen der Unternehmen	218
6.1.2	Manager als wichtigste Adressaten der Unternehmensverfassung	218
6.2	Regelwerke der Unternehmensverfassung	219
6.2.1	Transnationale Regelwerke	220
6.2.2	Nationale Regelwerke	220
6.2.2.1	Deutsche Regeln zur Unternehmensführung	220
6.2.2.2	Österreichische Regeln zur Unternehmensführung	221
6.2.2.3	Schweizerische Regeln zur Unternehmensführung	221
6.2.2.4	Amerikanische Regeln zur Unternehmensführung	223
6.2.3	Unternehmensinterne Regelwerke	223
6.3	Regelungsgegenstände von Unternehmensverfassungen	223
6.3.1	Übersicht über die Regelungsgegenstände	223
6.3.2	Spitzenorganisation	226
6.3.2.1	Monistische Spitzenorganisation	226
6.3.2.2	Dualistische Spitzenorganisation	228
6.3.3	Beschlussfassung	228
<b>7</b>	<b>Organisation</b>	<b>233</b>
7.1	Grundlagen	234
7.2	Organisatorische Analyse	235
7.2.1	Ermittlung von Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse	235
7.2.2	Ermittlung von Arbeitsgängen im Rahmen der Arbeitsanalyse	236
7.3	Gestaltung der Ablauforganisation mittels der Arbeitssynthese	238
7.3.1	Bildung von Prozessen	239
7.3.1.1	Merkmale von Prozessen	239
7.3.1.2	Arten von Prozessen	241
7.3.2	Bildung von Prozessketten	242
7.3.3	Möglichkeiten der Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Prozessketten	244
7.3.4	Bildung der Ablauforganisation	246
7.4	Gestaltung der Aufbauorganisation mittels der Aufgabensynthese	246
7.4.1	Bildung von Organisationseinheiten	246
7.4.1.1	Stellen	247
7.4.1.1.1	Linienstellen	248
7.4.1.1.1.1	Leitungsstellen	248
7.4.1.1.1.2	Ausführungsstellen	249
7.4.1.1.2	Unterstützende Stellen	249
7.4.1.1.2.1	Stabsstellen	249
7.4.1.1.2.2	Assistenzstellen	250

7.4.1.1.2.3	Dienstleistungsstellen	250
7.4.1.2	Gremien	251
7.4.1.2.1	Leitungsgruppen	251
7.4.1.2.2	Arbeitsgruppen	251
7.4.1.2.3	Projektgruppen	252
7.4.1.2.4	Problemlösegruppen	252
7.4.1.2.5	Ausschüsse	253
7.4.1.3	Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten	253
7.4.2	Abteilungsbildung	254
7.4.2.1	Leitungsspanne und -tiefe	256
7.4.2.2	Leistungsbeziehungen	257
7.4.2.3	Strukturierungsgegenstand	259
7.4.2.4	Strukturierungsebenen	259
7.4.2.5	Strukturierungsmerkmale	260
7.4.2.5.1	Strukturierung nach Verrichtungen	261
7.4.2.5.2	Strukturierung nach Produkten	263
7.4.2.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	265
7.4.2.5.4	Strukturierung nach Regionen	266
7.4.2.5.5	Strukturierung nach Projekten	267
7.4.2.5.6	Strukturierung nach Prozessen	269
7.4.2.5.7	Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern	269
7.4.2.6	Aufgabenverteilung	270
7.5	Neuere Organisationsansätze	271
7.6	Gestaltung organisatorischer Veränderungen	273
7.6.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	273
7.6.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	275
7.6.3	Veränderungsmodelle	277
<b>8</b>	<b>Personalmanagement</b>	<b>283</b>
8.1	Grundlagen	284
8.1.1	Entwicklung des Personalmanagements	284
8.1.2	Ziele des Personalmanagements	285
8.1.3	Restriktionen des Personalmanagements	286
8.1.3.1	Kollektives Arbeitsrecht	286
8.1.3.2	Individuelles Arbeitsrecht	287
8.1.4	Aufgaben und Vorgehensweise	288
8.2	Personalbeschaffung	289
8.2.1	Personalplanung	289
8.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	291
8.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	292
8.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	294
8.2.2	Personalarbeitstellung	295
8.2.2.1	Personalsuche	295
8.2.2.2	Personalauswahl	297
8.3	Personaleinsatz	299
8.3.1	Einarbeitung	301

8.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	301
8.3.3	Zeitwirtschaft	303
8.3.3.1	Arbeitszeit	303
8.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	304
8.3.4	Vergütung	305
8.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	305
8.3.4.2	Formen der Vergütung	307
8.3.5	Personalführung	310
8.3.5.1	Modelle des Personalmanagements	311
8.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	311
8.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	312
8.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	313
8.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	314
8.3.5.3	Führungsstile	314
8.3.5.4	Managementprinzipien	316
8.3.5.4.1	Management-by-Delegation	317
8.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	317
8.3.5.4.3	Management-by-Exception	318
8.3.5.4.4	Management-by-Results	318
8.3.5.4.5	Management-by-Objectives	318
8.3.6	Personalverwaltung	319
8.4	Personalbeurteilung	320
8.5	Personalentwicklung	323
8.6	Personalfreisetzung	325
8.6.1	Interne Personalfreisetzung	326
8.6.2	Externe Personalfreisetzung	326
8.7	Kennzahlen	327
<b>9</b>	<b>Controlling</b>	<b>335</b>
9.1	Grundlagen	335
9.1.1	Führungsprozess	335
9.1.2	Aufgaben des Controllings im Führungsprozess	338
9.2	Planung	339
9.2.1	Grundlagen	339
9.2.1.1	Arten der Planung	339
9.2.1.1.1	Strategische, taktische und operative Planung	340
9.2.1.1.2	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung	342
9.2.1.1.3	Sukzessive und simultane Planung	342
9.2.1.1.4	Starre und flexible Planung	343
9.2.1.1.5	Anpassungsformen der Planung	344
9.2.1.2	Aufgaben der Planung	344
9.2.2	Strategische Planung	346
9.2.2.1	Grundlagen	346
9.2.2.1.1	Arten von Strategien	346
9.2.2.1.2	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	348
9.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung	350

9.2.2.2.1	SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	350
9.2.2.2.2	Wertkettenmodell	352
9.2.2.2.3	Benchmarking	353
9.2.2.2.4	PIMS-Studie	354
9.2.2.2.5	7-S-Modell	355
9.2.2.2.6	Kernkompetenzenansatz	356
9.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung	358
9.2.2.3.1	Branchenstrukturanalyse	358
9.2.2.3.2	Szenariotechnik	359
9.2.2.3.3	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	361
9.2.2.3.3.1	Normstrategien	363
9.2.2.3.3.2	Produktlebenszyklus-Modell	363
9.2.2.3.3.3	Erfahrungskurvenkonzept	365
9.2.2.3.4	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	368
9.2.2.3.5	Shareholder-Value-Ansatz	368
9.2.3	Operative Planung	370
9.2.3.1	Grundlagen	370
9.2.3.2	Budgetierung	371
9.2.3.3	Besondere Ausprägungen der Budgetierung	373
9.3	Kontrolle	374
9.3.1	Kontrollarten	374
9.3.2	Aufgaben der Kontrolle	376
9.4	Informationsversorgung	377
9.4.1	Berichtswesen	377
9.4.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	378
9.4.2.1	Kennzahlen	378
9.4.2.2	Kennzahlensysteme	380
9.4.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem	380
9.4.2.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	382
9.4.2.2.3	Balanced-Scorecard	382
<b>Teil III</b>	<b>Rechnungs- und Finanzwesen</b>	<b>393</b>
<b>10</b>	<b>Externes Rechnungswesen</b>	<b>397</b>
10.1	Grundlagen	398
10.1.1	Einordnung	398
10.1.2	Aufgaben des externen Rechnungswesens	399
10.2	Buchführung	401
10.2.1	Belege	401
10.2.2	Buchen auf Konten	401
10.2.3	Aufbau von Buchführungssystemen	402
10.2.3.1	Grundbücher	402
10.2.3.2	Ordnungsbücher	403
10.2.3.2.1	Hauptbücher	403
10.2.3.2.2	Nebenbücher	404

10.2.3.2.3	Inventar- und Bilanzbücher	405
10.3	Jahresabschluss/-rechnung	405
10.3.1	Bestandteile	405
10.3.2	Bilanz	407
10.3.2.1	Vermögen auf der Aktivseite	409
10.3.2.2	Kapital auf der Passivseite	410
10.3.2.3	Formen der Bilanzänderungen	411
10.3.3	Kapital-/Geldflussrechnung	413
10.3.3.1	Auszahlungen und Einzahlungen, Ausgaben und Einnahmen	413
10.3.3.2	Aufbau der Kapital-/Geldflussrechnung	415
10.3.4	Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	418
10.3.4.1	Aufwendungen und Erträge	418
10.3.4.2	Aufbau der Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	420
10.3.5	Zusammenhang der Jahres(abschluss)rechnungen	424
10.4	Kennzahlen	431
10.4.1	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	431
10.4.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	432
<hr/>		
<b>11</b>	<b>Internes Rechnungswesen</b>	<b>441</b>
11.1	Grundlagen	442
11.1.1	Kosten und Leistungen	442
11.1.2	Einordnung	443
11.1.3	Unterteilung	444
11.1.4	Aufgaben der Kostenrechnung	447
11.1.5	Vorgehensweise bei der Kostenrechnung	447
11.2	Kostentheorie	448
11.3	Kalkulation	449
11.3.1	Kostenartenrechnung	450
11.3.1.1	Kostenermittlung	451
11.3.1.1.1	Materialkosten	451
11.3.1.1.2	Personalkosten	452
11.3.1.1.3	Abschreibungen	452
11.3.1.1.4	Fremdleistungskosten	453
11.3.1.1.5	Wagniskosten	453
11.3.1.1.6	Zinsen	453
11.3.1.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben	454
11.3.1.2	Kostencharakterisierung	455
11.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	455
11.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	456
11.3.2	Kostenstellenrechnung	458
11.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	459
11.3.2.2	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten	460
11.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	463
11.3.3	Kostenträgerrechnung	465
11.3.3.1	Verfahren der Kostenträgerrechnung	467
11.3.3.2	Divisionskalkulation	468



11.3.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation	469
11.3.3.4	Zuschlagskalkulation	470
11.3.3.4.1	Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens	470
11.3.3.4.2	Kalkulation einzelner Kostenträger	473
11.3.3.5	Maschinenstundensatzrechnung	475
11.3.4	Ermittlung des Verkaufspreises	479
11.3.5	Prozesskostenrechnung	480
11.4	Erfolgsrechnungen	481
11.4.1	Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis	482
11.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	482
11.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	483
11.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	484
11.4.2.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	486
11.5	Entscheidungsrechnungen	486
11.5.1	Programmplanung	487
11.5.2	Preisbestimmung	488
11.5.3	Break-even-Analyse	489
11.5.4	Make-or-buy-Analysen	490
11.6	Kontrollrechnungen	491
11.6.1	Systeme der Kontrollrechnung	491
11.6.2	Plankostenrechnungen	491
<b>12</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>501</b>
12.1	Grundlagen	501
12.1.1	Begriffe	501
12.1.2	Einordnung	502
12.1.3	Unterteilung der Finanzierungsformen	503
12.1.4	Ziele der Finanzierung	504
12.1.5	Vorgehensweise	505
12.2	Beteiligungsfinanzierung	508
12.3	Selbstfinanzierung	509
12.4	Kreditfinanzierung	510
12.4.1	Kundenkredit	512
12.4.2	Lieferantenkredit	512
12.4.3	Kontokorrentkredit	513
12.4.4	Lombardkredit	513
12.4.5	Darlehen von Kreditinstituten	514
12.4.6	Schuldverschreibungen	514
12.4.7	Schuldscheindarlehen	515
12.4.8	Genussscheine	515
12.5	Finanzierung aus Rückstellungen	516
12.6	Weitere Formen der Finanzierung	516
12.6.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	516
12.6.2	Subventionsfinanzierung	517
12.7	Kapitalsubstitution	517
12.7.1	Miete, Pacht und Leasing	517

12.7.2	Sale-and-lease-back	518
12.7.3	Factoring	518
12.8	Kennzahlen	520
12.8.1	Horizontale Kapitalstruktur	520
12.8.1.1	Liquiditätsgrade	520
12.8.1.2	Goldene Finanzierungsregel/Goldene Bankregel	521
12.8.2	Vertikale Kapitalstruktur	522
12.8.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	522
12.8.2.2	Leverage-Effekt	522
<b>13</b>	<b>Investition</b>	<b>529</b>
13.1	Grundlagen	529
13.1.1	Einordnung	529
13.1.2	Unterteilung der Investitionen	530
13.1.3	Aufgaben im Investitionsbereich	533
13.1.4	Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen	534
13.2	Ermittlung der Investitionsdaten	536
13.2.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung	537
13.2.2	Ermittlung der Nutzungsdauer	538
13.2.3	Ermittlung des Liquidationserlöses	539
13.2.4	Ermittlung der Rückflüsse	539
13.2.4.1	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen	540
13.2.4.2	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen	541
13.2.4.3	Ansatz von Abschreibungen im Rahmen von Investitionsrechnungen	542
13.2.5	Aufstellung der Zahlungsreihe	543
13.3	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	545
13.3.1	Kostenvergleichsrechnung	546
13.3.2	Gewinnvergleichsrechnung	547
13.3.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	549
13.3.4	Statische Amortisationsrechnung	550
13.4	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	552
13.4.1	Diskontierung	553
13.4.2	Kapitalwertmethode	554
13.4.3	Interne Zinsfußmethode	557
13.4.4	Annuitätenmethode	559
13.5	Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen	560
13.6	Kennzahlen	562
<b>Teil IV</b>	<b>Leistungserstellung</b>	<b>569</b>
<b>14</b>	<b>Innovationsmanagement</b>	<b>573</b>
14.1	Grundlagen	573
14.1.1	Begriffe	576
14.1.1.1	Forschung und Entwicklung	576

14.1.1.2	Theorien als Ergebnis der Grundlagenforschung	576
14.1.1.3	Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung	577
14.1.1.4	Technik als Ergebnis der Entwicklung	579
14.1.1.5	Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung	580
14.1.2	Einordnung des Innovationsmanagements	582
14.1.3	Entwicklung des Innovationsmanagements	582
14.1.4	Ziele des Innovationsmanagements	584
14.1.5	Restriktionen des Innovationsmanagements	585
14.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	586
14.2	Strategisches Innovationsmanagement	587
14.2.1	Innovationsstrategie	587
14.2.1.1	Technologiestrategie	587
14.2.1.1.1	Anstoß zur Technologieentwicklung	588
14.2.1.1.2	Auswahl der Technologiestrategie	589
14.2.1.2	Produktstrategie	591
14.2.1.2.1	Anstoß zur Produktentwicklung	591
14.2.1.2.2	Auswahl der Produktstrategie	593
14.2.1.2.3	Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie	595
14.2.1.3	Prozessstrategie	596
14.2.1.4	Timingstrategie	596
14.2.1.4.1	Inventionstiming	596
14.2.1.4.2	Innovationstiming	597
14.2.2	Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung	598
14.2.2.1	Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungsprojekten	599
14.2.2.2	Bewertung und Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	600
14.2.2.3	Budget- und Ressourcenzuweisung	602
14.2.3	Technologie- und Technikbereitstellung	602
14.3	Operatives Innovationsmanagement	604
14.3.1	Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung	604
14.3.2	Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	604
14.3.2.1	Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und Pflichtenhefte	604
14.3.2.2	Strukturierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	605
14.3.2.3	Termin- und Kapazitätsplanung	607
14.3.3	Instrumente des operativen Innovationsmanagements	608
14.3.3.1	Quality Function Deployment	608
14.3.3.2	Methoden der Ideengewinnung	609
14.3.3.2.1	Ideengenerierung	610
14.3.3.2.2	Ideensammlung	611
14.3.3.2.3	Ideenbewertung und -auswahl	611
14.3.3.3	Failure Mode and Effects Analysis	611
14.3.3.4	Target-Costing	612
14.3.3.5	Wertanalyse	612
14.3.4	Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	613
14.3.5	Produktion und Markteinführung	614

14.4	Innovationskultur	614
14.5	Kennzahlen	615
<b>15</b>	<b>Beschaffung</b>	<b>621</b>
15.1	Grundlagen	622
15.1.1	Begriffe	622
15.1.2	Einordnung der Beschaffung	624
15.1.3	Ziele der Beschaffung	625
15.1.4	Aufgaben der Beschaffung	626
15.2	Strategische Aspekte der Beschaffung	627
15.2.1	Insourcing versus Outsourcing	627
15.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcings	628
15.3	Operative Aspekte der Beschaffung	629
15.3.1	Bedarfsplanung	629
15.3.1.1	Bedarfsarten	630
15.3.1.2	Klassifikation der zu beschaffenden Güter	631
15.3.1.2.1	ABC-Analyse	631
15.3.1.2.2	XYZ-Analyse	633
15.3.1.2.3	Kombinierte ABC-XYZ-Analyse	633
15.3.2	Auftragsgetriebene Materialbereitstellung	633
15.3.2.1	Bedarfsermittlung	635
15.3.2.2	Bereitstellungsprinzipien	637
15.3.3	Prognosegetriebene Materialbereitstellung	637
15.3.3.1	Bedarfsermittlung	637
15.3.3.2	Bestellpolitiken	638
15.3.3.2.1	t-S-Bestellpolitik	639
15.3.3.2.2	s-q-Bestellpolitik	640
15.3.3.2.2.1	Ermittlung des Bestellpunktbestandes	640
15.3.3.2.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	643
15.4	Lieferantenpolitik	646
15.4.1	Lieferantenstruktur	646
15.4.2	Lieferantenbeurteilung	646
15.4.3	Angebotsvergleich	647
15.5	Elektronische Beschaffung	649
15.6	Kennzahlen	650
<b>16</b>	<b>Logistik</b>	<b>657</b>
16.1	Grundlagen	658
16.1.1	Einordnung der Logistik	658
16.1.2	Unterteilung der Logistik	658
16.1.2.1	Unterteilung der Logistik nach Gütern	658
16.1.2.2	Unterteilung der Logistik nach Phasen	659
16.1.3	Ziele der Logistik	660
16.1.4	Aufgaben der Logistik	661
16.2	Logistikfunktionen	662
16.3	Gestaltung von Logistiksystemen	663

16.3.1	Komponenten von Logistiksystemen	663
16.3.2	Transportsysteme	664
16.3.3	Lagersysteme	666
16.4	Steuerung der Logistik	667
16.5	Kennzahlen	669
<hr/>		
<b>17</b>	<b>Produktionswirtschaft</b>	<b>673</b>
17.1	Grundlagen	674
17.1.1	Begriffe	674
17.1.2	Einordnung der Produktion	675
17.1.3	Ziele der Produktionswirtschaft	675
17.1.4	Aufgaben der Produktionswirtschaft	676
17.2	Produktionstheorie	678
17.2.1	Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren	679
17.2.1.1	Substitutionale Produktionsfunktionen	679
17.2.1.2	Limitationale Produktionsfunktionen	679
17.2.2	Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge	680
17.2.2.1	Produktionsfunktion vom Typ A	681
17.2.2.2	Produktionsfunktion vom Typ B	681
17.3	Gestaltung von Produktionssystemen	683
17.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	683
17.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	685
17.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	687
17.3.4	Festlegung des Prozesstyps der Produktion	688
17.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	690
17.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	693
17.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	694
17.3.8	Layoutgestaltung	696
17.4	Produktionsplanung und -steuerung	697
17.4.1	Programmplanung	697
17.4.2	Mengenplanung	699
17.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	700
17.4.4	Produktionssteuerung	701
17.5	Kennzahlen	704
<hr/>		
<b>18</b>	<b>Marketing</b>	<b>709</b>
18.1	Grundlagen	710
18.1.1	Einordnung des Marketings	710
18.1.2	Unterteilung des Marketings	710
18.1.3	Entwicklung des Marketings	711
18.1.4	Ziele des Marketings	713
18.1.5	Restriktionen des Marketings	714
18.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	714
18.2	Preistheorie	715
18.2.1	Preis-Absatz-Funktion	716
18.2.2	Nachfrageeffekte	717

18.3	Marktanalyse	718
18.3.1	Käuferverhalten	719
18.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	719
18.3.1.2	Kaufarten	720
18.3.1.3	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	720
18.3.1.4	Kaufprozesse	720
18.3.1.4.1	Bedürfnisrealisierung	721
18.3.1.4.2	Informationssuche	723
18.3.1.4.3	Alternativenbewertung	724
18.3.1.4.4	Kaufentscheidung	724
18.3.1.4.5	Verhalten nach dem Kauf	725
18.3.2	Marktforschung	725
18.3.2.1	Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen	725
18.3.2.2	Formen der Marktforschung	725
18.3.2.3	Neuere Ansätze der Marktforschung	726
18.3.3	Marktsegmentierung	728
18.4	Marketingstrategien	731
18.4.1	Produkt-Markt-Strategien	731
18.4.2	Generische Strategien	732
18.5	Absatzpolitische Instrumente	733
18.5.1	Produktpolitik	734
18.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	736
18.5.2.1	Preispolitik	738
18.5.2.1.1	Preisbestimmung	738
18.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	739
18.5.2.1.3	Preisverlauf	740
18.5.2.2	Konditionenpolitik	742
18.5.3	Kommunikationspolitik	742
18.5.3.1	Werbung	743
18.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	745
18.5.3.3	Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente	746
18.5.3.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	747
18.5.3.5	Customer-Relationship-Management	748
18.5.4	Distributionspolitik	748
18.5.4.1	Absatzwegpolitik (Akquisitorische Distribution)	749
18.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution)	750
18.6	Kennzahlen	751
	Literaturverzeichnis	757
	Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	767
	Sach- und Personenverzeichnis	769
	Autoren	783

## Abkürzungsverzeichnis

$\lambda$	Optimismus-Parameter
$\mu$	Erwartungswert
$\sigma$	Standardabweichung
$\Phi$	Beurteilungsgröße
$\nearrow$	Interner Verweis auf Kapitel oder Abbildungen/Tabellen
$\curvearrowright$	Externer Verweis auf Materialien unter <a href="http://www.EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de">www.EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de</a>
€	Währungszeichen des Euros
\$	Währungszeichen des amerikanischen Dollars
A	Abschreibung, Austria
a	Aktion
AB	Anfangsbestand
Abs.	Absatz
AC	Assessment-Center
AG	Aktiengesellschaft
AGFA	Aktiengesellschaft für Anilinfabrikation
AIDA	Attention Interest Desire Action
ALDI	Albrecht Discount
AN	Annuität
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
ÄZ	Äquivalenzziffer
B	Bedarfsmenge, Beschäftigungsabweichung
BA	British Airways
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BCG	Boston Consulting Group
Bd.	Band
BHW	Beamten Heimstättenwerk
BMW	Bayerische Motorenwerke
BP	British Petroleum
BPMN	Business Process Model and Notation
BPR	Business Process Reengineering
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
$C_0$	Kapitalwert
CERN	Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
CEO	Chief Executive Officer
CH	Confoederatio Helvetica
CHF	Währungszeichen des Schweizer Franken
Cie.	Compagnie
CIP	Continuous Improvement Process
CKD	Completely-knocked-down
CNC	Computerized Numerical Control

Co.	Compagnie
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
D	Deutschland
d	Intensität
DB	Deckungsbeitrag
DCF	Discounted-Cash-Flow
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
E	Erfolg, Gewinn
e	Ergebnis
e.K.	Eingetragene/r Kauffrau/mann (D)
e.Kfm.	Eingetragener Kaufmann (D)
e.Kfr.	Eingetragene Kauffrau (D)
e.U.	Einzelunternehmen (A)
e.V.	Eingetragener Verein
ECOWAS	Economic Community of West African States
EDI	Electronic Data Interchange
eG	Eingetragene Genossenschaft, Einfache Gesellschaft (CH)
EG	Europäische Gemeinschaft
EK	Eigenkapital
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
et al.	und andere
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
f	Funktion
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
FEI	Financial Executive Institute
FEk	Fertigungseinzelkosten
ff.	folgende (Seiten)
FGk	Fertigungsgemeinkosten
Fk	Fertigungskosten
FK	Fremdkapital
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
f <sub>s</sub>	Sicherheitsfaktor
g	Gewichtung
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (D)
GE	General Electric
GesbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (A)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Gk	Gemeinkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung



h	Stunde
HB	Hilfs- und Betriebs(stoffe)
Hk	Herstellkosten
HSG	Hochschule St. Gallen
I	Ist
$I_0$	Investitionsauszahlung
IBM	International Business Machines
iF	Industrie Forum
IIS	Institut für Integrierte Schaltungen
IKEA	Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd
IMD	International Institute for Management Development
INA	Industrie Nadellager
Inc.	Incorporated
IPO	Initial Public Offering
ISI	Institut für System- und Innovationsforschung
ISO	International Standardization Organization
JVC	Victor Company of Japan
K	Kosten
k	Stückkosten, Einkaufspreis, Faktorpreis, Ziel
$K_B$	Bestellkosten
$K_f$	Fixkosten
$K_G$	Gesamtkosten
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
$K_L$	Lagerkosten
$k_L$	Zins- und Lagerkostensatz
km	Kilometer
KoIG	Kollektivgesellschaft (CH)
KomG	Kommanditgesellschaft (CH)
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
L	Liquidationserlös
Lkw	Lastkraftwagen
Ltd.	Limited
$m_B$	Anzahl jährlicher Bestellungen
MBA	Master of Business Administration
MEk	Materialeinzelkosten
MGk	Materialgemeinkosten
Mill.	Million(en)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mk	Materialkosten
MP3	MPEG-1, Layer 3
Mrd.	Milliarde(n)
MRP	I: Material Requirements Planning, II: Manufacturing Resource Planning

n	Anzahl, Perioden, Nutzungsdauer
N	Zahlungsbetrag
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NGO	Non-Governmental Organization
Nr.	Nummer
ÖCGK	Österreichische Corporate Governance Kodex
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
OG	Offene Gesellschaft (A)
OHG	Offene Handelsgesellschaft (D)
OPEC	Organization of Petroleum Exporting Countries
P	Plan
p	Verkaufspreis
PartG	Partnerschaftsgesellschaft (D)
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
Pkw	Personenkraftwagen
PLC	Public Limited Company
PMI	Post Merger Integration
PR	Public Relations
PS	Pferdestärke
q	Bestellmenge, Produktionsfaktormenge
QFD	Quality Function Deployment
QMS	Qualitätsmanagementsystem
$q_{opt}$	Optimale Bestellmenge
R	Rückfluss, Rentabilität
r	Zinssatz, Zinsfuß
$R_E$	Eigenkapitalrentabilität
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotation
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebs(stoffe)
ROI	Return-on-Investment
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
s	Meldebestand, Bestellpunktbestand
S	Sollniveau
SAP	Systeme Anwendungen Produkte (in der Datenverarbeitung)
SCM	Supply Chain Management
SE	Societas Europaea
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
Sk	Selbstkosten
SOX	Sarbanes-Oxley Act
S-0-R	Stimulus-Organismus-Response
$S_S$	Sicherheitsbestand
$S_W$	Bestand zur Überbrückung der Wiederbeschaffungszeit

T	Tausend
t	Zeit, Jahr
TCO	Total Cost of Ownership
TQM	Total Quality Management
TUI	Touristik Union International
TV	Television
$t_w$	Wiederbeschaffungszeit
u	Nutzenwert, Nutzenfunktion
U	Umsatzerlös
UG	Unternehmergesellschaft (D)
UK	United Kingdom
UML	Unified Modeling Language
US	United States
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus
V	Verbrauchsabweichung
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VtGk	Vertriebsgemeinkosten
VW	Volkswagen
$v_x$	Variationskoeffizient
VwGk	Verwaltungsgemeinkosten
w	Eintrittswahrscheinlichkeit
WMF	Württembergische Metallwaren Fabrik
x	Beschäftigung, Ausbringungsmenge, Absatzmenge, Lagerabgang
$x_B$	Bedarfsmenge
$x_{Be}$	Break-even-Menge
Z	Eigenschaft
z	Umweltzustand
z. B.	zum Beispiel
ZF	Zahnradfabrik
ZMET	Zaltman Metaphor Elicitation Technique
Zs	Zuschlagssatz

## Verzeichnis länderspezifischer Begriffe

Länderspezifische Begriffe werden in diesem Buch immer in der Reihenfolge Deutschland, Österreich, Schweiz aufgeführt. Viele der nachfolgend aufgeführten länderspezifischen Begriffe werden dabei nicht ausschließlich, sondern synonym verwendet.

<b>Deutscher Begriff</b>	<b>Österreichischer Begriff</b>	<b>Schweizerischer Begriff</b>
Aktiva	Aktiva	Aktiven
Bundesland	Bundesland	Kanton
Einzelunternehmen	Einzelunternehmen	Einzelfirma
Gesamtschuldnerische Haftung	Solidarische Haftung	Solidarische Haftung
Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	Einfache Gesellschaft
Gewinn- und Verlustrechnung	Gewinn- und Verlustrechnung	Erfolgsrechnung
Grundkapital	Nominale	Grundkapital
Haftsumme	Haftsumme	Kommanditsumme
Handelsgewerbe	–	Gewerbe
Handelsregister	Firmenbuch	Handelsregister
Hauptversammlung	Hauptversammlung	Generalversammlung
Immaterielle Vermögensgegenstände	Immaterielle Vermögensgegenstände	Immaterielle Werte
Jahresabschluss	Jahresabschluss	Jahresrechnung
Jahresfehlbetrag	Jahresfehlbetrag	Jahresverlust
Jahresüberschuss	Jahresüberschuss	Jahresgewinn
Kapitalflussrechnung	Kapitalflussrechnung	Geldflussrechnung, Mittelflussrechnung
Kaufmann	Unternehmen	Kaufmännisches Unternehmen
Kommanditist	Kommanditist	Kommanditär
Lagebericht	Lagebericht	Jahresbericht
Offene Handelsgesellschaft	Offene Gesellschaft	Kollektivgesellschaft
Passiva	Passiva	Passiven
Rücklagen	Rücklagen	Reserven
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Sonstige betriebliche Aufwendungen	Übriger betrieblicher Aufwand
Umsatzerlös	Umsatzerlös	Nettoerlös
Unternehmensregister	Firmenbuch	Betriebs- und Unternehmensregister
Vorstand und Aufsichtsrat	Vorstand und Aufsichtsrat	Verwaltungsrat

# 1 Grundlagen

## Kapitelnavigator

Inhalt	Lernziel
<b>1.1 Begriffe</b>	1-1 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffe kennen.
<b>1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre</b>	1-2 Die Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften kennen.
<b>1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre</b>	1-3 Die Möglichkeiten zur Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
<b>1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre</b>	1-4 Die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
<b>1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung</b>	1-5 Den Einfluss der Wirtschaftsordnung auf die Betriebswirtschaftslehre kennen.
<b>1.6 Normativer Rahmen</b>	1-6 Die Elemente des normativen Rahmens kennen.
<b>1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre</b>	1-7 Die Modelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre kennen.
<b>1.8 Kennzahlen</b>	1-8 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermitteln können.

**In der Wirtschaftspresse wird nahezu täglich davon berichtet, dass Unternehmen neue Unternehmen gründen, dass Unternehmen Standorte verlegen, dass Unternehmen sich umstrukturieren oder dass Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen.**

Da Unternehmen eine Form von Betrieben sind und sich ihr Handeln – zumindest in der Regel – an wirtschaftlichen Prinzipien orientiert, sind alle der aufgeführten Vorgänge Beispiele für den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre:

Gegenstand und Erkenntnisobjekt der **Betriebswirtschaftslehre** ist das Wirtschaften von Betrieben.

Was aber kennzeichnet »Betriebe« genau und was bedeutet es, zu »wirtschaften«? Mit diesen Fragen werden wir uns nachfolgend näher beschäftigen.

## 1.1 Begriffe

### 1.1.1 Wirtschaftssubjekte

Die am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten werden als Wirtschaftssubjekte oder **Wirtschaftseinheiten** bezeichnet. Sie werden unterteilt in Haushalte und Betriebe (↗ Abbildung 1-1, zum Folgenden vergleiche *Gutenberg, E.* 1955: Seite 322 ff., *Schierenbeck, H.* 2003: Seite 15 ff., *Thommen, J.-P./Achleitner A.-K.* 2003: Seite 35 ff. und *Wöhe, G.* 2002: Seite 2 ff.).

#### 1.1.1.1 Haushalte

Haushalte sind die Nachfrager der von Betrieben angebotenen Güter. Sie können folgendermaßen definiert werden:

**Haushalte** sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur Deckung eigener Bedarfe Güter konsumiert werden.

#### Arten von Haushalten

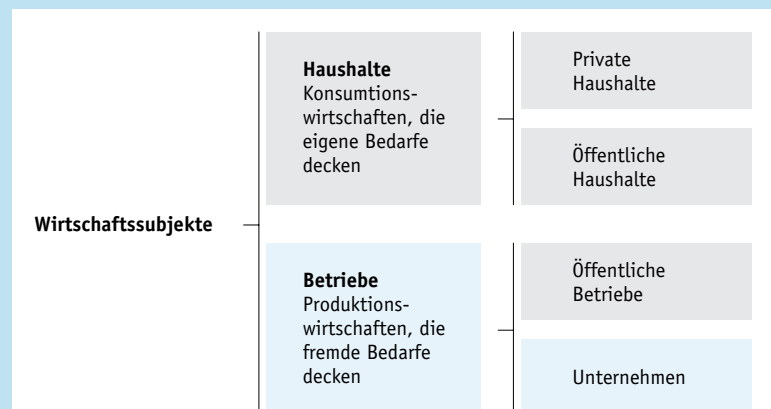
Sie werden dementsprechend auch als **Konsumtionswirtschaften** bezeichnet und weiter in private und in öffentliche Haushalte unterteilt:

#### Private Haushalte

Die privaten Haushalte decken Bedarfe, wie beispielsweise Nahrungsmittel, Wohnraum oder Bildung. Als Gegenleistung für die von ihnen konsumierten Güter bieten sie den Betrieben ihre Arbeitskraft an. Nach der Anzahl ihrer Mitglieder können sie weiter in **Ein-** und **Mehrpersonenhaushalte** unterteilt werden.

Abb. 1-1

#### Haushalte und Betriebe



Vergleiche *Schierenbeck, H.* 2003: Seite 25 und *Wöhe, G.* 2002: Seite 10, 16

## Öffentliche Haushalte

Der **Bund**, die Bundesländer und Kantone sowie die Kommunen und Gemeinden bilden die öffentlichen Haushalte. Ihre Bedarfe ergeben sich aus den kollektiven Bedarfen der ihnen angehörenden privaten Haushalte. Den Schwerpunkt bildet dabei die Sicherstellung einer funktionierenden öffentlichen Infrastruktur in Bereichen, wie dem Gesundheitswesen, der Altersvorsorge, dem Rechtswesen, dem Bildungswesen, der Sicherheit oder dem Verkehr. Die entsprechende Infrastruktur wird den Mitgliedern der Gesellschaft und den Betrieben zur Verfügung gestellt. Die wirtschaftlichen Aspekte öffentlicher Haushalte sind Gegenstand der **Finanzwissenschaften**, die eine eigene wissenschaftliche Disziplin darstellen.

### Wirtschaftspraxis 1-1

#### Haushalte und Betriebe in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Im Jahr 2018 gab es in **Deutschland** 41,4 Millionen Haushalte mit 82,8 Millionen Haushaltsmitgliedern, womit durchschnittlich 2,0 Personen in einem Haushalt lebten. Den Haushalten standen 2017 3,76 Millionen Betriebe gegenüber. Gemessen an den Umsatzerlösen waren dabei das verarbeitende Gewerbe mit über 2 233 Milliarden Euro und der Handel mit über 2 105 Milliarden Euro die wichtigsten deutschen Wirtschaftszweige.

In **Österreich** waren im Jahr 2018 knapp 8,9 Millionen Personen gemeldet und 3,9 Millionen Haushalte eingetragen, womit die durchschnittliche Haushaltsgröße 2,28 Personen betrug. Den Haushalten standen 346 469 Unternehmen gegenüber, deren Gesamtumsatz sich auf etwa 807 Milliarden Euro belief. Die Umsatzerlöse im

produzierenden Gewerbe betragen dabei 311 Milliarden Euro, die im Dienstleistungssektor 496 Milliarden Euro. In der **Schweiz** waren im Jahr 2018 etwa 8,5 Millionen Personen gemeldet, die sich auf 3,8 Millionen Haushalte verteilten. Die durchschnittliche Haushaltsgröße betrug somit 2,24 Personen. Demgegenüber gab es in der Schweiz 592 695 Betriebe, von denen mehr als 99 Prozent weniger als 250 Beschäftigte hatten. Die Umsatzerlöse des Handels beliefen sich dabei auf 485,6 Milliarden Schweizer Franken, die des Industrie- und Versorgungssektors auf 435,7 Milliarden Schweizer Franken.

Quellen: Statistisches Bundesamt Deutschland, [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (Stand 07.10.20), Statistik Austria, [www.statistik.at](http://www.statistik.at) (Stand 07.10.20), Statistik Schweiz, [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch) (Stand 07.10.20).

#### 1.1.1.2 Betriebe

Anders als Haushalte haben Betriebe nicht das Ziel, eigene Bedarfe zu decken, sondern sie dienen primär der Deckung fremder Bedarfe. Betriebe können dementsprechend wie folgt definiert werden (vergleiche *Wöhe, G.* 2002: Seite 2):

**Betriebe sind Wirtschaftssubjekte, in denen zur Deckung fremder Bedarfe Güter produziert und abgesetzt werden.**

Sie werden dementsprechend auch als **Produktionswirtschaften** bezeichnet. Kennzeichnend für sie sind:

- ▶ das **ökonomische Prinzip**, das dem Wirtschaften zugrunde liegt und auf das wir im nachfolgenden Kapitel noch genauer eingehen werden, und
- ▶ das **Prinzip des finanziellen Gleichgewichts**, wonach allen Auszahlungen mindestens Einzahlungen in gleicher Höhe gegenüberstehen müssen.

Kennzeichen  
von Betrieben

### 1.1.1.2.1 Arten von Betrieben

Die Betriebe können in öffentliche und private Betriebe unterteilt werden:

#### Öffentliche Betriebe

Beispiele für öffentliche Betriebe sind Energieversorger, Verkehrsbetriebe, Flughafengesellschaften, Messengesellschaften, Krankenhäuser, Theater, Sparkassen und Rundfunkanstalten. Kennzeichnend für diese Betriebe sind:

- ▶ das **Prinzip des Gemeineigentums**, da diese Betriebe mehrheitlich dem Bund, den Bundesländern und Kantonen oder den Kommunen und Gemeinden gehören,
- ▶ das **Organprinzip**, nach dem staatliche Stellen ein Mitbestimmungsrecht an den betrieblichen Entscheidungen der »Organe« – also der Teileinheiten des »öffentlichen Gesamtkörpers« – haben, und
- ▶ das **Prinzip der Gemeinnützigkeit**, nach dem keine oder nur »sozial angemessene« Gewinne erzielt werden dürfen.

#### Private Betriebe

Private Betriebe, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen werden, werden als Unternehmen bezeichnet. Kennzeichnend für Unternehmen sind:

- ▶ das **Prinzip des Privateigentums**, da die Verfügungsrechte an Unternehmen und deren Gewinnen mehrheitlich bei Privatpersonen oder anderen Unternehmen liegen,
- ▶ das **Autonomieprinzip**, nach dem die Unternehmen die Freiheit haben, ihre betrieblichen Entscheidungen zumindest weitgehend autonom und damit unabhängig von staatlichen Stellen und anderen Wirtschaftssubjekten zu treffen, und
- ▶ das **erwerbswirtschaftliche Prinzip**, das für die meisten Unternehmen charakteristisch ist und besagt, dass Unternehmen eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben.

Unternehmen können dementsprechend folgendermaßen definiert werden:

**Unternehmen** sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vergleiche *Gutenberg, E.* 1955: Seite 379).

## Wirtschaftspraxis 1-2

### Warum es Unternehmen gibt

Der im Jahr 1991 mit dem Nobelpreis ausgezeichnete britische Wirtschaftswissenschaftler *Ronald Harry Coase* begründet die Existenz von Unternehmen damit, dass sich innerhalb von Unternehmen bei der Leistungserstellung niedrigere Transaktionskosten ergeben als bei einer über Märkte orga-

nisierten Leistungserstellung, da der Koordinationsaufwand und die Aufwendungen durch unvollständige Informationen geringer sind.

Quelle: *Coase, R. H.* 1937: The Nature of the Firm, in: *Economica* 4 (16), Seiten 386–405.



### 1.1.1.2.2 Unterteilung der Unternehmen

Unternehmen können nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden, auf die wir nachfolgend genauer eingehen werden.

#### 1.1.1.2.2.1 Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart

In Abhängigkeit von den Gütern, die sie erstellen, können Unternehmen weiter in Sachleistungs- und Dienstleistungsunternehmen unterteilt werden (↗ Abbildung 1-2, zum Folgenden vergleiche *Schierenbeck, H. 2003: Seite 34* und *Wöhe, G. 2002: Seite 14*):

#### Sachleistungsunternehmen

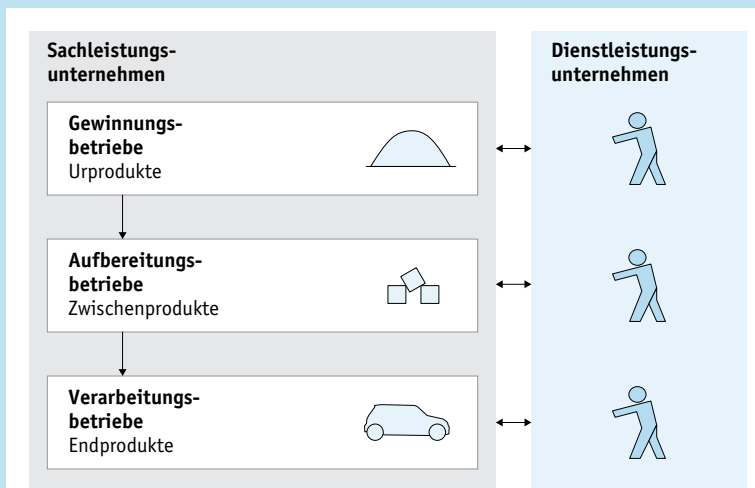
Zu den Sachleistungsunternehmen gehören insbesondere die Industrie- und die Handwerksbetriebe. Sie können entsprechend der **Erzeugungsstufen** weiter in folgende Betriebsarten aufgeteilt werden:

- ▶ **Gewinnungsbetriebe**, wie landwirtschaftliche Betriebe oder Bergwerke, die Urprodukte hervorbringen. Da es sich dabei um die ersten wirtschaftlichen Tätigkeiten in der Entwicklungsgeschichte handelt, werden entsprechende Betriebe dem sogenannten **primären Sektor** zugeordnet.
- ▶ **Veredlungs-** beziehungsweise **Aufbereitungsbetriebe**, wie Stahlwerke, produzieren Zwischenprodukte aus den Urprodukten.
- ▶ **Verarbeitungsbetriebe**, wie Automobilhersteller, produzieren Endprodukte aus den Zwischenprodukten. Sie werden wie die vorgenannten Veredlungsbetriebe dem **sekundären Sektor** zugeordnet.

Arten von Sachleistungsunternehmen

Abb. 1-2

#### Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart und der Erzeugungsstufe



Vergleiche *Thommen, J.-P./Achleitner A.-K. 2003: Seite 61*

---

**Dienstleistungsunter-  
nehmen****Dienstleistungsunternehmen**

Zu den Dienstleistungsunternehmen gehören beispielsweise Handels-, Bank-, Versicherungs- und Beratungsbetriebe. Sie werden dem **tertiären Sektor** zugeordnet.

**1.1.1.2.2.2 Unterteilung von Unternehmen nach der Größe**

Mit Blick auf die Größe werden **kleine, mittlere** und **große Unternehmen** unterschieden. Als Maßstab für die Unterscheidung werden beispielsweise im Externen Rechnungswesen folgende Kriterien herangezogen:

- ▶ Bilanzsumme,
- ▶ Umsatzerlöse und
- ▶ Beschäftigtenzahl.

Weitere gebräuchliche Größenmaßstäbe sind die Börsenkapitalisierung beziehungsweise der Börsenwert und die Jahresüberschüsse/-gewinne.

**1.1.1.2.2.3 Unterteilung von Unternehmen nach der Gewinnorientierung**

Nach der Gewinnorientierung können Unternehmen in gewinnorientierte Unternehmen, die entsprechend dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln, und in nicht gewinnorientierte Unternehmen unterteilt werden. Letztere werden auch als **Non-profit-Organisationen** bezeichnet. Diese können weiter unterteilt werden in (vergleiche *Schwarz, P.* 1992: Seite 18 und *Thommen, J.-T./Achleitner, A.-K.* 2003: Seite 59 f.):

- ▶ **wirtschaftliche Nonprofit-Organisationen**, zum Beispiel Wirtschaftsverbände oder Verbraucherorganisationen,
- ▶ **soziokulturelle Nonprofit-Organisationen**, zum Beispiel Sportvereine oder Kirchen,
- ▶ **politische Nonprofit-Organisationen**, zum Beispiel Parteien oder Umweltschutzorganisationen, und
- ▶ **karitative Nonprofit-Organisationen**, zum Beispiel Hilfsorganisationen für Behinderte oder Selbsthilfegruppen.

**1.1.1.2.3 Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen**

Ähnlich wie Menschen durchlaufen auch Unternehmen verschiedene Lebensphasen, die spezifische Entscheidungen und Handlungen bedingen. Hinsichtlich der Lebensphasen können die Gründungs-, die Umsatz- und die Auflösungsphase unterschieden werden (↗ Abbildung 1-3, zum Folgenden vergleiche *Thommen, J.-P./Achleitner A.-K.* 2003: Seite 55 f.):

**Gründungsphase**

In der Gründungsphase von Unternehmen sind grundlegende Entscheidungen über die anzubietenden Leistungen, den Standort, die Rechtsform und die Leistungserstellung zu treffen.

---

**Größenmaßstäbe von  
Unternehmen**

---

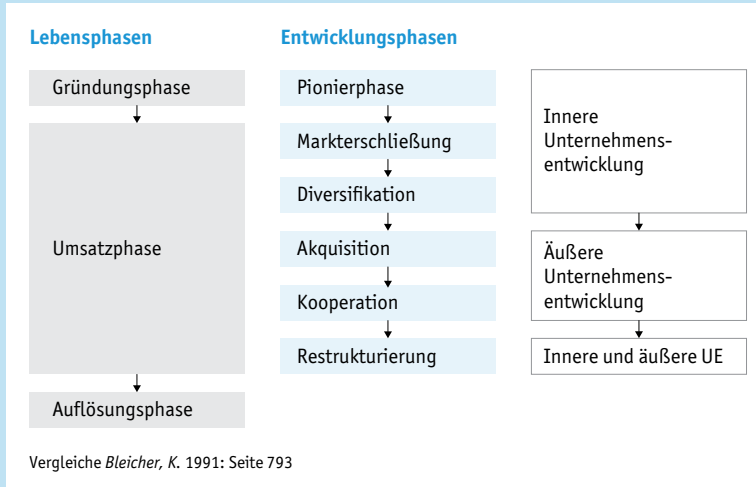
**Arten von Nonprofit-  
Organisationen**

---

**Lebensphasen von  
Unternehmen**

Abb. 1-3

## Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen

**Umsatzphase**

In der anschließenden Umsatzphase werden insbesondere Entscheidungen über die für das Wachstum des Unternehmens wichtigen Sachverhalte getroffen. Hierzu gehören unter anderem Fragen der Markterschließung und der Diversifikation sowie Festlegungen hinsichtlich der Art und Weise von Verbindungen mit anderen Unternehmen. Falls es erforderlich sein sollte, stehen in dieser Phase auch Entscheidungen über die Restrukturierung des Unternehmens an, wie beispielsweise eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie oder eine Neugestaltung der Strukturen und der Prozesse.

**Wirtschaftspraxis 1-3****Die ältesten Unternehmen der Welt**

Auch wenn Großunternehmen heute im Durchschnitt nur ein Alter von 75 Jahren erreichen, gibt es doch eine Reihe von Unternehmen, die schon mehrere Hundert Jahre alt sind. Als ältestes noch bestehendes Familienunternehmen der Welt gilt der japanische Tempelbauspezialist *Kongo Gumi Co. Ltd.*, dessen Gründung ins Jahr 578 datiert.

Das älteste **deutsche Unternehmen** ist die bayerische Brauerei *Weihenstephan*, die im Jahre 1070 gegründet wurde.

Das vermutlich älteste noch in Familienhand befindliche Unternehmen **Österreichs** ist die Glockengießerei *Grassmayr*

in Innsbruck, deren Wurzeln bis in das Jahr 1599 zurückreichen.

Der 1552 in Eppesses am Genfer See gegründete Weinproduzent *Fonjallaz S. A.* ist das älteste Familienunternehmen der **Schweiz**.

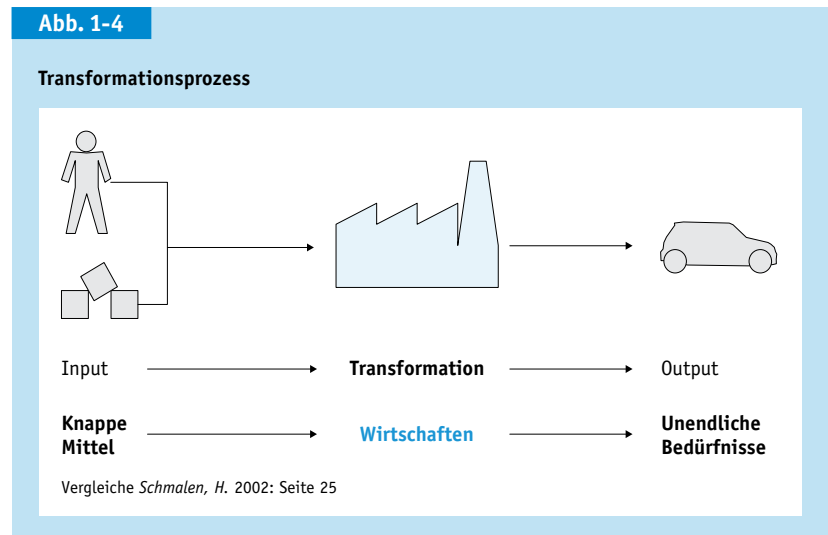
Quellen: Steinbeis, M.: Die Kunst, alt zu werden, in: Handelsblatt, Nr. 75 vom 16.04.03, S. 10; The World's oldest Companies, The Business of Survival, in: The Economist vom 16.12.04, [www.grassmayr.at](http://www.grassmayr.at) (Stand 11.03.15), [www.bilanz.ch/unternehmen](http://www.bilanz.ch/unternehmen) (Stand 09.03.15), [www.fonjallaz.info/de](http://www.fonjallaz.info/de) (Stand 09.03.15).

**Auflösungs-/Liquidationsphase**

In der häufig durch eine Insolvenz eingeleiteten Auflösungs- oder Liquidationsphase sind schließlich Entscheidungen hinsichtlich einer schadensbegrenzenden Auflösung oder eines Gewinn bringenden Verkaufs des Unternehmensvermögens zu treffen.

**1.1.2 Wirtschaften**

In Betrieben wird im Rahmen von **Transformations-** beziehungsweise **Leistungsprozessen** ein Input, wie beispielsweise menschliche Arbeitskraft und Material, in einen Output, wie beispielsweise ein Fahrzeug, transformiert (↗ Abbildung 1-4, vergleiche *Schmalen, H.* 2002: Seite 25).




---

**Notwendigkeit  
des Wirtschaftens**

Die allgemeine Notwendigkeit des Wirtschaftens ergibt sich für die Menschheit aus der Tatsache, dass auf der einen Seite die menschlichen Bedürfnisse und damit der nachgefragte Output weitgehend grenzenlos sind, während auf der anderen Seite die Mittel zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und damit der zur Verfügung stehende Input beschränkt sind.

**Wirtschaften** bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt (vergleiche *Cassel, G.* 1923: Seite 3).

---

**Ausprägungen des  
ökonomischen Prinzips**

Die Zielsetzungen des Wirtschaftens werden durch Anwendung des **ökonomischen Prinzips** erreicht. Dieses kann folgende Ausprägungen haben (vergleiche *Schierenbeck, H.* 2003: Seite 3 und *Wöhe, G.* 2002: Seite 1 f.):

## Wirtschaftspraxis 1-4

### Das Wachstum der Weltbevölkerung als Triebfeder des Wirtschaftens

Die Notwendigkeit zu wirtschaften ergibt sich nicht nur aus immer größer werdenden individuellen Bedürfnissen, sondern insbesondere auch aus der Tatsache, dass einer weitgehend gleichbleibenden Menge an Rohstoffen eine immer größer werdende Weltbevölkerung gegenübersteht. So hat sich die Weltbevölkerung zwischen dem Jahr

1965, als sie noch 3,3 Milliarden Menschen betrug, und dem Jahr 2020 mit 7,8 Milliarden Menschen mehr als verdoppelt. Die 10-Milliarden-Grenze und damit eine Verdreifachung wird wahrscheinlich im Jahr 2085 erreicht werden.

Quelle: *Countrymeters.info*, unter <https://countrymeters.info/en>, Stand: 07.10.2020.

#### Maximumprinzip

Bei Anwendung des Maximum- oder **Maximalprinzips** soll mit einem gegebenen mengen- oder wertmäßigen Input, beispielsweise den in einem Unternehmen vorhandenen Maschinen- und Personalkapazitäten, ein möglichst großer mengen- oder wertmäßiger Output, beispielsweise an produzierten Erzeugnissen, erzielt werden.

#### Minimumprinzip

Bei Anwendung des Minimum- oder **Minimalprinzips** soll ein gegebener mengen- oder wertmäßiger Output durch einen möglichst geringen mengen- oder wertmäßigen Input erzielt werden. Dies wird häufig durch die Reduzierung von Kosten erreicht, wie beispielsweise durch Lohnkürzungen oder Sachkosteneinsparungen.

### 1.1.3 Güter

Die Mittel, die in den betrieblichen Transformationsprozess ein- und aus ihm wieder hervorgehen, werden als Güter bezeichnet. Im Hinblick auf das Wirtschaften werden freie und knappe Güter unterschieden.

**Freie Güter** sind in der Umwelt quasi unbegrenzt vorhandene kostenlose Güter (vergleiche *Cassel, G.* 1923: Seite 11). Hierzu zählen klassischerweise die Luft, das Wasser und das Sonnenlicht, wobei heutzutage zumindest für saubere Luft und reines Wasser gilt, dass auch diese Güter häufig nicht mehr unbegrenzt vorhanden sind.

Die **knappen Güter**, die Gegenstand des Wirtschaftens sind, werden auch als **Wirtschaftsgüter** bezeichnet (vergleiche zur Verwendung des Begriffs im Steuerrecht *Schäfer-Kunz, J.* 2019: Seite 529). Sie können nach verschiedenen Merkmalen systematisiert werden (↗ Abbildung 1-5 sowie *Schierenbeck, H.* 2003: Seite 2, *Thommen, J.-P./Achleitner A.-K.* 2003: Seite 33 ff. und *Wöhe, G.* 2002: Seite 339):

### Materielle und immaterielle Güter

Nach der **Gegenständlichkeit** lassen sich materielle und immaterielle Güter unterscheiden (vergleiche *Cassel, G. 1923*: Seite 8).

- ▶ Materielle Güter, wie Maschinen oder Automobile, sind körperlich fassbar.
- ▶ Immaterielle Güter, wie Beratungsleistungen oder Lizenzen, sind im Gegensatz dazu nicht gegenständlich.

### Real- und Nominalgüter

Nach dem **Anspruchsgegenstand** lassen sich Real- und Nominalgüter unterscheiden (vergleiche *Kosiol, E. 1976a*: Seite 321).

- ▶ Realgüter sind materielle und immaterielle Güter, die aus sich heraus einen Wert besitzen.
- ▶ Nominalgüter haben hingegen nur einen zugewiesenen Wert. Als Nominalgüter gelten das Bargeld und das Recht auf Bargeld.

### Input- und Outputgüter

Nach der **Stellung im Transformationsprozess** können Input- und Outputgüter unterschieden werden.

- ▶ Inputgüter, wie beispielsweise menschliche Arbeitskraft, Material oder Maschinen, gehen in den Transformationsprozess ein. Synonym wird teilweise der Begriff **Einsatzgut** verwendet.
- ▶ Outputgüter, wie beispielsweise Automobile, gehen aus dem Transformationsprozess hervor. Synonym wird teilweise der Begriff **Ausbringungsgut** verwendet.

### Gebrauchs- und Verbrauchsgüter

Im Hinblick auf die **Nutzungsdauer** lassen sich Gebrauchs- und Verbrauchsgüter unterscheiden (vergleiche *Cassel, G. 1923*: Seite 8).

## Wirtschaftspraxis 1-5

### Der Wandel des Geldes vom Real- zum Nominalgut

Es wird heute vermutet, dass es schon in der Steinzeit so etwas wie Zahlungsmittel gegeben hat. Dabei handelte es sich um Realgüter, die allgemein begehrt, haltbar und relativ leicht zu transportieren waren, wie beispielsweise Steinbeile. Die Wiege des Münzgeldes liegt in Griechenland, wo im 7. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung der Feingehalt und das Gewicht von Gold- und Silberbarren durch Einstempelungen offiziell garantiert wurden. Auch bei diesen Barren handelte es sich um Realgüter und noch bis zum Ersten Weltkrieg bestanden 20-Markstücke zu großen Teilen aus Gold.

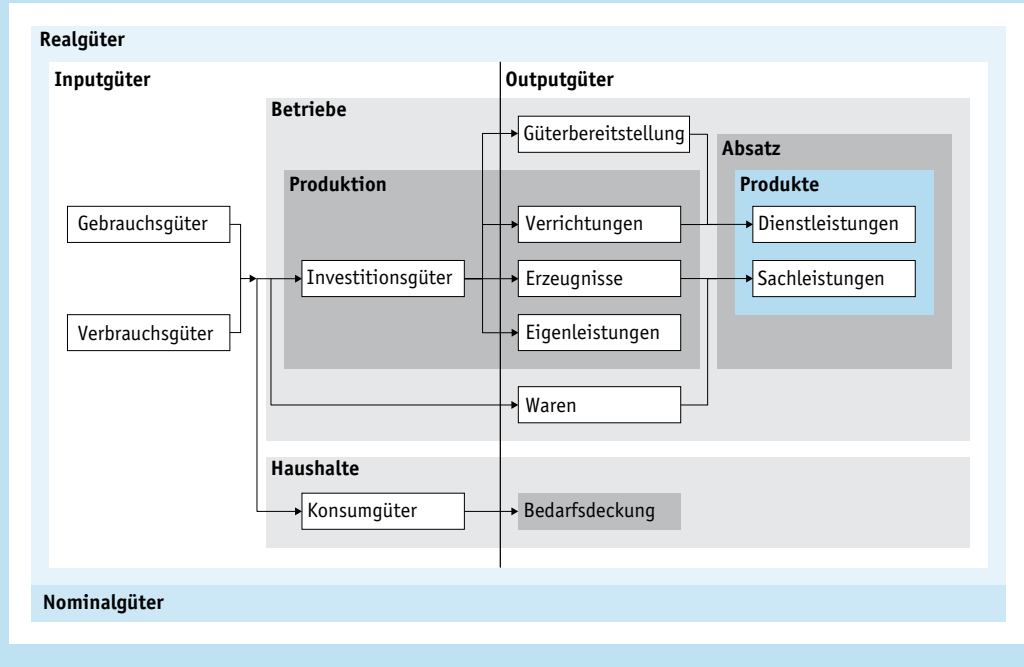
Zum Nominalgut wurde Geld etwa ab dem Jahr 950, als die Chinesen das von ihnen erfundene Papier durch Bedrucken zu einem Zahlungsmittel machten.

In den letzten Jahren ist die Digitalwährung, und hier insbesondere der Bitcoin, zu einem zunehmend akzeptierten Zahlungsmittel geworden.

Quellen: *Kreissparkasse Köln*: Geschichte des Geldes, Einführung, unter: [www.geldgeschichte.de](http://www.geldgeschichte.de), Stand: 2006

Abb. 1-5

## Güterarten und abgeleitete Begriffe



- ▶ Gebrauchsgüter werden bei ihrer Verwendung gar nicht, wie beispielsweise Kapital oder Grundstücke, oder zumindest nur nach mehrmaligem Gebrauch, wie beispielsweise Maschinen oder andere Betriebsmittel, aufgebraucht. Teilweise wird der Begriff **Potenzialfaktoren** synonym verwendet.
- ▶ Verbrauchsgüter, wie Werkstoffe oder Lebensmittel, werden bei ihrer Verwendung sofort aufgebraucht oder in ein anderes Gut transferiert. Teilweise wird der Begriff **Repetierfaktoren** synonym verwendet.

**Investitions- und Konsumgüter**

Nach dem **Verwendungszweck** lassen sich Investitions- und Konsumgüter unterscheiden.

- ▶ Investitionsgüter, wie beispielsweise menschliche Arbeitskraft, Material oder Maschinen, werden zur Produktion von anderen Gütern in Betrieben verwendet. Teilweise wird der Begriff **Produktionsgut** synonym verwendet.
- ▶ Konsumgüter, wie beispielsweise Bekleidung oder Automobile, dienen der Bedarfsdeckung in Haushalten.

Ergänzend zu der oben dargestellten Güterterminologie werden in der Betriebswirtschaftslehre eine Reihe weiterer Begriffe verwendet:

### Produktionsfaktoren

Der Begriff der Produktionsfaktoren wird häufig synonym zu den Begriffen Investitionsgüter oder **Ressourcen** verwendet. Im ↗ Kapitel 17 Produktionswirtschaft wird näher auf die verschiedenen Produktionsfaktoren eingegangen.

### Eigenleistungen

Eigenleistungen sind für die Verwendung in Betrieben bestimmte Güter, die im Betrieb produziert wurden, wie beispielsweise ein Prüfautomat, der in der Produktion des Betriebes eingesetzt werden soll und nicht von einem externen Sondermaschinenhersteller, sondern im Werkzeugbau des Betriebes produziert wurde.

### Erzeugnisse

Erzeugnisse sind für den Absatz bestimmte Güter, die im Betrieb produziert wurden. Die Erzeugnisse können weiter in **unfertige** und **fertige Erzeugnisse** unterteilt werden. Als unfertige Erzeugnisse werden die Teile und Baugruppen innerhalb der Produktion bezeichnet, wie beispielsweise ein Kotflügel in der Automobilproduktion. Teilweise werden die Begriffe **Halbfabrikate** oder **Zwischenprodukte** synonym für unfertige Erzeugnisse sowie **Fertigerzeugnisse**, **Fertigfabrikate** oder **Endprodukte** synonym für fertige Erzeugnisse verwendet.

### Waren

Waren sind im verkaufsfähigen Zustand gekaufte Güter, die abgesetzt werden, ohne dass sie im Betrieb verändert werden. Der Kauf und der Absatz von Waren werden als **Handel** bezeichnet, weshalb synonym zum Begriff Waren häufig auch der Begriff **Handelswaren** verwendet wird.

### Produkte

Produkte sind alle für den Absatz bestimmten Güter von Betrieben. Wiewohl dem Begriff im Rechnungswesen eine etwas andere Bedeutung zugewiesen wird (↗ Kapitel 11 Internes Rechnungswesen), wird der Begriff **Leistungen** häufig synonym für Produkte verwendet. Die Produkte können weiter in Sach- und Dienstleistungen unterteilt werden.

### Sachleistungen

Sachleistungen sind die materiellen Produkte von Betrieben. Da sie gegenständlicher Natur sind, können Sachleistungen in der Regel transportiert und gelagert werden.

### Dienstleistungen

Dienstleistungen sind die immateriellen Produkte von Betrieben. Es kann sich dabei um **Verrichtungen**, wie beispielsweise das Putzen von Räumen, oder um die **Bereitstellung von Gütern**, wie beispielsweise die Vermietung von Büroräumen oder die Bereitstellung von Adressen potenzieller Kunden, handeln.



### Zwischenübung Kapitel 1.1.3

(1) Markieren Sie bei den folgenden **Inputgütern** zutreffende Klassifikationen mit einem Kreuz und nicht zutreffende mit einem horizontalen Strich:

Zu klassifizierende Inputgüter	Gebrauchsgut	Verbrauchsgut	Investitionsgut	Konsumgut
<b>Bohrmaschine</b> in einem Haushalt				
<b>Stahlblech</b> bei einem Automobilhersteller				
<b>Bürogebäude</b> , das einer Versicherung gehört				
<b>Elektrischer Strom</b> in einem Haushalt				
<b>Arbeit eines Sachbearbeiters</b> in einem Unternehmen				
<b>Aktien</b> , die einem Unternehmen gehören				
<b>Arbeit einer Haushaltshilfe</b> in einem Haushalt				

(2) Markieren Sie bei den folgenden **Outputgütern** zutreffende Klassifikationen mit einem Kreuz und nicht zutreffende mit einem horizontalen Strich:

Zu klassifizierende Outputgüter	Unfertiges Erzeugnis	Fertiges Erzeugnis	Eigenleistung	Ware
Im eigenen Unternehmen verwendeter <b>Computer</b> eines Computerherstellers				
<b>Bedrucktes Papier</b> bei einer Buchdruckerei				
<b>Papier</b> bei einem Papierhersteller				
<b>Papier</b> bei einem Schreibwarenhändler				
Selbst gebauter Montageautomat bei einem <b>Automobilhersteller</b>				
<b>Gebundenes Buch</b> bei einer Buchdruckerei				
<b>Buch</b> bei einem Buchhändler				

#### 1.1.4 Märkte

Beim Übergang der Güter zwischen den Wirtschaftssubjekten bilden sich die sogenannten Märkte, die folgendermaßen definiert werden können:

**Märkte bestehen jeweils aus allen Wirtschaftssubjekten, die Güter anbieten und nachfragen, die sich gegenseitig ersetzen können.**

Wie eng Märkte abgegrenzt werden, hängt davon ab, wie umfassend die Ersetzbarkeit definiert wird. Bei einer weiten Marktabgrenzung könnten beispielsweise Personenkraftwagen durch Lastkraftwagen ersetzt werden, bei einer engen Marktabgrenzung können beispielweise Roadster mit einer bestimmten Motorleistung nur durch andere Roadster mit einer ähnlichen Motorleistung ersetzt werden.

Marktabgrenzung

Die Märkte können nach ihrer Stellung zum Betrieb in Beschaffungsmärkte, in Arbeitsmärkte, in Geld- und Kapitalmärkte sowie in Absatzmärkte unterteilt werden (↗ Abbildung 1-6).

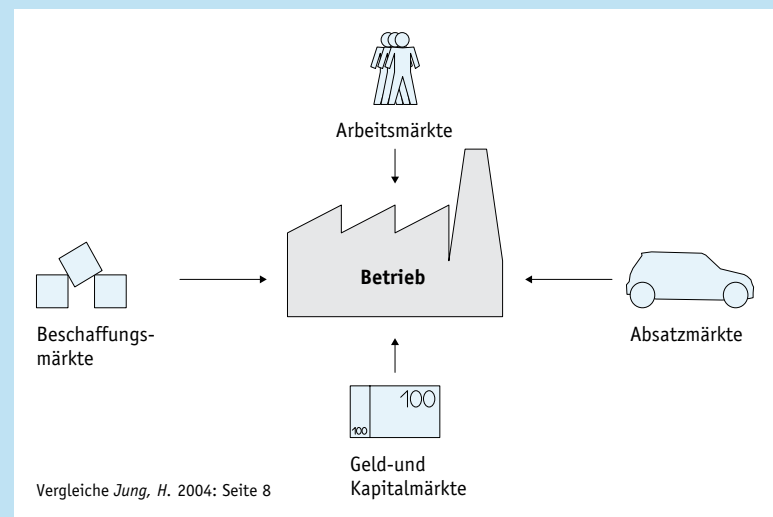
In Abhängigkeit von der Anzahl und der Marktstellung der anbietenden und der nachfragenden Wirtschaftssubjekte können darüber hinaus verschiedene **Marktformen**, wie beispielsweise Angebotsmonopole, unterschieden werden. Auf diese Marktformen wird im ↗ Kapitel 5 Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen noch näher eingegangen.

Durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage werden den Gütern auf den Märkten bestimmte Werte in Form von **Preisen** zugewiesen und die Angebots- und Nachfragemengen aufeinander abgestimmt. Für die **Preisbildung** gibt es verschiedene Mechanismen, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen:

- ▶ Wenn einem Anbieter für ein Gut mehrere Nachfrager gegenüberstehen, wie das beispielsweise bei eBay oder Sotheby's häufig der Fall ist, kann die Preisbildung über **Auktionen** erfolgen, bei denen sich die Nachfrager gegenseitig überbieten.
- ▶ Wenn einem Nachfrager für ein Gut mehrere Anbieter gegenüberstehen, wie dies beispielsweise beim Einkauf von Normteilen wie Schrauben durch Industrieunternehmen häufig der Fall ist, kann die Preisbildung über **reverse Auktionen** erfolgen, bei denen sich die Anbieter gegenseitig unterbieten.
- ▶ Wenn mehreren Anbietern für ein Gut mehrere Nachfrager gegenüberstehen, wie dies beispielsweise bei Wertpapierbörsen der Fall ist, kann die Preisbildung erfolgen, indem nach dem sogenannten **Meistausführungsprinzip** ein Preis gewählt wird, der möglichst viele Angebote und Nachfragen erfüllt.

Abb. 1-6

## Marktumfeld von Betrieben



Wenn der Wert der gesamten Outputgüter eines Betriebes während eines Zeitraums größer ist als der Wert der gesamten Inputgüter während dieses Zeitraums, ergibt sich eine **Wertschöpfung** und es wird ein Gewinn erwirtschaftet. Der sich ergebende **Mehrwert** wird über die **Mehrwert-** beziehungsweise **Umsatzsteuer** besteuert (vergleiche Jung, H. 2004: Seite 7 f. und Schierenbeck, H. 2003: Seite 18 f.).

Wert und Mehrwert

### Zwischenübung Kapitel 1.1.4

An einer Wertpapierbörse ergeben sich bei der untertägigen Preisbestimmung die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Angebote und Nachfragen nach einer Aktie, die jeweils teilweise erfüllt werden können. Ermitteln Sie, gemäß dem Meistausführungsprinzip, bei welchem Preis wie viele Aktien gehandelt würden und bestimmen Sie den Gleichgewichtskurs, bei dem am meisten Aktien umgesetzt würden (Hinweis: Zwischenergebnisse dienen der Selbstkontrolle).

Preislimit	Angebote Aktien	Kumuliertes Angebot	Nachgefragte Aktien	Kumulierte Nachfrage	Gehandelte Stück
20,00 €	250 Stück		900 Stück	2 540 Stück	
20,21 €	0 Stück		700 Stück		
20,34 €	280 Stück		0 Stück		
20,50 €	300 Stück		400 Stück		830 Stück
20,56 €	290 Stück		0 Stück		
20,73 €	0 Stück		340 Stück		
20,88 €	450 Stück		0 Stück		
21,00 €	800 Stück	2 370 Stück	200 Stück		

### 1.1.5 Anspruchsgruppen

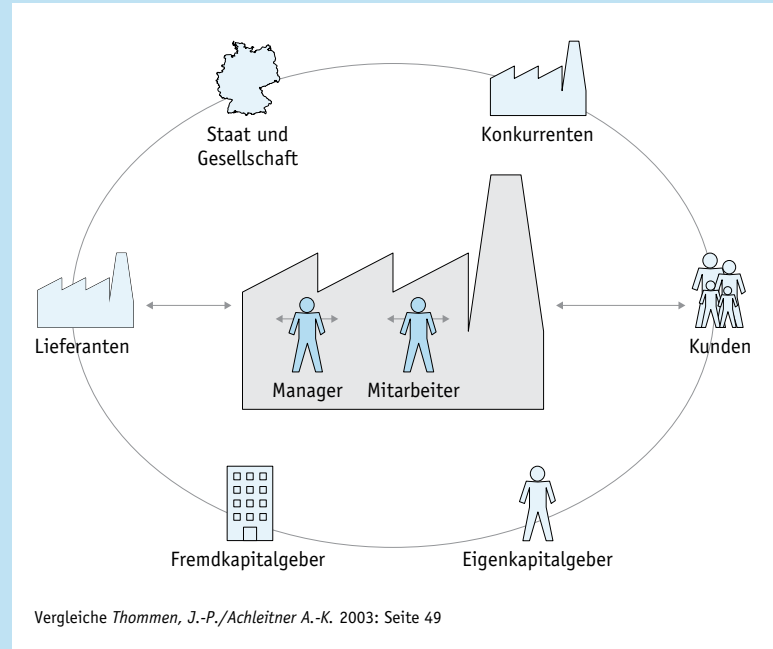
**Anspruchsgruppen** beziehungsweise **Stakeholder** eines Betriebes sind alle Wirtschaftssubjekte, die in Beziehung zu dem Betrieb stehen und damit das Handeln des Betriebes beeinflussen und/oder von den Handlungen des Betriebes betroffen sind (vergleiche Rüegg-Stürm, J. 2002: Seite 33).

Das Management und die Mitarbeiter stellen dabei interne, die Eigentümer, die Fremdkapitalgeber, die Lieferanten, die Kunden, die Konkurrenten, der Staat und die Gesellschaft externe Anspruchsgruppen dar (↗ Abbildung 1-7).

Zwischen den Anspruchsgruppen und den Betrieben bestehen die folgenden vertraglichen Beziehungen und die Anspruchsgruppen haben typischerweise folgende Interessen (vergleiche Ulrich, P./Fluri E. 1995: Seite 79):

Abb. 1-7

## Stakeholder



### Interessen der internen Anspruchsgruppen

#### Manager

Manager leiten Betriebe und erhalten im Gegenzug eine Vergütung. Typische Interessen der Manager sind neben den nachfolgend unter Mitarbeitern aufgeführten Interessen noch Macht, Einfluss, Selbstständigkeit und Entscheidungsautonomie.

#### Mitarbeiter

Mitarbeiter stellen Betrieben ihre Arbeitsleistung zur Verfügung und erhalten im Gegenzug eine Entlohnung. Typische Interessen der Mitarbeiter sind hohe Einkommen, sichere Arbeitsplätze, Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung, zwischenmenschliche Kontakte, Status, Anerkennung und Prestige.

### Interessen der externen Anspruchsgruppen

#### Eigenkapitalgeber

Eigenkapitalgeber, die abhängig von der Rechtsform auch als Eigentümer, (Anteils-)Eigner, Gesellschafter, Aktionäre oder Shareholder bezeichnet werden, stellen Betrieben Eigenkapital zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Gewinnanteile. Typische Interessen der Eigenkapitalgeber sind Wertsteigerungen des investierten Kapitals, hohe Gewinne und damit eine hohe Verzinsung des investierten Kapitals, der Erhalt und die Selbstständigkeit des Unternehmens und eine weitgehende Entscheidungsautonomie.

**Fremdkapitalgeber**

Fremdkapitalgeber stellen Betrieben Fremdkapital zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Zinsen. Typische Interessen der Fremdkapitalgeber sind sichere Kapitalanlagen und hohe Verzinsungen.

**Lieferanten**

Lieferanten stellen Betrieben Güter zur Verfügung und erhalten im Gegenzug eine Bezahlung. Typische Interessen der Lieferanten sind stabile Lieferbeziehungen, gute Verkaufskonditionen und die ständige Zahlungsfähigkeit der Abnehmer.

**Kunden**

Kunden leisten Zahlungen an Betriebe und erhalten im Gegenzug Produkte. Typische Interessen der Kunden sind qualitativ hochwertige Produkte zu günstigen Konditionen und ein guter Service.

**Konkurrenten**

Typische Interessen der Konkurrenten sind Markterfolge zulasten der Betriebe und die Einhaltung fairer Spielregeln.

**Staat und Gesellschaft**

Der Staat und die Gesellschaft stellen Betrieben eine Infrastruktur zur Verfügung und erhalten im Gegenzug Steuern. Typische Interessen von Staat und Gesellschaft sind hohe Steuerzahlungen, Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen, hohe Beiträge zur Infrastruktur und zur Kultur, Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen und Schutz der Umwelt.

## 1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften

Unter dem Begriff **Wissenschaft** wird die forschende Tätigkeit in einem bestimmten Bereich verstanden, die mit dem Ziel betrieben wird, Wissen hervorzubringen.

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine Wissenschaft, die im Gefüge der Wissenschaften folgendermaßen eingeordnet werden kann:

**Nichtmetaphysische Wissenschaft**

Innerhalb der Wissenschaften stellt die Betriebswirtschaftslehre eine nichtmetaphysische Wissenschaft dar (↗ Abbildung 1-8), die anders als metaphysische Wissenschaften, wie die Philosophie oder die Theologie, überprüfbare Sachverhalte zum Gegenstand hat und sich nicht damit beschäftigt, was jenseits des Physischen sein könnte.

### Realwissenschaft

Die nichtmetaphysischen Wissenschaften werden weiter in die Real- und die Idealwissenschaften unterteilt. Die Betriebswirtschaftslehre wird den **Realwissenschaften** zugeordnet, die in der Wirklichkeit vorhandene Sachverhalte zum Gegenstand haben. Ihre Aussagen sind dadurch nicht nur logisch, sondern immer auch faktisch überprüfbar. **Idealwissenschaften**, wie die Logik oder die Mathematik, haben hingegen keinen Bezug zu realen Handlungsfeldern, sondern nur zu von Menschen erdachten Sachverhalten.

### Geisteswissenschaft

Zu den Realwissenschaften gehören die **Naturwissenschaften**, wie die Physik, die Chemie oder die Biologie, die sich mit Sachverhalten auseinandersetzen, die auch ohne den Einfluss des Menschen existieren und deren Aussagen in der Natur überprüfbar sind, und die **Geisteswissenschaften**, die sich mit Sachverhalten befassen, die aufgrund des menschlichen Geistes existieren. Die Betriebswirtschaftslehre wird den Geisteswissenschaften zugerechnet.

### Sozialwissenschaft

Teilbereiche der Geisteswissenschaften sind unter anderem die Rechtswissenschaften, die Sprachwissenschaften und die Sozialwissenschaften, denen wiederum die Betriebswirtschaftslehre zugeordnet wird. Die Sozialwissenschaften beschäftigen sich mit dem Handeln und dem Zusammenleben der Menschen im sozialen und gesellschaftlichen Kontext.

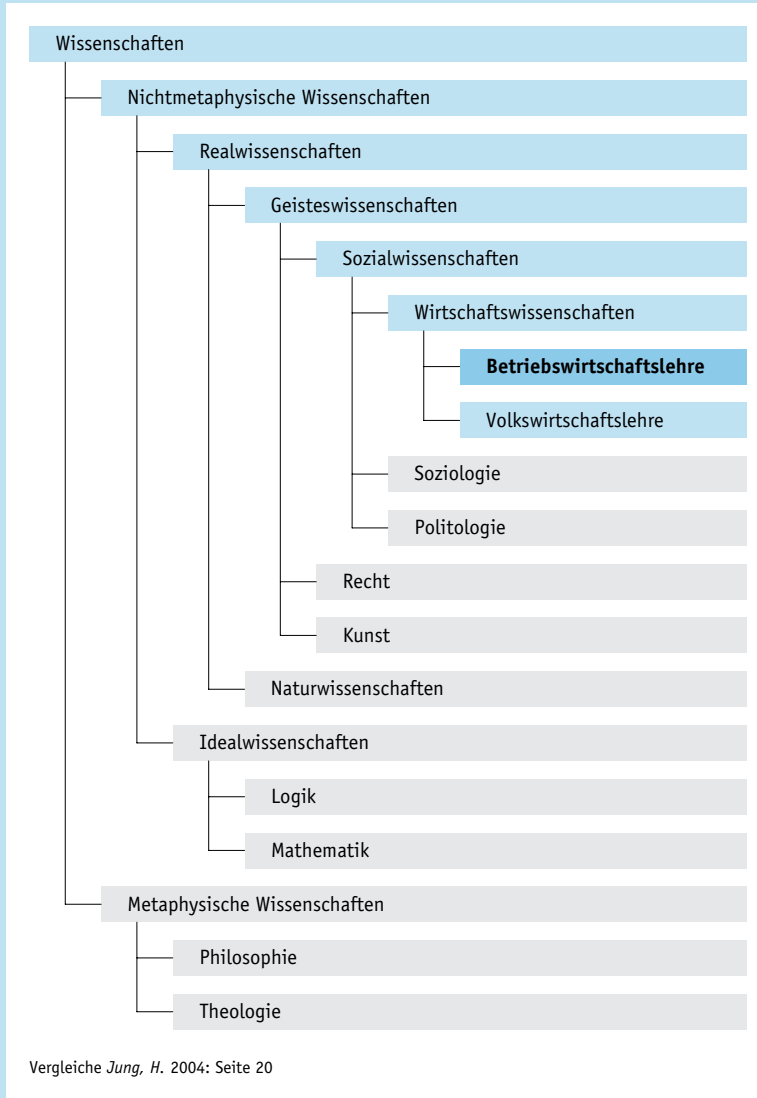
### Wirtschaftswissenschaft

Zu den Sozialwissenschaften gehören, neben der Soziologie, der Sozialpädagogik und der Politologie, die Wirtschaftswissenschaften. Die Wirtschaftswissenschaften umfassen die Volks- und die Betriebswirtschaftslehre (vergleiche *Jung, H. 2004: Seite 19 f.* und *Wöhe, G. 2002: Seite 24 f.*):

- ▶ Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge der Aktivitäten aller Wirtschaftssubjekte und betrachtet diese von oben, also aus der übergeordneten Perspektive einer Wirtschaftsregion oder eines Staates. Diese Betrachtungsweise soll es ermöglichen, das Wesen der Wirtschaft als Ganzes zu untersuchen und in seinen Zusammenhängen zu erkennen (vergleiche *Schierenbeck, H. 2003: Seite 6*). Dadurch sollen Lösungen für Probleme wie Rezession, Inflation, Arbeitslosigkeit oder die Rentenfinanzierung gefunden werden.
- ▶ Die **Betriebswirtschaftslehre** orientiert sich dagegen an den Vorgängen innerhalb der Wirtschaftssubjekte im Allgemeinen und der Betriebe im Speziellen. Sie kann als angewandte praktische Wissenschaft charakterisiert werden, die insbesondere die Aufgaben hat:
  - reale Sachverhalte zu beschreiben (Deskription),
  - theoretische Erklärungen für Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu liefern (Kausalitäten) und daraus abgeleitet
  - realitätsnahe und umsetzbare Handlungsempfehlungen zu geben (Präskription).

Abb. 1-8

Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften



## 1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre

Nach der Branchenorientierung kann die Betriebswirtschaftslehre folgendermaßen unterteilt werden:

### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre hat Sachverhalte und Probleme zum Gegenstand, die für die Betriebe in allen Branchen gleich sind, und zwar unabhängig von dem Wirtschaftszweig, dem sie angehören. In der Regel werden deshalb die verschiedenen Funktionsbereiche von Unternehmen betrachtet.

### Spezielle Betriebswirtschaftslehre

Die speziellen Betriebswirtschaftslehren beschäftigen sich mit den spezifischen Problemen und Fragestellungen von Betrieben, die einzelnen Branchen angehören. Die wichtigsten Formen der speziellen Betriebswirtschaftslehre sind:

- ▶ die Industriebetriebslehre,
- ▶ die Handelsbetriebslehre,
- ▶ die Bankbetriebslehre,
- ▶ die Versicherungsbetriebslehre,
- ▶ die Verkehrsbetriebslehre,
- ▶ die Betriebswirtschaftslehre des Handwerks und
- ▶ die Betriebswirtschaftslehre der Landwirtschaft.

Nach dem zugrunde liegenden Wissenschaftsprogramm können folgende Ausrichtungen der Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden:

### Produktionsfaktororientierte Betriebswirtschaftslehre

Im Mittelpunkt der insbesondere auf *Erich Gutenberg* zurückgehenden produktionsfaktororientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Gestaltung der Kombination von Produktionsfaktoren in Betrieben.

### Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre

Im Mittelpunkt der insbesondere auf *Edmund Heinen* zurückgehenden entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Entwicklung von Entscheidungsmodellen für die in Betrieben zu treffenden Entscheidungen.

### Systemorientierte Betriebswirtschaftslehre

Im Mittelpunkt der insbesondere auf *Hans Ulrich* zurückgehenden systemorientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Entwicklung von kybernetischen Systemen zur Abbildung der in und zwischen Betrieben und Haushalten vorhandenen Regelkreise.

### Institutionenökonomieorientierte Betriebswirtschaftslehre

Im Mittelpunkt der insbesondere auf *Ronald Coase* zurückgehenden institutionenökonomieorientierten Betriebswirtschaftslehre steht die Gestaltung des institutionellen Rahmens von Tauschprozessen zwischen den Wirtschaftssubjekten.



## 1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre

Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre muss im Kontext der Entwicklung des Wirtschaftens gesehen werden. Wichtige Meilensteine der Entwicklung waren:

- ▶ Nicht datierbar: Beginn des Handels zwischen Stämmen.
- ▶ Etwa 8000 vor unserer Zeitrechnung: Beginn der Landwirtschaft im sogenannten Fruchtbaren Halbmond, der Teile der heutigen Länder Türkei, Irak, Syrien und Libanon umfasste.
- ▶ Etwa 8000 vor unserer Zeitrechnung: Physische Dokumentation landwirtschaftlicher Bestände über Ton-Tokens.
- ▶ Etwa 5000 vor unserer Zeitrechnung: Beginn der Landwirtschaft in Gebieten der heutigen Länder Deutschland, Österreich, Schweiz.
- ▶ Etwa 4000 vor unserer Zeitrechnung: Gründung von befestigten Städten und Staaten und Erhebung von Steuern durch die Sumerer im Zweistromland nördlich des heutigen Bagdads.
- ▶ Etwa 3500 vor unserer Zeitrechnung: Erfindung der Keilschrift auf Tontafeln durch die Sumerer. Erste Anwendungen für Verträge und Rechnungen.
- ▶ Etwa 700 vor unserer Zeitrechnung: Erfindung des Geldes in Form von Goldklumpen durch die Lyder.
- ▶ Etwa 450 vor unserer Zeitrechnung: Entwicklung eines differenzierten Rechtssystems durch die Römer.
- ▶ 380 vor unserer Zeitrechnung: Der griechische Philosoph *Xenophon* verfasst die Lehrschrift »Oikonomeia« über die Bewirtschaftung von Landgütern.
- ▶ 350 vor unserer Zeitrechnung: Der griechische Philosoph *Aristoteles* verfasst die Lehrschrift »Über Haushaltung in Familie und Staat«.
- ▶ 1340: Erste Belege für eine doppelte Buchführung in den Büchern der städtischen Finanzbeamten Genuas.
- ▶ 1494: Der italienische Franziskanermönch und Mathematikprofessor *Luca Pacioli* verfasst ein Lehrbuch zur Buchführung.
- ▶ 1511: Die *Fuggler* in Augsburg erstellen erste Bilanzen und Jahresabschlüsse.
- ▶ 1673: Veröffentlichung des französischen Handelsgesetzbuches »Ordonnance de Commerce«.
- ▶ 1675: Der Franzose *Jacques Savary* (1622–1690) veröffentlicht das erste Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre »Le parfait Négociant«.
- ▶ 1861: Verabschiedung »Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch«, das 1863 als »Allgemeines Handelsgesetzbuch« auch in Österreich eingeführt wird.
- ▶ 1881: Verabschiedung »Obligationenrecht« in der Schweiz.
- ▶ 1898: Gründung von Handelshochschulen in Leipzig, Aachen, St. Gallen und Wien und damit Beginn der Betrachtung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft.
- ▶ 1912: *Heinrich Nicklisch* veröffentlicht das erste deutschsprachige Lehrbuch zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.
- ▶ 1919: *Eugen Schmalenbach* veröffentlicht die erste Auflage des Buchs »Dynamische Bilanz«.
- ▶ 1951: *Erich Gutenberg* veröffentlicht den ersten von drei Bänden seines Werks »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre«. In ihnen behandelt *Gutenberg* die

Bereiche der Produktion, des Absatzes und der Finanzen als ein geschlossenes System.

- ▶ 1960: *Günter Wöhe* veröffentlicht die erste Auflage des Lehrbuchs »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«.

## 1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung

Wirtschaftsordnungen geben allen Betrieben einen verbindlichen Handlungsrahmen vor.

Historisch gesehen, stehen sich zwei Grundtypen von Wirtschaftsordnungen gegenüber, die jeweils durch eine ganz bestimmte politische Systemidee geprägt sind: die Zentralverwaltungswirtschaft und die Marktwirtschaft (↗ Tabelle 1-1, vergleiche *Bartling, H./Luzius, F.* 1991: Seite 35, *Frantzke, A.* 1999: Seite 54 ff.). In der wirtschaftspolitischen Realität zeigen sich in aller Regel Mischformen dieser beiden Extreme, die in Abhängigkeit von der politischen Ordnung mehr in die eine oder in die andere Richtung tendieren. In der jeweiligen **Wirtschaftsverfassung** werden dabei die Normen und Gesetze definiert, innerhalb derer sich die reale Wirtschaftsordnung bewegen kann.

### 1.5.1 Zentralverwaltungswirtschaft

Zentralverwaltungswirtschaften beruhen auf der Systemidee des Sozialismus. Im Gegensatz zu den Verfechtern der Marktwirtschaft glaubten *Karl Marx* (1818–1883) und *Friedrich Engels* (1820–1895), dass die ökonomische Freiheit des Individuums nicht zu einer allgemeinen Wohlfahrtssteigerung führt, sondern vielmehr dazu, dass

Grundtypen von  
Wirtschaftsordnungen

Idee des Sozialismus

Tab. 1-1

#### Vergleich von Zentralverwaltungs- und Marktwirtschaft

	Kapitalistische Marktwirtschaft (Privateigentum)	Sozialistische Zentralverwaltungswirtschaft (Staatseigentum)
<b>Entscheidungsstrukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dezentral</li> <li>▶ in eigener Verantwortung</li> <li>▶ kollegiale Entscheidungsstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zentral</li> <li>▶ in Verantwortung gegenüber der nächsthöheren Instanz</li> <li>▶ hierarchische Entscheidungsstrukturen</li> </ul>
<b>Information und Koordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ dezentrale Informationsverarbeitung</li> <li>▶ dezentrale Wirtschaftspläne</li> <li>▶ Preissystem (relative Preise)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zentrale Informationsverarbeitung</li> <li>▶ zentraler Volkswirtschaftsplan</li> <li>▶ zentrale Bürokratie</li> </ul>
<b>Motivation und Sanktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Privateigentum</li> <li>▶ Gewinn und Verlust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Soziale Anerkennung in Abhängigkeit von der Planerfüllung</li> <li>▶ Leistungskontrollen, Prämiensystem</li> </ul>

Vergleiche *Frantzke, A.* 1999: Seite 56

die Menschen sich gegenseitig »ausbeuten« und dadurch letztlich die Volkswirtschaft zusammenbricht. Aus diesem Grund forderten sie die Begrenzung der Freiheit des einzelnen Individuums und insbesondere des Unternehmers mit staatlicher Hilfe. Dementsprechend ist die Zentralverwaltungswirtschaft durch einen **staatlichen Dirigismus** geprägt. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten werden zentral von einer der politischen Führung direkt zugeordneten Behörde geplant, die den überwiegenden Anteil der Produktionsmittel, etwa in Form von Kolchosen, Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften oder Volkseigenen Betrieben, in der Hand hält. Alle wirtschaftlichen Prozesse werden an einem **zentralen Wirtschaftsplan** ausgerichtet (in der Regel ein Fünfjahresplan). Er gibt beispielsweise vor, welche Güterarten- und -mengen zu produzieren sind. Privateigentum an Produktionsmitteln ist nicht vorgesehen.

Das grundlegende Problem der Zentralverwaltungswirtschaft liegt in der Komplexität des erforderlichen Planungs- und Kontrollsystems, die von der zentralen Planungsinstanz kaum zu bewältigen ist. Zeitnahe Reaktionen auf Nachfrageänderungen oder die schnelle Integration von neuen Technologien in den Produktionsprozess sind nicht möglich. Zudem bestehen keine Möglichkeiten zur Gestaltung eines wirksamen Leistungsreizsystems. Die in der Praxis noch vorhandenen Varianten dieses Modells werden aufgrund der politischen Veränderungen im Zusammenhang mit ihrer wirtschaftlichen Erfolglosigkeit zunehmend durch marktwirtschaftliche Systeme beziehungsweise Systemelemente ersetzt.

## 1.5.2 Marktwirtschaft

Die Marktwirtschaft beruht auf der Systemidee des Liberalismus, der die völlige Entscheidungsfreiheit aller Wirtschaftssubjekte postuliert. Ihre Hauptvertreter sind der englische Philosoph und Nationalökonom *Adam Smith* (1723–1790) mit seinem Werk »Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations« und *David Ricardo* (1772–1823). Ferner zählen *Thomas Robert Malthus* (1766–1834), *John Stuart Mill* (1806–1873) sowie *Jean Baptiste Say* (1767–1832) zu den Verfechtern eines Wirtschaftsliberalismus. *Smith* ging davon aus, dass sich der durch den Eigennutz motivierte freie Wettbewerb wie durch eine unsichtbare Hand (»invisible hand«) in Gemeinnutz wandelt und so eine optimale Bedürfnisbefriedigung und eine Steigerung der allgemeinen Wohlfahrt erreicht wird. Der Staat sollte sich dabei wirtschaftspolitisch möglichst zurückhalten.

Die wirtschaftlichen Aktivitäten in einer Marktwirtschaft beruhen demzufolge auf den individuell aufgestellten Plänen der einzelnen Wirtschaftssubjekte (Unternehmen, Haushalte), die jeweils das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen. Sie stellen gemäß ihren jeweiligen Präferenzen die Konsum- und Produktionspläne auf. Die Abstimmung der Pläne erfolgt über den Wettbewerb auf den nicht regulierten Märkten, auf denen das Angebot und die Nachfrage aufeinandertreffen. Eine wesentliche Voraussetzung ist das Vorhandensein von **Privateigentum**, über das der Eigentümer nach Belieben verfügen darf und aus dem ihm die Erträge zustehen.

Ein Hauptproblem des marktwirtschaftlichen Systems stellen die Konzentrationsvorgänge von Wirtschaftssubjekten dar, die ihren Ausdruck in Unternehmenszusam-

---

Staatliche Planung

---

Problematik

---

Idee des Liberalismus

---

Individuelle Planung

---

Problematik

menschlüssen jedweder Art finden. Die sich daraus ergebende wirtschaftliche Macht, beispielsweise von Monopolisten als alleinigen Anbietern eines bestimmten Produkts, kann das freie Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage einseitig beeinflussen und damit die Grundvoraussetzungen der Marktwirtschaft außer Kraft setzen. Zu bemängeln ist auch das Fehlen von sozialen Komponenten: Diejenigen Menschen, die nicht in der Lage sind, ihre ganze Arbeitskraft in den Produktionsprozess einzubringen, werden schnell an den Rand von Wirtschaft und Gesellschaft gedrängt (vergleiche *Frantzke, A.* 1999: Seite 61 und *Heubes, J.* 1992: Seite 51).

### 1.5.3 Soziale Marktwirtschaft

Die Soziale Marktwirtschaft versucht, unter Beibehaltung möglichst weitreichender wirtschaftlicher Freiheiten, die Nachteile der freien Marktwirtschaft zu verringern.

Um die soziale Gerechtigkeit zu gewährleisten, muss es dem Staat möglich sein, unter bestimmten Bedingungen in die Freiheit des Individuums einzugreifen. In einer umfassenden Sozialordnung wird dabei geregelt, wie eine Einkommensumverteilung zugunsten sozial Schwächerer stattfinden kann, so zum Beispiel durch eine Progression der Einkommensteuer. Ein wichtiges Instrument zur Sicherung der sozial Schwachen – und damit einer Umverteilung von denjenigen, die »stärker« sind – ist die Sozialversicherung, deren Beiträge von der Höhe des Einkommens der Arbeitnehmer abhängen. Sie setzt sich aus Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung zusammen.

---

Sozialstaatsprinzip

## 1.6 Normativer Rahmen

Der normative Rahmen von Unternehmen (↗ Abbildung 1-9) schränkt zum einen durch die Vorgabe eines Wertesystems und einer Mission den Handlungsspielraum der Mitarbeiter in sinnvoller Weise ein. Zum anderen gibt er durch die Vorgabe einer Vision und eines Zielsystems Orientierung hinsichtlich der Ausrichtung des Unternehmens (vergleiche dazu und zum Folgenden *Müller-Stewens, G./Brauer, M.* 2009: Seite 150 ff., *Meffert, H.* 2000: Seite 69 ff. und *Thommen, J.-P./Achleitner A.-K.* 2003: Seite 834 ff.).

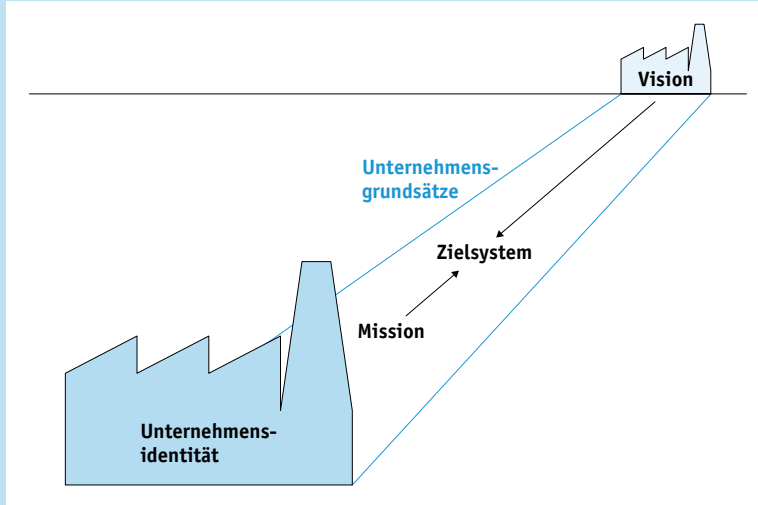
Zur internen und externen Kommunikation werden die Bestandteile des normativen Rahmens häufig in sogenannten **Unternehmensleitbildern** explizit formuliert.

---

Unternehmensleitbild

Abb. 1-9

## Elemente des normativen Rahmens von Unternehmen



### 1.6.1 Vision

Die Vision gibt eine Antwort auf die Frage: »Wo sehen wir uns selbst langfristig?«. Sie gibt damit eine Orientierung, wohin sich das Unternehmen zukünftig entwickeln will.

Unter einer **Unternehmensvision** wird eine generelle unternehmerische Leitidee verstanden, die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert.

Unternehmensvisionen sollen also ein attraktives Bild der Zukunft des Unternehmens aufzeigen und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern und ihrer Arbeit einen Sinn geben. Unternehmensvisionen können erhebliche Motivationswirkungen haben, wenn sie akzeptiert und als erstrebenswert angesehen werden. Sie haben damit einen handlungsleitenden Charakter (vergleiche *Vahs, D.* 2019: Seite 124 f.). Die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Leistungen einen langfristigen Nutzen für die Nachfrager stiften können, ist dabei ein wesentliches Element für die Formulierung einer Vision.

## Wirtschaftspraxis 1-6

## Die Visionen von Daimler und Ford

Viele herausragende Unternehmerpersönlichkeiten der Wirtschaftsgeschichte haben mit den von ihnen formulierten Visionen dafür gesorgt, dass sich ihre Unternehmen trotz vielfältiger Veränderungen dauerhaft auf eine Leitidee konzentrierten. So war beispielsweise die Vision von *Gottlieb Daimler*, dass sich die Menschheit schneller und bequemer fortbewegen kann.

Dass eine Vision nicht vieler Worte bedarf und dennoch, oder gerade deshalb, eine große Aussage- und Anziehungskraft besitzt und weitreichende Auswirkungen haben kann, macht die Leitidee von *Henry Ford* deutlich. Dessen prägnante Vision »Autos für jedermann« verhalf nicht nur dem

Erfolgsmodell *Tin Lizzy* Anfang des 20. Jahrhunderts zu seiner Geburtsstunde, sondern dient auch heute noch dem Automobilkonzern als Orientierungshilfe.

Moderne Visionen stehen dem in Nichts nach, wie die aktuelle Vision der Daimler AG zeigt: »We will build the world´s most desirable cars.«

Quellen: *Küttenbaum, V.*: Fortschritt durch Basisanalyse, in: IO Management, Nummer 9, 1992, Seite 93; *Henzler, H. A.*: Vision und Führung, in: *Hahn, D./Taylor, B.* (Herausgeber): Strategische Unternehmensführung, 7. Auflage, Heidelberg 1997, Seite 291; <https://www.daimler.com/investoren/events/kapitalmarkttag/2020-mercedes-benz-strategy-update.html>

## 1.6.2 Mission

Eng verknüpft mit dem durch die Unternehmensvision vorgegebenen Zukunftsbild des Unternehmens ist die daraus resultierende Mission als Handlungsauftrag für das gegenwärtige Unternehmen. Die Mission gibt entsprechend Antworten auf die Frage »Warum gibt es uns?«.

Die **Unternehmensmission** beziehungsweise die **Business-Mission** beschreibt den Zweck und den Gegenstand des gegenwärtigen unternehmerischen Handelns.

Mit der Beschreibung des grundlegenden Tätigkeitsfeldes des Unternehmens legt die Unternehmensmission also fest, welche Leistungen das Unternehmen anbietet und welche Probleme es löst. In den meisten Fällen wird dies als sogenannter »Gegenstand des Unternehmens« bereits bei der Gründung im Gesellschaftsvertrag niedergelegt. Zur Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden und anderen Interessenten wird die Unternehmensmission häufig auch in Form eines sogenannten **Mission-Statements** festgehalten.

## Wirtschaftspraxis 1-7

## Gegenstand der BMW AG

In ihrer Satzung gibt die *BMW AG* folgenden Gegenstand des Unternehmens an:  
»Gegenstand des Unternehmens ist die Herstellung und der Vertrieb von Motoren und damit ausgestatteten Fahrzeugen, deren Zubehör sowie von Erzeugnissen der Maschi-

nen- und Metallindustrie und die Erbringung von Dienstleistungen, die mit den vorgenannten Gegenständen im Zusammenhang stehen.«

Quelle: *BMW AG: Satzung vom 20.11.2018, § 2, Absatz 1.*

### 1.6.3 Wertesystem

Das Wertesystem von Unternehmen umfasst zum einen die Unternehmensidentität und zum anderen die Unternehmensgrundsätze.

#### 1.6.3.1 Unternehmensidentität

Die Frage »Wer sind wir?« wird im Rahmen der Festlegung der Unternehmensidentität beziehungsweise der **Corporate Identity** (CI) geklärt. Die Corporate Identity bestimmt gewissermaßen die Unternehmenspersönlichkeit und damit das Bild beziehungsweise das Image des Unternehmens, das intern gegenüber den Mitarbeitern und extern gegenüber der Öffentlichkeit vermittelt werden soll. Dies ist heute besonders wichtig, da viele Produkte austauschbar geworden sind und Kaufentscheidungen deshalb häufig aufgrund des Unternehmensimages getroffen werden.

Die Unternehmensidentität wird durch den sogenannten Identitäts-Mix aus:

- ▶ Erscheinungsbild (Corporate Design),
- ▶ Verhalten (Corporate Behaviour) und
- ▶ Kommunikation (Corporate Communication)

geschaffen und vermittelt (vergleiche dazu und zum Folgenden *Herbst, D.* 2006 und *Meffert, H.* 2000: Seite 705 ff.).

#### Erscheinungsbild (Corporate Design)

So wie sich Menschen in einer bestimmten Art und Weise kleiden, um einen bestimmten Eindruck zu erwecken, legt das Corporate Design das Erscheinungsbild des Unternehmens fest. So kann sich ein Unternehmen beispielsweise als besonders innovativ darstellen, um den Anforderungen eines dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeldes gerecht zu werden. Das Corporate Design kann dabei unter anderem Vorgaben für folgende Elemente umfassen:

- ▶ Logo des Unternehmens,
- ▶ zu verwendende Farben,
- ▶ Stil von Abbildungen und Fotos,
- ▶ typographische Gestaltung von Geschäftspapieren, Geschäftsberichten und anderen Druckmedien,
- ▶ Internetauftritt,
- ▶ Gestaltung von Produkten und deren Verpackungen,
- ▶ Architektur (Corporate Architecture),
- ▶ Arbeitskleidung (Corporate Fashion),
- ▶ Erkennungsklang des Unternehmens (Sonic Identity) und
- ▶ Raumdüfte (Corporate Scent), die in Geschäfts- und Verkaufsräumen eingesetzt werden.

Da das Corporate Design unmittelbar in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und im Vergleich zum Corporate Behaviour relativ leicht zu beeinflussen ist, haben heute fast alle größeren Unternehmen ein professionell gestaltetes Erscheinungsbild.

---

Identitäts-Mix

---

Elemente des  
Corporate Designs

## Wirtschaftspraxis 1-8

**Corporate Design von Festo und den Sparkassen**

Der Hersteller von pneumatischen und elektrischen Automatisierungskomponenten und -systemen hat ein sehr weit entwickeltes Corporate Design, das in einem Manual ausführlich beschrieben wird. Es basiert farblich auf zwei Blau- und zwei Grautönen. Diese Farben werden nicht nur zur Gestaltung des Firmenlogos und von Druckmedien verwendet, sondern auch bei der Farbgebung von Produkten und sogar von Betriebsgebäuden.

Auch im eher als konservativ geltenden Bankensektor gibt es immer wieder neue Corporate Design-Ideen: »Jeder kennt die Sparkasse. Aber niemand verbindet Freude

oder Modernität mit ihr. Wir erweiterten das Logo und kreierten über 250 emotionale Symbole – für all das, was die Bank tut. Die Symbole wurden als Out-of-Home-Motive genutzt. Denn wir wollten die Menschen berühren – etwas, das kein CI-Booklet schafft. Die Menschen erkannten die Sparkasse in allen Symbolen wieder. So wurde das Logo mit vielen neuen Emotionen aufgeladen – und die Sparkasse als vielfältige, moderne Bank wahrgenommen.«

Quellen: *Festo AG & Co. KG*: Corporate Design, Oktober 2000; <https://www.german-design-award.com/die-gewinner/galerie/detail/4976-corporate-design-sparkasse.html>

**Verhalten (Corporate Behaviour)**

Das Corporate Behaviour versucht, das Verhalten der Mitarbeiter und damit die **Unternehmenskultur** zu beeinflussen. Während es sich bei den nachfolgend beschriebenen Unternehmensgrundsätzen um zumeist schriftlich fixierte Regeln handelt, wird die Unternehmenskultur primär von ungeschriebenen Gesetzen geprägt, die sich in bestimmten Verhaltensweisen und Ritualen äußern, so etwa

- ▶ wie der Umgangston untereinander und gegenüber Externen ist,
- ▶ wer wie informiert wird,
- ▶ wer welche Entscheidungen trifft,
- ▶ wie Entscheidungen getroffen werden,
- ▶ welcher Führungsstil angestrebt wird,
- ▶ welche Risiken eingegangen werden,
- ▶ wie mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen wird,
- ▶ wie auf Erfolge und Misserfolge reagiert wird,
- ▶ wer protegiert und befördert wird,
- ▶ wer welche Art von Kleidung trägt oder
- ▶ wie sozialer Status symbolisiert wird.

Das Verhalten der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur sind wesentlich schwieriger zu beeinflussen als das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens. Entsprechende Veränderungen setzen einen Wandel der subjektiven und kollektiven Einstellungen und Verhaltensweisen voraus. Sie müssen insbesondere von den Führungskräften ausgehen, indem diese beispielsweise die gewünschten Verhaltensmuster aktiv vorleben oder Mitarbeiter mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen einstellen und befördern.



### Kommunikation (Corporate Communication)

Die Corporate Communication umfasst insbesondere Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit beziehungsweise der Public-Relations, auf die wir im ↗ Kapitel 18 Marketing noch ausführlich eingehen werden.

#### 1.6.3.2 Unternehmensgrundsätze

Die Unternehmensgrundsätze beziehungsweise **Policies and Practice** geben Auskunft auf die Frage »Nach welchen Grundwerten und Grundsätzen handeln wir?«. Meistens werden die Unternehmensgrundsätze schriftlich fixiert und innerhalb des Unternehmens kommuniziert. Die Unternehmensgrundsätze können weiter in die Unternehmensverfassung und die Verhaltenskodizes unterteilt werden.

### Unternehmensverfassung (Corporate-Governance-System)

Unternehmensverfassungen geben der Unternehmensführung Regeln für die Leitung und die Überwachung von Unternehmen vor. Auf sie werden wir im ↗ Kapitel 6 Unternehmensverfassung noch ausführlich eingehen.

### Verhaltenskodizes (Corporate Codes of Conduct)

Verhaltenskodizes, die teilweise auch als Ethikkodizes bezeichnet werden, sind moralische Standards, an denen sich alle Mitarbeiter orientieren sollen. In der Regel haben sie insbesondere die Beziehungen zu externen Stakeholdern, wie Lieferanten und Kunden, zum Gegenstand. Als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex besitzen sie eine integrierende und steuernde Funktion.

## Wirtschaftspraxis 1-9

### Unternehmensgrundsätze der Nestlé S. A.

In seinen Unternehmensgrundsätzen vom September 2010 legt der schweizerische Nahrungsmittelkonzern seine Haltung zu den Bereichen nationale Gesetzgebung und internationale Empfehlungen, Konsumenten, Gesundheit und Ernährung von Säuglingen, Menschenrechte, Mitarbeiter und ihr Arbeitsplatz, Kinderarbeit, Geschäftspartner, Umweltschutz, Wasserpolitik und landwirtschaftliche Rohstoffe fest.

So hat *Nestlé* im Hinblick auf die Konsumentenkommunikation unter anderem den Grundsatz »*Nestlé* soll mit ihrer Konsumentenkommunikation einen maßvollen Konsum von Nahrungsmitteln und nicht übermäßiges Essen fördern. Das ist besonders im Hinblick auf Kinder wichtig«.

Bezüglich der eigenen Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze unterstützt *Nestlé* unter anderem die Leitsätze zu den Arbeitsnormen der *UNO*-Initiative Global Compact. Dazu wahrt *Nestlé* die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechtes auf Kollektivverhandlungen und

tritt für die Beseitigung aller Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit, die wirksame Abschaffung der Kinderarbeit und die Beseitigung von Diskriminierung im Beruf ein.

Im Hinblick auf Geschäftspartner hat *Nestlé* unter anderem hinsichtlich der Beziehungen zu Lieferanten den Grundsatz »*Nestlé* strebt an, nur mit Zulieferern von einwandfreiem Ruf zu arbeiten, die bereit sind, die Qualitätsstandards von *Nestlé* anzuwenden. Die Beziehungen zu den Lieferanten werden in Vergleichen überprüft (Benchmarking) und mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung auf den Gebieten Qualität, Service usw. bewertet. Wenn sich die Geschäftsbeziehung zwischen *Nestlé* und einem Zulieferer verfestigt und weiterentwickelt, kann Letzterer den Status eines bevorzugten Zulieferers erhalten«.

Quelle: *Nestlé S. A.*, *Public Affairs*: Nestlé-Unternehmensgrundsätze, Juni 2010, [https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/asset-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/nestle\\_unternehmensgrundsätze\\_2010.pdf](https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/asset-library/documents/medien/broschueren/unternehmen/nestle_unternehmensgrundsätze_2010.pdf), aufgerufen am 02.12.2020.

### 1.6.4 Zielsystem

Aus den vorgenannten Elementen des normativen Rahmens wird ein System von sogenannten **Handlungszielen** abgeleitet. In der Regel besteht innerhalb von Betrieben beziehungsweise Unternehmen eine **Zielhierarchie**. Für die verschiedenen Hierarchieebenen ergeben sich damit Handlungsziele in Form von Ober-, Zwischen- und Unterzielen (vergleiche zu den entsprechenden Instrumentalrelationen das ↗ Kapitel 2 Entscheidungstheorie). Oberziele für das gesamte Unternehmen können beispielsweise die nachfolgend beschriebenen Rentabilitäts- und Marktziele sein, die dann – abhängig von der Aufbauorganisation des Unternehmens – in entsprechende Ziele für die Unternehmensbereiche und/oder Funktionsbereiche und von dort aus beispielsweise im Rahmen von Zielvereinbarungen weiter bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden (vergleiche dazu und zum Folgenden *Meffert, H.* 2000: Seite 71 ff.).

Monetäre und  
nichtmonetäre Ziele

Meist verfolgen Betriebe mehrere Handlungsziele gleichzeitig. Diese lassen sich in monetäre, also in Geldeinheiten messbare Ziele, wie das häufig primäre Ziel der Gewinnmaximierung, und in nichtmonetäre Ziele, wie beispielsweise die Bewahrung der Unabhängigkeit, unterteilen. Die möglichen Handlungsziele von Betrieben können in den folgenden Kategorien zusammengefasst werden (↗ Abbildung 1-10, zum Folgenden vergleiche *Ulrich, P./Fluri, E.* 1995: Seite 97 f.):

Handlungsziele  
von Unternehmen

#### Erfolgsziele

Die Steigerung der Rentabilität ist eines der wichtigsten Handlungsziele vieler Unternehmen, da diese im Außenverhältnis in der Regel nach der Gesamtkapital-, der Eigenkapital- und der Umsatzrentabilität beurteilt werden. Zur Steigerung der Rentabilität wird dabei insbesondere das Ziel angestrebt, den Gewinn zu maximieren.

#### Finanzziele

Aus der Sicherstellung des Unternehmenserhalts ergibt sich das Ziel, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Um dabei nicht zu viel Fremdkapital einzusetzen und nicht zu hohe Fremdkapitalzinsen bezahlen zu müssen, beziehen sich weitere mögliche Handlungsziele auf die Optimierung der Kapitalstruktur und die Erhöhung der Kreditwürdigkeit. Im Hinblick auf die Interessen von Aktionären und Gesellschaftern kann es zudem ein Handlungsziel sein, den Unternehmenswert zu steigern.

#### Produkt- und Marktziele

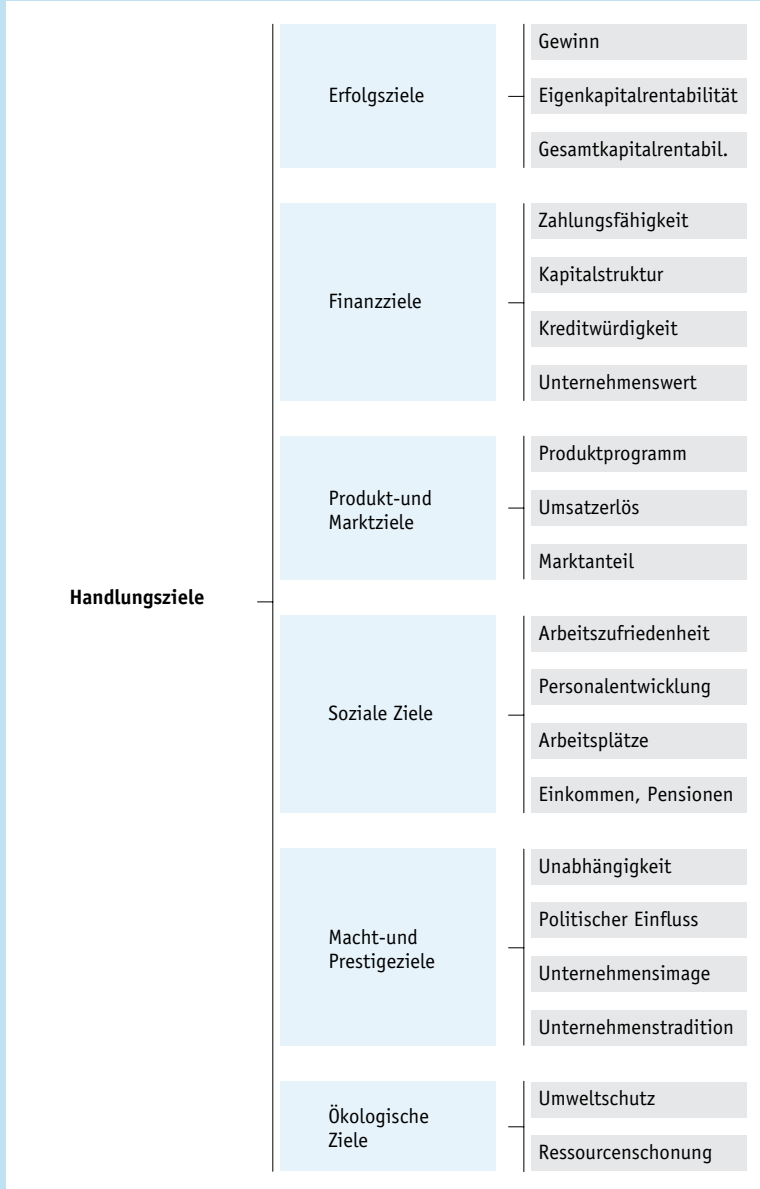
Hinsichtlich der Märkte, in denen Unternehmen tätig sind, sind die Optimierung des bestehenden und des zukünftigen Produktprogramms und die Erhöhung von Umsatzerlösen und von Marktanteilen wichtige Handlungsziele. Darüber hinaus kann auch die Etablierung in neuen Märkten, wie beispielsweise in bestimmten ausländischen Märkten, Ziel eines Unternehmens sein.

#### Soziale Ziele

Da die Zufriedenheit der Mitarbeiter für den Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung ist, haben viele Unternehmen das Ziel, die Interessen der Mitarbeiter zu

Abb. 1-10

Mögliche Handlungsziele von Unternehmen



wahren und deren Weiterentwicklung zu fördern. Weitere Handlungsziele im Hinblick auf die Mitarbeiter sind die Sicherung von deren Arbeitsplätzen, von deren Einkommen und von deren Pensionen.

#### **Macht- und Prestigeziele**

Insbesondere das Management hat meist das Ziel, die Unabhängigkeit von Unternehmen zu wahren. Um andere Unternehmensziele durchsetzen zu können, ist es ein weiteres mögliches Handlungsziel, den politischen und den gesellschaftlichen Einfluss eines Unternehmens zu erhöhen. Die Verbesserung des Unternehmensimages und die Fortführung einer Unternehmenstradition sind weitere, von vielen Unternehmen verfolgte Ziele.

#### **Ökologische Ziele**

Aufgrund des zunehmenden ökologischen Bewusstseins der Bevölkerung sind heute auch Ziele im Hinblick auf den Schutz der Umwelt, den schonenden Umgang mit Ressourcen und die Recyclingfähigkeit der angebotenen Produkte von großer Bedeutung.

## 1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre

Geschäftsmodelle, die auch als **Business Models** bezeichnet werden, beschreiben in vereinfachender Weise die grundlegenden Strukturen und Funktionen von Unternehmen. In der Praxis werden sie insbesondere für die Entwicklung neuer, verbesserter Geschäftsmodelle verwendet. In der betriebswirtschaftlichen Lehre dienen sie dazu, den Studierenden einen integralen Bezugsrahmen zu geben, damit diese die ökonomischen Sachverhalte in ihrem Gesamtzusammenhang besser verstehen können (vergleiche *Rüegg-Stürm, J. 2002*: Seite 6). Nachfolgend werden wir uns mit zwei »didaktischen« Geschäftsmodellen beschäftigen, dem Managementmodell der *Universität St. Gallen* und dem 4-Ebenen-Modell, das diesem Buch zugrunde liegt.

### 1.7.1 St. Galler Management-Modell

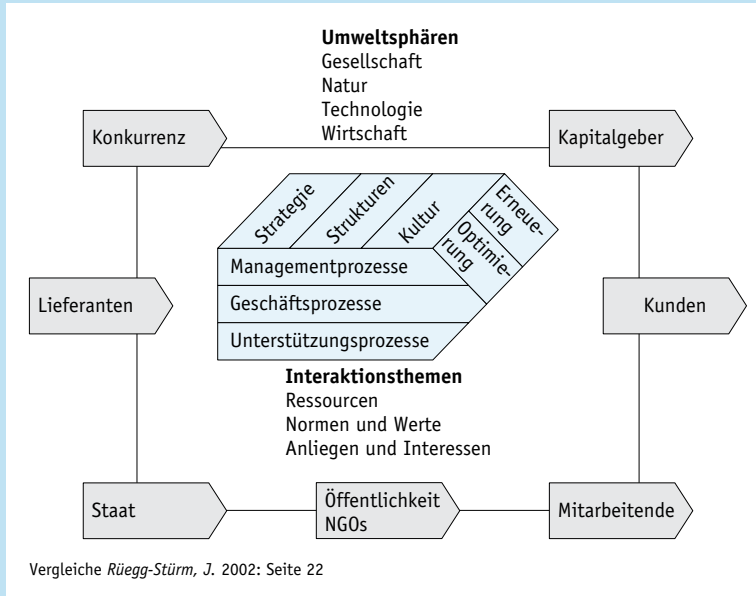
In den 1970er-Jahren wurde an der schweizerischen *Hochschule St. Gallen (HSG)*, heute *Universität St. Gallen*, ein Management-Modell zur Strukturierung der dortigen Lehre geschaffen. Ende der 1990er-Jahre wurde dieses Modell zum sogenannten »Neuen St. Galler Management-Modell« weiterentwickelt. Das Modell besteht aus den folgenden Elementen (↗ *Abbildung 1-11*, zum Folgenden vergleiche *Rüegg-Stürm, J. 2002*):

#### **Umweltsphären**

Die Umweltsphären beschreiben in dem Modell die sich aus den Veränderungen von Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft ergebenden Rahmenbedingungen von Unternehmen.

Abb. 1-11

## Elemente des Neuen St. Galler Managementmodells

**Anspruchsgruppen**

Anspruchsgruppen beziehungsweise **Stakeholder** sind in dem Modell Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Kapitalgeber, Mitarbeitende, Staat, Öffentlichkeit und NGOs beziehungsweise Non-Governmental Organizations (englisch: Nichtregierungsorganisationen).

**Interaktionsthemen**

Die Interaktionsthemen des Modells umfassen zum einen thematische Felder, wie Normen, Werte, Anliegen und Interessen, und zum anderen Ressourcen, wie Rohstoffe und Arbeitsleistungen, hinsichtlich denen Unternehmen in Interaktion mit den Anspruchsgruppen treten.

**Ordnungsmomente, Prozesse, und Entwicklungsmodi**

Im Mittelpunkt des Modells stehen Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi, die die eigentliche Wertschöpfung des Unternehmens bestimmen. Die Ordnungsmomente umfassen:

- ▶ die **Strategie** zur Orientierung des Unternehmens,
- ▶ die **Strukturen**, die weiter in Aufbau- und Ablaufstrukturen unterteilt werden und
- ▶ die **Kultur** des Unternehmens.

---

 Prozesse

Die Prozesse werden weiter unterteilt in:

- ▶ **Managementprozesse**, wie beispielsweise Führungs- und Controllingtätigkeiten,
- ▶ **Geschäftsprozesse**, wie beispielsweise Produktionsprozesse, die unmittelbar Wertschöpfung generieren und Kundennutzen stiften, und
- ▶ **Unterstützungsprozesse**, wie beispielsweise Informations- und Transportprozesse, die für die Geschäftsprozesse Dienstleistungen erbringen und eine entsprechende Infrastruktur bereitstellen.

Die Entwicklungsmodi werden nach dem Ausmaß des organisationalen Wandels differenziert in:

---

 Entwicklungsmodi

- ▶ die **Optimierung** des Unternehmens durch einen inkrementellen Wandel in kleinen Schritten und
- ▶ die **Erneuerung** durch einen radikalen Wandel mit einer umfassenden und schnellen Veränderung der Unternehmenssituation.

### 1.7.2 4-Ebenen-Modell

In der Betriebswirtschaftslehre hat das Gesamtmodell von *Wöhe* große Verbreitung gefunden, das die betrieblichen Güter- und Finanzbewegungen im marktlichen Umfeld von Betrieben beschreibt (vergleiche *Wöhe, G. 2002: Seite 11*). In früheren Auflagen dieses Buchs haben wir auf Basis dieses Modells ein entscheidungs- und funktionsorientiertes Gesamtmodell entwickelt. Aufgrund des von vielen Dozenten und Studierenden immer wieder artikulierten Bedürfnisses einer detaillierteren Darstellung der Verbindungen zwischen den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teilbereichen wurde das entscheidungs- und funktionsorientierte Modell zu einem 4-Ebenen-Modell der BWL weiterentwickelt (↗ Abbildung 1-12). Das Modell dient der Strukturierung dieses Buchs und der darauf basierenden Lehre und umfasst die folgenden vier Ebenen:

---

 Elemente des 4-Ebenen-Modells

#### Ebene 1: Konstitutive Entscheidungen

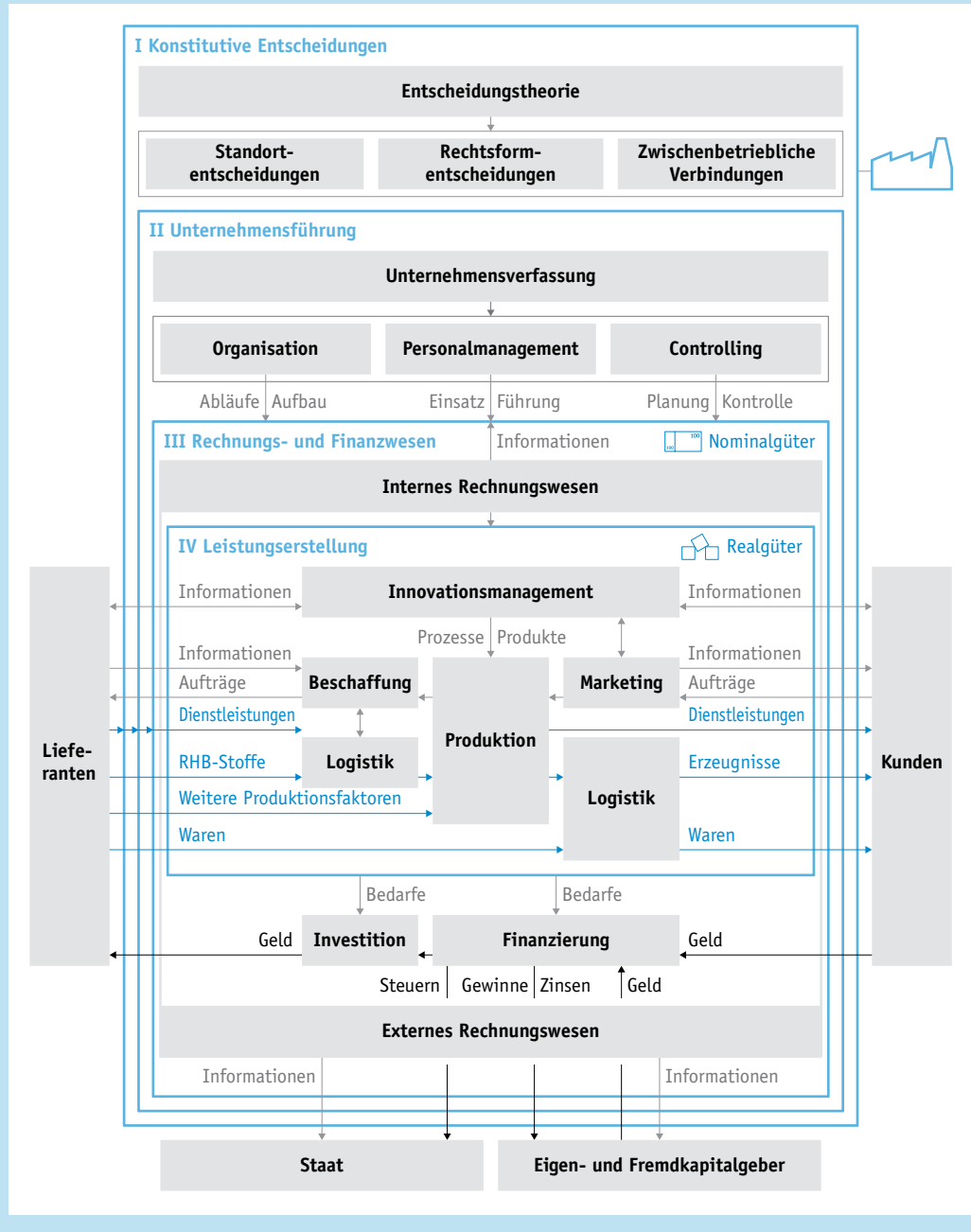
Bei der Gründung von Unternehmen und in der anschließenden Umsatzphase sind immer wieder grundlegende Entscheidungen zu treffen, die später nur noch schwer oder vielleicht sogar nicht mehr zu revidieren sind. In der Gründungsphase sind dies insbesondere Entscheidungen über den Standort und die Rechtsform des neuen Unternehmens. In der nachfolgenden Umsatzphase sind es dann Entscheidungen über die Verlagerung von Standorten und den Wechsel von Rechtsformen, Entscheidungen über die Standorte und die Rechtsformen von Tochterunternehmen und Entscheidungen über Verbindungen zu anderen Unternehmen. Entsprechende Entscheidungen werden als konstitutive oder Metaentscheidungen bezeichnet. Da sie die meisten Folgeentscheidungen beeinflussen, bilden sie die äußere Ebene unseres Modells.

Um Ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Fertigkeiten im Hinblick auf die aufgeführten Teilbereiche konstitutiver Entscheidungen zu vermitteln, wurde der erste Teil dieses Buchs in folgende Kapitel untergliedert:

- ▶ ↗ Kapitel 2 Entscheidungstheorie,
- ▶ ↗ Kapitel 3 Standortentscheidungen,
- ▶ ↗ Kapitel 4 Rechtsformentscheidungen und
- ▶ ↗ Kapitel 5 Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen.

Abb. 1-12

Das 4-Ebenen-Modell der BWL dient der Strukturierung dieses Buchs und der darauf basierenden Lehre



### **Ebene 2: Unternehmensführung**

Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen zielgerichtet gestaltet und gesteuert werden. Dies wird erreicht, indem über Unternehmensverfassungen Regeln für die Leitung und Überwachung von Unternehmen vorgegeben werden, indem im Rahmen der Organisation die Prozesse und Strukturen innerhalb von Unternehmen gestaltet werden, indem im Rahmen des Personalmanagements Mitarbeiter eingesetzt und geführt werden und indem im Rahmen des Controllings kontinuierlich Planungs- und Kontrollprozesse für das Gesamtsystem durchgeführt werden. Die Unternehmensführung erfolgt dabei zu großen Teilen innerhalb des durch die konstitutiven Entscheidungen vorgegebenen Rahmens, weshalb sie die zweite Ebene unseres Modells bildet.

Um Ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Fertigkeiten im Hinblick auf die aufgeführten Teilbereiche der Unternehmensführung zu vermitteln, wurde der zweite Teil dieses Buchs in folgende Kapitel untergliedert:

- ▶ ↗ Kapitel 6 Unternehmensverfassung,
- ▶ ↗ Kapitel 7 Organisation,
- ▶ ↗ Kapitel 8 Personalmanagement und
- ▶ ↗ Kapitel 9 Controlling.

### **Ebene 3: Rechnungs- und Finanzwesen**

Die dritte Ebene unseres Modells hat die Nominalgüter in Form von Geld und von Rechten auf Geld zum Gegenstand und bildet die Schnittstelle zwischen der Ebene der Unternehmensführung und der Ebene der Leistungserstellung. Das Rechnungswesen bildet die informationelle Schnittstelle. In ihm werden Informationen über monetären Größen und die ihnen zugrunde liegenden mengenmäßigen Größen aus der Ebene der Leistungserstellung ermittelt und externen und internen Stakeholdern zur Verfügung gestellt. Das Finanzwesen hat die Aufgabe, die Vorgaben der Unternehmensführung im Hinblick auf die Leistungserstellung umzusetzen. Dies erfolgt durch die Beschaffung von Geld im Rahmen der Finanzierung und durch die Verwendung des Geldes im Zuge von Investitionen.

Um Ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Fertigkeiten im Hinblick auf die aufgeführten Teilbereiche des Rechnungs- und Finanzwesens zu vermitteln, wurde der dritte Teil dieses Buchs in folgende Kapitel untergliedert:

- ▶ ↗ Kapitel 10 Externes Rechnungswesen,
- ▶ ↗ Kapitel 11 Internes Rechnungswesen,
- ▶ ↗ Kapitel 12 Finanzierung und
- ▶ ↗ Kapitel 13 Investition.

### **Ebene 4: Leistungserstellung**

Die Leistungserstellung bildet die vierte Ebene und damit den Kern unseres Modells. Sie hat primär die Realgüter in Form von Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen zum Gegenstand, deren Fluss weitgehend entgegengesetzt zu dem der Nominalgüter verläuft. Die Leistungserstellung beginnt mit der vom Innovationsmanagement gesteuerten Entwicklung von Produkten und Prozessen. Im Rahmen der Beschaffung werden Aufträge an Lieferanten vergeben, um die für die Herstellung der Produkte notwendigen Produktionsfaktoren zu beschaffen. Soweit es sich dabei um materielle



Güter handelt, sorgt die Beschaffungslogistik für die Versorgung der Produktion mit diesen Gütern. Die Produktion wird durch die in Aufträge umgewandelte Nachfrage der Kunden nach Produkten angestoßen. Die Nachfrage wird dabei durch Aktivitäten des Marketings hervorgerufen. In der Produktion werden die Produktionsfaktoren dann in die Produkte des Unternehmens transformiert und soweit es sich um materielle Güter handelt über die Distributionslogistik den Kunden des Unternehmens zur Verfügung gestellt.

Um Ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Fertigkeiten im Hinblick auf die aufgeführten Teilbereiche der Leistungserstellung zu vermitteln, wurde der vierte Teil dieses Buchs in folgende Kapitel untergliedert:

- Kapitel 14 Innovationsmanagement
- Kapitel 15 Beschaffung
- Kapitel 16 Logistik
- Kapitel 17 Produktionswirtschaft
- Kapitel 18 Marketing

#### Fallbeispiel 1-1 Vorstellung des Beispielunternehmens

▶▶ In den nachfolgenden Kapiteln werden viele Sachverhalte am Beispiel eines fiktiven Automobilherstellers, der *Speedy GmbH*, verdeutlicht werden. Die *Speedy GmbH* wurde in Anlehnung an real existierende Automobilhersteller modelliert und ist von der Größenordnung her mit der *Smart GmbH* im Jahre 2004 vergleichbar. Ihre Jahresabschlussrechnung des Geschäftsjahres 0001 weist ähnliche Strukturen auf wie der Jahresabschluss der im zugrunde liegenden Geschäftsjahr 2001/02 etwa dreimal so großen ehemaligen *Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*.

#### Chronik der Speedy GmbH

- ▶ Wir befinden uns am Anfang des Jahres 0003.
- ▶ Vor neun Jahren wurden in einem großen Automobilkonzern Überlegungen angestellt, das Produktspektrum um einen designorientierten Kleinwagen zu erweitern. Der Vorstandsvorsitzende beauftragt damals seinen Assistenten, Herrn *Dr. Karl-Heinz Scharrenbacher*, eine entsprechende Machbarkeitsstudie durchzuführen.
- ▶ Aufgrund der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie beschließt der Automobilkonzern, den Kleinwagen nicht alleine, sondern gemeinsam mit einem innovativen Entwicklungsdienstleister zur Serienreife zu entwickeln. Ein Jahr später wird dazu ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, die *Speedy GmbH*. Geschäftsführer des Unternehmens wird *Dr. Scharrenbacher*. Die *Speedy GmbH* hat zunächst die Aufgabe, den geplanten Kleinwagen zu produzieren. Die Unternehmenszentrale und die Entwicklung werden dazu in der Nähe von **Stuttgart** angesiedelt.
- ▶ Noch im gleichen Jahr fällt auch die Entscheidung, die zukünftige Produktion der *Speedy GmbH* in der sogenannten *Speedcity* in der Nähe von **Leipzig** anzusiedeln. Die entsprechenden Bauarbeiten beginnen ein Jahr später.
- ▶ Vor sieben Jahren stellte die *Speedy GmbH* auf der *Internationalen Automobil-Ausstellung IAA* in Frankfurt der Öffentlichkeit eine Konzeptstudie für ihr **erstes Produkt** vor: einen zweisitzigen Kleinwagen für die Stadt, den »*Speedster City*«.
- ▶ Anfang des folgenden Jahres wird der Produktionsstandort *Speedcity* eingeweiht.

- ▶ Vor fünf Jahren hatte der *Speedster City* auf der IAA seine **Weltpremiere**. Gleichzeitig wird eine Studie für ein familienfreundliches Fahrzeug vorgestellt, den »*Speedster Family*«.
- ▶ Anfang des folgenden Jahres begannen im deutschsprachigen Raum der **Absatz** und die **Produktion** des *Speedster City*.
- ▶ Vor drei Jahren wurde damit begonnen, in anderen europäischen Ländern **Händlernetze** aufzubauen.
- ▶ Ende des gleichen Jahres hat der *Speedster Family* auf der IAA seine **Premiere**.
- ▶ Im Jahr **0001** beginnen die **Produktion** und der **Absatz** des *Speedster Family*.
- ▶ Ende **0002** präsentiert die *Speedy GmbH* auf der IAA die Konzeptstudie für einen **geländetauglichen Sportwagen**, den »*Speedster Off-Road*«.

### Produkte und Märkte

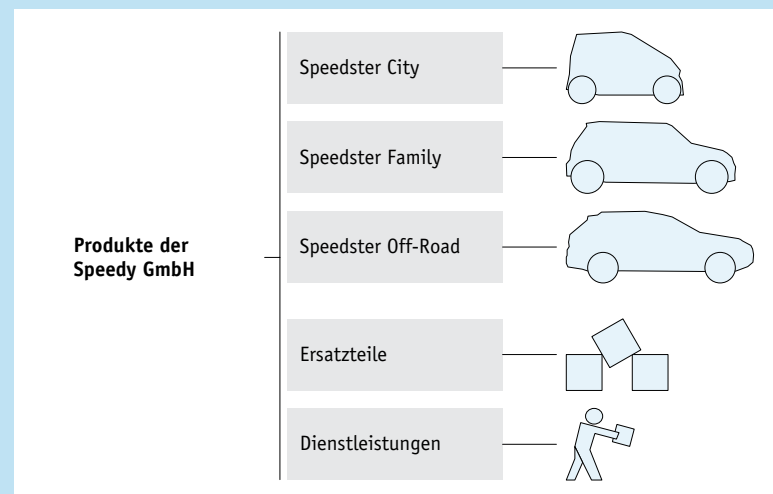
Die *Speedy GmbH* weist aktuell die folgende Produktpalette auf (↗ Abbildung 1-13):

- ▶ *Speedster City*, ein zweisitziger, designorientierter Kleinwagen für die Stadt, das erste Produkt der *Speedy GmbH*,
- ▶ *Speedster Family*, ein viersitziger, familienfreundlicher Personenkraftwagen auf dem neuesten technischen Stand, das zweite Produkt der *Speedy GmbH*,
- ▶ *Speedster Off-Road*, ein viersitziger geländetauglicher Sportwagen, der sich derzeit in der Entwicklung befindet,
- ▶ Ersatzteile für die Fahrzeuge und
- ▶ Dienstleistungen.

Der aktuelle Marktschwerpunkt der *Speedy GmbH* liegt in Europa. In den Jahren 0001 und 0002 wurden von den Baureihen des *Speedster City* und des *Speedster Family* die in der ↗ Tabelle 1-2 aufgeführten Stückzahlen produziert und abgesetzt. Die Prognose der Marketingabteilung für das Jahr 0003 ist dort ebenfalls aufgeführt.

Abb. 1-13

#### Produkte der *Speedy GmbH*



Tab. 1-2

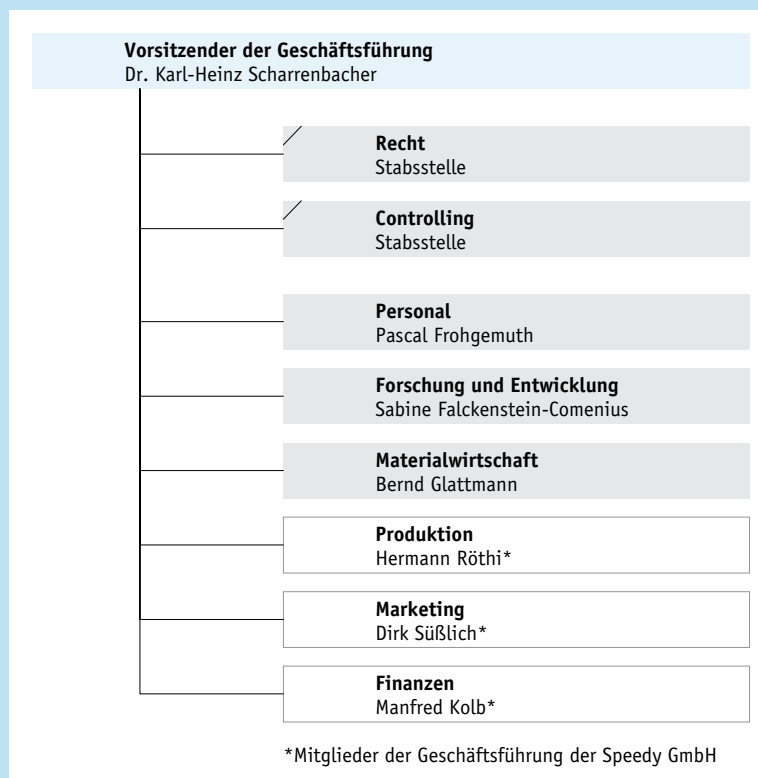
Produktions- und Absatzzahlen der *Speedy GmbH*

Jahr	Speedster City	Speedster Family	Summe
0001	85 000 Stück	40 000 Stück	125 000 Stück
0002	95 000 Stück	65 000 Stück	160 000 Stück
Prognose 0003	100 000 Stück	75 000 Stück	175 000 Stück

## Organisation

Die *Speedy GmbH* ist derzeit funktional organisiert. Die Geschäftsführung setzt sich aus den Vertretern der Bereiche Produktion (*Hermann Röthi*), Finanzen (*Manfred Kolb*) sowie Marketing (*Dirk Süßlich*) zusammen. Der Vorsitzende der Geschäftsführung ist *Dr. Karl-Heinz Scharrenbacher*, dem die beiden Stabsstellen Controlling und Recht direkt unterstellt sind (↗ Abbildung 1-14).

Abb. 1-14

Organisation der *Speedy GmbH*

Tab. 1-3

**Mitarbeiterzahlen der Speedy GmbH**

Jahr	Lohnempfänger	Gehaltsempfänger	Summe
0001	1 398 Mitarbeiter	1 290 Mitarbeiter	<b>2 688 Mitarbeiter</b>
0002	1 463 Mitarbeiter	1 350 Mitarbeiter	<b>2 813 Mitarbeiter</b>

**Personal**

Die *Speedy GmbH* hatte in den Jahren 0001 und 0002 die in der ↗ Tabelle 1-3 aufgeführte Anzahl an Mitarbeitern.

**Jahresabschlüsse/-rechnungen**

Die Bilanzen sowie die Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnungen der Jahre 0001 und 0002 der *Speedy GmbH* werden im ↗ Kapitel 10 Externes Rechnungswesen aufgeführt. ◀◀

## 1.8 Kennzahlen

Die Wirkung der vorher beschriebenen ökonomischen Prinzipien in der betrieblichen Praxis kann durch Kennzahlen wie die Produktivität oder die Wirtschaftlichkeit quantifiziert werden (vergleiche *Wöhe, G.* 2002: Seite 47 f. und *Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.* 2003: Seite 104 f.):

**Produktivität**

Die Produktivität ist das Verhältnis zwischen der Ausbringungs- beziehungsweise Outputmenge und der Einsatz- beziehungsweise Inputmenge. Sie wird deshalb auch als mengenmäßige Wirtschaftlichkeit bezeichnet.

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}}$$

**Fallbeispiel 1-2 Produktivität eines Automobilherstellers**

▶▶ Vor einer Rationalisierungsmaßnahme produzieren 100 Mitarbeiter der *Speedy GmbH* 50 000 Stück eines bestimmten Artikels pro Zeiteinheit, etwa im Monat. Daraus errechnet sich eine Arbeitsproduktivität von 500 Stück (Ausbringungsmenge je Mitarbeiter). Nachdem die Rationalisierung durchgeführt wurde, können die 50 000 Stück von 80 Mitarbeitern produziert werden. Durch die Verringerung des Personaleinsatzes um 20 Mitarbeiter ist die Arbeitsproduktivität auf 625 Stück gestiegen. ◀◀

**Wirtschaftlichkeit**

Unter der Wirtschaftlichkeit wird das Verhältnis zwischen der bewerteten Outputmenge und der dafür verwendeten bewerteten Inputmenge verstanden.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Bewertete Outputmenge}}{\text{Bewertete Inputmenge}}$$

**Fallbeispiel 1-3 Wirtschaftlichkeit eines Automobilherstellers**

»» Für ein Fahrzeug der *Speedy GmbH* kann derzeit auf dem Absatzmarkt ein Umsatzerlös von 20 000,00 Euro erzielt werden, während die Kosten für die Produktion und den Absatz insgesamt 17 000,00 Euro betragen. Die Wirtschaftlichkeit liegt also bei etwa 1,18. Nach umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen in den Bereichen Produktion und Materialwirtschaft konnten die Kosten auf 13 000,00 Euro gesenkt und die Wirtschaftlichkeit damit auf etwa 1,54 erhöht werden. ««

**Zwischenübung Kapitel 1.8**

Für die 2 688 Mitarbeiter der *Speedy GmbH* entstand im Jahr 0001 gemäß der Gewinn- und Verlustrechnung (↗ Kapitel 10 Externes Rechnungswesen) ein Personalaufwand von 215 000 T€. Die Mitarbeiter haben im Jahr 0001 125 000 Fahrzeuge produziert und abgesetzt, wodurch ein Umsatzerlös von 1 150 000 T€ erzielt wurde. Wie hoch waren die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiter? (Hinweis: Zwischenergebnisse dienen der Selbstkontrolle).

Outputmenge	
/ Inputmenge	
= <b>Produktivität</b>	
Bewertete Outputmenge	
/ Bewertete Inputmenge	
= <b>Wirtschaftlichkeit</b>	<b>5,35</b>

**Zusammenfassung Kapitel 1**

- ▶ Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in Betrieben.
- ▶ Haushalte sind Wirtschaftssubjekte, die eigene Bedarfe decken.
- ▶ Betriebe sind Wirtschaftssubjekte, die fremde Bedarfe decken.
- ▶ Unternehmen sind autonom handelnde Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die in der Regel das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen.
- ▶ Wirtschaften bedeutet das planvolle Verfügen über knappe Güter zur Bedürfnisbefriedigung entsprechend dem ökonomischen Prinzip.
- ▶ Das ökonomische Prinzip leitet sich aus dem menschlichen Vernunftsprinzip ab, ein Ziel mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel zu erreichen.

- ▶ Gegenstand des Wirtschaftens sind knappe Güter.
- ▶ Märkte bestehen aus der Gesamtheit von Wirtschaftssubjekten, die Güter anbieten und nachfragen, die sich gegenseitig ersetzen können.
- ▶ Auf Märkten entstehen Preise.
- ▶ Anspruchsgruppen beeinflussen das Handeln von Betrieben und/oder sind von den Handlungen von Betrieben betroffen.
- ▶ Die Betriebswirtschaftslehre ist eine pragmatische Wissenschaft und wird den Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zugeordnet.
- ▶ Die Betriebswirtschaftslehre wird in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und in die Speziellen Betriebswirtschaftslehren unterteilt.
- ▶ Die Wirtschaftsordnung in ihren Ausprägungen Zentralverwaltungs- und Marktwirtschaft hat erheblichen Einfluss auf das Wirtschaften.
- ▶ Die Ziele von Betrieben leiten sich aus der Unternehmensvision und -mission und dem Wertesystem von Unternehmen ab.
- ▶ Innerhalb von Betrieben existiert eine Zielhierarchie.
- ▶ Die abgeleiteten Handlungsziele können weiter in monetäre und nichtmonetäre Ziele unterteilt werden.
- ▶ Die Produktivität beschreibt das mengenmäßige, die Wirtschaftlichkeit das wertmäßige Input-Output-Verhältnis.

## Weiterführende Literatur Kapitel 1

### **Wirtschaften**

*Cassel, G.*: Theoretische Sozialökonomie, Erlangen, Leipzig.

### **Geschichte der Betriebswirtschaftslehre**

*Schneider, D.*: Betriebswirtschaftslehre – Band 4: Geschichte und Methoden der Wirtschaftswissenschaft, München et al.

*Albach, H.*: Eine allgemeine Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jahrgang, 1999, Heft 4, Seite 411–427.

### **Normativer Rahmen**

*Müller-Stewens, G./Brauer, M.*: Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen, Stuttgart.

### **Geschäftsmodelle**

*Rüegg-Stürm, J.*: Das neue St. Galler Management-Modell, Bern.

*Osterwalder, A./Pigneur, Y.*: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/New York.

## Schlüsselbegriffe Kapitel 1

- ▶ Betriebswirtschaftslehre
- ▶ Haushalt
- ▶ Betrieb
- ▶ Unternehmen
- ▶ Wirtschaften
- ▶ Ökonomisches Prinzip
- ▶ Knappes Gut
- ▶ Produktionsfaktor
- ▶ Erzeugnis
- ▶ Ware
- ▶ Produkt
- ▶ Leistung
- ▶ Sachleistung
- ▶ Dienstleistung
- ▶ Markt
- ▶ Anspruchsgruppe
- ▶ Wirtschaftswissenschaft
- ▶ Volkswirtschaftslehre
- ▶ Zentralverwaltungswirtschaft
- ▶ Soziale Marktwirtschaft
- ▶ Unternehmensvision
- ▶ Unternehmensmission
- ▶ Unternehmensidentität
- ▶ Unternehmensgrundsatz
- ▶ Zielhierarchie
- ▶ Handlungsziel
- ▶ Produktivität
- ▶ Wirtschaftlichkeit

## Fragen Kapitel 1

- Frage 1-1:** Nennen Sie den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.
- Frage 1-2:** Nennen Sie die zwei Arten von Wirtschaftssubjekten, die am Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind.
- Frage 1-3:** Definieren Sie den Begriff »Haushalt«.
- Frage 1-4:** Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Haushalt«.
- Frage 1-5:** Definieren Sie den Begriff »Betrieb«.
- Frage 1-6:** Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Betrieb«.
- Frage 1-7:** Nennen Sie zwei Kennzeichen von allen Betrieben.
- Frage 1-8:** Nennen Sie mindestens zwei Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betrieben.
- Frage 1-9:** Definieren Sie den Begriff »Unternehmen«.
- Frage 1-10:** Nennen Sie mindestens zwei Arten von Sachleistungsunternehmen.
- Frage 1-11:** Nennen Sie mindestens zwei Maßstäbe zur Unterteilung von Unternehmen nach der Größe.
- Frage 1-12:** Erläutern Sie, was unter Nonprofit-Organisationen verstanden wird.
- Frage 1-13:** Nennen Sie mindestens zwei verschiedene Arten von Nonprofit-Organisationen und Beispiele für diese.
- Frage 1-14:** Nennen Sie die drei Lebensphasen von Unternehmen.
- Frage 1-15:** Erläutern Sie, was der Transformationsprozess beschreibt.
- Frage 1-16:** Definieren Sie den Begriff »Wirtschaften«.
- Frage 1-17:** Nennen Sie die zwei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips.
- Frage 1-18:** Erläutern Sie das Maximumprinzip.
- Frage 1-19:** Erläutern Sie das Minimumprinzip.
- Frage 1-20:** Erläutern Sie, was unter freien Gütern verstanden wird und welche Güter dazu zählen.
- Frage 1-21:** Erläutern Sie, was unter Wirtschaftsgütern verstanden wird.
- Frage 1-22:** Erläutern Sie den Unterschied zwischen Real- und Nominalgütern und nennen Sie jeweils ein Beispiel dafür.