

Torsten Gonschorek (Hrsg.)

Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure

Lehr- und Praxisbuch



7., überarbeitete Auflage

HANSER



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Herausgeber:

Prof. Dr. Torsten Gonschorek

Autoren:*Kapitel 1, 2, 4*

Prof. Dr. habil. Jürgen Härdler (ehemals Westsächsische Hochschule Zwickau)

Prof. Dr. Torsten Gonschorek (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Kapitel 3

Prof. Dr. Angela Walter (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Dr. Justine Walter (Innovation & Business Designer)

Kapitel 5

Prof. Dr. habil. Jürgen Härdler (ehemals Westsächsische Hochschule Zwickau)

Prof. Dr.-Ing. Ingo Gestring (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Kapitel 6

Prof. Dr. Matthias Schwarz (ehemals Westsächsische Hochschule Zwickau)

Kapitel 7

Prof. Dr. Ralph Sonntag (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Kapitel 8

Prof. Dr. habil. Dietmar Gonschorek (ehemals Westsächsische Hochschule Zwickau)

Prof. Dr. Torsten Gonschorek (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Kapitel 9

Prof. Dr. Joachim Gruber (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Kapitel 10

Prof. Dr. Dieter Brenzke (ehemals Westsächsische Hochschule Zwickau)

Prof. Dr. Romy Mietke (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Kapitel 11

Prof. Dr. Herbert Strunz † (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Prof. Dr. Monique Dorsch (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Kapitel 12

Prof. Dr. Torsten Munkelt (Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden)

Prof. Dr. Sven Völker (Hochschule Ulm)

Kapitel 13

Prof. Dr. habil. Bernd Zirkler (Westsächsische Hochschule Zwickau)

Robin Jung

Torsten Gonschorek (Hrsg.)

Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure

Lehr- und Praxisbuch

7., überarbeitete Auflage

HANSER

Herausgeber:

Prof. Dr. rer. pol. Torsten Gonschorek, HTW Dresden



Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor(en, Herausgeber) und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso wenig übernehmen Autor(en, Herausgeber) und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2022 Carl Hanser Verlag München

Internet: www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Frank Katzenmayer

Herstellung: Anne Kurth

Covergestaltung: Max Kostopoulos

Coverkonzept: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Satz: le-tex publishing services, Leipzig

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Print-ISBN 978-3-446-46662-3

E-Book-ISBN 978-3-446-47257-0

Vorwort zur siebten Auflage

Seit 20 Jahren begleitet das vorliegende Lehrbuch sowohl Studierende als auch in der unternehmerischen Praxis Tätige bei der Einführung in die betriebswirtschaftliche Materie. Mit der nunmehr erschienen siebten Auflage erfolgt der in der Voraufgabe angekündigte Wechsel in der Herausgeberschaft. An dieser Stelle möchte ich ganz herzlich Professor Jürgen Härdler danken, der dieses Lehrbuch initiiert und über die vorherigen sechs Auflagen stetig weiterentwickelt hat. Ich freue mich sehr, das bewährte Konzept zusammen mit den bisherigen, aber auch zwei neuen Mitautoren vertrauensvoll fortzusetzen. Gedenken möchte ich an dieser Stelle Professor Herbert Strunz, der leider verstorben ist. Er hat maßgeblich zum Erfolg der letzten Auflagen als Mitautor des Kapitels 11 „Unternehmensführung“ beigetragen.

In dieser siebten Auflage wurde der Fokus bei der Überarbeitung wieder auf die aktuellen Herausforderungen der betrieblichen Praxis gelegt, insbesondere der digitalen Transformation in den Unternehmen. Hier erleben wir derzeit sehr einschneidende Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft, beschleunigt auch durch die Auswirkungen der Corona-Krise. Die Autorinnen und Autoren haben diese Thematik aus ihren jeweiligen Blickwinkeln reflektiert und entsprechende Ergänzungen vorgenommen. Darüber hinaus wurden die Kapitel bezüglich der verwendeten Daten und Quellen aktualisiert bzw. auch sprachlich und strukturell überarbeitet, wo es als notwendig erachtet wurde. Komplett neu erstellt wurde das Kapitel 7 „Marketing“, da hier altersbedingt ein Autorenwechsel stattfand. Die positiven, konstruktiven und sehr zahlreichen Rezensionen der Leserschaft auf die vorherige Auflage waren ebenfalls wieder entscheidender Ansporn für die Überarbeitung.

Ich wünsche der siebten Auflage des Lehrbuches einen ähnlichen Erfolg wie den Voraufgaben. Für die Studierenden insbesondere der ingenieurtechnischen und naturwissenschaftlichen Fachrichtungen soll es ein praxisnaher und anwendungsorientierter Begleiter bei der Einführung in betriebswirtschaftliche Fragestellungen sein, ebenso für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, die ihr Wissen auffrischen oder vertiefen möchten.

Ich danke herzlich meinen Mitautorinnen und Mitautoren sowie auch den Kolleginnen und Kollegen des Hanser-Verlages für die konstruktive und angenehme Zusammenarbeit. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, danke ich für Ihr Vertrauen in dieses Werk und freue mich auf Ihr konstruktives Feedback zu dieser siebten Auflage.

Dresden, im August 2021

Torsten Gonschorek

Inhalt

Vorwort zur siebten Auflage	V
1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1 Studienziele	1
1.2 Begriff und Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre	1
1.3 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das Wissenschaftssystem ..	4
1.4 Methoden und Modelle der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung	5
1.5 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe	8
1.5.1 Wirtschaft, Wirtschaften, Ökonomisches Prinzip	8
1.5.2 Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens	11
1.5.3 Begriffspaare betrieblicher Stromgrößen	18
1.6 Betriebliches Zielsystem	24
1.6.1 Zielinhalte	25
1.6.2 Zielbeziehungen und Zielränge	26
1.6.3 Elemente des Ziel- und Wertesystems	28
1.7 Kontrollfragen	32
1.8 Übungsaufgaben	34
2 Betrieb und Unternehmung	37
2.1 Studienziele	37
2.2 Begriffsbestimmungen Betrieb, Unternehmen und Unternehmung	37
2.3 Typologie von Unternehmen	40
2.4 Grundmodell der Unternehmung	45
2.5 Rechtsformen von Betrieben	47

2.5.1	Vorbemerkung	47
2.5.2	Überblick über die Rechtsformen	48
2.5.3	Grundtypen von privatrechtlichen Betrieben	49
2.5.4	Grundtypen von öffentlich-rechtlichen Betrieben	75
2.6	Unternehmensverbindungen	77
2.6.1	Begriffsbestimmungen und Ziele	77
2.6.2	Systematisierung von Unternehmensverbindungen	78
2.7	Kontrollfragen	80
2.8	Übungsaufgaben	81
3	Personalwirtschaft	85
3.1	Studienziele	85
3.2	Einführung	85
3.2.1	Personalwirtschaft in der VUCA-Welt	85
3.2.2	Wichtige Begriffe	86
3.2.3	Ökonomische und soziale Ziele	87
3.3	Grundlagen der Personalwirtschaft	88
3.3.1	Herausforderungen und Aufgaben	88
3.3.2	Theoretische Grundlagen	90
3.3.3	Organisationsformen	93
3.4	Gestaltungsfelder der Personalwirtschaft	93
3.4.1	Personalbedarfsplanung	93
3.4.2	Personalrecruiting	100
3.4.3	Personaleinsatz	105
3.4.4	Personalentwicklung	108
3.4.5	Personalführung	111
3.4.6	Entgeltgestaltung	114
3.5	Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaft	119
3.6	Kontrollfragen	122
3.7	Übungsaufgaben	123

4	Anlagenwirtschaft	127
4.1	Studienziele	127
4.2	Einführung	127
4.2.1	Definition der Anlagenwirtschaft und ihre Kausalitäten zu anderen Unternehmensbereichen	127
4.2.2	Oberziel und Grundsatzaufgaben	129
4.2.3	Betriebswirtschaftliche Ergebniswirksamkeit	130
4.3	Grundlagen der Anlagenwirtschaft	132
4.3.1	Anlagenbegriff und Anlagenmerkmale	132
4.3.2	Anlagenarten und Anlagenzeitgerüst	133
4.3.3	Bewertung und Abschreibung von Anlagengütern	136
4.3.4	Teilfunktionen der Anlagenwirtschaft (Übersicht)	140
4.4	Anlagendisposition	141
4.4.1	Begriff und Zielstellung	141
4.4.2	Anlagenbedarfsrechnung	141
4.4.3	Anlagenbestandsrechnung	144
4.4.4	Anlagenabstimmung	145
4.5	Anlagenbeschaffung (Investition)	146
4.6	Anlageninstandhaltung	147
4.6.1	Begriff und Grundsatzaufgaben	147
4.6.2	Grundmaßnahmen der Instandhaltung	148
4.7	Anlagenentwicklung	154
4.7.1	Begriff und Motive	154
4.7.2	Planungsspezifische Arbeitsschritte	154
4.8	Anlagenausmusterung	155
4.8.1	Begriff und Ursachen	155
4.8.2	Arten der Ausmusterung	156
4.9	Kontrollfragen	157
4.10	Übungsaufgaben	158

5	Materialwirtschaft.	161
5.1	Studienziele	161
5.2	Einführung in die Materialwirtschaft	161
5.2.1	Begriffsauffassungen zur Materialwirtschaft	161
5.2.2	Ziele und Grundsatzaufgaben.	163
5.2.3	Betriebswirtschaftliche Ergebniswirksamkeit der Materialwirtschaft.	164
5.3	Grundlagen der Materialwirtschaft	165
5.3.1	Materialbegriff und Materialklassen	165
5.3.2	Bewertung und Abschreibung des Materials	167
5.3.3	Ausgewählte Maßnahmen der Materialrationalisierung	170
5.4	Materialdisposition	175
5.4.1	Begriff und Grundsatzaufgaben	175
5.4.2	Teilfunktionen der Materialdisposition	176
5.5	Materialbeschaffung	192
5.5.1	Begriff und Grundsatzaufgabe	192
5.5.2	Aufgabenkomplexe des Einkaufs	192
5.6	Materiallagerung	200
5.6.1	Begriffsbestimmungen	200
5.6.2	Lagerhauptfunktionen und Lagerstufen	201
5.6.3	Lagerarten und Lagertypen.	202
5.6.4	Aufgabenkomplexe der Lagerung.	203
5.7	Materialentsorgung	208
5.7.1	Begriffsbestimmungen	208
5.7.2	Teilaufgaben	209
5.7.3	Umweltrelevante Rechtsvorschriften	212
5.8	Managementkonzepte in der Materialwirtschaft	213
5.9	Nachhaltigkeit in der Materialwirtschaft.	215
5.10	Digitalisierung der Materialwirtschaft	217
5.10.1	Umfang der Digitalisierung in der Materialwirtschaft.	217
5.10.2	E-Procurement Lösungen	218
5.10.3	Tracking and Tracing.	220
5.11	Kontrollfragen.	222
5.12	Übungsaufgaben	224

6	Produktionswirtschaft	231
6.1	Studienziele	231
6.2	Einführung	231
6.3	Grundlagen	232
6.3.1	Produktionsbegriff	232
6.3.2	Produktionssysteme	233
6.3.3	Produktionswirtschaftliche Ziele	246
6.3.4	Ausgewählte Produktionstypen	248
6.4	Produktionswirtschaftlicher Handlungsrahmen	256
6.4.1	Begründung des Handlungsrahmens	256
6.4.2	Strategisches Produktionsmanagement	260
6.4.3	Taktisches Produktionsmanagement	260
6.4.4	Operatives Produktionsmanagement	261
6.5	Grundstruktur eines Produktionsplanungs- und -steuerungssystems (PPS-System)	262
6.6	Entwicklungstendenzen	265
6.7	Kontrollfragen	268
6.8	Übungsaufgaben	270
7	Marketing	275
7.1	Studienziele	275
7.2	Einordnung	275
7.3	Marketing als marktorientierte Unternehmensführung	276
7.4	Absatzmarkt	278
7.4.1	Verkäufer- und Käufermärkte	278
7.4.2	Relevanter Markt	279
7.4.3	Geschäftsfelder	280
7.4.4	Beurteilungs- und Kaufkriterien	281
7.5	Analyseinstrumente	282
7.5.1	Unternehmens- und Marktanalyse	282
7.5.2	Marktforschung	286
7.5.3	Sekundärdatenerhebung	288
7.5.4	Primärdatenerhebung	288

7.6	Marketingstrategien.....	293
7.6.1	Ziele.....	294
7.6.2	Marktstrategien.....	295
7.6.3	Segmentierung.....	299
7.7	Marketing-Mix.....	302
7.7.1	Produktpolitik.....	303
7.7.2	Preispolitik.....	308
7.7.3	Vertriebspolitik.....	314
7.7.4	Kommunikationspolitik.....	317
7.8	Kontrollfragen.....	321
7.9	Übungsaufgaben.....	322
8	Investition und Finanzierung.....	325
8.1	Studienziele.....	325
8.2	Einführung in die Finanzwirtschaft.....	326
8.2.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung.....	326
8.2.2	Finanzwirtschaftliche Ziele.....	326
8.2.3	Finanzierungsarten.....	327
8.2.4	Liquidität.....	329
8.2.5	Finanzierungsregeln.....	332
8.3	Investitionsentscheidungen.....	334
8.3.1	Investitionsarten.....	334
8.3.2	Investitionsplanung.....	334
8.3.3	Investitionsentscheidungen.....	337
8.3.4	Verfahren der Investitionsrechnung für Sachinvestitionen.....	338
8.4	Außenfinanzierung.....	358
8.4.1	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung.....	358
8.4.2	Kreditfinanzierung.....	362
8.4.3	Sonderformen.....	377
8.5	Innenfinanzierung.....	380
8.5.1	Wesen.....	380
8.5.2	Selbstfinanzierung.....	380
8.5.3	Finanzierung aus Abschreibungen.....	382
8.5.4	Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen.....	384

8.6	Grundlagen der finanziellen Führung	384
8.6.1	Aspekte einer integrierten Finanzwirtschaft	384
8.6.2	Finanzorganisation	387
8.7	Kontrollfragen.	388
8.8	Übungsaufgaben	389
9	Recht.	393
9.1	Studienziele	393
9.2	Grundfragen der Rechtsdurchsetzung	393
9.2.1	Einführung	393
9.2.2	Kostenfragen	394
9.2.3	Gerichte	395
9.2.4	Rechtsmittel	397
9.2.5	Das Recht der Europäischen Union	398
9.3	Der Patentanwalt	400
9.4	Ausgewählte Probleme des Arbeitsrechts	400
9.4.1	Auskunftspflichten beim Vorstellungsgespräch	400
9.4.2	Befristung von Arbeitsverträgen	402
9.5	Markenrecht	403
9.5.1	Grundlagen des Markenrechts	403
9.5.2	Die Marke	403
9.6	Wettbewerbsrecht.	411
9.6.1	Abgrenzung zum Kartellrecht	411
9.6.2	Grundlagen	412
9.6.3	Im UWG ausdrücklich genannte Tatbestände	412
9.6.4	Rechtsfolgen eines Wettbewerbsverstoßes	415
9.7	Scheckrecht.	416
9.7.1	Grundlagen	416
9.7.2	Schecknehmer	417
9.7.3	Übertragbarkeit des Schecks	417
9.7.4	Verrechnungsscheck	418
9.7.5	Vorlegungsfrist.	419
9.7.6	Rückgriffsschuldner	420
9.7.7	Protest	420

9.8	Wechselrecht	421
9.9	Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten bei Auslandsaktivitäten	424
9.9.1	Interessenlage der Parteien bei internationalen Rechtsfragen	424
9.9.2	Gerichtsstandsvereinbarungen	426
9.9.3	Besonderheiten bei der Anwendung ausländischen Rechts im deutschen Zivilprozess	427
9.9.4	Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Entscheidungen .	428
9.10	Schiedsgerichtsbarkeit	430
9.10.1	Grundlagen	430
9.10.2	Vollstreckung des Schiedsurteils	431
9.10.3	Bestellung der Schiedsrichter	432
9.10.4	Vor- und Nachteile der Schiedsgerichtsbarkeit	432
9.11	Kontrollfragen	434
9.12	Übungsaufgaben	435
10	Rechnungswesen	437
10.1	Studienziele	437
10.2	Begriff und Umfang des periodischen Rechnungswesens	437
10.3	Externes Rechnungswesen	438
10.3.1	Begriff	438
10.3.2	Ziele	438
10.3.3	Doppelte kaufmännische Buchführung „Doppik“	444
10.3.4	Jahresabschluss nach Handels- und Steuerrecht (Grundzüge)	450
10.4	Internes Rechnungswesen	457
10.4.1	Wesen und Ziele	457
10.4.2	Begriffe und Abgrenzungen	458
10.4.3	Kostenkategorien	459
10.4.4	Prinzipien der KLR	462
10.4.5	„Klassische“ dreistufige KLR	463
10.4.6	Gegenüberstellung Kosten – Leistungen	476
10.4.7	Kostenrechnungssysteme	477
10.5	Kontrollfragen	480
10.6	Übungsaufgaben	481

11	Unternehmensführung	485
11.1	Studienziele	485
11.2	Unternehmensführung als zentrales Element der Wirtschaft.	485
11.2.1	„Wirtschaften“ als Zweck moderner Organisationen	486
11.2.2	Ziele, Umfeld und normativer Rahmen von Organisationen	486
11.3	Aufgaben der Unternehmensführung	487
11.3.1	Führungsaufgaben	488
11.3.2	Sachaufgaben	501
11.4	Steuerungsebenen im Unternehmen	503
11.4.1	Individuum	503
11.4.2	Gruppe	505
11.4.3	Gesamte Organisation	508
11.5	Konzepte und Methoden der Unternehmensführung	514
11.5.1	Anpassung an neue Anforderungen	514
11.5.2	Unternehmensvergleich – Benchmarking	519
11.5.3	Gestaltung schlanker Prozesse – Lean Management	519
11.5.4	Ständige Verbesserung von Produkten – Kaizen	520
11.5.5	Zeitgemäßer Einkauf – Global Sourcing	521
11.5.6	Vorrang für die Qualität – TQM	522
11.5.7	Mitarbeiter als größtes Kapital – soziale Kompetenz	524
11.5.8	„Subtile“ Steuerungsinstrumente – Unternehmenskultur	525
11.5.9	Flexible Organisationsformen – virtuelle Unternehmen, fraktale Fabriken	526
11.5.10	Revolution der Informationsflüsse – Internet und E-Commerce ..	527
11.6	Unternehmensführung im globalen Kontext	528
11.6.1	Globalisierung der Märkte und des unternehmerischen Handelns	528
11.6.2	Strategien zur Nutzung weltweiter Potenziale	530
11.6.3	Erfolgreiche Gestaltung von Geschäftsmöglichkeiten	532
11.7	Entwicklungstendenzen	533
11.8	Kontrollfragen	534
11.9	Übungsaufgabe	536

12	Betriebliche Informationssysteme	539
12.1	Studienziele	539
12.2	Überblick über betriebliche Informationssysteme	539
12.3	Enterprise Resource Planning	543
12.3.1	ERP-Konzept	543
12.3.2	Fachliche Architektur von ERP-Systemen	545
12.3.3	Ausgewählte Geschäftsprozesse in ERP-Systemen	546
12.4	Weitere betriebliche Informationssysteme	565
12.4.1	Product Lifecycle Management	565
12.4.2	Workflow-Management-Systeme	572
12.4.3	Data Warehousing	577
12.5	Kontrollfragen	581
12.6	Übungsaufgaben	583
13	Controlling	589
13.1	Grundlagen des Controllings	589
13.2	Operatives Controlling	594
13.2.1	Steuerung des variablen Kostengüterverbrauchs	595
13.2.2	Steuerung der Fixkosten im ressourcenorientierten Leistungscontrolling	598
13.2.3	Ergebniscontrolling mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung	605
13.2.4	Rentabilitätsorientiertes Controlling	610
13.2.5	Wertorientiertes Controlling	614
13.3	Strategisches Controlling	619
13.3.1	Strategiebegriff, strategisches Management und konzeptionelle Grundlagen des strategischen Controllings	619
13.3.2	Prozessablauf und Instrumentarium des strategischen Controllings	623
13.3.3	Strategiebewertung und -operationalisierung auf Basis der Balanced Scorecard	624
13.4	Megatrends im Controlling	630
13.4.1	Bedeutsame Implikationen der Digitalisierung für das Controlling	631
13.4.2	Bedeutsame Implikationen der Nachhaltigkeit für das Controlling	646

13.5	Zusammenfassung und Ausblick	650
13.6	Kontrollfragen.	651
13.7	Übungsaufgaben	653
14	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	659
14.1	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	659
14.2	Betrieb und Unternehmung	660
14.3	Personalwirtschaft	664
14.4	Anlagenwirtschaft	667
14.5	Materialwirtschaft	669
14.6	Produktionswirtschaft	673
14.7	Marketing	675
14.8	Investition und Finanzierung	676
14.9	Recht	681
14.10	Rechnungswesen	682
14.11	Unternehmensführung	684
14.12	Betriebliche Informationssysteme	686
14.13	Controlling	694
15	Index.....	697

1

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

■ 1.1 Studienziele

Dieses Kapitel soll dem Leser ermöglichen

- den Begriff der Betriebswirtschaftslehre einschließlich darin enthaltener Einzelkenntnisse klar zu definieren;
- eine treffsichere Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das allgemeine Wissenschaftssystem unter Beachtung definierter Merkmalskriterien des allgemein gültigen Wissenschaftsbegriffes vorzunehmen;
- die wesentlichen Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung einschließlich ihrer Differenzierungsmerkmale zu erkennen;
- den Begriff des Wirtschaftens zu definieren und die tragenden Ausprägungsmerkmale des ökonomischen Prinzips zu unterbreiten;
- die unterschiedlichen Kennzahlen des betrieblichen Wirtschaftens zu nennen, zu berechnen und betriebswirtschaftlich zu interpretieren;
- die Begriffspaare betrieblicher Stromgrößen einschließlich der Zuordnung definierter Geschäftsfälle zu diesen Einzelgrößen zu erläutern;
- das betriebliche Ziel- und Wertesystem mit seinen Begrifflichkeiten zu kennen und die Zielbeziehungen sowie die grundlegenden Elemente zu erläutern.

■ 1.2 Begriff und Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre



Unter dem Begriff der **Betriebswirtschaftslehre** versteht man eine beschreibende und entscheidungsorientierte Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften, die – in Umkehrung zur Volkswirtschaftslehre – die Strukturen und Prozesse einzelner Betriebe bzw. Haushalte untersucht und aufgrund der dabei erkannten Regel- und Gesetzmäßigkeiten Empfehlungen für zielorientierte, wirtschaftliche Verhaltensweisen ableitet.

Als Nachsatz zu dieser Definition muss noch angeführt werden, dass die übergeordneten gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge (z. B. die Preisbildung der Produktionsfaktoren) nur insoweit Berücksichtigung finden, wie sie aus dem Blickwinkel der einzelnen Unternehmen von Wichtigkeit sind.

Hinterfragt man den Begriffsinhalt näher, so lassen sich folgende **Einzelkenntnisse** darstellen:

- a) Das Attribut **„beschreibend“** verdeutlicht zunächst nur eine völlig wertfreie Zustandserfassung betrieblicher Sachtatbestände einschließlich der Darstellung ihrer wesentlichen Zusammenhänge.
- b) Mit dem Attribut **„entscheidungsorientiert“** soll zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Nutzen der bloßen Beschreibungsaufgabe erst dann gegeben ist, wenn die daraus abgeleiteten Leitungsentscheidungen der Erfüllung definierter betrieblicher Formalziele dienen.
- c) Das Attribut **„einzeln“** verkörpert die strenge einzelwirtschaftliche Betrachtung der Betriebe – auch Froschperspektive genannt.
- d) Die Attribute **„zielorientiert und wirtschaftlich“** dokumentieren die primäre Gestaltungsaufgabe der Betriebswirtschaftslehre.
- e) Trotz einzelwirtschaftlicher Betrachtungsweise der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre bestehen vielfältige **Schnittstellen** zwischen beiden Wissenschaftsdisziplinen.

Will die Betriebswirtschaftslehre ihrem angesprochenen Zielansatz gerecht werden, nämlich Empfehlungen für zielgerichtete Verhaltensweisen in den Betrieben auszusprechen, dann kann dies auf folgende Art und Weise geschehen:

1. Sie untersucht Sachtatbestände, die für alle Wirtschaftseinheiten zutreffend sind, und kommt dabei zu einem allgemein gültigen Aussagensystem.
2. Sie untersucht betriebliche Sachtatbestände unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Spezifika einzelner Wirtschaftszweige und kommt damit nur zu speziellen Aussagen von geringerem Abstraktionswert.

Das Ergebnis beider Vorgehensweisen (vgl. auch Wollenberg 2004) ist im ersten Fall der Teilbereich der **„Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“** und im zweiten der Begriff der **„Speziellen (Besonderen) Betriebswirtschaftslehre“**. Vervollständigt wird die Untergliederung der Betriebswirtschaftslehre durch einen dritten Teilbereich, die **„Betriebswirtschaftlichen Verfahrenstechniken“**, auch Betriebstechniken genannt, mit deren Hilfe (Werkzeuge) die erforderliche Datenaufbereitung und -verarbeitung, i. w. S. auch die Erkenntnisgewinnung erfolgt. Abschließend zu diesem Problem soll noch vermerkt werden, dass alle drei genannten Teilbereiche einander bedingen und sich zum Teil überschneiden.

Als Beispiel soll an dieser Stelle die **Beschaffungsfunktion** eines Unternehmens genannt werden, die als Funktionslehre einerseits die Gesamtheit aller Produktionsfaktoren beansprucht und andererseits selbst in allen Wirtschaftszweigen vorkommt.

Neben dieser institutionellen Untergliederung der Betriebswirtschaftslehre gibt es in der wissenschaftlichen Literatur auch andere wie z. B. die **funktionelle** und die **genetische** Gliederungsmöglichkeit. Während die zuerst genannte eine Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre nach den betrieblichen Hauptfunktionen vollzieht, dokumentiert die genetische die zeitliche Untergliederung des Betriebes von seiner Gründung bis zur Insolvenz bzw. Liquidation. Die Bild 1.1 verkörpert eine Zusammenfassung aller Möglichkeiten der Gliederung der Betriebswirtschaftslehre, vorrangig jedoch aus der Sicht der institutionellen Gliederung betrachtet.



Bild 1.1 Teilbereiche und Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre

Die nachfolgenden Kapitelausführungen beziehen sich in ihrer Ergebnisdarstellung sowohl auf den Aussagestatus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als auch auf die Industriebetriebslehre, jedoch in einem funktionellen Darstellungsablauf – beginnend bei der Beschaffungs- und endend bei der Absatzfunktion.

■ 1.3 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das Wissenschaftssystem

Geht man von der bisher noch nicht bewiesenen Tatsache aus, dass die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre immanente Bestandteile der Wirtschaftswissenschaften verkörpern, so stellt sich an dieser Stelle sofort die Frage nach der weitergehenden Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften.



Unter **Wissenschaft** versteht man in Anlehnung an die in der Literatur unterbreiteten Begriffsdarstellungen „ein begründetes, geordnetes, für gesichert erachtetes Wissen hervorbringende forschende Tätigkeit in einem bestimmten Bereich“ (www.duden.de).

Nach dieser Aussage ist damit jede Wissenschaft durch drei **Merkmale** strukturiert:

1. Eine Wissenschaft ist durch ein klar abgegrenztes **Gegenstandsgebiet** (Erkenntnisobjekt) gekennzeichnet.
2. Eine Wissenschaft hat ein klar definiertes statisches (zeitpunktbezogen) oder dynamisches (zeitraumbezogen) **Erkenntnisziel**.
3. Eine Wissenschaft stellt ihre durch spezifische Forschungsmethoden gewonnenen Erkenntnisse in **systematisierter Ordnung** dar.

In Anlehnung an verschiedene Autoren wie z. B. Wöhe (2020) und Olfert/Rahn (2017) lässt sich folgender Einordnungspfad der Betriebswirtschaftslehre in das allgemeine Wissenschaftssystem ableiten (Bild 1.2).

Erläuternd zu dieser Abbildung ist noch Folgendes festzustellen:

1. Während Erkenntnisse aus den **Ideal- bzw. Formalwissenschaften** nur aus dem menschlichen Denkprozess abgeleitet werden, sind die Erkenntnisse aus den **Realwissenschaften** dagegen objektiver Natur, d. h., sie sind unabhängig von menschlichen Denkprozessen in der objektiven Realität vorhanden.
2. Abgegrenztes Gegenstandsgebiet der **Natur- und Ingenieurwissenschaften** sind physische, mittels Sinneswahrnehmungen erfassbare Objekte, demgegenüber besitzen **Geistes- oder Kulturwissenschaften** psychische, also vom Menschen geschaffene Gegenstände.
3. Unter den **Sozialwissenschaften** versteht man den zusammenfassenden Oberbegriff für solche Einzelwissenschaften, die sich mit dem Menschen als sozialem Wesen beschäftigen.

4. Das abgegrenzte Untersuchungsobjekt der **Wirtschaftswissenschaften** ist dagegen das wirtschaftliche Handeln des Menschen in der Wirtschaft, als Summe aller Aktivitäten, die der bewussten Bedürfnisbefriedigung mittels Wirtschaftsgütern dienen.



Bild 1.2 Betriebswirtschaftslehre im Wissenschaftssystem

■ 1.4 Methoden und Modelle der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung

Will die Betriebswirtschaftslehre als Einzelwissenschaft zu den Wissenschaften gerechnet werden, dann muss sie im Ergebnis ihres Erkenntnisprozesses systematisiertes Wissen sowohl in der Form **gesicherter Erkenntnisse** als auch in **Theorien und Hypothesen** ableiten. Dieses Wissen kann einerseits eine reine Erkenntnis des Seienden (Erkenntnisziel der theoretischen Betriebswirtschaftslehre) und andererseits anwendungsorientiertes Wissen (Erkenntnisziel der angewandten

Betriebswirtschaftslehre) sein. Die wichtigsten Basis-Methoden der zielgerichteten Erkenntnisableitung betriebswirtschaftlicher Prozesse und Strukturen sind in Bild 1.3 dargestellt.

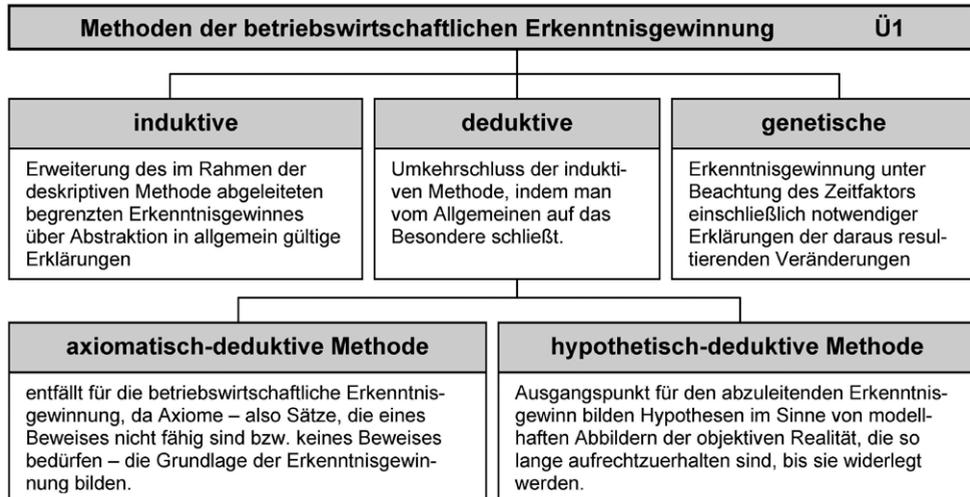


Bild 1.3 Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung



Auf viele Unternehmen kommt derzeit ein neuer „Kostendruck“ zu, dem nun entgegnet werden soll. Die Frage lautet: **Was ist zu tun, um die negativen Auswirkungen der zusätzlichen Steuerbelastung so gering wie möglich zu halten?** Zunächst ist ein Zahlengerüst zu ermitteln oder ein angenommenes Zahlengerüst zu postulieren (dieses wird/kann/muss später variiert werden, um das Modell verallgemeinern zu können). Dann sind die Zielgrößen (Steuerbelastung in Form von Geldabfluss) und Gewinn zu berechnen. Anschließend ist zu fragen, wie die Zielgrößen durch andere Maßnahmen zu beeinflussen sind. Dieses „Herumprobieren“ ist typisch für die induktive Methode. Ergebnis einer solchen Untersuchung ist dann ein Modell in Gestalt eines Wenn-dann-Beziehungsgeflechts, das als Handlungsanleitung genutzt werden kann.

Besteht nun ein solches Modell, so kann es daraufhin untersucht werden, inwieweit es auf andere Fragestellungen angewandt werden kann. Stellt sich diese Anwendbarkeit auf allgemein gültige Weise heraus, können – ausgehend vom ursprünglichen Modell – Varianten des Modells entwickelt werden. Dies ist eine typisch deduktive Vorgehensweise.

Weiterhin werden aber auch noch andere Methoden in der wissenschaftlichen Literatur genannt (vgl. Jung 2016) wie die **verstehende**, **experimentelle** und **heuristische** Methode.

Wie das angeführte Beispiel zeigt, dienen zur betriebswirtschaftlichen Entscheidungsvorbereitung nicht nur die abstrakten Methoden, sondern auch zeitlich und räumlich spezifizierte Modelle, die in vereinfachter Art und Weise die komplex wirtschaftliche Realität reproduzieren. Dabei ist zu beachten, dass die im Ergebnis der Modellauswertung abgeleiteten Erkenntnisse ebenfalls Hypothesen verkörpern, die an der Wahrheit gemessen werden müssen, und die dann entweder verifiziert (bestätigt) oder falsifiziert (widerlegt) werden.

Folgende Modellformen können nach der Art ihres Untersuchungszweckes unterschieden werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Modell):

- a) **Beschreibungsmodelle** modellieren auf Erfahrung basierende Erscheinungen, ohne dass diese analysiert und erklärt werden (Beispiel: Buchführung).
- b) **Reduktivmodelle** reduzieren einen in der objektiven Realität beobachteten Gesamtzusammenhang auf einen vereinfachten Teilzusammenhang, indem man die unwesentlichen Faktoren gedanklich isoliert.
- c) **Konstruktionsmodelle** konstruieren aus definierten Basisbegriffen ein gedankliches Modell, an dem sich die erforderlichen Zusammenhänge und Kausalitäten widerspiegeln.
- d) **Erklärungsmodelle** erklären verbal und/oder bildlich die Ursachen betrieblicher Prozessabläufe einschließlich der zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten (Beispiel: Produktions- und Kostentheorie).
- e) **Entscheidungsmodelle** suchen nach Mitteln zur optimalen Zielrealisierung, d. h., mehrere Variable werden innerhalb definierter Restriktionen zu einer extremwertgestalteten Zielfunktion zusammengefasst.

Neben der Strukturierung der Modelle nach der Spezifik ihres Untersuchungszweckes gibt es aber auch noch Modelle, strukturiert nach der Art ihrer voraussichtlichen **Ergebnisstruktur** (vgl. Jung 2016). Als solche sind zu nennen:

- deterministische und stochastische Modelle,
- statische und dynamische Modelle,
- analytische und Simulationsmodelle.

■ 1.5 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe

1.5.1 Wirtschaft, Wirtschaften, Ökonomisches Prinzip



Unter dem Begriff **Wirtschaft** versteht man allgemein alle Institutionen und Handlungen – im Sinne der Arbeitsteilung und des Tausches – die bewusst der menschlichen Bedürfnisbefriedigung mittels Gütern und/oder Dienstleistungen dienen.

Als wirtschaftliche Institutionen fungieren dabei die auf differenzierte Zwecke ausgerichteten **Einzelwirtschaften**, auch Wirtschaftseinheiten genannt, und die Volkswirtschaft als Gesamtheit aller Institutionen eines Staates. Die Einzelwirtschaften lassen sich weiter in **Produktions-** und **Konsumtionswirtschaften** unterteilen. Die zuerst genannte Kategorie (auch als Betriebe bezeichnet) übernimmt dabei den produzierenden Part der Bedürfnisbefriedigung, also die Leistungserstellung und -verwertung der **Wirtschaftsgüter**, als ein anderer Begriff für die in der Definition angesprochenen Güter und Dienstleistungen. Unter der Konsumtionswirtschaft versteht man dagegen den konsumierenden Zweck der Institutionen, d. h. den Verbrauch der in den Betrieben hergestellten Wirtschaftsgüter. Wenn bei diesen konsumierenden Institutionen (Haushalten) produziert wird, dann erfolgt dies ausschließlich für den Eigenbedarf. Die öffentlichen Haushalte nehmen zwar eine Zwitterstellung ein, denn sie gehören, wenn sie bedürfnisbefriedigende Handlungen vollziehen, zu den Produktionswirtschaften. In Verbindung mit dem Wirtschaftsbegriff stehen noch zwei andere Kategorien, nämlich das **Wirtschaftssubjekt** und das **Wirtschaftsobjekt**. Während die Subjekte die schon angesprochenen Institutionen im Sinne der privaten und öffentlichen Haushalte und Betriebe beinhalten, versteht man unter den Objekten die von den Subjekten eingesetzten Mittel wie z. B. Material, Personal und Sachanlagen.



Unter dem Begriff des **Wirtschaftens** versteht man dagegen den Inbegriff aller planvollen menschlichen Handlungen (Produktion von Sachgütern und/oder Durchführen von Leistungen und Diensten) mit dem Ziel, die an den Bedürfnissen der Menschen gemessene Knappheit der Güter zu verringern.

Kurz gesagt, ist „Wirtschaften“ **Disponieren über knappe Güter**, soweit diese verfügbare und übertragbare Gegenstände von Märkten sind.

Demgegenüber gibt es auch die Kategorie der **freien Güter**. Das sind solche Güter, die keine Mangelerscheinung auslösen und damit nicht zu den Wirtschaftsgütern gehören.

Wirtschaftsgüter lassen sich unter verschiedensten Aspekten nach folgenden Begriffspaaren differenzieren:

1. Input- und Outputgüter;
2. Produktions- und Konsumtionsgüter;
3. Verbrauchs- und Gebrauchsgüter;
4. materielle und immaterielle Güter;
5. Real- und Nominalgüter.

Während das Unterscheidungsmerkmal des zuerst genannten Paares die unterschiedliche Stellung im Produktionsprozess darstellt, orientiert sich die zweite Differenzierung am Aspekt der indirekten und direkten Bedürfnisbefriedigung. Das Unterscheidungsmerkmal des dritten Begriffspaares ist der einzelne oder wiederholte wirtschaftliche Gebrauch. Die immateriellen Güter, also alle Dienstleistungen und Rechte (z.B. Rechte auf Geld) besitzen im Gegensatz zu den materiellen keine wirkliche Substanz. Die Differenzierung zwischen Real- und Nominalgütern besitzt nur für die Geldwirtschaft substantielle Bedeutung.

Die in der Begriffserklärung zum „Wirtschaften“ fixierte Zielstellung kann nur erreicht werden, wenn das Wirtschaften in bewusster und zielorientierter Form menschlichen, alternativen Handelns zum Tragen kommt. Dieses rationale Handeln nennt man das Ökonomische Prinzip oder Rationalprinzip. Es kann theoretisch betrachtet in drei Ausprägungen (vgl. Oehlrich 2018 und Wöhe 2020) angewandt werden, nämlich als



Minimumprinzip (Sparsamkeitsprinzip)

Frage: Wie kann man ein gegebenes Ziel (Ertrag) mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz (Aufwand) erreichen?



Maximumprinzip (Ergiebigkeitsprinzip)

Frage: Wie kann man mit vorgegebenem Mitteleinsatz (Aufwand) ein maximales Ziel (Ertrag) erreichen?



Extremumprinzip (Optimumprinzip)

Frage: Wie kann man den Mitteleinsatz (Aufwand) mit dem Ziel (Ertrag) so abstimmen, dass ein möglichst extrem hoher Ertragsüberschuss erzielt wird?

Der Vollständigkeit halber muss an dieser Stelle auch gesagt werden, dass es auch noch andere Ansätze als diesen – auch als produktivitäts-orientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre bezeichneten – Systemansatz des Wirtschaftens gibt. Als weitere grundlegende Ansätze gelten der **entscheidungs-**, der **system-** und der **verhaltensorientierte Ansatz** der Betriebswirtschaftslehre.

In der Bild 1.4 wird das inhaltliche Zusammenspiel der vorangestellten Kategorien noch einmal verdeutlicht.

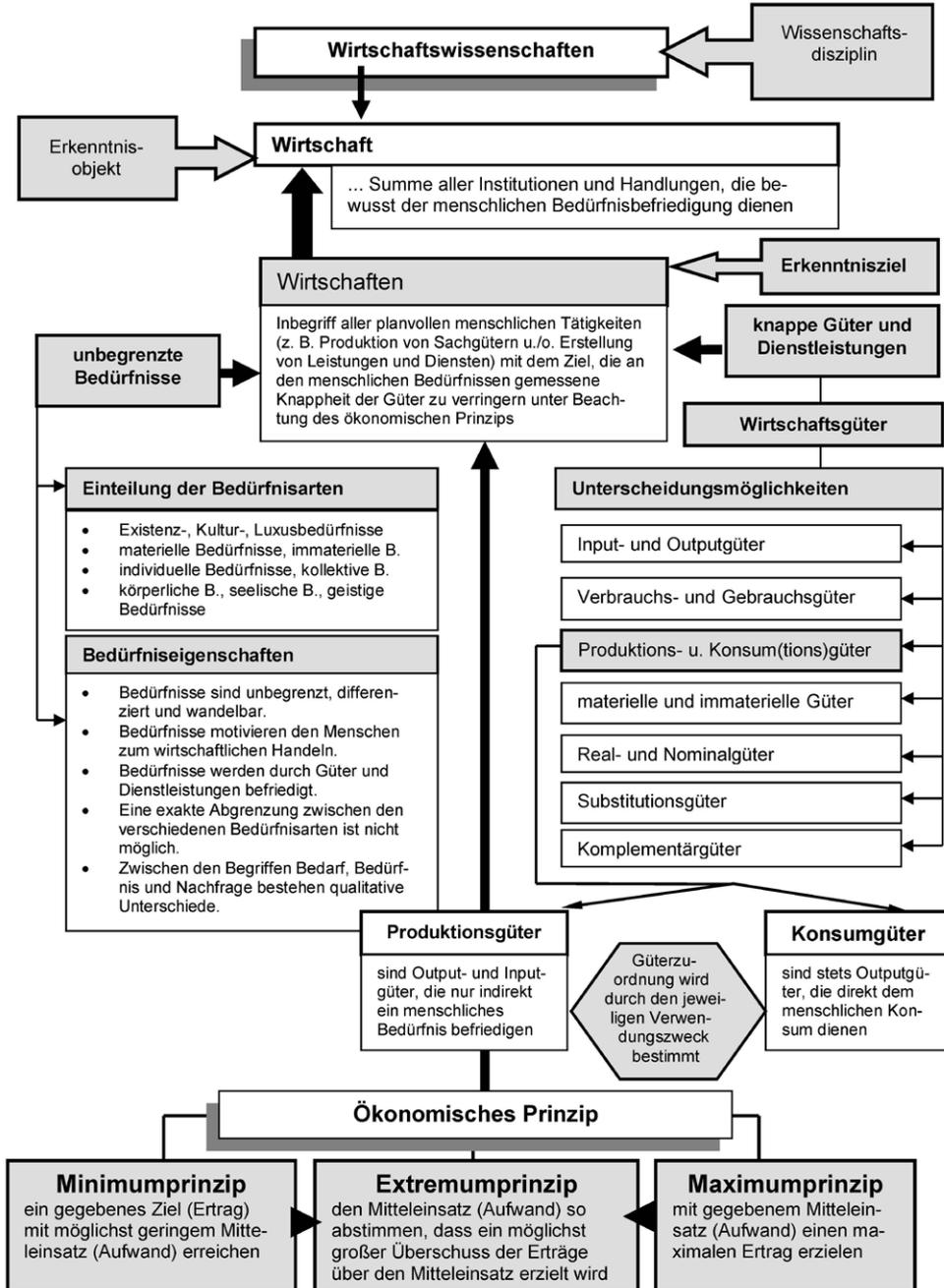


Bild 1.4 Wirtschaft, Wirtschaften und ökonomisches Prinzip