

# ► Inhalt

## ► Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

<b>1 Grundlagen und Rahmenbedingungen der Betriebswirtschaftslehre (BWL)</b> .....	7
1.1 Entwicklung und Gegenstand der BWL .....	7
1.2 Betriebe und betriebliche Produktionsfaktoren .....	10
1.3 Wirtschaften als Gegenstand der BWL .....	13
1.4 Rahmenbedingungen des Wirtschaftens .....	15
1.5 Ziele und Entscheidungen in Unternehmen .....	19
1.5.1 Ziele .....	19
1.5.2 Entscheidungsbildung und -durchsetzung .....	21
1.5.3 Konstitutive und laufende Entscheidungen .....	23
1.6 Wirtschaft und Ethik .....	29
<b>2 Führung</b> .....	32
2.1 Planung, Kontrolle und Controlling .....	32
2.1.1 Grundlagen der Planung .....	32
2.1.2 Strategische Planungsinstrumente .....	35
2.1.3 Kontrolle und Controlling .....	38
2.2 Organisation .....	40
2.2.1 Grundlagen der Organisation .....	40
2.2.2 Aufbauorganisation .....	42
2.2.3 Prozessorganisation .....	48
2.2.4 Organisationaler Wandel .....	49
2.3 Personalwirtschaft .....	50
2.3.1 Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft ....	50
2.3.2 Personalbedarfsanalyse .....	51
2.3.3 Personalbeschaffung und Personalauswahl .....	52
2.3.4 Personaleinsatz, Personalführung und Personalverwaltung .....	54
2.3.5 Personalentlohnung, -beurteilung und -entwicklung .....	56
2.4 Information .....	58
2.4.1 Beschaffung, Aufbereitung und Präsentation von Informationen .....	58
2.4.2 Rechnungswesen als Informationssystem .....	59
2.4.3 Jahresabschluss .....	61
2.4.4 Kostenrechnung .....	68

<b>3</b>	<b>Leistungsprozess und Finanzwirtschaft</b>	77
3.1	Beschaffung und Logistik	77
3.1.1	Grundlagen	77
3.1.2	ABC-Analyse und Optimale Bestellmenge als Instrumente der Beschaffungsplanung	81
3.2	Produktionswirtschaft	83
3.2.1	Gegenstand und Ziele der Produktionswirtschaft	83
3.2.2	Gestaltung der Produktion	86
3.3	Marketing	88
3.3.1	Marketing als Unternehmensphilosophie	88
3.3.2	Informationsseite des Marketing	90
3.3.3	Aktionsseite des Marketing	93
3.4	Investition und Finanzierung	102
3.4.1	Grundlagen	102
3.4.2	Investitionsrechnungsverfahren	104
3.4.3	Finanzplanung	106
3.4.4	Arten und Formen der Finanzierung	110
	<b>Quellen und weiterführende Literatur</b>	112



Abb. 2: Funktions- und Institutionenlehren in der BWL

Die BWL gehört zu den **Realwissenschaften**, d. h. zu den Wissenschaften, die sich mit in der Wirklichkeit vorkommenden Tatsachen und Problemen befassen. Im Gegensatz zur **Volkswirtschaftslehre**, die **gesamtwirtschaftliche** Zusammenhänge behandelt, beschäftigt sich die BWL mit Vorgängen und Problemen **einzelner** Betriebe.

## 1.2 Betriebe und betriebliche Produktionsfaktoren

Der Begriff »Betrieb« ist in der BWL – wie viele andere Sachverhalte auch – nicht immer eindeutig definiert. Hier soll unter **Betrieb** eine ökonomische, technische, soziale und umweltbezogene Einheit verstanden werden, die selbstständige Entscheidungen trifft und eigene Risiken aufweist. In dieser Sichtweise ist »Betrieb« der Überbegriff für Unternehmen und Haushalte:

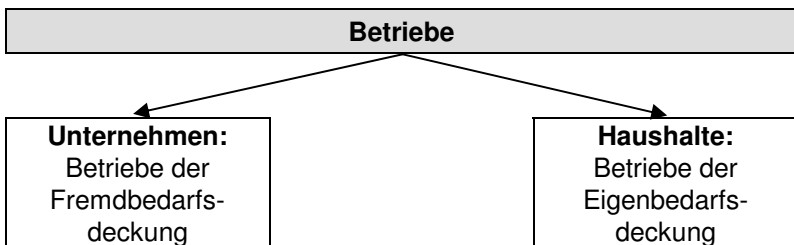


Abb. 3: Unternehmen und Haushalte

Im Einzelnen lassen sich folgende **Arten von Betrieben** unterscheiden:

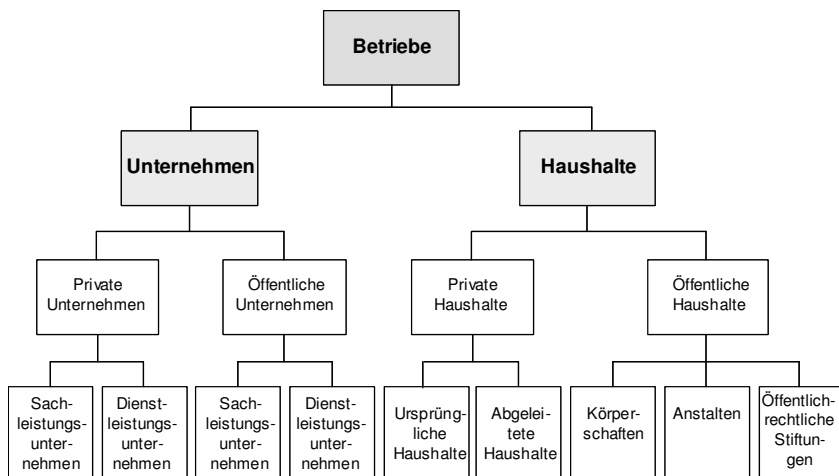


Abb. 4: Arten von Betrieben

Bei privaten Unternehmen sind die Anteilseigner Privatpersonen bzw. private Gesellschaften; öffentliche Unternehmen sind überwiegend oder ganz in öffentlicher Hand (Bund, Länder, Gemeinden). Als **Sachleistungen** bzw. **materielle Realgüter** bezeichnet man körperliche Güter. **Dienstleistungen** (**immaterielle Realgüter**) dagegen sind unkörperlich (z.B. Informationen, Arbeitstätigkeiten). Analog zum Bereich der Unternehmen lassen sich private und öffentliche Haushalte unterscheiden. Private Haushalte decken individuell überwiegend **eigene** Bedarfe. Zu den privaten Haushalten zählen ursprüngliche (Großfamilien-/Kleinfamilien-/ Einzelpersonenhaushalte) und abgeleitete Haushalte (z.B. Sportvereine, Verbraucherverbände, private Schulen). Körperschaften, Anstalten und öffentlich-rechtliche Stiftungen bilden die Gruppe der öffentlichen Haushalte, deren Aufgabenstellungen aus den privaten Haushalten abgeleitet sind (z.B. Bildung, Ordnung, Altersvorsorge).

Die zweite Komponente - neben dem »Betrieb« - im Begriff »Betriebswirtschaft« betrifft das »Wirtschaften«. Unter **Wirtschaften** soll hier das **Entscheiden über knappe Güter** verstanden werden.

Grundsätzlich ist ein **Gut** jedes Mittel zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Bezüglich der verfügbaren Menge sind **freie** und **wirtschaftliche** Güter zu unterscheiden. Freie Güter sind in überreichlichen Mengen vorhanden (z. B. Luft, Sonnenlicht). Demgegenüber sind Wirtschaftsgüter neben ihrer Nutzenstiftung durch Knappheit gekennzeichnet; hieraus resultiert deren Wert, der in Geld zum Ausdruck kommt, das man aufbringen muss, um sie zu erlangen. Wirtschaftsgüter, die zur Produktion anderer Wirtschaftsgüter eingesetzt werden, bezeichnet man als **Produktionsfaktoren**. In Anlehnung an Gutenberg lassen sich die betrieblichen Produktionsfaktoren wie folgt systematisieren:

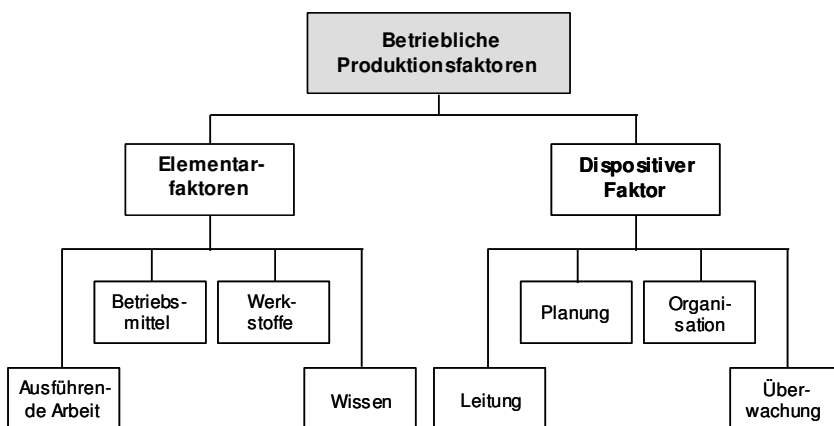


Abb. 5: Betriebliche Produktionsfaktoren, um den Elementarfaktor Wissen erweitert (in Anlehnung an Jehle, Egon; Müller, Klaus; Michael, Horst, Produktionswirtschaft, 4. Aufl., Heidelberg 1994, S. 1)

Zu den **Elementarfaktoren** zählen die ausführende (objektbezogene) Arbeit, die Betriebsmittel, die Werkstoffe und auch das Wissen. **Ausführende Arbeit** meint diejenigen Tätigkeiten, die unmittelbar mit der Leistungsverwertung in Zusammenhang stehen, also nicht dispositiven Charakters sind. Zu den **Betriebsmitteln** zählt die gesamte technische Apparatur, die im Betrieb zur Leistungserstellung benötigt wird (z. B. Anlagen, Maschinen, Gebäude etc.). Der Begriff der **Werkstoffe** umfasst alle Güter, aus denen durch Umformung, Substanzänderung oder Einbau neue Produkte im betrieblichen Leistungserstellungsprozess erzeugt werden.

Hierzu zählen **Rohstoffe** (gehen als Hauptbestandteil ins Produkt ein), **Hilfsstoffe** (wert- und/oder mengenmäßig geringer Anteil am Produkt), **Betriebsstoffe** (gehen nicht ins Produkt ein, werden zur Produktion benötigt, z. B. Schmiermittel).

Der **dispositive Faktor** wird benötigt, um den Einsatz der Elementarfaktoren zu koordinieren. Damit ist demzufolge die **Führung des Betriebes** gemeint, die die Kombination der menschlichen Arbeitskraft mit den Betriebsmitteln und Werkstoffen plant, organisiert und kontrolliert.

Neben dieser Klassifizierung lassen sich Güter auch in Real- und Nominalgüter einteilen. **Realgüter** unterteilt man nochmals in **materielle** (gegenständliche, z. B. Sachmittel und Stoffe) und **immaterielle** (unkörperliche, z. B. Arbeitsleistungen) Realgüter. **Nominalgüter** sind Geld und Ansprüche auf Geld (z. B. Schecks).

### 1.3 Wirtschaften als Gegenstand der BWL

Die Leitidee des Handelns in Betrieben besteht darin, so zu wirtschaften, dass mit den vorhandenen knappen Gütern optimale Ausprägungen der gesteckten Ziele erreicht werden. Man bezeichnet diese Leitidee auch als **Ergiebigkeitsprinzip**, **Wirtschaftlichkeitsprinzip** oder **ökonomisches Prinzip**. Häufig wird das Ergiebigkeitsprinzip wie folgt interpretiert:

- mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren soll ein größtmöglicher Ertrag an Gütern erzielt werden: **Maximum-** oder **Maximalprinzip**;
- ein gegebener Güterertrag soll mit einem möglichst geringen Einsatz an Produktionsfaktoren erreicht werden: **Minimum-** oder **Minimalprinzip**.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Kombination beider Ausprägungen (»maximaler Ertrag mit minimalem Gütereinsatz«) **keine** lösbare Zielvorgabe darstellt.

Das ökonomische Prinzip lässt weitere Aspekte erkennen, die in der BWL häufig in Form von **Kennzahlen** eingesetzt werden: