

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Lerneinheit 1
Fernkurs BWL-Grundlagen

Autoren: Prof. Dr. Helmut Geyer,
Prof. Dr. Hans Klaus

Zertifiziert durch die Ernst-Abbe-Hochschule Jena



Der Lehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die Ernst-Abbe-Hochschule Jena, University of Applied Sciences.

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9
79111 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422
Fax: 0761 898-4423
service@haufe-akademie.de
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil
eines zertifizierten
Lehrganges.



Autoren



Prof. Dr. Helmut Geyer, Jena

„Meine Erfahrung zeigt mir, dass es wichtig ist, über den Teller-
rand der eigenen beruflichen Aufgaben hinauszusehen. Deshalb
macht es mir Freude, auch Fachfremden die wesentlichen Zu-
sammenhänge im Controlling und in der allgemeinen Betriebs-
wirtschaft praxisnah und verständlich zu vermitteln.“

Arbeitsschwerpunkte

Dozent mit Schwerpunkten Allgemeine Betriebswirtschaft für Ingenieure, Techniker, Naturwissenschaftler, Controlling (operative und strategische Instrumente, wie Balanced Scorecard, Portfolioanalyse u. Ä.), Finanzierung von Unternehmen (Corporate Finance) und damit im Zusammenhang stehende Fragen.

Berufserfahrung

- Bis 1989: Tätigkeit im Bereich Unternehmensfinanzierung verschiedener Unternehmen
- 1989–1992: Entwickler von Fortbildungsmaßnahmen und Referent in deutschen Großunternehmen und in Osteuropa
- 1993–2000: Führungspositionen in verschiedenen deutschen Großbanken in den Bereichen Firmenfinanzierung und gewerbliches Immobilienmanagement
- Seit 2000: Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Finanzwirtschaft und Rechnungswesen, an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena
- Seit 1997: Referent/Dozent an der Frankfurt School of Finance (ehemalige Bankakademie)
- Seit 2002: Vorstand (nebenamtlich) einer Wohnungsgenossenschaft mit etwa 7.000 Wohnungen

Qualifikation

- Diplom-Ing. oec./Dr. oec.
- Bankleiterqualifikation nach § 33 Kreditwesengesetz

Publikationen

- Geyer, H./Ahrendt, B. (2009): Crashkurs BWL. 5. Aufl., Freiburg.
- Geyer, H./Ephrosi, L. (2005): Crashkurs Marketing. 2. Aufl., Freiburg.
- Geyer, H. (2008): BWL kompakt. 5. Aufl., Freiburg.
- Geyer, H. (2008): Immobilien und ihre Finanzierung. 2. Aufl., Büren.

StB Prof. Dr. Hans Klaus (Kap. 4)

Professor an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere externes Rechnungswesen. Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität Würzburg. Darüber hinaus Berufsexamen zum Steuerberater und als solcher neben seiner Professur insbesondere für KMU tätig. Seit dem Jahr 1996 an der EAH-Jena, Schwerpunkte: Externes Rechnungswesen und Steuern, insbesondere handels- und steuerrechtliche sowie internationale Rechnungslegung, Hochschulrechnungswesen und -besteuerung. Zudem seit 2001 Dekan des Fachbereichs Betriebswirtschaft an der EAH-Jena.

Inhaltsverzeichnis

1. Lernziele	6
2. Basiswissen	7
2.1 Worum geht es?	7
2.2 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?	8
2.2.1 Wirtschaften	8
2.2.2 Wirtschaftliche Prinzipien	10
2.2.3 Wirtschaftssubjekte	12
2.2.4 Arbeitsteilung als Basis	13
2.2.5 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	14
3. Ziele von Unternehmen	16
3.1 Anforderungen an Ziele	16
3.2 Arten von Zielen	17
3.3 Umsatz, Gewinn oder Shareholder Value?	19
3.4 Ergänzung um den Stakeholder Approach	23
4. Bilanzierung	26
4.1 Externes und internes Rechnungswesen	26
4.2 Zwecke von handels- und steuerrechtlichem Jahresabschluss sowie dem Jahresabschluss nach IAS/IFRS	26
4.2.1 Zweck des handelsrechtlichen Jahresabschluss	26
4.2.2 Zweck des steuerrechtlichen Jahresabschlusses	28
4.2.3 Zweck des Jahresabschlusses nach IAS/IFRS	29
4.3 Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten	30
4.3.1 Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	30
4.3.2 Inventur und Inventar	34
4.4 Der handelsrechtliche Jahresabschluss	37
4.4.1 Bestandteile des handelsrechtlichen Jahresabschlusses	37
4.4.2 Ansatzvorschriften	37
4.4.3 Ausweisregeln	43
4.4.4 Bewertungsregeln	43
4.4.5 Das Eigenkapital	61
4.5 Der steuerrechtliche Jahresabschluss	62
4.5.1 Das Maßgeblichkeitsprinzip: Der handelsrechtliche Jahresabschluss als Grundlage	62
4.5.2 Wesentliche Unterschiede zwischen handels- und steuerrechtlichem Jahresabschluss	64
4.6 Der Jahresabschluss nach IAS/IFRS	66
4.6.1 IAS/IFRS als EU-Recht und dessen Reichweite	66
4.6.2 Umfang eines IAS/IFRS Jahresabschlusses	67
4.6.3 Grundprinzipien der IAS/IFRS – Rechnungslegung	67
4.6.4 Ansatz- und Bewertungsregeln	67
4.6.5 Abschließender Hinweis	67
5. Konstitutive Entscheidungen der Unternehmung	68
5.1 Zur Wahl des Standortes	68

5.1.1	Warum und wie – zunächst ganz allgemein	68
5.1.2	Das große Umfeld	70
5.1.3	Die Nachbarn – Kriterien bei der Beurteilung des Mikrostandortes	72
5.2	Die Wahl der Rechtsform	73
6.	Organisation von Unternehmen	80
6.1	Grundlegendes	80
6.2	Organisatorische Basisfragen	81
6.3	Abläufe im Unternehmen organisieren	84
6.4	Der Aufbau des Unternehmens	86
6.5	Und nun die wichtigsten Aufbausysteme (Strukturen)	87
6.5.1	Das Ein-Linien-System	87
6.5.2	Das Stab-Linien-System	88
6.5.3	Das Mehr-Linien-System	89
6.5.4	Für komplexe Strukturen – das Matrix-System	90
7.	Die Führung von Unternehmen	91
7.1	Führungsstil und Motivation	91
7.2	Management by ... – die Managementtechniken	94
7.3	Das Aufbrechen der Hierarchie – Prozessmanagement	99
7.3.1	Was macht nun einen Prozess aus?	99
7.3.2	Wann ist ein Prozess optimal?	100
7.3.3	Nutzen und Grenzen	100
7.4	Die Vielfalt der Systeme – Kaizen, Lean Management, TQM	101
7.4.1	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess – Kaizen	101
7.4.2	Lean Management	103
7.4.3	Total Quality Management (TQM)	104
8.	Kann man die Zukunft planen? – Das Risikomanagement	106
9.	Eine Bemerkung zum Schluss	109
10.	Stichwortverzeichnis	110

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

1. Lernziele

Wenn Sie diese Lerneinheit durchgearbeitet haben, haben Sie folgende Ziele erreicht:

- Sie können erklären, was Betriebswirtschaftslehre ist, und kennen die wichtigsten Prinzipien, die der BWL zugrunde liegen. Weiterhin können sie Betriebe und Haushalte als die wichtigsten Wirtschaftssubjekte unterscheiden.
- Sie wissen, dass die Ziele eines Unternehmens nicht allein mit einer einzigen Kennzahl abgebildet werden. Die wesentlichen wirtschaftlichen Zielstellungen sind Ihnen geläufig und Sie haben verstanden, dass als generelles Oberziel aus Sicht der Eigentümer die Wertsteigerung des Unternehmens eine herausragende Rolle spielt.
- Der Jahresabschluss mit seinen Hauptbestandteilen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ist das Kernstück des Zahlenwerkes im Rechnungswesen. Sie haben den grundlegenden Aufbau und die wesentlichen Aussagen verstanden.
- Die mit einer Unternehmensgründung verbundenen Entscheidungen beziehen sich vor allem auf die Wahl des Standortes und der Rechtsform. Sie kennen wesentliche Einflussfaktoren auf die Standortwahl, wissen, wie grundsätzlich vorzugehen ist. Die Rechtsformen nach Handelsrecht sind Ihnen vom Grunde her bekannt und Sie sind in der Lage, sie zu unterscheiden.
- Jedes Unternehmen braucht eine Organisation. Sie haben die sogenannten Basisfragen einer Organisation kennengelernt und können zwischen Ablauf- und Aufbauorganisation unterscheiden. Die wichtigsten Aufbausysteme sind Ihnen ein Begriff.
- Führungstechniken und einige moderne Managementmethoden sind Ihnen bekannt.
- Sie haben sich mit den Grundlagen des Risikomanagements befasst.

2. Basiswissen

2.1 Worum geht es?

Sie haben sich entschlossen, diesen Fernkurs zu Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu studieren, obwohl Sie wahrscheinlich kein Betriebswirt sind. Warum wohl? Sicherlich haben Sie erkannt, dass betriebswirtschaftliche Fragestellungen fast alle Entscheidungen in der Wirtschaft in der einen oder anderen Form beeinflussen oder zumindest tangieren. Und gewiss haben Sie sich auch schon das eine oder andere Mal gefragt, was der Controller in seiner nur schwer verständlichen Sprache wollte, als er darauf drang, „... das aktuelle EVA als Benchmark zu verankern“. Wobei er mit EVA nicht seine Frau meinte, sondern es mit den Buchstaben des englischen Alphabets aussprach – iih, wiih, eij.

Nicht umsonst ist jeder nur Fachmann auf seinem ureigenen Gebiet und nicht überall. Ist nun aber die Welt der Techniker, Informatiker oder Naturwissenschaftler eine völlig andere als die der Kaufleute? Sicherlich nicht. Es ist kaum zu leugnen, dass die besten wirtschaftlichen Ergebnisse nur dann erzielt werden, wenn die einzelnen Bereiche zusammenarbeiten und es ein Miteinander von technischer und kaufmännischer Sichtweise gibt.

Ziel dieses Fernkurses ist es nicht, Sie zu Betriebswirten zu machen. Es sollte aber gelingen, Ihnen die betriebswirtschaftliche kaufmännische Denkweise etwas näherzubringen, um zu verdeutlichen, dass reale Tätigkeiten im Unternehmen wirtschaftliche Auswirkungen haben und andererseits wirtschaftliche Zwänge zu Entscheidungen führen, die nicht immer das Ausschöpfen aller technischen Möglichkeiten erlauben.

Sicher wird auch der eine oder andere Leser zu diesem Lehrgang greifen, der zwar eine betriebswirtschaftliche Ausbildung erhalten hat, diese ist aber vielleicht schon einige Jahre her. Und das führt in der Regel dazu, dass seinerzeit erworbenes Wissen nicht mehr abrufbereit ist. Auch hier soll dieser Fernkurs helfen, verschüttete Kenntnisse aufzufrischen und mit aktuellen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Auf diese Weise können Sie Ihr Wissen neu strukturieren und systematisieren und erhalten solcherart anwendungsbereites aktuelles BWL-Know-how.

In dieser Lerneinheit werden Sie einiges über das betriebswirtschaftliche Grundvokabular lesen und lernen. Betriebswirtschaftliche Methoden und Denkmuster sollen deutlich gemacht werden. Wir werden uns bemühen, vor allem die praktische Anwendbarkeit in den Fokus zu stellen, auch wenn wir nicht immer darum herumkommen, ab und zu in die betriebswirtschaftliche Theorie einzusteigen.



Fazit

Man sollte technische Entscheidungen in Unternehmen nicht losgelöst von ihren betriebswirtschaftlichen Konsequenzen treffen. Um technische Ideen umsetzen zu können, benötigt man Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe und Kapital, also Faktoren, die nicht umsonst zu haben sind. Andererseits befördern kaufmännische Überlegungen nicht selten wissenschaftliche und technische Entwicklungen. Nur im gegenseitigen Miteinander wird es möglich sein, optimale Entscheidungen zu treffen, die allen nützen, sowohl den Unternehmen als auch den dort Beschäftigten und den Konsumenten.

2.2 Was ist eigentlich Betriebswirtschaftslehre?

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften. Das andere große Teilgebiet ist die Volkswirtschaftslehre. Und daran kann man den generellen Unterschied erkennen: Befasst sich das eine Gebiet – die Volkswirtschaftslehre – mit dem Zusammenwirken der wirtschaftlich tätigen Einheiten, ist der Gegenstand des anderen Gebietes – der Betriebswirtschaftslehre – die Untersuchung der Vorgänge innerhalb der Wirtschaftseinheiten. Selbstverständlich gibt es Wechselwirkungen. So gehört zur Betriebswirtschaftslehre auch das Gebiet der Beschaffung oder des Absatzes, also das Agieren auf Märkten. Auch die Rolle der Kapitalmärkte gehört dazu. Für diesen Fernkurs ist es jedoch nicht erheblich, sich auf wissenschaftlich exakte Abgrenzungen zwischen Volks- und Betriebswirtschaft zu konzentrieren und sich in theoretischen Abhandlungen zu ergehen. Ziel sollte es vielmehr sein, Betriebswirtschaft anzuwenden und in der eigenen Tätigkeit umsetzen zu können.

2.2.1 Wirtschaften

Menschen haben Bedürfnisse und diese Bedürfnisse sind theoretisch unbegrenzt. Was aber begrenzt ist, sind die Möglichkeiten, die Bedürfnisse zu befriedigen. Zur Bedürfnisbefriedigung werden sogenannte wirtschaftliche Güter benötigt. Das können reale Gegenstände sein, aber auch Dienstleistungen. Diese Mittel zur Bedürfnisbefriedigung sind nicht in unerschöpflicher Menge vorhanden, sei es aus technischen Gründen (nicht jeder hat die Möglichkeit, sie herzustellen), aus natürlichen Gründen (Bodenschätze sind endlich), aus finanziellen Gründen oder aus sogenannten „menschlichen“ Gründen (nicht jeder hat Zugang zu diesen Mitteln).

Will man nun also ein Bedürfnis befriedigen, also einem empfundenen Mangel abhelfen, benötigt man wirtschaftliche Güter. Um sie zu erhalten, bleibt einem nichts weiter übrig, als auf ein anderes Gut zu verzichten. In aller Regel wird dieses andere Gut Geld sein. In seiner Eigenschaft als „allgemeines Äquivalent“ kann man Geld gegen wirtschaftliche Güter eintauschen.



Beispiel

Ein Elementarbedürfnis ist das Verlangen nach Essen. Um seinen Hunger zu stillen, benötigt man Lebensmittel, die man beispielsweise im Supermarkt kaufen kann. Gekoppelt mit der Dienstleistung „Kochen“ erhält man sie auch in Gaststätten. Hier ist allerdings der Preis höher, da neben den eigentlichen Lebensmitteln auch die Dienstleistungen der Zubereitung und des Servierens als wirtschaftliches Gut gekauft werden.

Andererseits ist nicht jedes Gut, das knapp ist, automatisch ein wirtschaftliches Gut: Schnee als Voraussetzung für einige Wintersportarten ist zwar auch knapp, jedoch kann der Zugang zu Schnee nicht so ohne Weiteres verweigert werden.

Fassen wir also zusammen:

- „Wirtschaft“ ist das Gebiet menschlicher Tätigkeiten, das sich mit der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse befasst.
- Den unbegrenzten Bedürfnissen stehen knappe wirtschaftliche Güter gegenüber.
- Dieses Spannungsverhältnis, einerseits (unbegrenzte) Bedürfnisse und andererseits begrenzte Deckungsmöglichkeiten, zwingt zum wirtschaftlichen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln.
- Der Mensch ist gezwungen, die knappen Güter so einzusetzen, dass ein möglichst hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird.
- Man trifft also Entscheidungen, und zwar einerseits darüber, welche Güter hergestellt werden sollen (Produktion), und andererseits darüber, wie sie verbraucht werden (Konsumtion).
- Bedürfnisse, die mit Kaufkraft¹ untersetzt sind, sind der Bedarf, der auf den Märkten auftritt.
- Wirtschaftliche Entscheidungen werden getroffen hinsichtlich der Fragen:
- Welche Bedürfnisse sollen befriedigt werden? Und:
- Mit welchen Mitteln sollen sie befriedigt werden?



Fazit

Basis allen wirtschaftlichen Handelns ist der Versuch, Bedürfnisse zu befriedigen. Dazu dienen wirtschaftliche Güter, die, im Gegensatz zu sog. freien Gütern, wirtschaftlich knapp sind. Um sie zu erhalten, muss man auf ein anderes wirtschaftliches Gut (i. d. R. Geld) verzichten. Man tauscht ein wirtschaftliches Gut gegen ein anderes. Durch Angebot und Nachfrage bilden sich die entsprechenden Preise.

¹ Kaufkraft meint hier, dass die erforderlichen finanziellen Mittel vorhanden sind, um die Güter, die das Bedürfnis befriedigen sollen, zu beschaffen.



Übung 1

Sind die folgend genannten Güter wirtschaftliche Güter oder freie Güter?

Sand in der Wüste

Sand auf dem Bauhof

Fernkurs der Haufe-Akademie

Sonnenenergie, die in Solarzellen genutzt wird

Nutzungsrecht einer Software

Windenergie, die ein Windrad antreibt

Windrad

2.2.2 Wirtschaftliche Prinzipien

Die Betriebswirtschaftslehre geht von einigen Grundprinzipien aus. Das wesentlichste Prinzip ist dabei das „Prinzip des rationalen Handelns“. Man unterstellt, dass die handelnden Personen mit menschlicher Vernunft ihre Entscheidungen treffen und dabei wirtschaftliche Zielstellungen verfolgen.



Beispiel rationalen Handelns

Bei der Entscheidung über den Kauf eines neuen Transporters trifft der Malermeister Krause die Auswahl allein anhand technischer und wirtschaftlicher Merkmale wie Preis, Ladevolumen usw. Er sucht sich das Fahrzeug heraus, das ihm die größten wirtschaftlichen Vorteile bringt.

Sie können schnell erkennen, dass eine rein rationale Herangehensweise oft gar nicht möglich ist. Kriterien wie die Marke, das Aussehen, ökologische Gesichtspunkte usw. spielen oft eine mindestens genauso große Rolle. Wenn sich diese Kriterien aber nicht in ökonomische Kategorien fassen lassen, werden sie hier mehr oder weniger vernachlässigt.



Praxistipp

Das Prinzip des rationalen Handelns hat letztlich folgende Konsequenzen: Jeder Marktteilnehmer sucht unter rationalen Rahmenbedingungen seinen maximalen Vorteil, er denkt also zuerst an sich selbst. Das klingt zwar zunächst barbarisch, aber man sollte bedenken, dass sämtliche agierende Personen auf gleiche Weise vorgehen. Darüber hinaus wird niemand gezwungen, einen wirtschaftlichen Vertrag abzuschließen. Man wird ein Geschäft also nur dann eingehen, wenn man für sich einen wirtschaftlichen Nutzen darin erkennt. Damit bilden sich durch Angebot und Nachfrage die Preise.

Mengen- oder wertmäßig äußert sich diese rationale Herangehensweise im ökonomischen Prinzip:

Mit einem gegebenen Aufwand an Material, Arbeit usw., also an Produktionsfaktoren, soll ein möglichst hoher Ertrag an Gütern erzielt werden. Da der Ertrag maximiert werden soll, handelt es sich hierbei um die Ausprägung als Maximalprinzip. Eine andere Herangehensweise liegt dem Minimalprinzip zugrunde: Gegeben ist der Güterertrag, der mit einem möglichst geringen Einsatz von Produktionsfaktoren erzielt werden soll. Nimmt man als Basis nun nicht bestimmte Güter, sondern den Geldbetrag, der zu ihrer Beschaffung erforderlich ist bzw. der mit dem Verkauf Erlöst werden kann, hat man die wertmäßige Ausprägung dieses Prinzips.



Beispiel

Mit dem Einsatz von einer Tonne Bandstahl sollen möglichst viele Stanzteile für die Herstellung von Fahrradketten hergestellt werden (Maximalprinzip, mengenmäßig).

Der Umsatz von 3 Millionen Euro soll mit möglichst geringen Materialkosten verbunden sein (Minimalprinzip, wertmäßig).



Fazit

Allgemein formuliert lautet das ökonomische Prinzip: Das Verhältnis zwischen einem Output aus wirtschaftlicher Tätigkeit und dem dafür erforderlichen Input soll mengen- und/oder wertmäßig möglichst hoch sein. Berechenbar ist es allerdings nur in seinen beiden Extremausprägungen Minimal- und Maximalprinzip.

Nicht alle Wirtschaftseinheiten arbeiten gewinnorientiert. So gibt es einen großen öffentlichen Bereich, gemeinnützige Organisationen usw. Der Großteil der in der Betriebswirtschaft betrachteten Unternehmen hat jedoch das wirtschaftliche Ziel, von dieser Tätigkeit „zu leben“ bzw. den Eigentümern einen wirtschaftlichen Erfolg zukommen zu lassen. Für diesen Teil gilt das „erwerbswirtschaftliche Prinzip“, das auf eine Kennzahl reduziert lautet: Das Unternehmen sollte Gewinn erwirtschaften.

Neben den bisher genannten wirtschaftlichen Prinzipien gilt für alle Teilnehmer am Wirtschaftsprozess, dass sie jederzeit in der Lage sein müssen, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Das bedeutet:



Wichtig

Ein Wirtschaftssubjekt, das nicht zahlungsfähig ist, wird vom Markt verschwinden, ein nicht zahlungsfähiger Teilnehmer am Wirtschaftsprozess wird also von diesem ausgeschlossen.²

Das finanzielle Gleichgewicht ist kein wirtschaftliches Hauptziel. Es ist aber eine zwingende Nebenbedingung. Ein Grundproblem besteht darin, dass die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) jederzeit gegeben sein muss. Es reicht also nicht aus, im Jahresdurchschnitt zahlungsfähig zu sein, sondern das ist tatsächlich tagtäglich erforderlich.



Übung 2

Rekapitulieren Sie nochmals die eben genannten wirtschaftlichen Prinzipien. Sie sind Basis aller betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. Begründen Sie speziell, warum eine durchschnittliche Liquidität nicht ausreichend sein kann.



Wichtig

Die genannten Prinzipien sind für sich genommen „wertfrei“. Das heißt, aus diesen Prinzipien kann man nicht auf Motive oder Zielsetzungen des wirtschaftlichen Handelns schließen.

2.2.3 Wirtschaftssubjekte

Wir haben immer wieder von „Wirtschaftssubjekten“ gesprochen. Was ist nun darunter zu verstehen?

Keinesfalls handelt es sich ausschließlich um natürliche Personen, wiewohl diese ebenfalls dazugehören können. Wirtschaftssubjekte sind diejenigen, die auf den Märkten auftreten und mit wirtschaftlichen Gütern aller Art handeln. Durch ihr Agieren treffen Nachfragen (um zu konsumieren) und Angebote aufeinander. Eine mögliche Einteilung der Wirtschaftssubjekte kann diese sein:

² Dieser Ausschluss erfolgt einerseits dadurch, dass einem illiquiden (nicht zahlungsfähigen) Marktteilnehmer nichts verkauft wird. Andererseits ist Illiquidität ein gesetzlicher Insolvenzgrund, d. h. die Geschäftsführung ist gesetzlich verpflichtet, Insolvenz anzumelden.

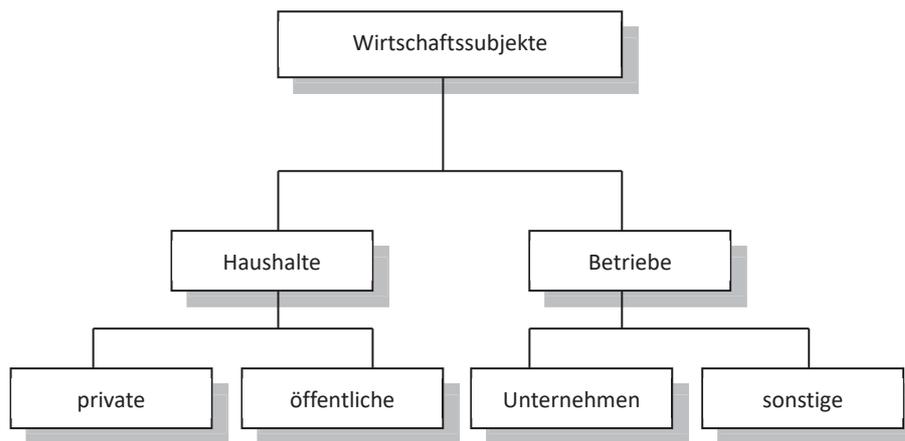


Abb. 1: Einteilung der Wirtschaftssubjekte

Zur Erläuterung:

Haushalte sind auf dem Markt in der Regel „Nachfrager“. Sie bieten Geld und kaufen sich dafür Produkte und Dienstleistungen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. In letzter Konsequenz sind die Privathaushalte diejenigen, die die Märkte mit Geld versorgen. Die Unterscheidung nach privat und öffentlich erklärt sich von selbst.

Im Gegensatz zu den Haushalten sind Betriebe sowohl „Anbieter“ (der von ihnen hergestellten Waren und/oder Dienstleistungen) als auch „Nachfrager“ nach Waren (z. B. Material) oder Dienstleistungen. Was ist aber der Unterschied zwischen einem „Betrieb“ ganz allgemein und einem Unternehmen? Der Betrieb ist eine „planvoll geordnete Wirtschaftseinheit, die am Wirtschaftsleben teilnimmt“. Das ist eine sehr allgemeine Definition und sie umfasst sowohl die Unternehmen als auch sonstige Betriebe. Unternehmen sind nach diesem Verständnis diejenigen Betriebe, die erwerbswirtschaftlich tätig sind, deren Ziel also vor allem in der Erzielung von Gewinnen besteht. Sie sind mehrheitlich in privatem Eigentum und wirtschaftlich autonom in ihren Entscheidungen.

Sonstige Betriebe sind nicht nur die öffentlichen (wie beispielsweise kommunale Unternehmen), sondern der gesamte Bereich gemeinnütziger Betriebe gehört genauso dazu wie die Genossenschaften, deren Ziel es laut Genossenschaftsgesetz ist, die wirtschaftlichen Vorteile der Mitglieder, der Genossen, zu fördern.

2.2.4 Arbeitsteilung als Basis

Man kann es sich heute kaum noch vorstellen, in einer nicht arbeitsteiligen Gesellschaft leben zu müssen. Die moderne Wirtschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass eben nicht jeder alles tut, sondern jeder das, was er am besten kann, um die Ergebnisse seiner Tätigkeit dann zu verkaufen und seine Bedürfnisse durch Zukauf anderer Produkte und Leistungen zu befriedigen. Arbeitsteilung ist die Basis für wirtschaftlichen Erfolg, da die auf diese Weise erbrachten Leistungen mit deutlich höherer Produktivität entstehen, als gäbe es diese Arbeitsteilung nicht.

Dem Vorteil der Arbeitsteilung stehen auch Nachteile gegenüber: So muss die gesamte vielfältige Wirtschaft gesteuert werden, wodurch Koordinationskosten entstehen. Solche Koordinationskosten sind beispielsweise Kosten für:

- die Beschaffung von Informationen,
- die Anbahnung und den Abschluss von Verträgen,
- die Kontrolle usw.



Fazit

Arbeitsteilige Prozesse sind die Basis modernen Wirtschaftens. Auf diese Weise können wirtschaftliche Güter produktiver her- und bereitgestellt werden. Andererseits werden dadurch Prozesse verkompliziert. Es ist Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, die Koordination effektiv vorzunehmen.

2.2.5 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre

Wie auch die Ingenieurwissenschaften ist die Betriebswirtschaftslehre kein monolithischer Block, sie besteht aus einer Vielzahl von Einzeldisziplinen. Die wichtigsten davon lernen Sie in den einzelnen Lerneinheiten dieses Fernkurses noch genauer kennen. Sie sollen hier deshalb nur kurz genannt werden.

In Bezug auf die Phasen des Produktionsprozesses:

Der Produktionsprozess, oder besser die Wertschöpfung im Unternehmen, durchläuft verschiedene Phasen. Er beginnt mit der Beschaffung der Produktionsfaktoren und führt über die Produktionsplanung und -steuerung einschließlich der Lagerwirtschaft und Bestandsorganisation bis zum Absatz. Die zugehörigen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre sind

- das Management der gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain Management),
- die Ökonomie von Forschung und Entwicklung (als nötige Vorleistung),
- der Einkauf und die Beschaffungslogistik,
- die Produktionsplanung und das Produktionsmanagement (in großer Nähe zur technologischen Planung und Steuerung),
- der Absatz/Verkauf und das Marketing.

In Bezug auf die einzelnen Produktionsfaktoren:

Die Produktionsfaktoren sind Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, dementsprechend gibt es die Bereiche

- Personalwesen,
- Material- und Lagerwirtschaft,
- Steuerung des Anlagevermögens (Maschinen, Anlagen, Grundstücke und Gebäude).

In Bezug auf betriebliche Aufgaben:

Zwei Bereiche, die in keinem Unternehmen fehlen, sind

- der Finanzbereich (mit den Aufgaben Investition und Finanzierung, Steuerung der finanziellen Prozesse und finanzielle Abwicklung/Zahlungsverkehr sowie das Finanzcontrolling) und
- das Rechnungswesen, dessen Aufgabe es ist, die Prozesse in den betrieblichen Rechnungen abzubilden (u. a. die Betriebsbuchhaltung).

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Teilgebieten, die je nach den konkreten Gegebenheiten mehr oder weniger stark ausgeprägt, in einigen Betrieben aber auch gar nicht vertreten sind. Beispiele hierfür wären

- Wirtschaftsrecht,
- Wirtschaftsinformatik,
- Unternehmensorganisation usw.

In Bezug auf die Branche:

Einige Branchen weisen Besonderheiten auf, sodass sich dort spezielle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre herausgebildet haben. Zu nennen wären hier u. a.

- Bankbetriebswirtschaft,
- Handelsbetriebswirtschaft,
- Transportbetriebswirtschaft usw.



Praxistipp

Es ist nicht Ziel dieses Fernkurses, in einer endlosen Reihe all diese Spezialfälle abzuarbeiten. Wir werden uns konzentrieren auf Unternehmen, also erfolgsorientierte Betriebe, aus den Bereichen produzierendes Gewerbe und allgemeine Dienstleistungen.

Damit wären die wesentlichen theoretischen Grundlagen gelegt. Nun wenden wir uns den unternehmerischen Zielen zu – wann ist ein Unternehmen erfolgreich?

3. Ziele von Unternehmen

Über die Notwendigkeit, Ziele zu definieren, gibt es keinen grundsätzlichen Dissens. Wer kein Ziel hat, kann auch nicht feststellen, ob er es erreicht hat. Wie sieht aber das Ziel oder das Zielsystem von Unternehmen aus? Gibt es ausschließlich finanzielle Ziele oder auch andere wirtschaftliche Zielstellungen, gibt es neben den wirtschaftlichen auch andere Ziele, an deren Erfüllung man den Erfolg eines Unternehmens misst? Diesen Fragen wollen wir uns im folgenden Kapitel überblicksartig widmen.

3.1 Anforderungen an Ziele



Beispiel

Was halten Sie von folgendem Ziel, das in einem strategischen Papier eines Finanzdienstleisters formuliert wurde:

„Wir verstehen uns als Partner unserer Kunden und orientieren uns an dem Ziel, sie gut zu beraten!“

Klingt doch gut? Und ist an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet?

Wenn man sich die Formulierung genau ansieht, merkt man schnell, dass hier (wahrscheinlich sogar in einer guten Absicht) letztlich eine Nichtigkeit formuliert wurde. Gute Beratung sollte doch eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Und wie wollen Sie kontrollieren, ob dieses Ziel auch erreicht wurde?

Generell gelten bei der Formulierung von Unternehmenszielen folgende Anforderungen:

- Ziele müssen realistisch sein.

Eine Zielstellung, die von vornherein nicht zu erreichen ist, wirkt demotivierend. Zielstellungen, die zu „lasch“ sind, führen ebenfalls zu suboptimalen Ergebnissen. Überdies kann ein unrealistisches Ziel zu falschen Entscheidungen führen.



Praxistipp

Sie haben sich vorgenommen, dass Investitionen in Ihrem Unternehmen eine Mindestrendite von 20 Prozent auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften sollen, und lehnen alle Investitionen ab, die diese Marke nicht erreichen. Als Alternative bleibt Ihnen also nur, die Investition zu unterlassen. Und was ist das Ergebnis? Das Kapital wird nicht gewinnbringend (nämlich gar nicht) eingesetzt und die Gesamrendite Ihres Unternehmens sinkt.

- Ziele sollen messbar sein. „Kundenfreundlichkeit“ ist keine messbare Größe, wohl aber die Anzahl der Kunden, die Folgeaufträge auslösen.
- Ziele müssen insofern hierarchisch geordnet werden, dass deutlich zu unterscheiden ist, was Hauptziele und was Nebenziele sind. Setzen Sie Prioritäten!
- Achten Sie darauf, dass keine Widersprüche zwischen den Zielen entstehen. Es sollte nicht sein, dass das Erreichen eines Zieles nur zu Lasten eines anderen ebenso wichtigen Zieles möglich ist.



Praxistipp

Denken Sie daran, das Zielsystem in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Das betrifft sowohl die Inhalte der Ziele als auch die Messgrößen, die Sie erreichen wollen.



Übung 3

Überlegen Sie, ob Ihnen, bezogen auf Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld, sofort drei Ziele einfallen, an deren Erfüllung Ihre Arbeitsleistung gemessen wird. Genügen diese Ziele den o. g. Ansprüchen?

3.2 Arten von Zielen

„Betriebswirte denken nur ans Geld ...“

Sicherlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass die kaufmännische Denkweise stark von Geld als Erfolgsfaktor geprägt ist. Das bedeutet aber nicht, dass daneben keinerlei andere Zielstellungen existieren. Bei allen Auswüchsen, die es gibt, gegeben hat und wahrscheinlich auch immer wieder geben wird, sollte man nicht den Mittelständler vergessen, der mit seinem Unternehmen, seiner Region und seinen Mitarbeitern eng verbunden ist und eben nicht nur den kurzfristigen Gewinn, sondern eine langfristige Entwicklung im Auge hat.



Wichtig

Wirtschaftliche Entscheidungen werden in hohem Maße auch von anderen als rein monetären Gesichtspunkten geprägt. Nicht immer sind diese Prämissen mess- und greifbar, was ihre Beurteilung erschwert.



Beispiele

Im Gewerbegebiet „Oberaue“ errichtet die International Solutions IT GmbH ihr neues Firmengebäude. Glas, Wasser, ein ökologisch korrektes Gründach und großzügige Grundrisse machen einen bestimmten Anspruch deutlich. Hier sollen Internationalität und Größe demonstriert werden. – Im Firmenobjekt verwirklicht sich ein gewisses Prestigedenken.

Die AZET GmbH übernimmt die Kindergartengebühren für ihre Mitarbeiter und sponsert darüber hinaus ein Konzert zweier Nachwuchsbands in einem örtlichen Biergarten. Auf diese Weise macht sie soziales und kulturelles Engagement deutlich.

Die S & R OHG beteiligt sich aus ethischen Gründen nicht an einer Ausschreibung für Komponenten eines Waffensystems.

Es ist nicht selten, dass solche nicht-monetären Zielstellungen den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens sogar entgegenlaufen. Prestigebauten kosten Geld, Auftragsverzicht aus ethischen Gründen kann eventuell wirtschaftliche Probleme mit sich bringen und Sponsoring muss man sich leisten können.



Fazit

Neben rein wirtschaftlichen Zielen gibt es eine Vielzahl von anderen Zielen und Beweggründen für Entscheidungen im Unternehmen. Sie bilden oft die „Leitplanken“ für wirtschaftliche Entscheidungen. Da sie zumeist finanzielle Auswirkungen haben, kann man sie in der Folge im Zusammenhang mit den rein wirtschaftlichen Zielgrößen sehen.

Auch wirtschaftliche Ziele sind nicht immer nur in Geld zu messen. Ziele können u. a. sein

- bestimmte Leistungen (Marktanteile, Qualitätsstandards, Produktionsmengen u. a.),
- finanzielle Strukturen (Höhe von Liquiditätsreserven, Bilanzstrukturen),



Beispiel für Bilanzstrukturen

Die Schall & Rauch GmbH hat als internes Ziel vorgegeben, dass die Höhe der Verbindlichkeiten nie größer sein darf als das bilanzielle Eigenkapital.

Malermeister Krause achtet darauf, dass seine ausstehenden Forderungen höchstens 15 Prozent des voraussichtlichen Jahresumsatzes ausmachen.

- Erfolge (Gewinn insgesamt, ausschüttbarer Gewinn, Rentabilität).

Gerade die letzte Gruppe der hier genannten Ziele hat besondere Bedeutung. Aus diesem Grunde wollen wir uns im nächsten Abschnitt noch etwas intensiver mit ihnen befassen.

Lernkontrolle zu dieser Lerneinheit

Die Lösungen zu dieser Lernkontrolle finden Sie in Ihrer persönlichen Lernumgebung.

Lernkontrolle zu Kapitel 1

1. Was versteht man unter Wirtschaft?

2. In welchem Verhältnis stehen Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre zueinander?

3. Was unterscheidet wirtschaftliche Güter von freien Gütern? Wieso sind wirtschaftliche Güter die Basis betriebswirtschaftlichen Handelns und wieso können freie Güter das nicht sein?

4. Was ist das grundlegende Unterscheidungsmerkmal zwischen Haushalten und Betrieben?

5. Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen gewinnorientierten und nicht gewinnorientierten Betrieben (Profit- und Non-Profit-Organisationen)?

Lernkontrolle zu Kapitel 2

1. Lassen sich alle Unternehmensziele in Geldgrößen messen?

2. Begründen Sie, wieso die Eigentümer eines Unternehmens das höchste Risiko tragen und deshalb auch eine bevorzugte Behandlung hinsichtlich der möglichen Höhe ihrer „Belohnung“ erwarten können.

3. Kann es Zielkonflikte zwischen der Shareholder-Value-Maximierung und anderen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Zielen der mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Personen geben. Wie werden sie gegebenenfalls gelöst?

Lernkontrolle zu Kapitel 3

1. Begründen Sie, warum konstitutive Entscheidungen für ein Unternehmen hervorgehobene Bedeutung haben.

2. Nach welchen Kriterien würde beispielsweise ein Automobilhersteller den Standort für ein neues Zweigwerk auswählen?

3. Wodurch unterscheiden sich Personen- und Kapitalgesellschaften?

4. Ist die Haftung einer GmbH beschränkt?

Lernkontrolle zu Kapitel 4

1. Welche Risiken birgt ein Fehlverhalten für die Kapitalgeber?

2. Welche zwei Regelsysteme sollen ein Fehlverhalten der Geschäftsleitung verhindern?
