



Betriebswirtschaftslehre

Vorlesungsskript

Mitschrift von Falk-Jonatan Strube

Vorlesung von Dr. Wolf-Eckart Grüning

24. März 2016

Inhaltsverzeichnis

1	BWL als Wissenschaft	3
1.1	Angewandte- vs Grundwissenschaften	3
1.2	Gliederung der BWL	3
1.2.1	Funktionale Gliederung	3
1.2.2	Institutionelle Gliederung	4
1.2.3	Genetische Gliederung	4
2	Management	5
2.1	Managementzyklus	5
2.2	Managementkritik	6
2.3	Merkmale eines Managers	7
3	Grundlagen der Wirtschaft	9
3.1	Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft	9
3.2	Wirtschaftsgüter	10
3.3	Markt- und Wettbewerbsformen	11
3.4	Rechtsrahmen	11
3.5	Produktionsfaktoren	13
3.6	Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette	14
4	Das Unternehmen	15
4.1	Was ist ein Unternehmen?	15

1 BWL als Wissenschaft

1.1 Angewandte- vs Grundwissenschaften

Merkmal	Theoretische Wissenschaft	Anwendungswissenschaft
Quelle der Forschungsgegenstände	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Art der Probleme	disziplinär	adisziplinär
Ziele der Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung und Überprüfung neuer Theorien Erklärungsversuche der Realität 	<ul style="list-style-type: none"> Systematisierung realer Entwicklungstendenzen Entwurf und Bewertung praktikabler Lösungsvarianten
Angestrebte Aussagen	deskriptiv und wertfrei	normativ und wertend
Forschungsregulativ	Wahrheit	Nützlichkeit
Fortschrittskriterien	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültigkeit Bestätigungsgrad Erklärungskraft Prognosekraft von Theorien 	<ul style="list-style-type: none"> praktische Problemlösungskraft Allgemeingültigkeit eher nachrangig

(s. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 10

SS 2016

- BWL ist Anwendungswissenschaft
- Praxis verändert sich stets (bspw. durch Internet)

1.2 Gliederung der BWL

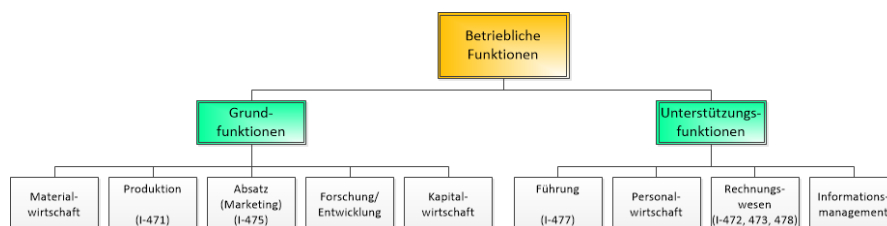
1.2.1 Funktionale Gliederung

Unterteilung der BWL kann nach mehreren Kriterien erfolgen:

- Funktion,
- Institution oder
- Genetik.

(vgl. Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 65)

Funktionale Gliederung der BWL



Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 11

SS 2016

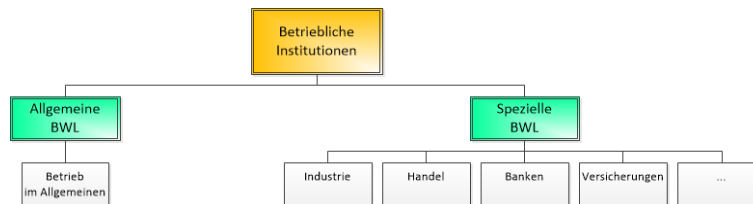
Einteilung nach Funktion im Betrieb

- Grundfunktionen
 - Beschaffung (Materialwirtschaft) → Produktion → Absatz

Wertschöpfung: es soll wenig Wert in die „Beschaffung“ einfließen, der Absatz soll maximiert werden.

1.2.2 Institutionelle Gliederung

Institutionelle Gliederung der BWL



Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

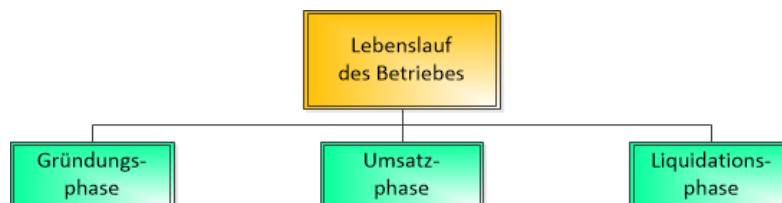
Seite 12

SS 2016

Einteilung nach Zweck des Betriebs

1.2.3 Genetische Gliederung

Genetische Gliederung der BWL



Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 13

SS 2016

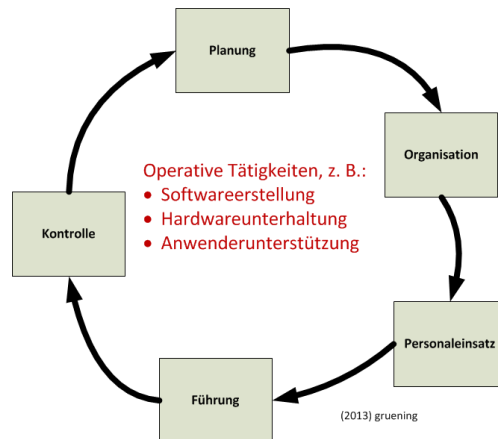
Einteilung nach Lebenszeit des Betriebs

Liquidation muss nicht „Bankrott“ heißen, kann auch bewusste Entscheidung sein.

2 Management

2.1 Managementzyklus

Planung
+ Kontrolle
= Management



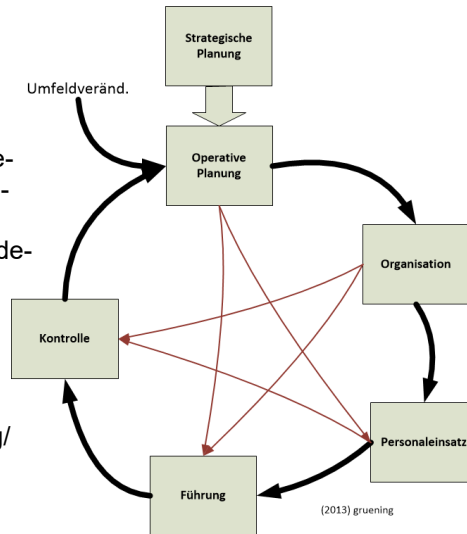
Wenden Sie den Managementkreislauf auf Ihre nächste Prüfungsperiode an.

Management deswegen so gut bezahlt, wegen: Entscheidungen
Entscheidungen sind die Herausforderungen des Managers im Vergleich zum Ausführenden, der weniger signifikant entscheiden muss.

- Planung
Planung der (eigenen) Tätigkeit. Eine gute Planung besteht aus:
 - Zielfindung
Bsp.: „Kundenbeziehung schlecht, Software entwickeln“ → herausfinden, wie man die Zufriedenheit messen kann, um sie entsprechend *quantitativ* verbessern zu können.
- Organisation
Maßnahmen, um Ziel umsetzen zu können.
- Personaleinsatz
Zuteilung des Personals zu den Maßnahmen.
- Führung
Realisierung der Maßnahmen und eingreifen, damit sie entsprechend des Ziels umgesetzt werden.
- Kontrolle
Ist-Stand prüfen und mit Ziel abgleichen.

Veränderlichkeit des Umfeldes
nicht als Problem/Hindernis,
sondern als feste Tatsache:

- Primat der Planung wird aufgegeben, Funktionen sind gleichberechtigt
- operative Planung wird Veränderungen angepasst
- Planung kann fehlerhaft sein, wird systematisch kontrolliert
- Führung erfolgt dynamischer
- Organisation kann begrenzen
- Personaleinsatz: Rekrutierung/ Ausbildung flexibler MA



Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 17

SS 2016

Problem mit einfachem Zyklus: Teilweise sind nicht alle Probleme nicht von Anfang an bekannt, wodurch die Planung fehlerhaft sein kann (Bsp.: Prüfungsplanung am Anfang vom Semester, obwohl die Modul-Inhalte noch gar nicht abzuschätzen sind).

- Planung:
 - Strategische Planung
 - Operative Planung

2.2 Managementkritik

Kontrollillusion

- unbeabsichtigte Auswirkungen als Nebeneffekte von Managementtätigkeit
- eigentlich beabsichtigte Effekte bleiben aus

Mikromanagement

Eingreifen der Führungskraft in Tätigkeitsdetails von Mitarbeitern

„Goldenes Pony“

Managementmaßnahmen, die zum Erfolg führten, bringen bei anderer Gelegenheit keine oder negative Wirkung

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 18

SS 2016

- Kontrollillusion
 - unbeabsichtigte Auswirkungen (bspw. leidendes soziales Umfeld bei großem betrieblichen Engagement)
 - ausbleiben von beabsichtigten Effekten (Überschätzung der eigenen Fähigkeiten → Lernziel kann nicht erreicht werden)
- Mikromanagement

- „Goldenes Pony“
Problem ist nicht zwangsläufig universell

2.3 Merkmale eines Managers

Merkmale eines Managers:

- **technische Kompetenzen**
 - Werkzeugbeherrschung
- **konzeptionelle Kompetenzen**
 - Lösung schwach strukturierter Probleme
 - offensichtliche Lösungen sind nicht immer die besten
 - schnelle $\leftarrow \rightarrow$ schöne Lösung
- **soziale Kompetenzen**
 - Einbettung in sozialen Kontext ist sehr verschieden
 - hohe Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit
 - Streben nach Versachlichung

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 19

SS 2016

- **technische Kompetenzen**
Beherrschung des Fachgebiets (für Management oft nicht so entscheidend). Aber auch mentales Problem: Auswahl des Werkzeugs, was das Beste für den Zweck ist - nicht, was am einfachsten bzw. bekannt ist.
- **konzeptionelle Kompetenzen**
Feingefühl für Planung; Planungsgeschick \Rightarrow Lösungsfindung
- **soziale Kompetenzen**

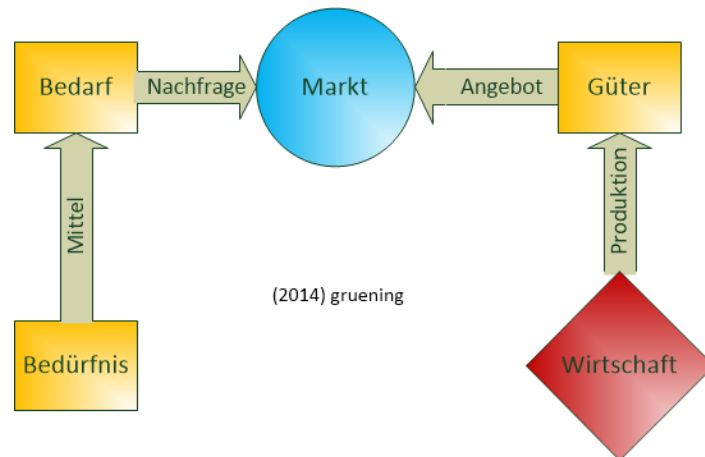
Management und Ethik

- **Der rechtschaffene Manager**
Beispiel Entlassungen: Wird der sozial Benachteiligte behalten und der kompetentere Mitarbeiter entlassen, wird ggf. gegen das Unternehmen gehandelt – aber moralisch.
Im Zweifelsfall gegen das Unternehmen.
- **Corporate Social Responsibility**
Beispielsweise Sponsoring bei Fußballklubs, wo die Verantwortung gegenüber des Sponsors besteht.
Im Zweifelsfall gegen den Manager.

- **Der rechtschaffene Manager**
 - ethisches Verhalten als Person
 - „Goldene Regel“
 - im Zweifelsfall gegen das Unternehmen
- **CSR: Corporate Social Responsibility**
 - ethische Verantwortung des Unternehmens
 - Bestandteil der Unternehmenspolitik
 - im Zweifelsfall gegen den Manager
- **Konfliktpotenzial Rechtschaffener Manager \leftrightarrow CSR**

3 Grundlagen der Wirtschaft

3.1 Bedürfnisse, Bedarf, Markt, Wirtschaft



Dr. Wolf-Eckart Grüning	Betriebswirtschaftslehre (I-370)	Seite 23	SS 2016
Begriff	Beschreibung	Bemerkung	
Bedürfnis	Empfinden eines Mangels	<ul style="list-style-type: none">• Existenzbedürfnisse• Grundbedürfnisse• Luxusbedürfnisse• komplementäre Bedürfnisse Bedürfnisse sind potenziell unbegrenzt!	
Mittel	Materielle und finanzielle Ressourcen zum Erwerb von Waren und Dienstleistungen.	Mittel sind immer begrenzt.	
Bedarf	Von Kaufkraft abgedeckte Bedürfnisse.		
Nachfrage	Am Markt auftretender Bedarf.		
Markt	Instrument für den Austausch zwischen Nachfragern und Anbietern von Gütern		
Güter	Waren, Rechte und Dienstleistungen, die geeignet sind, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen.	In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.	
Wirtschaft	„...alle Institutionen und Prozesse (...), die direkt oder indirekt der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach knappen Gütern dienen.“ (Thommen, J.-P. u.a., 2012, S. 36)		
Dr. Wolf-Eckart Grüning	Betriebswirtschaftslehre (I-370)	Seite 24	SS 2016

Grundfrage: Was ist Wirtschaft?

- Beginnend bei: Bedürfnis
„Es fehlt etwas.“
Ist unendlich: Wird eines erfüllt, entstehen neue.
 - Existenzbedürfnisse: Wohnen, Essen usw.
 - Grundbedürfnisse: „normale“ Bedürfnisse in der entsprechenden Gesellschaft (bspw. Auto, Versicherung, ...)
 - Luxusbedürfnisse: Motivation bspw. auch Statussymbol

- komplementäre Bedürfnisse: abhängige Bedürfnisse: Bedürfnisse, die sich aus dem Erfüllen anderer Bedürfnisse ergeben. Bsp.: Man kauft sich einen Laserdrucker, und hat das neue Bedürfnis nach Tonern.

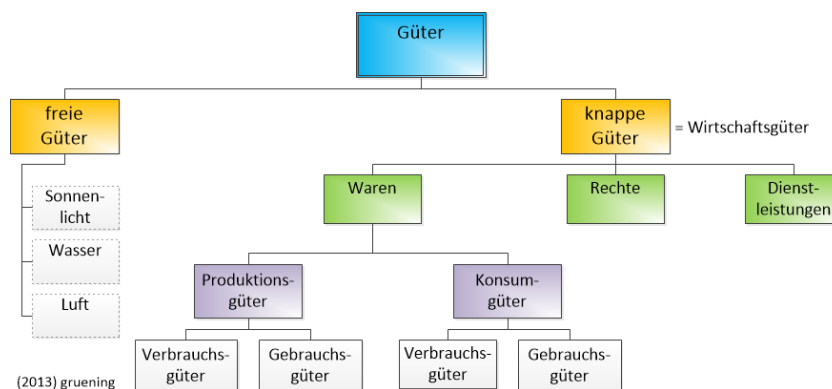
- Bedarf
Beschreibt Menge, die durch Mittel an Bedürfnissen abgedeckt ist (bspw. wie viel Geld ist vorhanden um Bedürfnis zu stellen → Bedarf). Mittel sind immer begrenzt.
- Wirtschaft
- Güter
Wirtschaft produziert Güter (physische Waren, Dienstleistungen). In Qualität und Quantität nur begrenzt herstellbar.

Bedarf beeinflusst die Nachfrage, die Güter das Angebot auf den Markt.

Dieses Prinzip gilt, seit Menschen sich spezialisiert haben und dadurch jeweils eigene Güter für den Markt hatten.

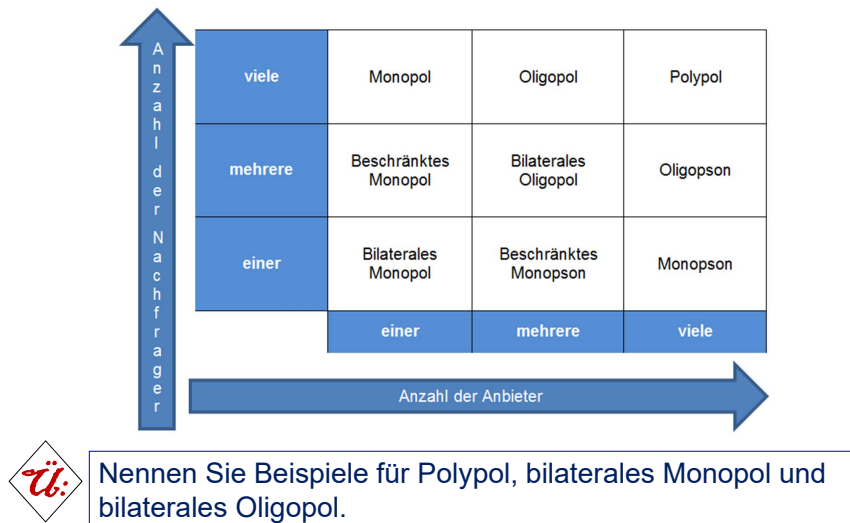
3.2 Wirtschaftsgüter

- freie Güter
 - bspw. Wasser – aber: Grundwasser ist knappes Gut
- knappe Güter
 - Waren
 - ♦ Produktionsgüter
 - ♦ Konsumgüter
 - Rechte
 - Dienstleistungen



(vgl. Müller, J. u.a., 2012, S. 10)

3.3 Markt- und Wettbewerbsformen



Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 26

SS 2016

Übung Beispiele:

Begriff	Beispiel
Polypol	Lebensmittelproduktion
bilaterales Monopol	Herstellen von Eisenbahnschienen (?!)
bilaterales Oligopol	Kriegswaffen, Großschiffbau, Spezialausrüstung
Ein bilaterales Monopol darf es eigentlich nicht geben.	

3.4 Rechtsrahmen

Wesentlich geprägt durch Mitgliedschaft in der Europäischen Union:

- Europäischer Binnenmarkt,
- Einheitliche Währung in einem großen Teil der EU-Mitgliedsstaaten,
- Unterschiedliche Sätze für Einkommen- und Umsatzsteuer,
- EU-weit einheitliche Rechtsvorschriften bzw. Normen in vielen Bereichen der Wirtschaft.



Nennen Sie Beispiele für Rechtsnormen und deren konkreten Einfluss auf unternehmerisches Handeln.

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 27

SS 2016

Rechtsnormen:

- Normgeber (setzen der Standards)
- Verschiedene Typen von Normen:

- Gesetze
Normgeber: Parlamentarisch → Länder (Landtage) / Bund (Bundesrat, -tag)
- Verordnungen
Rechtsnormen, die auf Verwaltungswege entstehen
Normgeber: Minister (Bundes-/Landes-). Bedarf Ermächtigungsgrundlage durch Gesetz.
Ermöglicht dann schnellere Veränderungen.
- Satzungen (nicht Vereinssatzung (dies sind eher Statute), sondern Rechtsnormen)
Normgeber: Landkreise/Kommunen
Bsp.: Gemeindegliederung (bspw. für den korrekten Ortsnamen: Frankfurt am Main, Frankfurt (Oder))

Geschriebene Verhaltensregeln von Menschen und Menschengruppen.

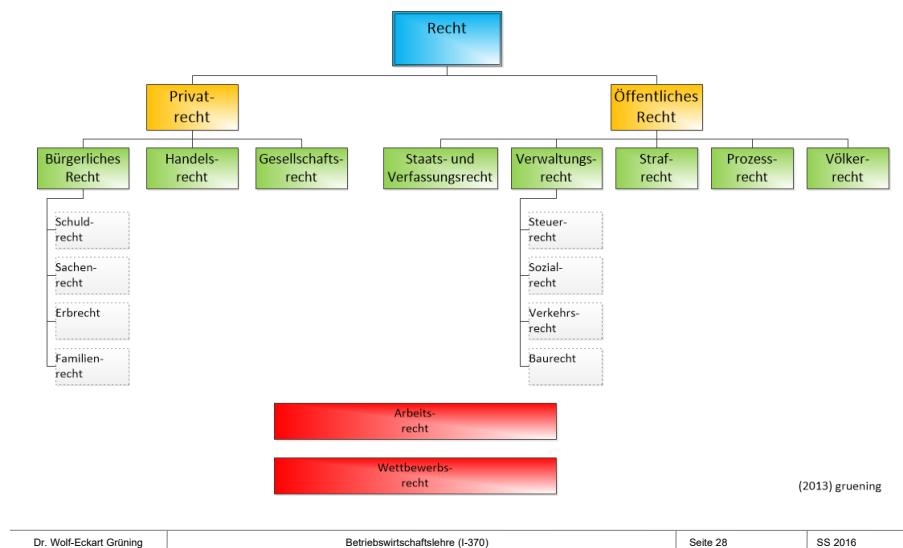
Ziel: Zusammenleben von Menschen und -gruppen regeln.

- Normen:
 - StVO
 - Grundgesetz
 - BDSG
 - StGB
 - HGB
 - usw.

Übung: Rechtsnormen im unternehmerischen Handeln

- BGB: Schuldrecht, Arbeitsverträge
- HGB: Verträge zwischen Kaufleuten, Buchführungspflicht, ...
- Arbeitsschutzgesetz: bspw. Sicherheitsbeauftragten.
- Bundesarbeitszeitgesetz
- EStG: Einkommenssteuer (für Privatperson)
- KStG: Körperschaftssteuergesetz (für Unternehmen)
- UStG: Umsatzsteuer

Gesetze brauchen Kontrolle und Sanktionierungen.



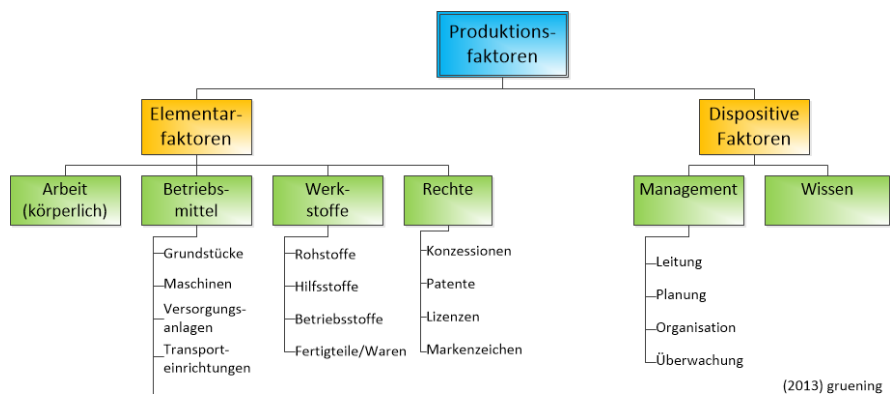
Unterschied:

Privatrecht ist einvernehmlich zwischen zwei gleichberechtigten Parteien. Ohne Einvernehmlichkeit, kein Vertrag

Öffentliches Recht Gesetze ohne einvernehmlichkeit von übergeordneten Regierung

Arbeitsrecht und Wettbewerbsrecht sind sich nicht eindeutig einer dieser Kategorien zuzuordnen.

3.5 Produktionsfaktoren



Welche Möglichkeiten der Substitution von Produktionsfaktoren sind denkbar?

Dr. Wolf-Eckart Grüning

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 29

SS 2016

- Elementarfunktionen

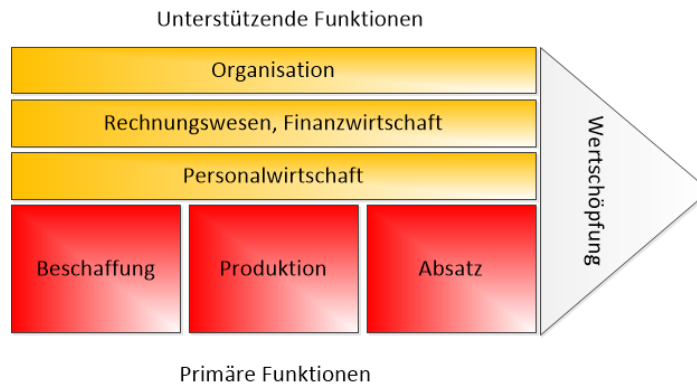
- Arbeit: körperlich und geistig (in die Produkte selbst)
- Rechte: Lizenzen für Software, Codecs usw.
- Konzessionen: Rechte zur Nutzung von Naturschätzen (durch Staat)

- Dispositive Faktoren

- Wissen: Weitergabe von Wissen und Erfahrung von älteren auf jüngeren Mitarbeitern

Übung Möglichkeiten der Substitutionen von Produktionsfaktoren
Produktionsfaktoren sind Input für Wertschöpfung.

3.6 Betriebliche Funktionen: Wertschöpfungskette



vgl. Hutzschenreuter, T., 2013, S. 9

Vgl. Wertschöpfungskette \Leftrightarrow Güterkreislauf

4 Das Unternehmen

4.1 Was ist ein Unternehmen?

„Als Betrieb bezeichnet man eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“ (Wöhe, G. u.a., 2010, S. 27)

„Ein Unternehmen ist ein sozio-ökonomisches System, das als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit Güter und Dienstleistungen erstellt und gegenüber Dritten verwertet.“ (Hutzschenreuter, T., 2013, S. 7)

Generelle Merkmale eines Unternehmens:

- Unternehmen ist ein **soziales** System (Menschen stehen in Beziehung zueinander).
- Unternehmen arbeitet **planvoll organisiert**.
- **Kombination von Produktionsfaktoren** führt zu Gütern und Dienstleistungen
- Güter und Dienstleistungen werden abgesetzt (**Marktausrichtung**).
- Im Ergebnis entsteht **Bedürfnisbefriedigung**.



Was ist ein System?
Was bedeutet planvolle Tätigkeit?

Dr. Wolf-Eckart Grünig

Betriebswirtschaftslehre (I-370)

Seite 33

SS 2016

- Soziales System: nicht rein rationales System (Entscheidungen), nicht alle haben gleiche Voraussetzungen
- Planvoll organisiert: Zielvorstellung mit Maßnahmen für Erfüllung der Ziele
- Kombination von Produktionsfaktoren: zur Wertschöpfung
- Marktausrichtung: ↓
- Befriedigung von Bedürfnissen auf dem Markt

Übung System? Planvolle Tätigkeit?

- System: abgeschlossener Betrachtungsbereich mit mehreren Bestandteilen in Wechselwirkung zueinander.
geordnete Abläufe (in künstlichen Systemen)
- Planvolle Tätigkeit: