

# Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

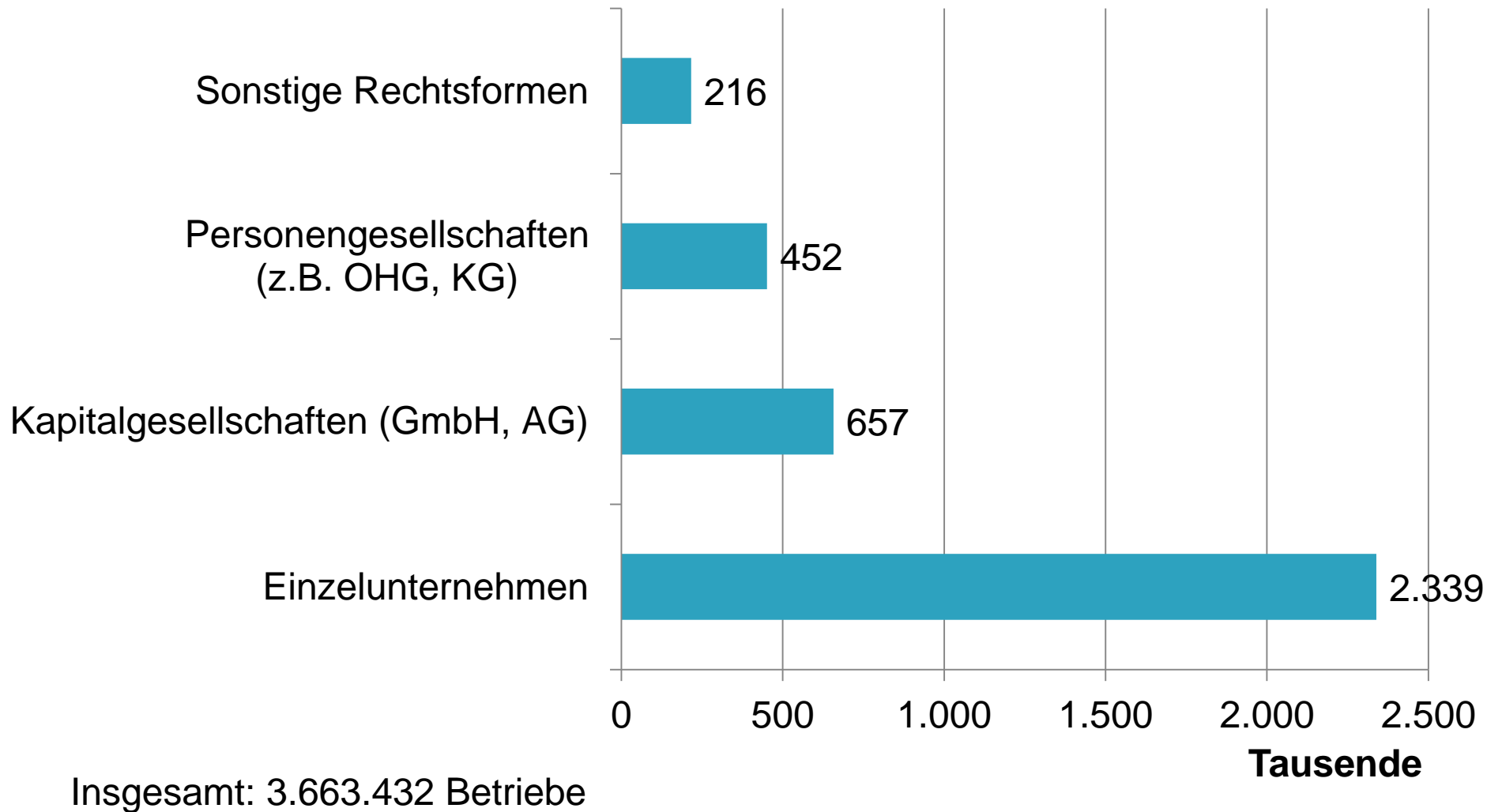
## Teil 11

- 1. Grundlagen
- 2. Märkte & Güter
- 3. Ökonomie
- ▶ 4. Betriebstechnik
- 5. Management
- 6. Marketing
- 7. Finanz- & Rechnungswesen



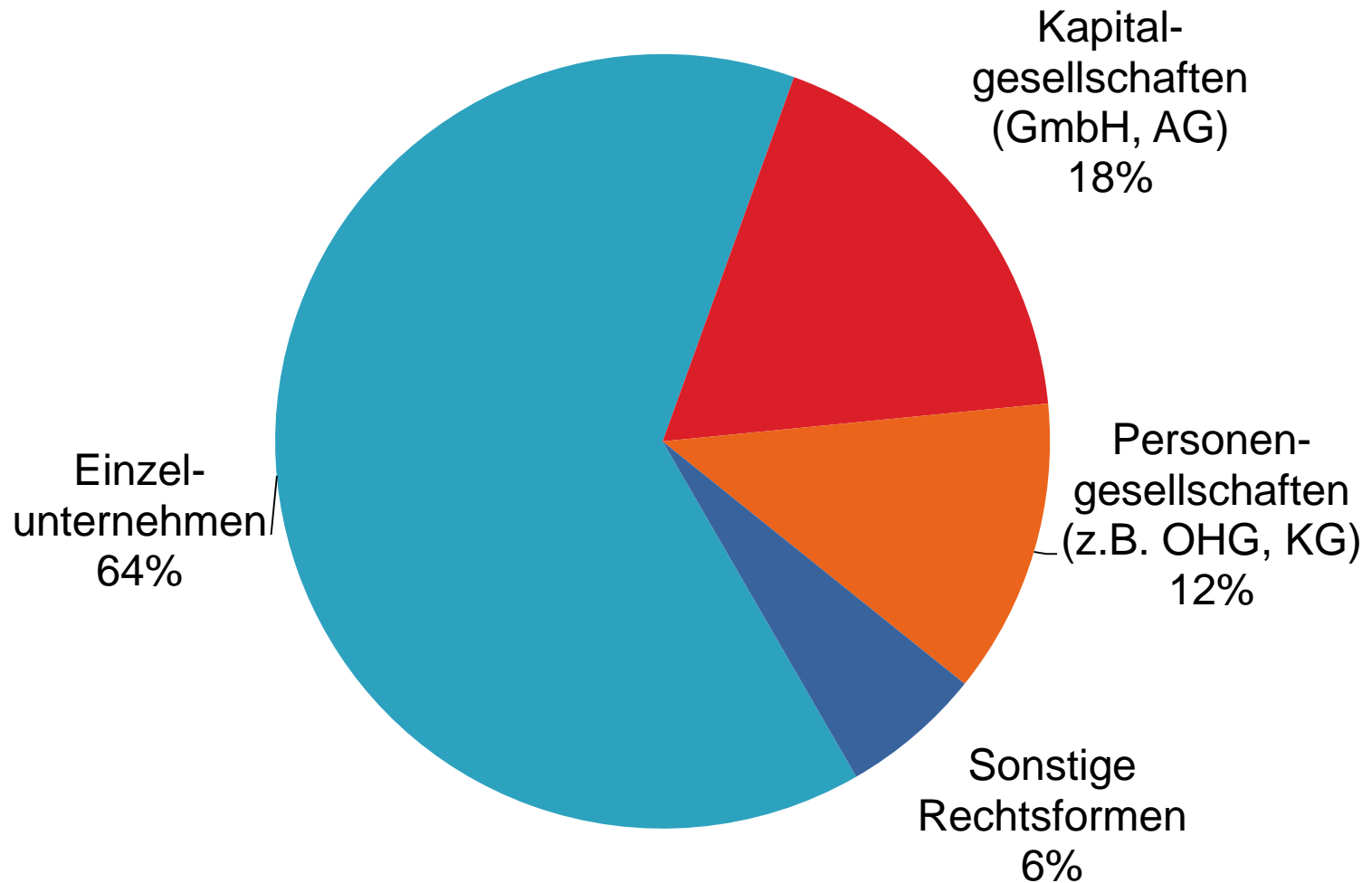
## Ansätze der Betriebswirtschaftslehre

# Wie viele Betriebe hat Deutschland?



Quelle: Statistisches Bundesamt, Stichtag 31.5.2014

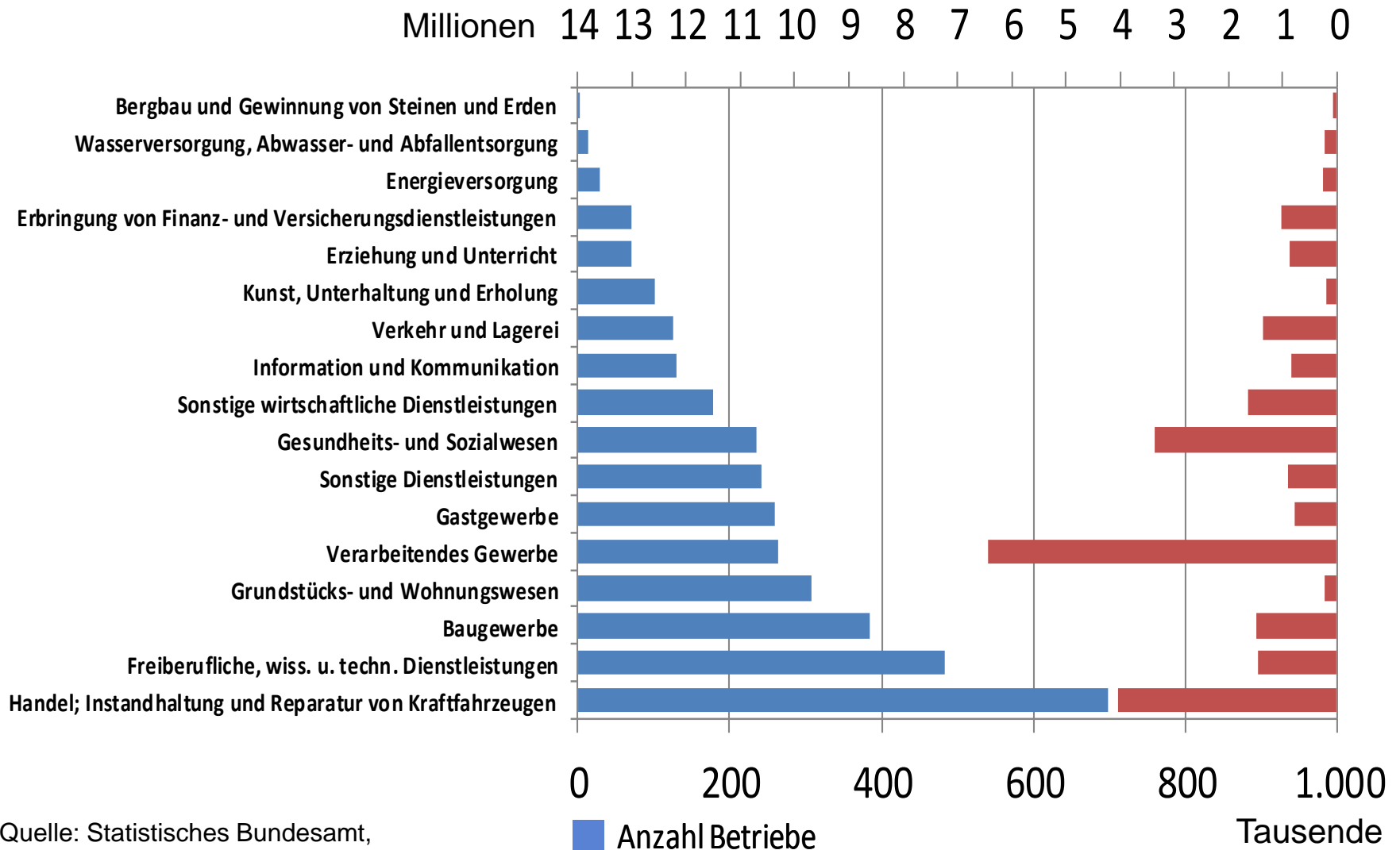
# Anteil der Betriebe



Quelle: Statistisches Bundesamt, Stichtag 31.5.2014

# Unternehmensstruktur Deutschland nach Branchen

■ Anzahl Beschäftigte



Quelle: Statistisches Bundesamt,  
Stichtag 31.12.2009

# Unternehmensstruktur Deutschland nach Größenklassen

<i>Rechtsform</i>	<i>Insgesamt</i>	<i>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte von ... bis ...</i>			
		<i>0 bis 9</i>	<i>10 bis 49</i>	<i>50 bis 249</i>	<i>250 und mehr</i>
Einzel- unternehmen	<b>2 338 778</b>	2 281 268	55 323	2 098	89
Personen- gesellschaften	<b>451 500</b>	388 672	48 319	11 899	2 610
Kapital- gesellschaften	<b>656 975</b>	479 457	133 514	35 874	8 130
Sonstige Rechtsformen	<b>216 179</b>	179 848	27 248	7 032	2 051
<b>Insgesamt</b>	<b>3 663 432</b>	<b>3 329 245</b>	<b>264 404</b>	<b>56 903</b>	<b>12 880</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt, Stichtag 31.5.2014

# Größte deutsche Unternehmen (nach Umsatz)

Quelle: welt.de, Stichtag 31.12.2013

Rang 2013	Rang 2012	Name	Hauptsitz	Umsatz (Mio. €)	Gewinn (Mio. €)	Mitarbeiter	Branche
1.	— 1.	Volkswagen AG	Wolfsburg	197.007	9.145	572.800	Automobil
2.	— 2.	E.on SE	Düsseldorf	122.825	k.A.	62.239	Energie
3.	— 3.	Daimler AG	Stuttgart	117.982	8.720	274.616	Automobil
4.	▲ 6.	BWM AG	München	76.085	5.340	110.351	Automobile, Motorräder
5.	— 5.	Siemens AG	München	75.882	4.212	366.000	Elektronik u. Elektrotechnik
6.	▼ 4.	BASF	Ludwigshafen	73.973	5.173	112.206	Chemie
7.	— 7.	Schwarz Beteiligungs GmbH	Neckarsulm	67.600	k.A.	320.000	Lebensmittel-einzelhandel
8.	— 8.	Metro AG	Düsseldorf	61.761	k.A.	269.493	Handel
9.	— 9.	Deutsche Telekom AG	Bonn	60.132	1.204	228.596	Telekommunikation
10.	— 10.	Airbus Group	Ottobrunn	59.256	1.465	144.061	Luft- und Raumfahrt, Rüstung, Dienstleistungen

# EU - Einteilung nach Betriebsgröße

Klasse	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinst-unternehmen	< 10	Max. 2 Mio €	Max. 2 Mio €
Kleine Unternehmen	10 – 49	Max. 10 Mio €	Max. 10 Mio €
Mittlere Unternehmen	50 – 249	Max. 50 Mio €	Max. 43 Mio €
Groß-unternehmen	> 250	> 50 Mio €	> 43 Mio €

Wenn Unternehmen mehrheitlich im Einfluss von Großunternehmen sind (z.B. durch Eigentumsverhältnisse), gelten diese ebenfalls als Großunternehmen.

Einordnung erfolgt, wenn zwei Kriterien an zwei aufeinanderfolgenden Jahresabschlussstichtagen erfüllt sind

# Die Bilanz – der Überblick über ein Unternehmen als T-Konto

Investitions-  
bereich

Aktiva	Passiva
<b>Anlagevermögen</b>	<b>Eigenkapital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Haftungskapital</li><li>• Gewinnrücklagen</li></ul>
	Steuerfreie Rücklagen
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>Fremdkapital</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rückstellungen</li><li>• Verbindlichkeiten</li></ul>
Aktive Rechnungsabgrenzung	Passive Rechnungsabgrenzung

Zahlungs-  
bereich

Finanzierungs-  
bereich



# Beispiel: Die Bilanz der Schmidtke KG

Aktiva		Passiva	
I. Anlagevermögen		I. Kapital Schmidtke	120.000
Grundstücke und Gebäude	80.000	Kapital Heimann	40.000
Maschinen und Werkzeuge	60.000		
Betriebs- und Geschäftsausstattung	10.000	II. Neubaurücklagen	60.000
II. Umlaufvermögen		III. Verbindlichkeiten	
Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe	60.000	Hypothek	50.000
Halb- u. Fertigerzeugnisse	90.000	Lieferschulden	100.000
Kundenforderungen	50.000		
Bank	20.000		
	370.000		370.000

# Geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre bis 1898

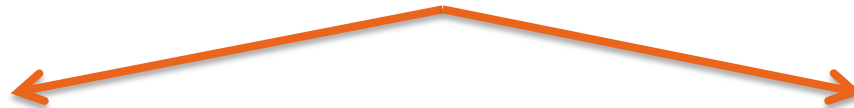
- 380 v. Chr. **Xenophon**: Oikonomikos (Prozedere des Getreidehandels, Qualitätssteigerung der Produktion durch Arbeitsteilung und das unternehmerische Gewinnstreben)
- 350 v. Chr.: **Aristoteles**: Über Haushaltung in Familie und Staat (Gewinnorientierung der wirtschaftenden Haushaltung, Solvenz, Risikoverteilung)
1. Jhd. n. Chr.: **Columella**: De re rustica (Controlling mittels Benchmarks, ewige Rente von 6% im Weinbau)
- 1174: **Abu l'Fadl Gafar**: Buch über die Schönheiten des Handels (Entstehung des Geldes, Warenkunde, Warenkalkulation, Angebot und Nachfrage)
- 1202: **Fibonacci**: IL Liber Abaci (dezimales Zahlensystem mit Beispielen aus dem Wirtschaftsleben)
- 1558: **Lorenz Meder**: Handel Buch (kaufmännischen Notizen über die „verborgenen Künste, so bisher noch nie an den Tag gekommen“)
- 1573: **Benedetto Cotrugli**: Della Mercatura et del Mercante perfetto (u.a. Doppelte Buchführung)
- 1675: **Savary**: Le parfait Négociant (erstes systematisch gegliederte Lehrbuch zur Betriebswirtschaft)
- 1714: **Marperger**: Nothwendige und nützliche Fragen über die Kauffmannschafft (Beschreibung des Handelsgeschäfts und Rechtfertigung der Handelsspanne, Begründer des wissenschaftlichen Anspruch des Faches)
- 1762: **May**: Versuch einer allgemeinen Einleitung in die Handlungswissenschaften (erstes Praktikerwerk über Warenhandel, Gewerbe, Schifffahrt, Landwirtschaft)
- 1804: **Leuchs**: System des Handels (Mathematisierung des Fachs durch Anwendung der Wahrscheinlichkeitsrechnung auf Preis- und Kursveränderungen)

# Geschichtliche Entwicklung der BWL ab 1898

- 1898: Geburtsjahre der BWL als Wissenschaft (Gründung der ersten Handelshochschulen in Leipzig, St. Gallen, Aachen und Wien)
- 1898 – 1920: Wissenschaftliche Neubelebung: kaufmännisches Rechnen, Buchhaltung, Kontokorrent und Korrespondenz, Betriebsorganisation, spezielle Lehren des Warenhandels, des Bankgeschäfts, des Transportwesens und der Versicherungen, vertiefte Analyse des betrieblichen Rechnungswesens (Kostenrechnung, Bilanz)
- 1912: **Nicklisch**: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (der Betrieb als Teileinheit der gesellschaftlichen Ordnung – „Gemeinnutz geht vor Eigennutz“)
- 1919: **Schmalenbach**: Dynamische Bilanztheorie (Grundprinzipien zur periodengerechten Gewinnermittlung)
- 1920 – 1945 Methodenstreit in der BWL: Unterschiedliche Auffassungen über Bezug zum Wirtschaftssystem, Stellung zur Volkswirtschaftslehre, wissenschaftliche Methodik, Erkenntnisobjekt, Praxisbezug, betriebliche Ziele, Entwicklung als normative, auf ethische bzw. praktische Normen gerichtete oder wertfreie, rational-theoretische Wissenschaft
- 1951: **Gutenberg**: Grundlagen der BWL (neues System der BWL, gegliedert in Produktion – Absatz – Finanzen. Begründer von Produktionsfunktion, Produktionsfaktoren, Marktorientierung / mikroökonomischer bzw. produktivitätsorientierter Ansatz)
- 1960: **Wöhe**: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (methodische Betriebswirtschaftslehre)
- 1966: **Heinen**: Das Zielsystem der Unternehmung (Entscheidungsorientierter Ansatz, Industriebetriebslehre, Produktions- und Kostentheorie)
- 1968: **Ulrich**: Die Unternehmung als produktives soziales System (Systemorientierter Ansatz, Vater des St. Galler Managementmodells)

# Produktivitätsorientierter Ansatz (Erich Gutenberg)

- Gutenberg (1897-1984): Professor in Köln
- Die Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorsertrag steht im Mittelpunkt
- Modifikation mikroökonomischer Modelle zur Produktions-, Kosten- und Preistheorie
- erster anspruchsvoller und in sich geschlossener deutscher betriebswirtschaftlicher Lehransatz



## **Elementare Produktionsfaktoren**

- Arbeitskräfte
- Betriebsmittel (Grundstücke, Gebäude, Anlagen, Maschinen, Einrichtungen, Geld)
- Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halb- und Fertigerzeugnisse, Schmiermittel)

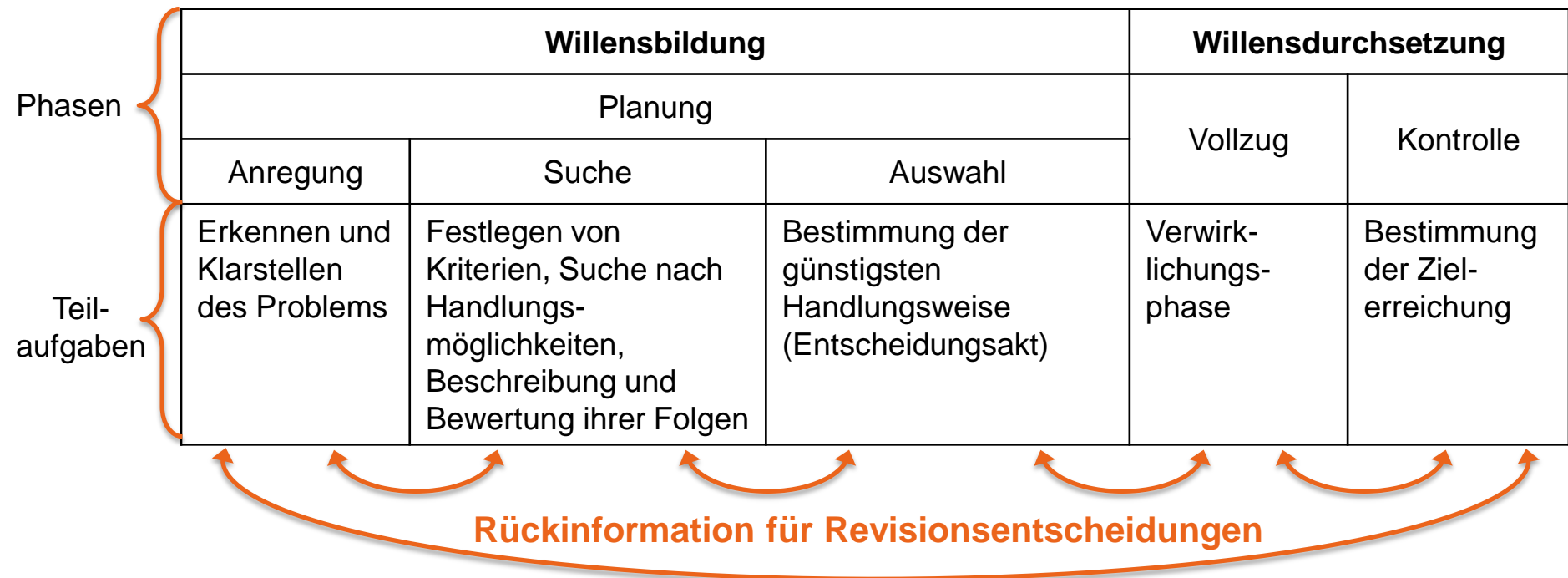
## **Dispositive Produktionsfaktoren**

- Leitung – sachbezogene Führung eines Unternehmens
- Planung – gegenwärtige gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns unter Beachtung des Rationalprinzips
- Organisation – Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben

➔ vor allem auf die Produktion und Industriebetriebe ausgelegt

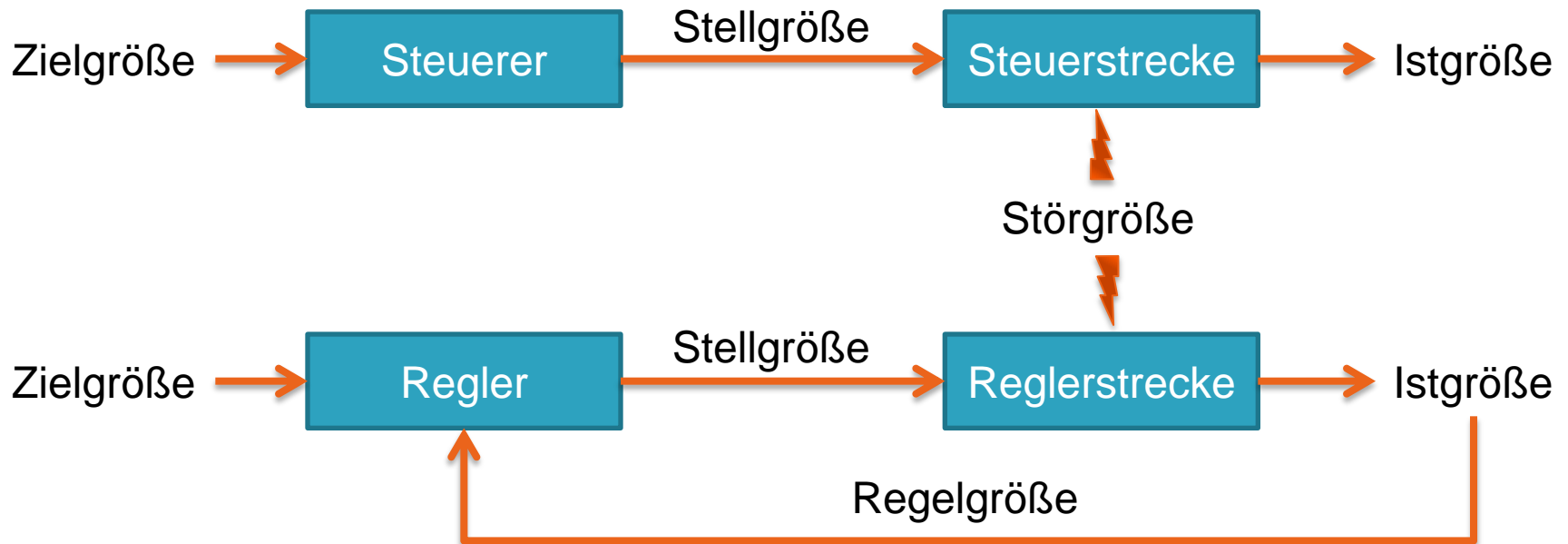
# Entscheidungsorientierter Ansatz (Edmund Heinen)

- Heinen (1919–1996): Professor an der LMU München
- Realitätsnahe Berücksichtigung konkreter Entscheidungssituationen
- Berücksichtigung der Erkenntnisse der Sozial- und Verhaltenswissenschaften
- Miteinbeziehung des Zeitproblems (rechenbare Entscheidungen über mehrere Perioden oder Abfolgen von Entscheidungen im Zeitablauf unter Risiko und Unsicherheit - Optimierungsmodelle)
- BWL als Führungslehre



# Systemorientierter Ansatz (Hans Ulrich)

- Ulrich (1919-1997): Professor an der Hochschule St. Gallen
- Gestaltungsmodelle für zukünftige Wirklichkeiten
- Interdisziplinärer Ansatz
- Unternehmen als ein in sich vernetztes Regelkreissystem im Sinne der Kybernetik (Regelung und Steuerung komplexer Systeme)



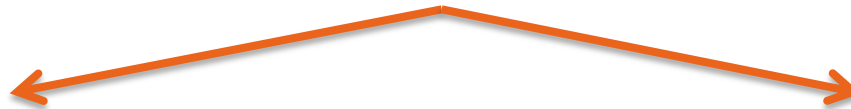
# Verhaltensorientierter Ansatz

- Kein Rationalprinzip mehr → Kritik am Rationalen Verhalten der Menschen („homo oeconomicus“)
- Tatsächliches Entscheidungsverhalten von Einzelpersonen und Organisationen steht im Mittelpunkt
- Vereinfachte Erklärungsmodelle aus den Verhaltenswissenschaften (Soziologie, Psychologie, Sozialpsychologie)
- Prominente Bereiche: Marketing, Organisationstheorie, Personalwirtschaft



# Umweltorientierter Ansatz

- Durch wirtschaftliches Handeln entstandene Umweltbelastungen werden mit einbezogen
- Preise oder Bedingungen zur Preisbildung durch den Staat: Entsorgungsgebühren (z.B. Abwasserabgaben, Abfallabgaben, Schwefeldioxidabgaben, CO<sub>2</sub>-Zertifikate) oder Ge- und Verbote



## **Ethisch-normative ökologische BWL**

- Radikale Neuorientierung des wirtschaftlichen Denken und Handelns
- Vereinbarkeit von ökologischer und betriebswirtschaftlicher Sichtweise
- Grundsätzliche Auseinandersetzung von Ökologie und Ökonomie

## **Betriebliche Umweltökonomie**

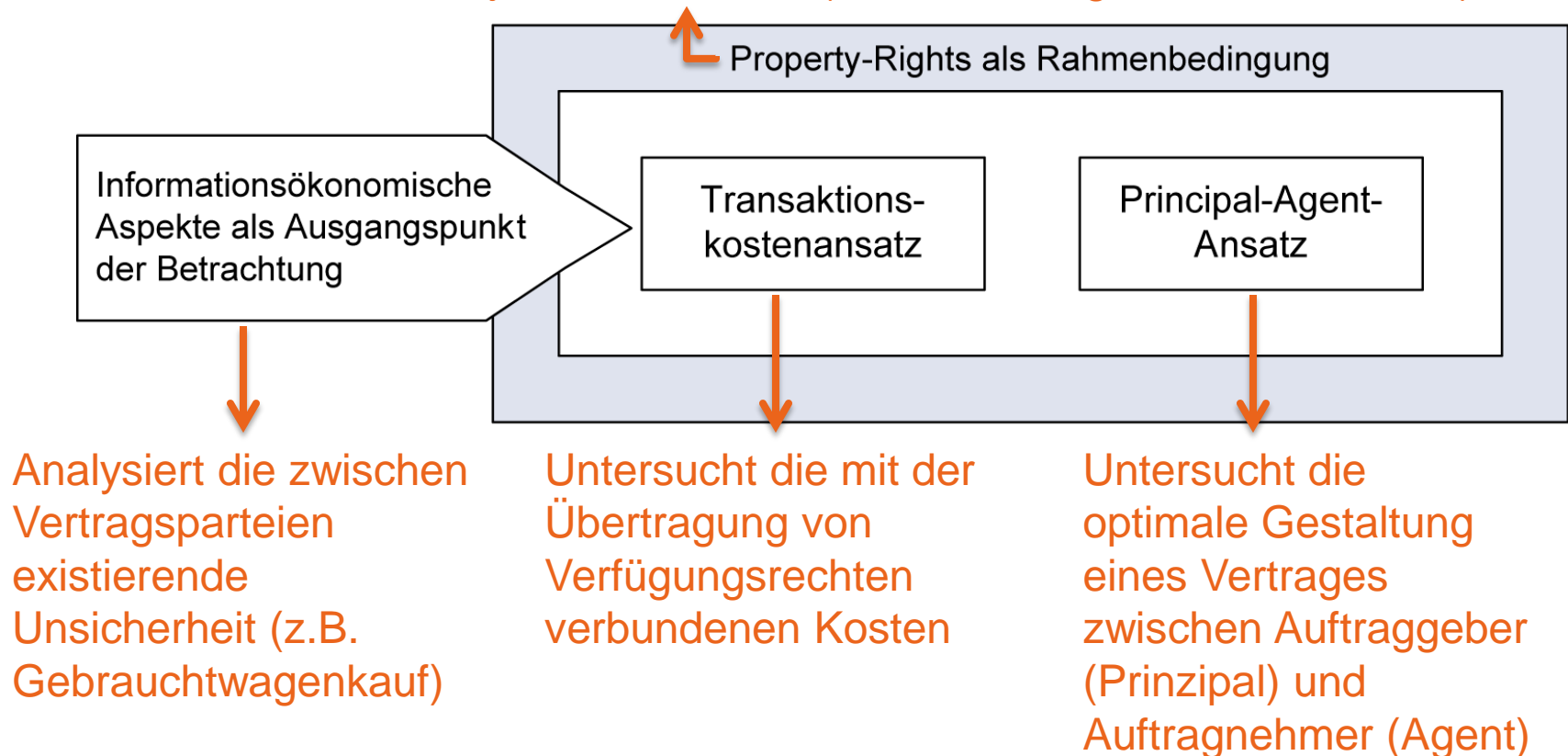
- Stakeholder – Orientierung (Arbeitnehmer, Lieferanten, Kunden, kritische Öffentlichkeit): Druck auf Unternehmen auch ökologische Ziele zu verfolgen
- Shareholder – Orientierung (Eigenkapitalgeber): umweltorientiertes Handeln kann auch mit Erhöhung von Erträgen verbunden sein



# Institutionenökonomischer Ansatz

- Güterentstehung wird nicht mehr technisch-wirtschaftlich, sondern rechtlich-wirtschaftlich analysiert
- Verfügungsrechte per Vertrag stehen im Mittelpunkt

Analysiert wie die Verteilung von Verfügungsrechten das Verhalten der Wirtschaftssubjekte beeinflusst (z.B. Wohnungsmiete oder –kauf)



# Wissenschaftlicher Standort der BWL

Merkmal	Wirtschaftstheoretisch fundierte BWL	Verhaltenswissenschaftlich fundierte BWL
<i>Handlungsmotiv der Wirtschaftssubjekte</i>	Eigennutz	Gemeinnutz
<i>Handlungsweise der Wirtschaftssubjekte</i>	Rational	Emotional
<i>Koordination betrieblicher Entscheidungen</i>	Shareholderansatz	Stakeholderansatz
<i>Unternehmensziel</i>	Langfristige Gewinnmaximierung	Zielkompromiss zwischen Stakeholdern (Gemeinwohlmaximierung)
<i>Methodologischer Ansatz</i>	Individualismus	Kollektivismus
<i>Untersuchungsperspektive</i>	Wirtschaftssubjekte im marktwirtschaftlichen Wettbewerb	Mensch als Mitglied des Sozialsystems Betrieb
<i>Individualziel</i>	Leistungsanbieter und –nachfrager streben nach Eigennutzmaximierung	Streben nach Minimierung des durch Organisationsmitgliedschaft bedingten Freiheitsopfers
<i>Lösung von Interessenkonflikten</i>	Verträge zwischen Eigentümern und Stakeholdern	Konsensgespräche am runden Tisch

# Gemeinnutz versus Eigennutz

Ziele wirtschaftlichen Handelns	
Individualismus	Kollektivismus
Jedes einzelne Wirtschaftssubjekt strebt nach Maximierung des Eigennutzes. ↓ <b>Grundannahme der wirtschaftstheoretisch fundierten BWL</b>	Eine Personenmehrheit strebt nach Maximierung des Gemeinwohls. ↓ <b>Grundannahme der verhaltenswissenschaftlich fundierten BWL</b>

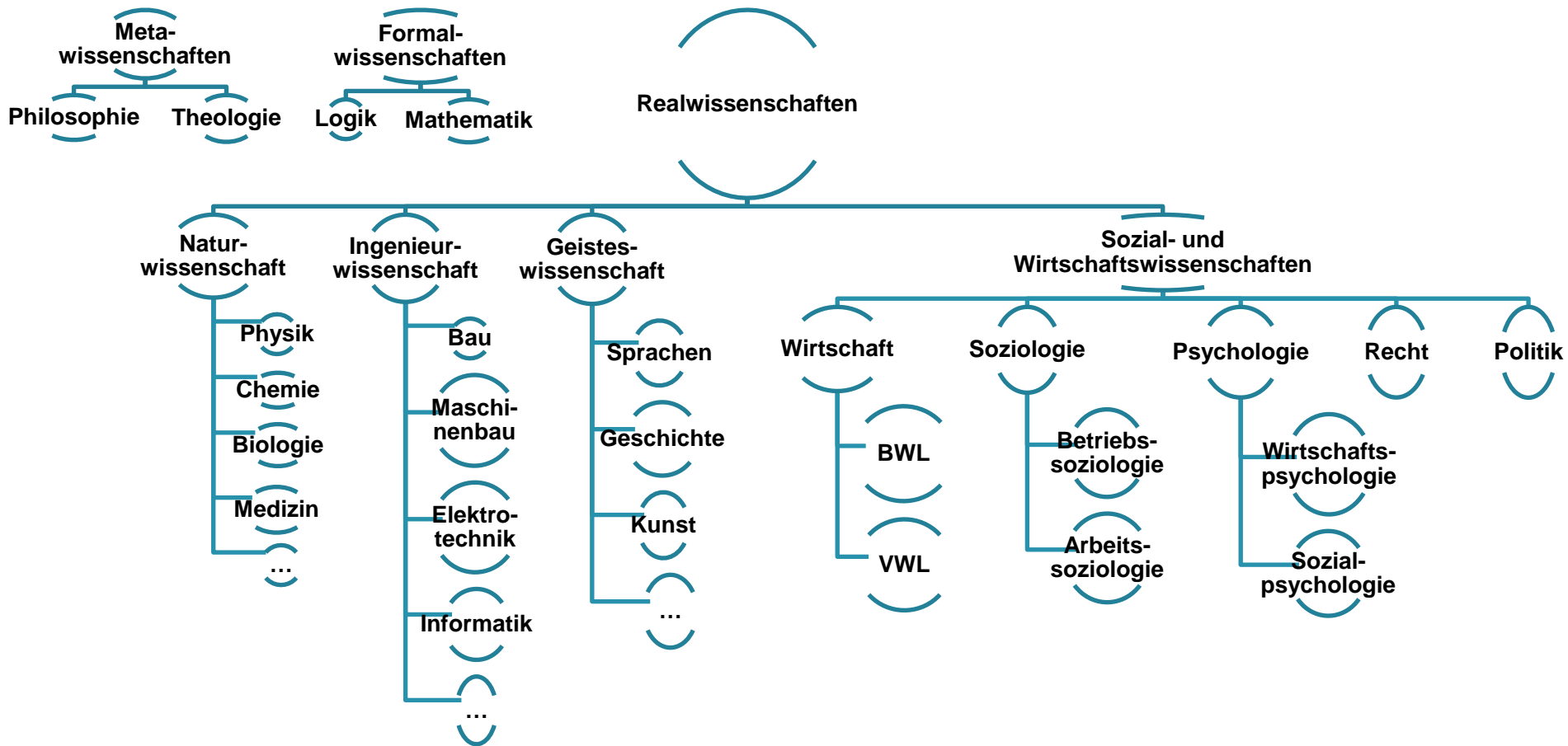
## Homo Oeconomicus:

- Jedes Individuum strebt nach maximalem Eigennutz
- Extrinsische Anreize sind Auslöser wirtschaftlichen Handelns
- Vollständige Information zur Beurteilung aller Handlungsalternativen
- Entscheidungen nach dem Rationalprinzip

## Complex Man:

- Jedes Individuum besitzt vielfältige, situative und individuell hierarchisch geordnete Motive
- Der Mensch kann sich jederzeit neue Motive aneignen und situationsbedingt anpassen
- Produktivität ist auch durch Erfahrung und Interaktion mit anderen bedingt
- Menschen reagieren auf unterschiedliche Management-Strategien

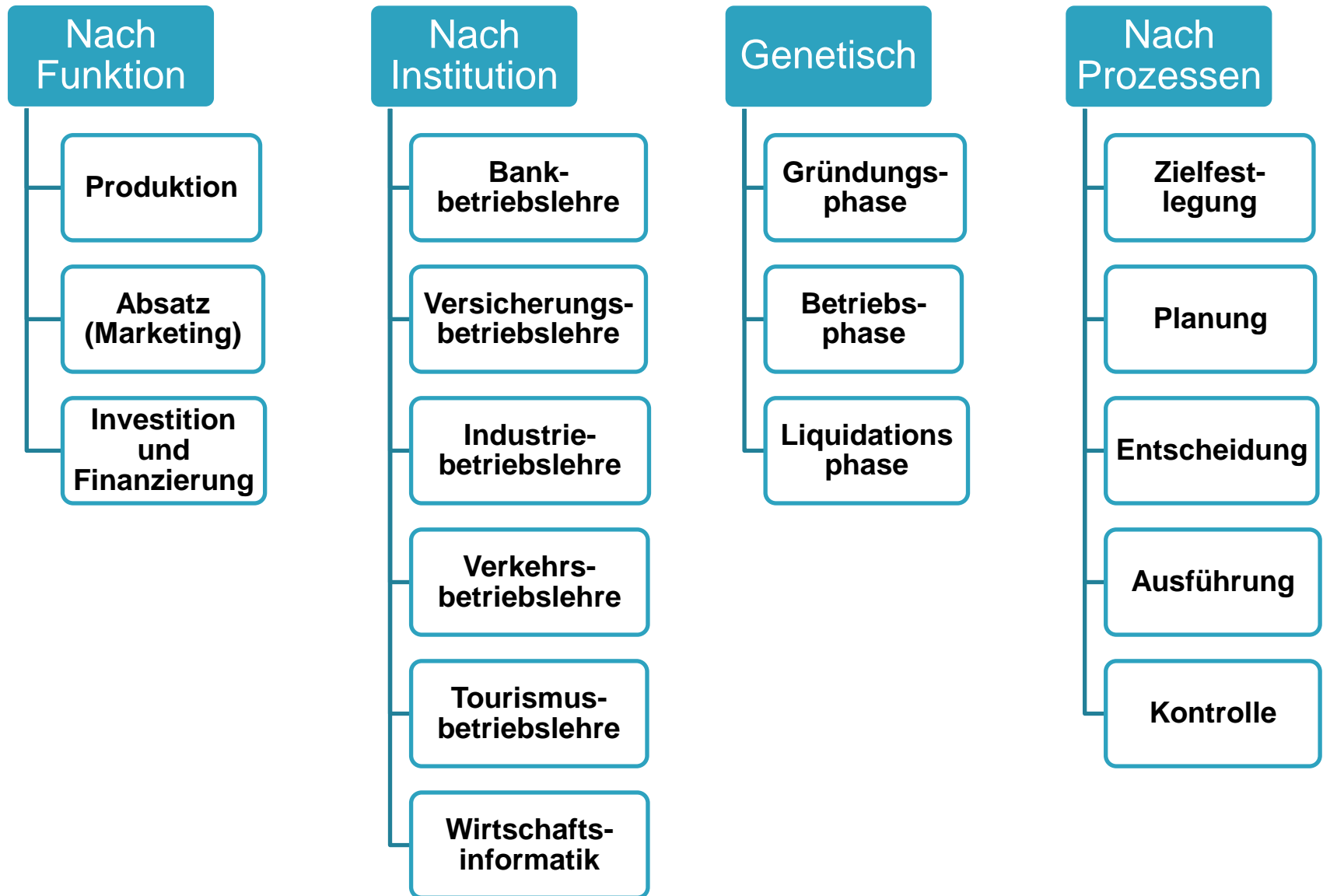
# Abgrenzung der BWL zu anderen Disziplinen



# Nachbarwissenschaften der BWL

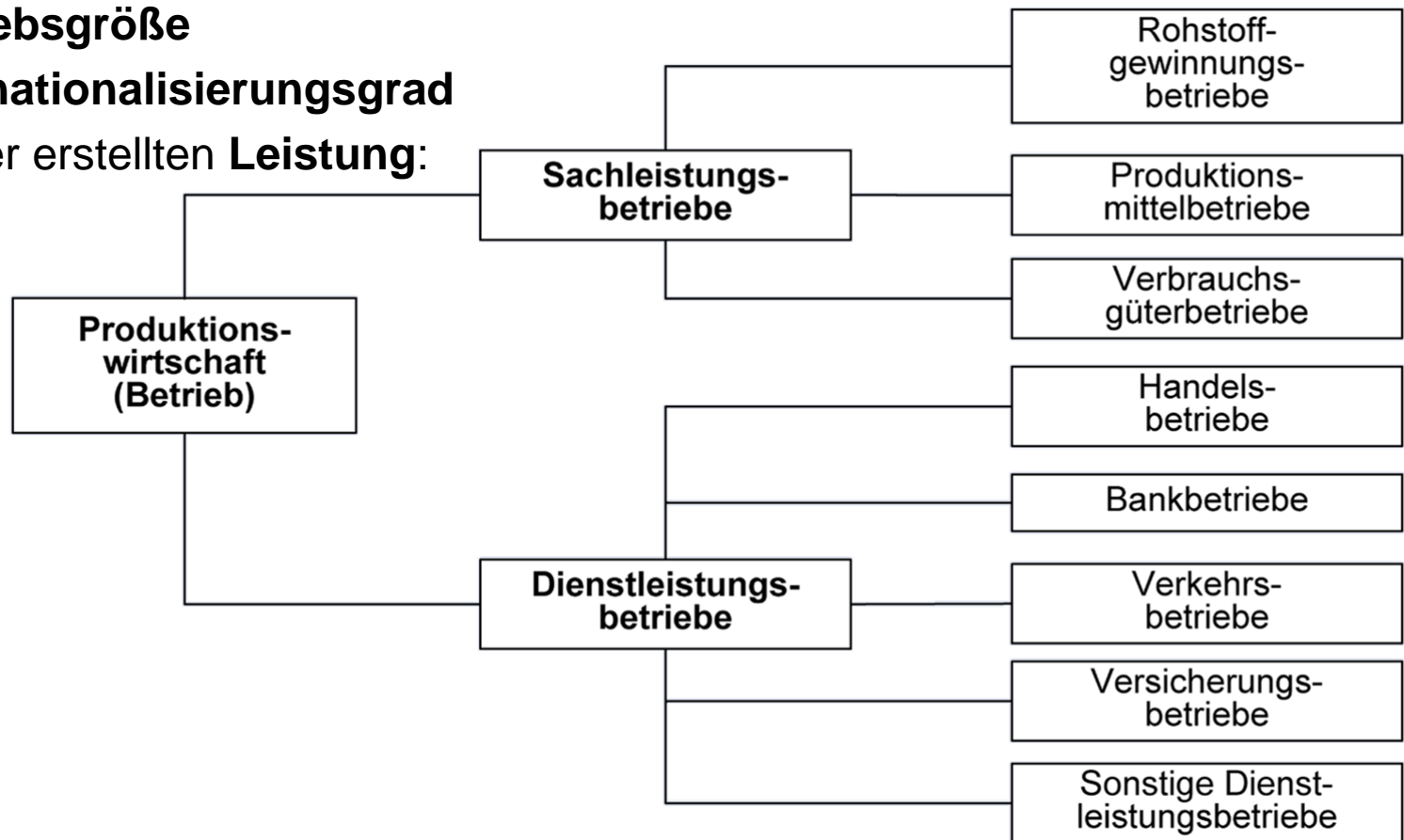
Nachbarwissenschaften	Fragestellung
<b>Betriebstechnik</b>	Wie können technische Prozesse ablauf- und sicherheitstechnisch optimiert werden?
<b>Betriebssoziologie</b>	Wie lassen sich konträre Individual- und Gruppeninteressen zu einem Konsens führen?
<b>Wirtschaftsrecht</b>	Wie sind die rechtlichen Beziehungen zwischen dem Betrieb und seiner Umwelt zu regeln?
<b>Arbeitsmedizin, -psychologie</b>	Wie beeinflusst die betriebliche Tätigkeit den menschlichen Organismus und die Psyche?
<b>Ökologie</b>	Wie beansprucht die betriebliche Tätigkeit die natürlichen Ressourcen?

# Gliederungen der BWL

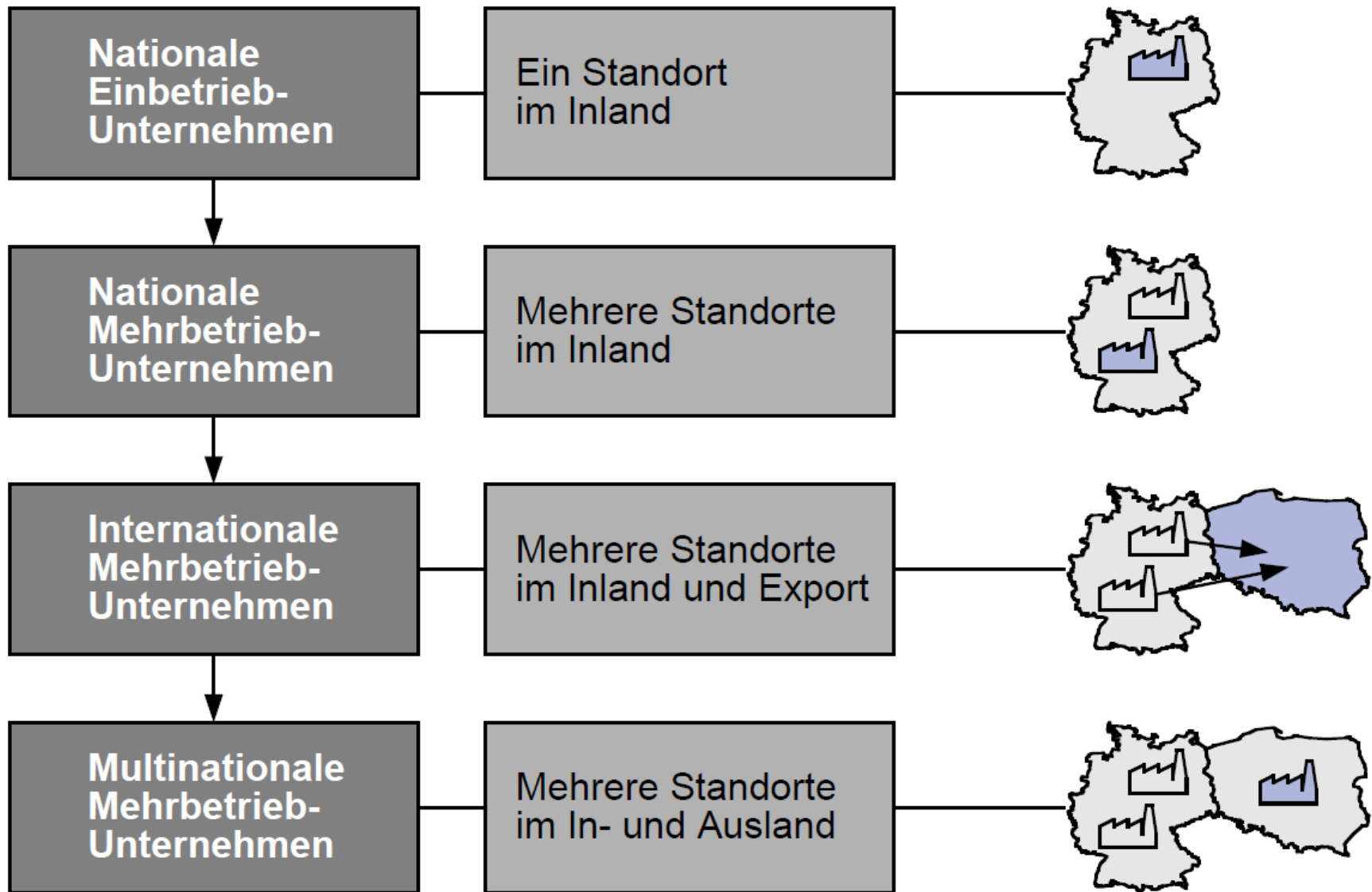


# Betriebseinteilung

- Nach **Betriebsziel**
  - Erwerbswirtschaftlich orientiert
  - Non-Profit
  - Not-for-Profit
- Nach **Wirtschaftszweigen**
- Nach **Betriebsgröße**
- Nach **Internationalisierungsgrad**
- Nach Art der erstellten **Leistung**:



# Betriebseinteilung nach Internationalisierungsgrad





# Definitionen

## Gegenstand der BWL

= Entscheidungsprozesse in einem privaten Betrieb im marktwirtschaftlichen Wettbewerb

## Wirtschaften

= sorgsamer Umgang mit knappen Ressourcen

## Betrieb

= planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen

## Ertrag (Umsatz)

= Wert aller erbrachten Leistungen der Periode

= Output(-menge) \* Güterpreis

## Aufwand

= Wert aller verbrauchten Leistungen der Periode

= Input(-menge) \* Faktorpreis

## Kosten

= bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen, der durch die betriebliche Leistungserstellung und –verwertung verursacht wird

## Erfolg (Gewinn)

= Ertrag - Aufwand

## Bilanz

= Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital um über die Vermögens- und Finanzlage des Betriebes zu informieren

## ROI

= Return on Investment. In Prozent angegebener Wert über die Rentabilität des investierten Kapitals

## Cashflow

= Geldfluss. Wirtschaftliche Messgröße, die den aus der Geschäftstätigkeit erzielten Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode darstellt

# Ökonomisches Prinzip

= Optimierung des Verhältnisses aus Produktionsergebnis (Output, Ertrag) und Produktionseinsatz (Input, Aufwand)

## **Maximumprinzip**

Bei einem gegebenen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) ist eine größtmögliche Gütermenge (Output; Ertrag) zu erwirtschaften

## **Minimumprinzip**

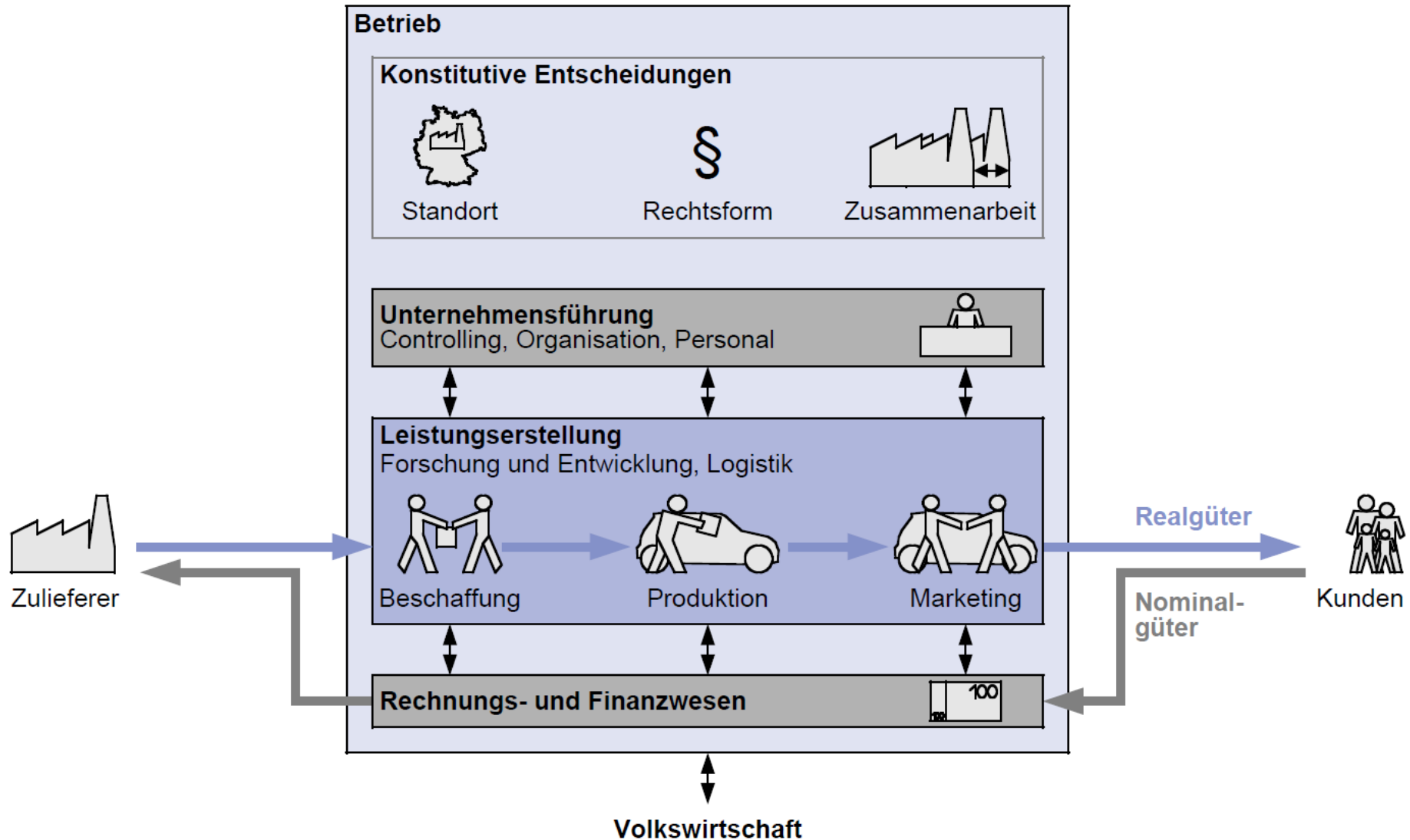
eine gegebene Gütermenge (Output; Ertrag) ist mit einem geringstmöglichen Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften

## **Optimumprinzip**

Es ist ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Gütermenge (Output; Ertrag) und Faktoreinsatz (Input; Aufwand) zu erwirtschaften

Alle betrieblichen Entscheidungen haben aus ökonomischer Sicht dem ökonomischen Prinzip zu gehorchen. Die praktisch-normative BWL (traditionelle BWL) hat damit das Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung als oberstes Formalziel!

# Entscheidungs- und funktionsorientiertes betriebliches Gesamtmodell



# Unternehmensprozesse

