
Teil A: Einführung

A.1 Aufbau des Buches

Dieses Buch ist in vier inhaltliche Abschnitte gegliedert, welche sich wiederum in Kapitel unterteilen. Da diese Gliederung dem logischen Aufbau der Betriebswirtschaftslehre entspricht, sollten die einzelnen Kapitel grundsätzlich auch in dieser Reihenfolge durchgearbeitet werden.

Grundlagen und Ziele der Betriebswirtschaftslehre		
<i>Güterwirtschaftlicher Kreislauf</i>	<i>Rechnungswesen und Finanzwirtschaft</i>	<i>Management</i>
Materialwirtschaft und Produktion	Buchhaltung, Bilanzierung und Bilanzanalyse	Personalwesen, Führung und Organisation
	Kostenrechnung und Controlling	
Marketing und Vertrieb	Investition und Finanzierung	Strategisches Management
	Unternehmensbesteuerung	

Der Aufbau der einzelnen Kapitel ist identisch und soll die Aufnahme des Lehrstoffes erleichtern:

- **Übersichtsgrafik zur Einordnung:** Damit der Gesamtzusammenhang nicht verloren geht und man „den Wald vor lauter Bäumen“ noch erkennt, ist am Anfang jedes Kapitels die Übersichtsgrafik mit der Einordnung des jeweiligen Kapitels abgebildet.
- **Lernziele des Kapitels:** Die Lernziele sollen die Bedeutung der Inhalte klarmachen und illustrieren, was die wesentlichen Kenntnisse und Inhalte in den jeweiligen Kapiteln sind.
- **Fachlicher Inhalt mit erläuternden Beispielen:** Wichtige Begriffe sind in eigenen Definitionskästen hervorgehoben, die grau unterlegten Passagen stellen Illustrationsbeispiele dar.
- **Zusammenfassung:** Am Ende jedes Kapitels befindet sich eine Zusammenfassung, um die bedeutendsten Aussagen nochmals herauszustreichen.
- **Kontrollfragen:** Die Kontrollfragen sollen dem Lernenden eine Selbstkontrolle ermöglichen und können am Ende des Kapitels durchgearbeitet werden.
- **Keywords:** Da vor allem im wirtschaftlichen Umfeld das Beherrschen der englischen Sprache immer größere Bedeutung erlangt, sind am Ende jedes Kapitels die wichtigsten Fachausdrücke mit ihrer jeweiligen englischen Übersetzung angeführt.
- **Literatur:** Abschließend finden sich sowohl die Quellenangaben zur verarbeiteten Literatur als auch weiterführende Literaturhinweise und Internet-Adressen.

A.2 Grundlagen und Ziele der Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen und Ziele der Betriebswirtschaftslehre

<i>Güterwirtschaftlicher Kreislauf</i>	<i>Rechnungswesen und Finanzwirtschaft</i>	<i>Management</i>
Materialwirtschaft und Produktion	Buchhaltung, Bilanzierung und Bilanzanalyse	Personalwesen, Führung und Organisation
Marketing und Vertrieb	Kostenrechnung und Controlling	Strategisches Management
	Investition und Finanzierung	
	Unternehmensbesteuerung	

A.2.1 Lernziele

- Die Notwendigkeit des Wirtschaftens im Spannungsfeld zwischen Bedürfnissen und Gütern erkennen
- Den Begriff Wirtschaften einordnen können und die Arten von Wirtschaftsgütern kennen
- Das ökonomische Prinzip und wirtschaftliches Handeln verstehen und vom Begriff der Wirtschaftlichkeit abgrenzen können
- Den Inhalt und das Wesen der Betriebswirtschaftslehre kennen sowie institutionelle und funktionelle Gliederungen vornehmen können
- Sachziele und Formalziele von Betrieben unterscheiden und erklären können
- Die drei Wirtschaftssektoren und deren Bedeutung kennen
- Die wichtigsten Rechtsformen der Unternehmung kennen und deren Vor- und Nachteile abschätzen können
- Einflussfaktoren auf die Standortwahl eines Unternehmens kennen
- Den Begriff des Marktes verstehen sowie Marktformen nennen und erklären können
- Den Stakeholder-Ansatz und den Shareholder-Ansatz in der Unternehmensführung erklären können

A.2.2 Wirtschaftliches Denken und Handeln

Beispiel: Wirtschaftliches Denken und Entscheidungen

Im Jahre 1980 verkaufte ein junger Mann etwas, das er eigentlich noch gar nicht besaß, an eine große und bedeutende Firma. Nach diesem Verkauf besorgte er sich das verspro-

chene Produkt von einem anderen Lieferanten, änderte es leicht und lieferte es schließlich aus. Der Mann war Bill Gates, einer der reichsten Männer der Welt, und der oben beschriebene Vorgang wird von vielen als die Grundlage der heutigen Position von Microsoft gesehen:

„Der riesige Erfolg von Microsoft lässt sich auf zwei geniale Geschäftstricks zurückführen. 1975 stieg Bill mit seiner Basic-Adaption für den Altair 8800 ins OEM-Geschäft ein. Die Preistaktik: Altair-Computer 400 Dollar, MS-Basic 500 Dollar, Altair mit MS-Basic 550 Dollar. Das war der Urknall des Windows-Imperiums. 1980 folgte der zweite Streich. Gates trickste Big Blue aus, indem er den IBM-Managern für 186 000 Dollar verkaufte, was er noch gar nicht besaß: die Lizenz für MS-DOS. Quellcode und Rechte behielt er natürlich. Und erst zwei Tage nach dem IBM-Deal kaufte Gates für 50 000 Dollar Q-DOS (Quick and Dirty Operating System). Dieses Betriebssystem von SCP war dann die Basis für MS-DOS.“^I

Dies könnte ein Beispiel sein, wie erfolgreiches wirtschaftliches Denken und Handeln begründet sein kann. Aber die allererste Frage lautet: Was bedeutet eigentlich „Wirtschaften“ und warum besteht eine Notwendigkeit dazu?

A.2.2.1 Wirtschaften als Treffpunkt von Bedürfnissen und Gütern

Die Grundlage der Wirtschaft sind menschliche Bedürfnisse. Jeder Mensch hat eine Vielzahl von Bedürfnissen, die er versucht, durch sein Handeln zu befriedigen. Die Bedürfnisse können eingeteilt werden in:^{II}

- **Existenzbedürfnisse:** Diese werden auch primäre Bedürfnisse genannt. Damit sind lebensnotwendige Bedürfnisse (beispielsweise das Bedürfnis nach Nahrung) gemeint, die vor allen anderen Bedürfnissen befriedigt werden müssen.
- **Grundbedürfnisse:** Diese sind zwar nicht lebensnotwendig, ergeben sich aber aus dem kulturellen und sozialen Umfeld und dem allgemeinen Lebensstandard (beispielsweise Bücher oder Sport).
- **Luxusbedürfnisse:** Diese beziehen sich auf den Wunsch nach luxuriösen Gütern und können meist nur bei Personen mit überdurchschnittlich hohem Einkommen befriedigt werden (beispielsweise Schmuck oder Designerkleidung).

Diesen zahlreichen Bedürfnissen stehen nun Güter gegenüber. Dabei muss unterschieden werden zwischen **freien Gütern** (zB Luft), die von der Natur in ausreichendem Ausmaß zur Verfügung gestellt werden, und **knappen Gütern**, die nicht in einem Ausmaß vorhanden sind, um die Bedürfnisse aller unmittelbar erfüllen zu können. Natürlich ist es auch denkbar, dass sich aufgrund von geänderten Bedingungen (zB Bevölkerungswachstum) ein ursprünglich freies Gut, wie zum Beispiel Wasser, zu einem knappen Gut entwickelt. Knappe Güter werden auch als **Wirtschaftsgüter** bezeichnet, da sich nur bei den knappen Gütern die Notwendigkeit des Wirtschaftens ergibt.

Diese Wirtschaftsgüter können wiederum eingeteilt werden in:^{III}

- **Inputgüter und Outputgüter:**

Inputgüter (= Einsatzgüter) werden im Rahmen eines wirtschaftlichen Produktionsprozesses benötigt, um andere Güter zu erzeugen – die Outputgüter. Outputgüter sind demnach das Ergebnis dieser Produktionsprozesse.

- **Produktionsgüter und Konsumgüter:**

Konsumgüter befriedigen direkt ein menschliches Bedürfnis. Solche Güter sind daher stets Outputgüter und dienen unmittelbar dem Konsum. Produktionsgüter können zwar ebenfalls Outputgüter sein (zB eine Maschine), dienen aber nicht unmittelbar dem Konsum, sondern als Inputgüter einem erneuten Produktionsprozess.

- **Verbrauchsgüter und Gebrauchsgüter:**

Diese Unterscheidung zielt darauf ab, ob ein Wirtschaftsgut bei seinem Einsatz untergeht oder ob eine längerfristige Nutzung bzw ein wiederholter Gebrauch möglich ist. Ein Beispiel für ein Verbrauchsgut wäre ein Nahrungsmittel wie Brot, im Gegensatz dazu stellen Kleidung oder Fahrzeuge Gebrauchsgüter dar.

- **Materielle und immaterielle Güter:**

Immaterielle Güter haben keine Substanz – sie können also nicht physisch „angegriffen“ werden. Die wichtigsten Ausprägungen von immateriellen Gütern sind Dienste bzw Dienstleistungen sowie Rechte, beispielsweise Lizenzen.

Grafisch lässt sich Wirtschaften also auf folgende Art darstellen:

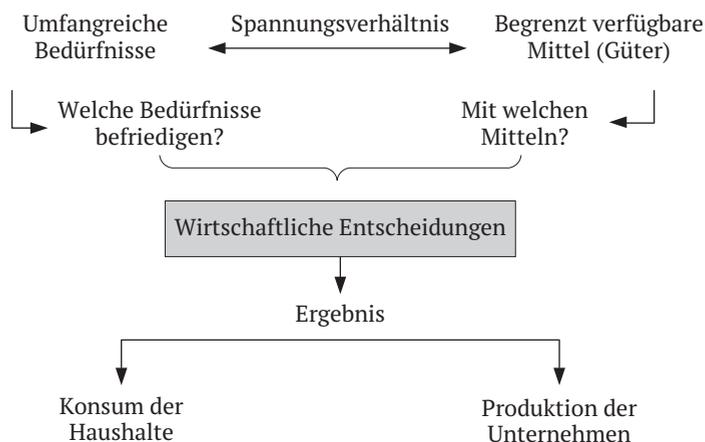


Abbildung 1: Wirtschaften als Spannungsverhältnis von Bedürfnissen und knappen Gütern^{IV}

➡ **Wirtschaft – Wirtschaften**

Wirtschaften bedeutet Entscheidungen darüber zu treffen, mithilfe welcher knappen Güter menschliche Bedürfnisse befriedigt werden. Unter Wirtschaft können alle Prozesse oder Institutionen verstanden werden, die sich direkt oder indirekt mit der Befriedigung von Bedürfnissen mithilfe von knappen Gütern beschäftigen.

A.2.2.2 Das ökonomische Prinzip

Im Rahmen des Wirtschaftens müssen also Entscheidungen über den Einsatz von knappen Gütern getroffen werden. Das leitende Prinzip dieser Entscheidungen ist dabei das Verhältnis zwischen dem Einsatz (Input) und dem daraus resultierenden Ertrag (Output) – dieses Ver-

hältnis gilt es zu optimieren. In der einfachsten Form könnte man nun sagen: Es soll mit möglichst geringem Aufwand ein möglichst hoher Ertrag erreicht werden. Diese Zielsetzung ist allerdings problematisch, da sie nicht überprüfbar ist. Also wird einer der beiden Faktoren – Input oder Output – als gegebene Größe betrachtet und der andere Faktor optimiert:

- Wenn der Input festgelegt ist, dann soll mit einem gegebenen Aufwand ein möglichst hoher Ertrag erzielt werden: Man spricht in diesem Falle vom sogenannten **Maximumprinzip**.

(Beispiel: Sie befinden sich auf einer Party und wollen innerhalb von zwei Stunden möglichst viele Personen kennenlernen.)

- Ist hingegen der Output fest definiert, dann soll ein erwünschter Output mit einem möglichst niedrigen Einsatz an Mitteln erreicht werden:

Dies ist das sogenannte **Minimumprinzip**.

(Beispiel: Sie wollen so schnell wie möglich fünf neue Bekanntschaften auf der Party schließen.)

Das Maximumprinzip und das Minimumprinzip sind die zwei Ausprägungen des sogenannten **ökonomischen Prinzips**.

Das ökonomische Prinzip ist ein theoretisches Prinzip, das wirtschaftliches Handeln definieren soll. In den heutigen Wirtschaftssystemen (= Marktwirtschaften) ist das ökonomische Prinzip generell erfüllt, wenn ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen marktmäßig bewertetem Aufwand und Ertrag realisiert wird. Ein günstiges Verhältnis zwischen diesen beiden Größen führt, vereinfacht gesehen, meist zu einem Gewinn – Gewinn sei an dieser Stelle definiert als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand. Insofern läuft das ökonomische Prinzip im Endeffekt auf eine **Gewinnmaximierung** hinaus.

Gewinnmaximierung zum ausschließlichen Prinzip von Handeln zu erheben, ist allerdings problematisch:

- Einerseits „funktionieren“ Preise als Indikator für Knappheit nur in bestimmten Marktformen. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass in einem monopolistischen Markt das Gewinnmaximierungsprinzip zu einem „Ausbeutungsprinzip“ werden kann.
- Auf das wirtschaftliche Handeln wirken sich nur solche Größen aus, die mit Preisen bewertet sind (vgl. freie Güter). Damit besteht allerdings die Gefahr, dass bei Gewinnmaximierung freie Güter nicht mehr ökonomisch verwendet werden. (Zahlreiche Beispiele ließen sich anführen, in denen die Umwelt als eine Art „freies Gut“ angesehen und insofern ausgebeutet wird.)
- Schließlich sind auch Aufwände problematisch, die nicht vom Verursacher getragen werden. Solche sogenannten „**social costs**“ werden von der Öffentlichkeit getragen. Auch hier lassen sich als Beispiel Kosten für die Behebung von Umweltschäden anführen.

Nicht zu verwechseln mit dem ökonomischen Prinzip ist der Begriff der **Wirtschaftlichkeit**: Dieser drückt lediglich das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand aus, ohne darauf einzugehen, ob dieses optimal ist:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag (Output, zB in €)}}{\text{Aufwand (Input, zB in €)}}$$

A.2.3 Produktionsfaktoren als Voraussetzung

Wie wir bereits oben festgehalten haben, bedeutet Wirtschaften, knappe Ressourcen optimal zu verwenden. Aus dem Blickwinkel des einzelnen Unternehmens können diese Ressourcen auch als Produktionsfaktoren gesehen werden, die für eine Produktion erforderlich sind.

Produktion sollte allerdings in diesem Zusammenhang eher als Leistungserbringung verstanden werden. Das heißt, es geht nicht nur um die Produktion von materiellen Gütern im engeren Sinne, sondern auch um die Erbringung von Dienstleistungen (auch ein Friseur oder Unternehmensberater braucht somit Produktionsfaktoren!).

Die klassische Einteilung der Produktionsfaktoren geht auf *Erich Gutenberg* (1897–1984) zurück, er nennt folgende Elementarfaktoren:^V

- **Arbeit(leistungen):** Von Menschen im Betrieb erbrachte Tätigkeiten.
- **Betriebsmittel:** Sachgüter, die im Leistungsprozess genutzt werden, ohne mit ihrer Substanz Eingang in die Erzeugnisse zu finden (also beispielsweise ein Grundstück, eine Maschine oder ein Computer).
- **Werkstoffe:** Stoffe, die als Bestandteil in die Erzeugnisse eingehen oder zum Betrieb von Betriebsmitteln erforderlich sind. Werkstoffe können demnach Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe sein ebenso wie Halb- und Fertigerzeugnisse. Rohstoffe bilden die Grundlage der Produktion und gehen auch in das Produkt ein (zB Stahl bei einer Maschine), Hilfsstoffe dienen als Hilfe bei der Produktion und gehen ebenfalls in das Produkt (zB Klebstoff) ein. Betriebsstoffe sind für die Produktion notwendig, gehen aber nicht in das Produkt ein (zB Schmierstoffe für die Maschinen).

Neben diesen Elementarfaktoren gibt es laut Gutenberg den sogenannten dispositiven Faktor Betriebs- und Geschäftsleitung, der die zielgerichtete Kombination der Elementarfaktoren vorzunehmen hat.

Eine andere verbreitete Einteilung der Produktionsfaktoren geht auf *Edmund Heinrich Heinen* (1919–1996) zurück. Er unterscheidet zwischen Potenzialfaktoren und Repetierfaktoren.^{VI}

- **Potenzialfaktoren** werden im Laufe des Produktions- bzw Fertigungsprozesses zwar genutzt, können aber nicht verbraucht werden. Sie stellen insofern die Basis eines Betriebs dar (Maschinen, Grundstücke, Gebäude, aber auch menschliche Arbeitskraft, vgl Gebrauchsgüter).
- **Repetierfaktoren** werden während des Fertigungsprozesses verbraucht und müssen aus diesem Grund immer wieder neu beschafft werden. Zu diesen Faktoren gehören die Werkstoffe (vgl Verbrauchsgüter).

In moderneren Einteilungen von Produktionsfaktoren spielen außerdem die Faktoren **Information und Wissen** eine immer größer werdende Rolle.

Produktionsfaktoren müssen daher am Markt beschafft werden und gehen im Laufe der Be- und Verarbeitung in die Erzeugnisse eines Unternehmens ein. Über den Absatzmarkt werden die Produkte verkauft und dem Unternehmen wird Geld zugeführt.

Einen Überblick über den Einsatz der Produktionsfaktoren und damit zusammenhängend die wichtigsten Außenbeziehungen eines Unternehmens bietet die folgende Abbildung:

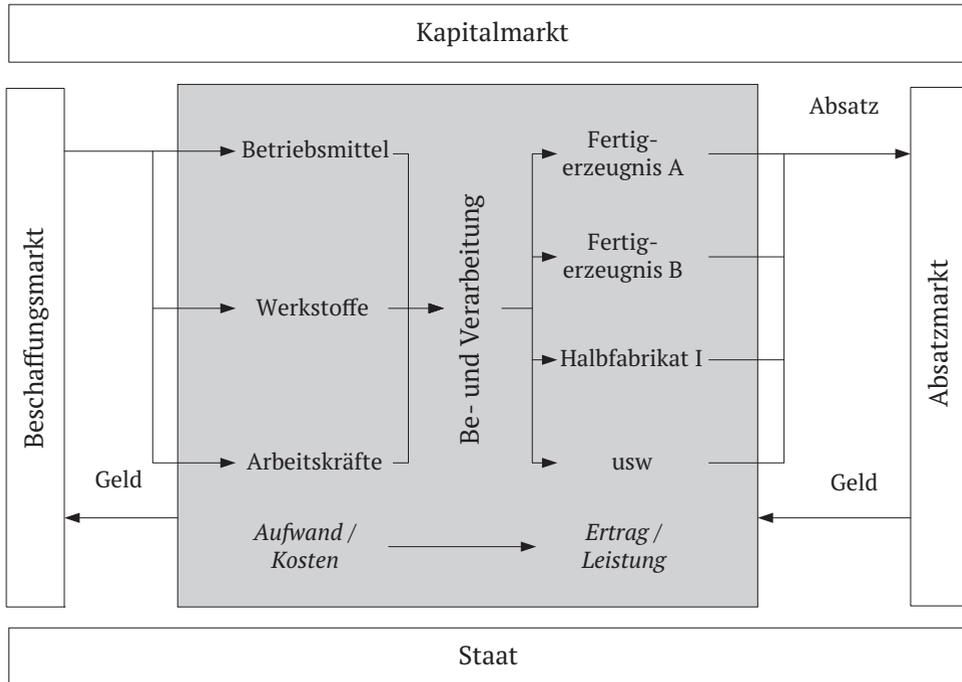


Abbildung 2: Grundstruktur und Beziehungen eines Unternehmens^{VII}

A.2.4 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

A.2.4.1 Begriff

Nachdem der Begriff des Wirtschaftens abgegrenzt wurde und aufgezeigt wurde, dass die Bedeutung des Wirtschaftens von einzelnen Menschen bis hin zu ganzen Organisationen reicht, soll im Folgenden der Begriff der Betriebswirtschaftslehre abgegrenzt werden.

Häufig werden die Begriffe Betrieb und Unternehmung synonym verwendet, obgleich dies nicht ganz korrekt ist. *Schierenbeck* stellt sowohl die Bestimmungsfaktoren sowie die Abgrenzung von Betrieb und Unternehmen folgendermaßen dar:

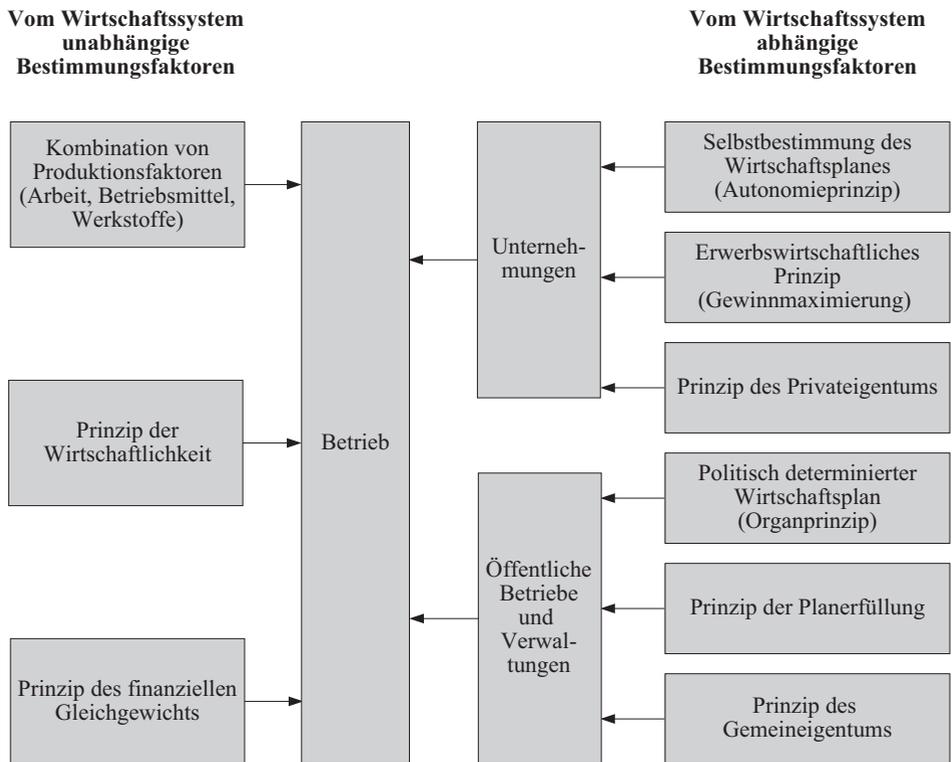


Abbildung 3: Die Bestimmungsfaktoren von Betrieben^{VIII}

➡ **Betriebswirtschaftslehre (BWL)**

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in Betrieben. Die BWL untersucht die mit dem Aufbau und dem Ablauf der Einzelwirtschaften (Betriebe) zusammenhängenden Tatbestände und Vorgänge.

Ein Betrieb ist eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel unter Wagnissen zur Erstellung von Leistungen und Abgabe dieser Leistungen an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.^{IX}

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) untersucht Tatbestände, die sich auf alle Wirtschaftseinheiten beziehen.

A.2.4.2 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Institutionelle Gliederung

Wie bereits erwähnt beschäftigt sich die allgemeine BWL mit Problemstellungen, die für alle Betriebe relevant sind. In Ergänzung dazu haben sich auch spezielle Betriebswirtschaftslehren herausgebildet – diese beschäftigen sich mit den spezifischen Problemen der Betriebe, die den einzelnen Wirtschaftszweigen angehören.

Funktionelle Gliederung

Neben dieser Gliederung kann die BWL auch nach den betrieblichen Funktionen eingeteilt werden. Diese ergeben sich aus dem betrieblichen Umsatzprozess.

Somit ergibt sich folgendes Gliederungssystem:

- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
- Spezielle Betriebswirtschaftslehre – funktionelle Gliederung:
 - Beschaffung, Logistik
 - Produktion
 - Marketing
 - Rechnungswesen
 - ...
- Spezielle Betriebswirtschaftslehre – institutionelle Gliederung:
 - Banken
 - Handel
 - Industrie
 - Dienstleistungen
 - Versicherungen
 - ...

Abbildung 4: Gliederung der BWL

A.2.4.3 Umfeld und Ziele des Betriebes

Aus grundlegender menschlicher Sicht wurde oben ausgeführt, dass sich Wirtschaften als Notwendigkeit zur Befriedigung von Bedürfnissen ergibt (vgl Kapitel A.2.2.1). Versucht man, Ziele des Betriebes zu definieren, stellt sich zunächst einmal die Frage, wie bzw von wem diese Ziele definiert werden.

Einer der bedeutendsten Ansätze nimmt die Eigentümer des Betriebes als Ausgangspunkt.¹ Diese haben ein grundlegendes Ziel: die **Gewinnmaximierung** bzw die Maximierung des Wertes des Betriebes („Shareholder Value“). Demnach ist das übergeordnete Ziel eines Betriebes,

¹ Gemeint sind hier Eigentümer im rechtlichen Sinne. Dieser Ansatz der Zieldefinition ist demnach materialistisch orientiert und könnte durchaus auch zugunsten einer mehr sozial orientierten Sichtweise infrage gestellt werden, was heute teilweise bereits passiert.