

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

diploma.de

Lange / Wüstermann / Förster

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre I

Studienheft Nr. 050
6. korrigierte Auflage 06/2021

Verfasser

Burkhard Lange (Diplombetriebswirt /-Jurist)

Leiter des Studienzentrums Berlin der DIPLOMA Hochschule

Überarbeitungen

Dr. Ralf Peter Wüstermann

Dozent für Kostenmanagement, Finanzierung und Logistik-Controlling an der DIPLOMA Hochschule

Dozent für interkulturelle Spezifika (Hard- und Soft-Skills) an der Technischen Hochschule Mittelhessen

Dr. Nikos Förster

zuständig für die Marktdatenerfassung und -analyse (regional, national, international) im Bereich Fachinformation Ökonomie und Markt am Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (LLH)

Leseprobe

© by DIPLOMA Private Hochschulgesellschaft mbH

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

DIPLOMA Hochschule

University of Applied Sciences

Am Hegeberg 2

37242 Bad Sooden-Allendorf

Tel. +49 (0) 56 52 58 77 70, Fax +49 (0) 56 52 58 77 729

Hinweise zur Arbeit mit diesem Studienheft

Der **Inhalt** dieses Studienheftes unterscheidet sich von einem Lehrbuch, da er **speziell für das Selbststudium aufgearbeitet** ist.

In der Regel beginnt die Bearbeitung mit einer Information über den Inhalt des Lehrstoffes. Diese Auskunft gibt Ihnen das **Inhaltsverzeichnis**.

Beim Erschließen neuer Inhalte finden Sie meist Begriffe, die Ihnen bisher unbekannt sind. Die **wichtigsten Fachbegriffe** werden Ihnen übersichtlich in einem dem Inhaltsverzeichnis nachgestellten **Glossar** erläutert.

Den einzelnen Kapiteln sind **Lernziele** vorangestellt. Sie dienen als Orientierungshilfe und ermöglichen Ihnen die Überprüfung Ihrer Lernerfolge. Setzen Sie sich **aktiv** mit dem Text auseinander, indem Sie sich Wichtiges mit farbigen Stiften kennzeichnen. Betrachten Sie dieses Studienheft nicht als "schönes Buch", das nicht verändert werden darf. Es ist ein **Arbeitsheft, mit und in** dem Sie arbeiten sollen.

Zur **besseren Orientierung** haben wir Merksätze bzw. besonders wichtige Aussagen durch Fettdruck und/oder Einzug hervorgehoben.

Lassen Sie sich nicht beunruhigen, wenn Sie Sachverhalte finden, die zunächst noch unverständlich für Sie sind. Diese Probleme sind bei der ersten Begegnung mit neuem Stoff ganz normal.

Nach jedem größeren Lernabschnitt haben wir Übungsaufgaben eingearbeitet, die mit „**SK = Selbstkontrolle**“ gekennzeichnet sind. Sie sollen der Vertiefung und Festigung der Lerninhalte dienen. Versuchen Sie, die ersten Aufgaben zu lösen und die Fragen zu beantworten. Dabei werden Sie teilweise feststellen, dass das dazu erforderliche Wissen nach dem ersten Durcharbeiten des Lehrstoffes noch nicht vorhanden ist. Gehen Sie diesen Inhalten noch einmal nach, d. h., durchsuchen Sie die Seiten gezielt nach den erforderlichen Informationen.

Bereits während der Bearbeitung einer Frage sollten Sie die eigene Antwort schriftlich festhalten. Erst nach der vollständigen Beantwortung **vergleichen Sie Ihre Lösung mit dem** am Ende des Studienheftes **angegebenen Lösungsangebot**.

Stellen Sie dabei fest, dass Ihre eigene Antwort unvollständig oder falsch ist, müssen Sie sich nochmals um die Aufgabe bemühen. Versuchen Sie, jedes behandelte Thema vollständig zu verstehen. **Es bringt nichts, Wissenslücken durch Umblättern zu übergehen.** In vielen Studienfächern baut der spätere Stoff auf vorhergehendem auf. Kleine Lücken in den Grundlagen verursachen deshalb große Lücken in den Anwendungen.

Zudem enthält jedes Studienheft **Literaturhinweise**. Sie sollten diese Hinweise als ergänzende und vertiefende Literatur bei Bedarf zur Auseinandersetzung mit der jeweiligen Thematik betrachten. Finden Sie auch nach intensivem Durcharbeiten keine zufriedenstellenden Antworten auf Ihre Fragen, **geben Sie nicht auf. Wenden Sie sich** in diesen Fällen schriftlich oder fernmündlich **an uns**. Wir stehen Ihnen mit Ratschlägen und fachlicher Anleitung gern zur Seite.

Grundlagen der BWL I

Wenn Sie **ohne Zeitdruck** studieren, sind Ihre Erfolge größer. Lassen Sie sich also nicht unter Zeitdruck setzen. **Pausen** sind wichtig für Ihren Lernfortschritt. Kein Mensch ist in der Lage, stundenlang ohne Pause konzentriert zu arbeiten. Machen Sie also Pausen: Es kann eine kurze Pause mit einer Tasse Kaffee sein, eventuell aber auch ein Spaziergang an der frischen Luft, sodass Sie wieder etwas Abstand zu den Studienthemen gewinnen können.

Abschließend noch ein formaler Hinweis: Sofern in diesem Studienheft bei Professionsbezeichnungen und/oder Adressierungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form Verwendung findet (z. B. „Rezipienten“), sind dennoch alle sozialen Geschlechter, wenn kontextuell nicht anders gekennzeichnet, gemeint.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Bearbeitung dieses Studienheftes.

Ihre

DIPLOMA
Private Hochschulgesellschaft mbH

Leseprobe

Grundlagen der BWL I

Inhaltsverzeichnis	Seite
Glossar	7
1 Einführung	9
2 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	10
2.1 Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften	10
2.2 Erkenntnisziele, Inhalt und Vorgehensweise der BWL	11
2.3 Gliederung der BWL	13
2.4 Beziehung der BWL zu den anderen Wissenschaften	14
3 Das ökonomische Prinzip	19
3.1 Das Zusammenwirken von Bedürfnis, Bedarf, Nachfrage und Angebot	19
3.2 Formen des ökonomischen Prinzips	20
3.2.1 Minimalprinzip	21
3.2.2 Maximalprinzip	21
3.2.3 Prinzipal-Agent-Theorie	22
3.3 Anwendbarkeit und Einschränkungen des ökonomischen Prinzips	25
3.3.1 Anwendbarkeit	25
3.3.2 Einschränkungen des ökonomischen Prinzips	26
4 Methoden der Betriebswirtschaftslehre	29
4.1 Rein exakte Theorie	29
4.2 Empirisch- realistische Theorie	29
5 Geschichte der Betriebswirtschaftslehre	31
5.1 Historie der Wissenschaft	31
5.2 Klassiker der Betriebswirtschaftslehre	32
5.3 Entwicklung der BWL im deutschen Sprachraum	33
6 Gliederung der Betriebe	39
6.1 Betrieb und Unternehmung	39
6.2 Betriebliche Funktionen	41
6.2.1 Hauptfunktionen	41
6.2.2 Hilfsfunktionen	42
6.3 Organisationskriterien	43
6.3.1 Funktionale Gliederung	43
6.3.2 Objektbezogene Gliederung	44
7 Der Betrieb als System	46
8 Betriebliche Produktionsfaktoren	48
8.1 Der Produktionsfaktor	48
8.2 Volkswirtschaftliche Einteilung von Produktionsfaktoren	48
8.3 Betriebswirtschaftliche Einteilung von Produktionsfaktoren	48
9 Leistungserstellung und Verwertung	52

Grundlagen der BWL I

9.1	Produktionswirtschaft	52
9.2	Beschaffungswirtschaft	55
9.3	Absatzwirtschaft	57
9.4	Forschung & Entwicklung (F&E)	60
10	Unternehmensführung	63
10.1	Begriffsklärung	63
10.2	Phasenmodell der Unternehmensführung	64
10.3	Planung und Entscheidung	65
10.4	Organisation	67
10.4	Personalführung	70
10.5	Kontrolle und Controlling	71
10.6	Nachhaltige Unternehmensführung	73
Lösungen der Übungsaufgaben		79
Literaturempfehlungen und Quellenverzeichnis		85

Leseprobe

Glossar

Beurkundung	Protokollarische Aufnahme durch einen Notar
Bilanz	Gegenüberstellung von Kapital und Vermögen
Börse	regelmäßiger Wertpapiermarkt
Courtage	Verdienst eines Maklers, %-Satz eines vermittelten Objekts
Determinante	Bestimmungsgröße
Einheitswert	Bewertung der Wirtschaftsgüter eines Betriebes nach dem Bewertungsgesetz, steuerrechtlicher Begriff
Emission	Ausgabewert von Aktien, Schadstoffausstoß
Ergonomie	Gestaltung des Arbeitsplatzes
Entscheidungsparameter	entscheidungsrelevante Größe
Grundbuch/im Grundstücksrecht	Eigentümerverzeichnis der Grundstücke
Handelsmakler	Kaufmann, der gewerbsmäßig Verträge vermittelt
Handelsvertreter	selbstständiger Gewerbetreibender, der Geschäfte vermittelt und abschließt
Hierarchie	Ordnung
Hypothese	Behauptung
Inflation	Geldentwertung
Innovation	Erneuerung
Investition	Kapitalverwendung
Jahresabschluss	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
Know-how	Fachwissen
Kommissionär	Geschäftsvermittler
Insolvenz	zwangsweise Auflösung der Unternehmung
Insolvenzmasse	nicht bevorrechtigte Forderung im Insolvenzfall
Liquidation	freiwillige Auflösung der Unternehmung
monetär	in Geld ausdrückbar
Pareto, Vilfredo (1843 - 1923)	italienischer Volkswirtschaftler
paritätisch	gleich

Grundlagen der BWL I

PC	Personal-Computer
potenzielle Konkurrenz	mögliche Konkurrenz
Präferenz	Bevorzugung
Prognose	Vorhersage
Prokura	durch Kaufmann erteilte Art der Handlungsvollmacht
Provision	erfolgsabhängige Bezahlung
quantifizierbar	messbar
Realisation	Durchführung
Relation	Verhältnis
Schmalenbach, Eugen	deutscher Betriebswirt
Smith, Adam (1723 - 1790)	englischer Nationalökonom
Sponsoring	Unterstützung einer sportlichen, sozialen oder kulturellen Einrichtung
Subvention	Zahlung des Staates an Unternehmen und Privatpersonen
Thünen, v. J.-Heinrich (1783-1850)	deutscher Volkswirt
transparent	durchsichtig
Überschuldung	Aufzehrung des Eigenkapitals; Zustand, der vorliegt, wenn das Vermögen geringer ist als die Verbindlichkeiten
VEB	Volkseigener Betrieb
Vergleich	Vereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner
Walras, Leon (1834 - 1910)	Schweizer Volkswirt
Wertpapier	Urkunde, die ein Vermögensrecht verbrieft
Zahlungsunfähigkeit	Das voraussichtlich dauernde Unvermögen eines Schuldners, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Zahlungsunfähigkeit führt zum Vergleich oder zur Insolvenz.
Zahlungsverzug	Vertragsstörung durch Käufer, Zeitpunkt, in dem der Schuldner einen im Vertrag fest vereinbarten Termin der Zahlung verstreichen lässt.
Zentralverwaltungswirtschaft	Wirtschaftssystem
Zins	Preis für einen Kredit

1 Einführung

Die **Betriebswirtschaftslehre** und die **Volkswirtschaftslehre** untersuchen unter verschiedenen Blickwinkeln beide das Erkenntnisobjekt Wirtschaft bzw. Wirtschaften.

Die Betriebswirtschaftslehre beschreibt und erklärt das Wirtschaften, wie es sich in den **Betrieben** vollzieht, und gibt Empfehlungen für wirtschaftliches Verhalten, um die gestellten Ziele bestmöglich zu verwirklichen.

Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaft bleibt immer **der einzelne Betrieb als Wirtschaftseinheit**. Über den jeweils betrachteten Betrieb geht die Betriebswirtschaftslehre nur insoweit hinaus, wie es aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Beziehungen zu anderen Wirtschaftseinheiten, z. B. Lieferanten, Kunden, erforderlich ist.

Betrieben als einer besonderen Erscheinungsform von Wirtschaftseinheiten oder Einzelwirtschaften stehen die **Haushalte (private und öffentliche)** gegenüber:

- in den Betrieben erfolgt die **Produktion**,
- in den Haushalten die **Konsumtion**.

Als **Grundlagen** der Betriebswirtschaftslehre werden behandelt:

Grundlagen	Betriebswirtschaftslehre
	Einzelwirtschaften
	Wirtschaftsrecht

Quelle: Olfert/Rahn: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage Ludwigshafen/Rhein 2001; S. 22

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, mit der wir uns im Wesentlichen im Grundstudium beschäftigen, hat die Aufgabe, die betrieblichen Erscheinungen und Probleme, die allen Betrieben gemeinsam sind, unabhängig davon, welchem Wirtschaftszweig sie angehören, in welcher Rechtsform sie betrieben werden und wessen Eigentum sie sind, zu beschreiben und zu erklären.

2 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Lernziele:

Nach dem Studium dieses Abschnitts sollen Sie in der Lage sein,

- den Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre zu bestimmen,
- zu erkennen, dass die Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften in Beziehung zu anderen Wissenschaftsdisziplinen steht, sich aber entsprechend abgrenzen muss.

2.1 Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in das System der Wissenschaften

Wissenschaften				
Idealwissenschaften			Realwissenschaften	
Logik	Mathematik	Methodenlehre	Naturwissenschaften	Geisteswissenschaften

Wissenschaften gemeinsam sind die Erforschung der Wahrheit und die Gewinnung von gesicherten Urteilen, die in einem sachlich geordneten Zusammenhang stehen. Ein bestimmter Bereich der Realität ist der Gegenstand der Betrachtung.

Nach dieser Definition ist Wissenschaft durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- durch das Erkenntnis**objekt**, d. h. durch das bestimmte abgegrenzte Gegenstandsgebiet;
- durch das Erkenntnis**ziel**, d. h. durch die Zielsetzung der zu gewinnenden Erkenntnisse;
- durch die mit dem Ziel verbundene **Methodologie**, d. h. durch die benötigten Methoden zur Erreichung des Ziels;
- durch die **Gliederung**, d. h. durch den geordneten Zusammenhang, in den die Erkenntnisse gestellt werden.

Nach dem Erkenntnis**objekt** kann man zwei Arten von Wissenschaften unterscheiden:

- die Ideal- und die Realwissenschaften: die Idealwissenschaften beschäftigen sich nur mit Denkmodellen, die real in der Praxis nicht existieren. Beispiele hierfür sind die Philosophie oder die Mathematik. Beide beschäftigen sich auf wissenschaftlicher Basis mit allgemeinen und abstrakten Tatbeständen.
- Die Realwissenschaften beziehen sich auf Vorkommen, die konkret vorzufinden sind. Das bedeutet, dass die Gegenstände der Realwissenschaften in der Wirklichkeit vorhanden sind, unabhängig davon, ob sich unser Denken mit ihnen beschäftigt oder nicht. Wenn wir vorab erst einmal vermuten, dass sich die BWL „irgendwie“ mit Betrieben beschäftigt, wird deutlich, dass sie Teil der Realwissenschaften ist.

Die **Realwissenschaft** zerfällt in zwei grundsätzliche Bereiche:

- Ein Teil beschäftigt sich mit dem Menschen, der andere Teil stellt die Natur und die Umwelt in den Mittelpunkt. Diesen Teil, zu dem Physik, Chemie und Biologie gehören, nennt man **Naturwissenschaften**.
- Die BWL untersucht Betriebe, die aus Menschen gebildet werden. Sie gehört also zum anderen Teil der Realwissenschaft. Dies sind die **Sozialwissenschaften**.

Grundlagen der BWL I

Die **Sozialwissenschaften** bestehen aus folgenden Teildisziplinen:

- Politologie,
- Rechtswissenschaft,
- Psychologie,
- Soziologie und
- Wirtschaftswissenschaften.

Die Wirtschaftswissenschaft wird in die **Volkswirtschaftslehre (VWL)** und die **Betriebswirtschaftslehre (BWL)** gegliedert.

Realwissenschaften					
Naturwissenschaften			Geisteswissenschaften		
Physik	Chemie	Biologie	Sprache	Kunst	Sozialwissenschaften
Sozialwissenschaften					
Politologie	Jura	Psychologie	Soziologie	Ökonomie	
Wirtschaftswissenschaften/Ökonomie					
Volkswirtschaftslehre (VWL)			Betriebswirtschaftslehre (BWL)		

Merke: Die BWL ist Teil der Wirtschaftswissenschaften. Als solche gehört sie zu der Sozial- und somit zur Realwissenschaft.

2.2 Erkenntnisziele, Inhalt und Vorgehensweise der BWL

Die Betriebswirtschaftslehre bezeichnet man heute als **angewandte Wissenschaft**, d. h., sie besteht aus

- einem theoretischen (Erklärung) und
- einem angewandten praktischen (Gestaltung) Teil,
- die sich beide in ihrem Erkenntnisziel unterscheiden.

Den theoretischen Teil nennt Kosiol das **Streben nach wahren Aussagesystemen**. Das pragmatische Wissenschaftsziel besteht in einer Aufstellung **teleologisch-instrumentaler Aussagesysteme** zur Erreichung der vorgegebenen Ziele (Quelle: Kosiol: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre; die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966, S. 241).

Das Erkenntnisziel besteht bei **der theoretischen Richtung** der Betriebswirtschaftslehre in der **Erklärung** der Zustände und Vorgänge im Erkenntnisobjekt Betrieb als planvoll organisierter Wirtschaftseinheit (Quelle: Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8., überarbeitete Auflage, S.21).

Die **theoretische Richtung** der BWL ist maßgeblich bestimmt von **Erich Gutenberg**, der auch als „der Nestor der deutschen Betriebswirtschaftslehre“ bezeichnet wird. Bis zu diesem Zeitpunkt bestand nur eine große Anzahl von Hypothesen zur Erklärung von Einzelfragen.

Grundlagen der BWL I

Seit **1951** auf dem Lehrstuhl **Eugen Schmalenbachs** in Köln, **schuf Gutenberg ein geschlossenes System der Betriebswirtschaftslehre** und verschaffte dieser Disziplin in Deutschland die Weltgeltung, die sie unter Schmalenbach errungen hatte.

Unter seinen Schülern sind klingende Namen, wie z. B. **Albach** und **Sabel** (Bonn), **Kilger** und **Dinkelbach** (Saarbrücken), **Hax** und **Rose** (Köln), **Koch** (Münster), **Lücke** (Göttingen), **Jacob** und **Seelbach** (Hamburg), **Pack** (Konstanz) und **Heinen** (München).

Das Erkenntnisziel der **angewandten Richtung der Betriebswirtschaftslehre** dient der **Gestaltung** des Betriebsablaufs und sozusagen der **„Messung“ der Theorie an der Praxis**.

Bei einer angewandten Wissenschaft ist jede Theorie nur so viel wert, wie sie in der Praxis auch wirklich umsetzbar ist.

Sie orientiert sich an dem realen Betriebsgeschehen und sieht ihre Aufgabe in der **Erkenntnisgewinnung von zielgerichteten Handlungsregeln**, ausgerichtet an den Handlungszielen des Betriebes.

„Die unmittelbare praktische Bedeutung der Gestaltungsfunktion betriebswirtschaftlicher Theorien besteht darin, Handlungsweisen aufzuzeigen, die eine Erfüllung der angestrebten Ziele ermöglichen. Die Theorie stellt ein Instrument dar, mit dessen Hilfe „richtige“, treffsichere und begründete Entscheidungen getroffen werden können“ (Quelle: Heinen: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre; 8. Auflage, Wiesbaden 1982, S. 26 ff.).

Merke: Als anwendungsorientierte Wissenschaft will die **BWL Handlungsempfehlungen erteilen. Diese Handlungsempfehlungen sollen sich auf einen Teilbereich der menschlichen Handlungen, das Wirtschaften in Betrieben, erstrecken** (Wöhe et al. 2020, S. 27).

Wenn es sinnvoll sein soll, sich mit **BWL** in der o. g. Form zu beschäftigen, müssen **Theorie** und **Praxis** ineinandergreifen.

Die Theorie versucht, ein optimales Verhalten eines Betriebes zu ermitteln. Dabei kann man **fünf** Teilbereiche unterscheiden:

- **Entscheidungstheorie:** Es sollen allgemeine Aussagen über das Finden und Fällen von bestmöglichen Entscheidungen gemacht werden.
- **Produktions- und Kostentheorie:** Der Einsatz von Material und Arbeitskräften soll effizient und kostengünstig sein.
- **Absatztheorie:** Die Produkte sollen optimal verkauft werden.
- **Beschaffungs-, Lager- und Investitionstheorie:** Dabei geht es um die optimale Beschaffung von Maschinen und Materialien und deren Lagerung, falls sie nicht sofort verbraucht werden.
- **Kapitaltheorie:** Zur Finanzierung von Investitionen braucht ein Betrieb Geldmittel.

Diese Bereiche ermitteln die **optimalen Handlungsalternativen. Die Praxis versucht, die theoretischen Erkenntnisse umzusetzen.**

Häufig ist dies aber nicht möglich, weil die Theorie nicht alle Einflussfaktoren überschauen und einbeziehen kann, die in der Praxis zu berücksichtigen sind.

Trotzdem sind die theoretischen Analysen nicht zwecklos, denn sie können dem Praktiker wichtige Entscheidungshilfen zur Lösung anstehender Probleme geben. Andererseits hat sich die Theorie zur

Grundlagen der BWL I

Aufgabe gemacht, das tatsächliche Verhalten zu klären. Die Theorie muss bei einer **angewandten** Wissenschaft also akzeptieren, dass in der Praxis das Verhalten der Betriebe von ihren Handlungsvorschlägen abweicht. In diesem Falle hat sie ihre **Erklärungsansätze** auf den Prüfstand zu stellen. Deshalb stellt sich die Theorie oft die Frage, warum diese Abweichung zustande kommt. Auch diese Information kann für den Praktiker von Bedeutung sein. Das Verhalten des Betriebes und auch das Verhalten der Umwelt soll erklärbar sein. Die Erklärung hat das Ziel, undurchschaubares Handeln transparenter zu machen. Somit besteht die Möglichkeit, zukünftiges Handeln zu prognostizieren.

Die BWL hat damit **vier Aufgabengebiete**:

- **Beschreibung von Handlungen** (Vorgabe theoretisch optimaler Vorschläge);
- **Erklärung von Handlungen** (Abweichung und Realität);
- **Lieferung von Entscheidungshilfen** (Zusammenspiel von Theorie und Praxis);
- **Kontrolle der Ergebnisse** (Übereinstimmung von Theorie und Praxis).

Merke: Als Betriebswirtschaftslehre (BWL) wird jenes Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften bezeichnet, das sich vorrangig damit befasst, die Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge im mikroökonomischen wirtschaftlichen Handeln von Unternehmen aufzudecken (von Känel 2018, S. 53).

Die Betriebswirtschaftslehre wendet wie jede angewandte Wissenschaft **zwei Vorgehensweisen** an:

- Die **induktive Vorgehensweise** beobachtet zuerst einzelne Tatbestände. Von diesen Einzelbeobachtungen wird auf eine Gesamtheit geschlossen. Je mehr Einzelbeobachtungen vorliegen, desto exakter sind die Aussagen über das Gesamtverhalten. Mithilfe dieser Methode werden die tatsächlich beobachteten Tatbestände beschrieben und verglichen. Durch Abstraktion von Einzelheiten versucht die Induktion zu typischen Erscheinungen, zu kausalen Erklärungen vorzudringen.
- Die **deduktive Vorgehensweise** geht vom Allgemeinen aus. Hier werden unter Anwendung logischer Regeln Hypothesen aufgestellt. Es werden Schlüsse gezogen, warum dieses allgemeine Ergebnis zustande kam. Daraufhin wird auf Einzelfälle geschlossen.

Merke: Die induktive Methode schließt vom Einzelfall auf die Gesamtheit. Die deduktive Methode schließt vom Allgemeinen auf das Spezielle.

2.3 Gliederung der BWL

In der Literatur haben sich

- eine institutionelle
- eine funktionelle und
- eine genetische Gliederung herauskristallisiert.

Nach der institutionellen Gliederung werden in der „Allgemeinen BWL“ Beschreibungen und Erklärungen der betrieblichen Erscheinungen und Probleme gegeben, die allen Betrieben gemeinsam sind. Die „Speziellen Betriebswirtschaftslehren“ sind auf die Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftszweige ausgerichtet.

Institutionelle Gliederung	
Allgemeine BWL <ul style="list-style-type: none"> • Führungslehre • Materialwirtschaftslehre • Produktionswirtschaftslehre • Marketinglehre • Personalwirtschaftslehre • Finanzwirtschaftslehre • Informationswirtschaftslehre • Rechnungswesen • Organisationslehre • Controlling 	Spezielle BWL <ul style="list-style-type: none"> • Industriebetriebslehre • Handelsbetriebslehre • Bankbetriebslehre • Versicherungsbetriebslehre • Verkehrsbetriebslehre • Touristikbetriebslehre • Handwerksbetriebslehre • Landwirtschaftsbetriebslehre • Steuerlehre • Prüfungslehre

Die funktionale Gliederung teilt die Betriebswirtschaftslehre nach ihren **Funktionen** ein, wie sie sich aus dem betrieblichen Umsatzprozess ergeben.

Die genetische Gliederung basiert auf einem gewissen **Lebenszyklus**, den jeder Betrieb durchläuft.

Funktionelle Gliederung	Genetische Gliederung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führung und Organisation ➤ Materialwirtschaft ➤ Produktionswirtschaft ➤ Absatz und Marketing ➤ Kapitalwirtschaft ➤ Personalwirtschaft ➤ Rechnungswesen und Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gründungsphase ➤ Umsatzphase ➤ Liquidationsphase

2.4 Beziehung der BWL zu den anderen Wissenschaften

Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre: Wie aus der Eingliederung der BWL in das Gefüge der Wissenschaften zu sehen ist, besteht die Wirtschaftswissenschaft aus den Teilgebieten BWL und VWL. Daraus kann man zu Recht folgern, dass diese beiden Teilgebiete eng zusammenhängen. Gehen wir aber zuerst auf die Unterschiede ein.

Die BWL versucht, Handlungsempfehlungen für einzelne Betriebe zu geben bzw. die Handlungsweise einzelner Betriebe zu erklären. Für die VWL ist der einzelne Betrieb nicht ausschlaggebend. Den Volkswirt interessiert vielmehr das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Unternehmen, dem Staat und den Haushalten in einer Region. Dies kann sich auf ein ganzes Land oder auch nur auf Teilgebiete erstrecken. Die Betrachtung des Beziehungsgefüges kann auf Teilbereiche der Wirtschaft beschränkt werden (z. B. auf bestimmte Branchen). Die grundlegende Frage ist nicht mehr, wie die Handlung eines Betriebes optimal gestaltet werden kann, sondern welche Folgen die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte für die Allgemeinheit haben.

Zielgrößen, die einen Betriebswirt interessieren, sind die Gewinnsteigerung oder betriebliche Kosteneinsparungen. Zielgrößen der volkswirtschaftlichen Betrachtung sind beispielsweise die Inflationsrate oder die Arbeitslosenquote. Beide Disziplinen betrachten die wirtschaftliche Tätigkeit. Der Betriebs-

Grundlagen der BWL I

wirt sieht diesen Bereich aus der „Froschperspektive“. Er sieht seinen Betrieb und sein Verhalten. Der Volkswirt betrachtet die Wirtschaft aus der „Vogelperspektive“, indem er feststellt, welche gesamtwirtschaftlichen Folgen sich aus bestimmten Handlungen ergeben. Dabei gibt es eine Reihe von wirtschaftlichen Problemen, die sowohl den Volks- als auch den Betriebswirt interessieren. Die Betrachtungsweisen dieser Zusammenhänge sind sehr unterschiedlich.

Beispiel:

Betriebs- und Volkswirte beschäftigen sich mit der Preisfestsetzung. Der Betriebswirt sieht den Preis als Gegenwert seiner produzierten Güter an, den er auf dem Absatzmarkt erhält. Er will den Preis also so wählen, dass der bestmögliche Gewinn erwirtschaftet wird.

Ob ein Unternehmen durch seine Preispolitik seinen Gewinn maximiert oder nicht, ist für den Volkswirt nicht von Interesse. Er fragt mehr danach, welche Auswirkungen es auf das gesamtwirtschaftliche Geschehen hat, wenn alle Unternehmen dieser Branche die Preise erhöhen.

Andererseits gibt es aber auch in der BWL und der VWL Bereiche, die den jeweils anderen Wirtschaftswissenschaftler nicht so sehr interessieren. Die innerbetriebliche Kosten- und Erlösrechnung stellt für den Betriebswirt eine wichtige Kontroll- und Planungsgröße dar. An dieser Problematik ist der Volkswirt nur in Randgebieten interessiert. Im Gegensatz dazu will der Volkswirt wissen, wie hoch das gesamte Volkseinkommen in einem Jahr war. Diese Größe ist für den Betriebswirt nur von untergeordneter Bedeutung.

Merke: Die BWL betrachtet die Handlungsweise eines Betriebes. Die VWL geht auf das wirtschaftliche Beziehungsgefüge in einem Staat ein, in Teilen eines Staates oder in einer Branche.

Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften: Anders als beim Vergleich BWL und VWL werden andere Wissenschaftsgebiete außerhalb der Wirtschaftswissenschaft hinsichtlich ihrer Bedeutung für die BWL untersucht, da sie mehr oder weniger stark die BWL beeinflussen.

Die Rechtswissenschaft steht in relativ enger Beziehung zur BWL. Gesetze und andere rechtliche Regelungen schaffen Rahmenbedingungen, die der Betrieb bei seinen Handlungen nicht überschreiten darf. Bestimmte betriebliche Entscheidungen werden durch Rechtsnormen, z. B. durch Vorschriften über die Rechtsformen, über die Gestaltung von Gesellschaftsverträgen, über den Abschluss von Kaufverträgen sowie durch Bestimmungen des Wettbewerbs-, Sozial-, Arbeits-, Bilanz- und Steuerrechts ausgelöst.

Merke: Durch die Rechtswissenschaften werden dem Betriebswirt Rahmenbedingungen für seine Handlungen vorgegeben.

Betriebswirtschaftslehre und Psychologie: Die Psychologie beschäftigt sich mit dem Verhalten des einzelnen Menschen. Die Psychologie hat zwei Berührungspunkte zur BWL. Der eine Bereich ist die **Betriebspsychologie**. Hier wird untersucht, warum der Mitarbeiter in der Unternehmung arbeitet und wie sein Verhalten zu erklären ist. Die Motivation der Mitarbeiter interessiert den Psychologen. Sie ist aber auch für den Betriebswirt wichtig.

Daneben gibt es den Bereich der **Marktpsychologie**. Dieser Zweig versucht zu erklären, warum der Kunde ein Produkt kauft. Für den Betriebswirt ist hier der gesamte Bereich der Werbung anzuführen. Der Kunde soll zum Kauf des Produktes animiert werden. Aber auch die Analyse des Verhaltens der

Grundlagen der BWL I

Konkurrenten gehört zur Marktpsychologie. Die Erklärung, warum sich ein Mitanbieter so und nicht anders verhält, ist für eine Unternehmung von großer Wichtigkeit.

Merke: Die BWL nutzt die Gebiete der Betriebs- und Marktpsychologie.

Betriebswirtschaftslehre und Soziologie: Auch die Soziologie befasst sich mit dem Verhalten des Menschen. Während die Psychologie aber auf das Individuum abstellt, fragt die Soziologie nach den Beziehungen der Menschen untereinander. Sie analysiert Gruppenprozesse. Auch hier gibt es enge Beziehungen zur BWL. Durch die Art und Weise, wie ein Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitern umgeht, kommen wir zur Analyse der Wirkung von Führungsstilen (demokratisch bis autoritär). Auch das Verhalten von Mitarbeitern auf einer hierarchischen Ebene ist Gegenstand der Soziologie.

Welche Auswirkungen haben menschliche Beziehungen auf die Arbeitsleistung? Welche Auswirkungen auf die Arbeit haben Neuerungen (z. B. im organisatorischen Bereich oder bei der Einführung neuer Techniken)? Auch im Absatzbereich kommt es zu gruppenbedingtem Verhalten. Ein Meinungsführer kann zum Kauf von Produkten anregen.

Merke: Die Soziologie als Lehre vom Verhalten der Menschen zueinander geht bei der Arbeitssoziologie und bei der Analyse von Marktprozessen in die BWL ein.

Betriebswirtschaftslehre und Ingenieurwissenschaften und Arbeitswissenschaften: Die Arbeitswissenschaften haben sich aus den Ingenieurwissenschaften entwickelt. Die Ingenieurwissenschaften gliedern sich z. B. in die klassischen Bereiche Bauingenieurwesen, Maschinenbau und Elektrotechnik. Auch hier gibt es Berührungspunkte zur BWL. Zum einen ist der Betrieb an möglichst effizienter Nutzung der Technik im eigenen Produktionsbereich interessiert. Andererseits gibt es technische Produkte, die ständig weiterentwickelt werden müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Merke: Die Ingenieurwissenschaften beeinflussen die BWL insbesondere im Produktionsbereich und im Absatzbereich.

Die menschliche Arbeitskraft wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, wie z. B. von der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit, den Mitarbeitern, den Vorgesetzten, der Art und der Anzahl der Maschinen u. a. Mit der Wirkung dieser Faktoren auf die Arbeitsleistung beschäftigen sich die arbeitswissenschaftlichen Disziplinen Arbeitsphysiologie, -psychologie, -soziologie, -pädagogik, -medizin u. a. Dadurch werden Erkenntnisse für die optimale Gestaltung des Einsatzes der Menschen im Arbeitsprozess geliefert, an deren Umsetzung Betriebswissenschaftler, Techniker, Technologen, Arbeitswissenschaftler u. a. mitwirken.

Merke: Die Erkenntnisse der Arbeitswissenschaftler sind für den Betriebswirt, z. B. bei der Arbeitsvorbereitung, der Gestaltung der Arbeitsplätze, der Regelung der Arbeitspausen, des Arbeitsvertrags sowie der Entlohnung, unentbehrlich.

Betriebswirtschaftslehre und Mathematik: Die Anwendung mathematischer Verfahren ist in der BWL unabdingbar. Dabei soll die Mathematik als Hilfsmittel dienen, um Entscheidungen möglichst gut zu treffen. Der Einsatz von Mathematik als Hilfsmittel der Entscheidungsvorbereitung zur Lösung

Grundlagen der BWL I

betrieblicher Planungs- und Koordinierungsprobleme geschieht u. a. auch in „Operation Research“ (Unternehmensforschung). Dabei wird in vier Schritten verfahren:

- Das real existierende betriebliche Problem soll genau beschrieben werden.
- Das real existierende betriebliche Problem wird als mathematisches Modell beschrieben.
- Es wird versucht, das Formalproblem mithilfe mathematischer Verfahren zu lösen (Zahlenlogik).
- Die Lösung des Formalproblems wird auf das Realproblem zurückübertragen (Sachlogik).

Die Mathematik wird in fast allen Bereichen der BWL benutzt. Ein Teilbereich der Mathematik ist die Statistik. Ihre Bedeutung für die BWL muss besonders hervorgehoben werden. Der Betrieb muss eine Vielzahl von Informationen verarbeiten. Die Statistik als Mittel der Datenaufbereitung stellt Hilfsmittel zur Verfügung, wie Daten übersichtlich und verkürzt dargestellt werden können (deskriptive Statistik). Darüber hinaus gibt es statistische Verfahren, wie aus Datenmaterial über die Darstellung hinaus Erklärungsansätze gezogen werden können (analytische Statistik).

Merke: **Operation Research als Anwendung der Mathematik bei der Entscheidungsfindung und Statistik als Datenaufbereitung sind wichtige Hilfsmittel der BWL.**

Betriebswirtschaftslehre und Informatik: Auch dieser Beziehung kommt eine wichtige Bedeutung zu. In Unternehmen müssen große Mengen von Daten gespeichert und verarbeitet werden. Außerdem tauchen sehr schnell auszuführende Rechenoperationen auf. Beide Problemkreise werden durch den zielgerichteten Einsatz von Computern im Unternehmen gelöst.

Merke: **EDV-Anlagen helfen bei der Speicherung und Verarbeitung großer Datenmengen und bei der Anwendung komplizierter mathematischer Verfahren zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen.**

Betriebswirtschaftslehre und sonstige Fachbereiche: Es ist unmöglich, das gesamte Spektrum der wissenschaftlichen Disziplinen auf ihren Zusammenhang mit der BWL zu prüfen. Die wichtigsten Bereiche haben wir herausgearbeitet. Abschließend zu diesem Kapitel sollen noch einige Randbereiche vorgestellt werden, die nur in einigen Spezialfällen für den Betriebswirt von Bedeutung sind. Ein genereller Zusammenhang muss aber abgelehnt werden.

- **Politologie:** In der Innenpolitik können Wahlen Einfluss auf Investitionsentscheidungen haben. Die Außenpolitik muss bei internationalen wirtschaftlichen Verflechtungen berücksichtigt werden.
- **Sprachen:** Im internationalen Geschäftsverkehr sind gute Englischkenntnisse, v. a. Wirtschaftsenglisch, wichtig. Bestehen geschäftliche Verbindungen zu irgendeinem anderen Land, ist die Kenntnis der Landessprache hilfreich.
- **Gebietswissenschaften:** Bei wirtschaftlicher Verflechtung mit asiatischen Ländern (z. B. Japan, China) sind nicht nur Sprachkenntnisse, sondern auch geografische und kulturelle Informationen wünschenswert.
- **Sport/Musik:** Bei der Werbung und im Sponsoring sind diese Gebiete für einen Betrieb interessant.

Merke: **Fazit: BWL und VWL haben viele Gemeinsamkeiten. Sie betrachten häufig gleiche Tatbestände nur aus verschiedenen Perspektiven. Die BWL benötigt eine Reihe anderer Wissenschaften für die Erreichung ihrer Ziele. Andere Wissenschaftsbereiche sind nur in Teilgebieten der BWL einsetzbar.**

Aufgabe 1:

- a) Warum ist die Wirtschaftswissenschaft eine Teildisziplin der Sozialwissenschaft?
- b) Worin unterscheiden sich volks- und betriebswirtschaftliche Fragestellungen? Was haben sie gemeinsam?
- c) Nennen Sie Beispiele für betriebliche Probleme, zu deren betriebswirtschaftlicher Beurteilung psychologische und/oder soziologische Kenntnisse nötig sind!

Aufgabe 2:

Prüfen Sie, ob folgende Thesen zutreffend sind: Die Betriebswirtschaftslehre...

- a) befasst sich mit der Kombination von Produktionsfaktoren innerhalb eines Betriebes.
- b) erklärt die Verteilung des Volkseinkommens.
- c) beschäftigt sich mit der Erklärung des tatsächlichen Verhaltens von Unternehmen.
- d) ist eine spezielle Entscheidungstheorie.
- e) gibt dem Unternehmen Hilfen bei der optimalen Ausnutzung steuerlicher Vorschriften.
- f) führt zur Festsetzung von Steuersätzen.
- g) behandelt die Frage des Verhaltens einzelner Mitarbeiter.
- h) behandelt die Frage, wie Unternehmen auf Umweltänderungen reagieren können.

Aufgabe 3:

Geben Sie an, ob...

- a) folgende Fragen Probleme der VWL oder der BWL sind:
 - Soll der Bundestag eine Steuererhöhung beschließen?
 - Welche Werbestrategie soll bei der Einführung eines neuen Produktes gefahren werden?
 - Soll ein Unternehmen eine Filiale eröffnen?
 - Wie kommt es zur Arbeitslosigkeit im Steinkohlebergbau?
- b) Beurteilen Sie folgende Aussagen bezüglich ihrer Richtigkeit:
 - Alleinige Aufgabe der BWL ist es, die Gewinnerzielung in einem Unternehmen zu erklären und dafür Handlungsempfehlungen zu geben.
 - Wenn ein Unternehmen exportiert, wird dies automatisch nur zu einem volkswirtschaftlichen Problem, da jetzt volkswirtschaftliche Größen (z. B. Zahlungsbilanz) betroffen sind.
 - Da Unternehmen auf die Gesetzgebung keinen Einfluss haben, ist die Betrachtung gesetzlicher Regeln auch nicht Gegenstand der BWL.
 - Sowohl Psychologen als auch Soziologen befassen sich mit dem Verhalten von Menschen.
 - In Randgebieten der BWL, z. B. Forschung und Entwicklung, können auch naturwissenschaftliche Themen eine Rolle spielen.

Aufgabe 1:

- a) Realwissenschaft, die sich mit Menschen beschäftigt
- b) Gleiche Erscheinungen werden aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet.
- c) - Ein Mitarbeiter bewältigt die ihm gestellte Aufgabe nicht.
- Wie soll ein Produkt im Laden platziert werden?

Aufgabe 2:

- a) richtig (r)
- b) falsch (f)
- c) richtig (r)
- d) richtig (r)
- e) richtig (r)
- f) falsch (f)
- g) richtig (r)
- h) richtig (r)

Aufgabe 3:

- a) VWL, BWL, BWL, VWL
- b) f f f r r

Aufgabe 4:

- a) Maximalprinzip
- b) Maximalprinzip
- c) Minimalprinzip
- d) Dominanzprinzip
- e) Maximalprinzip
- f) Minimalprinzip
- g) Maximalprinzip

Aufgabe 5:

- a) Bedürfnis: Empfinden eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch, diesen zu beheben.
Bedarf: Mit Kaufkraft ausgestattete Bedürfnisse.
Nachfrage: Am Markt wirksam werdender Bedarf.
- b) Ein freies Gut ist nicht Gegenstand des Wirtschaftens, weil es unbegrenzt zur Verfügung steht, nicht bezahlt werden muss und damit keinen Preis hat.

Aufgabe 6:

- a) Maximalprinzip: Ökonomisches Prinzip, bei dem mit gegebenem Mitteleinsatz ein maximaler Ertrag erzielt werden soll.
Minimalprinzip: Ökonomisches Prinzip, bei dem ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht werden soll.

- b) ja, nein
- c) 1. A: X, Y, Z
 B: Y, Z, X
 C: Z, X, Y
2. ja
3. Es muss eine Abstimmungsregel getroffen werden, die die Patt-Situation auflöst.

Aufgabe 7:

- a) Entdeckungszusammenhang: Eine Preistheorie wird entwickelt.
Begründungszusammenhang: Hypothese, z. B. der optimale Preis liegt bei 2 €.
Marktforschung untersucht diese Hypothese.
Verwendungszusammenhang: Der Betrieb kann den Preis festsetzen. Die Theorie versucht, die Abweichungen zu erklären.
- b) - Kameralwissenschaft
- Handelshochschulen in Aachen, Leipzig, Wien und St. Gallen
- Privatwirtschaftslehre als eigene Disziplin
- Lösung des Besteuerungsproblems bei Inflation
- Schwerpunkt Finanzierung
- Marketing

Aufgabe 8:

- a) keine Berücksichtigung der Mitbestimmung der Arbeitnehmer
- b) - Betrieb
- Unternehmen
- Unternehmen
- Betrieb
- Unternehmen
- Unternehmen
- Betrieb
- Betrieb
- Betrieb
- c) Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt
- d) Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, Unternehmensleitung, Verwaltung

Aufgabe 9:

Güterstrom: Güter vom Beschaffungsmarkt an den Absatzmarkt, Nutzung öffentlicher Güter
Geldstrom: Gelder vom Absatzmarkt an den Beschaffungsmarkt, Gelder vom Staat (eventuell) an den Staat, Gelder vom Kapitalmarkt an den Kapitalmarkt

Aufgabe 10:

- a) Absatz: Rechnungslegung, Rechnungsprüfung, Kalkulation
Verwaltung: Lohnabrechnung, Personal, Buchhaltung
Produktion: Lager, Reparatur, Kontrolle
- b) Absatz: Lager, Werbung, Verkäuferschulung
Unt. Leitung: Sortimentplanung, Erfolgskontrolle, Organisation
Beschaffung: Marktforschung, Einkauf, Eingangskontrolle

Aufgabe 11:

- a) Unternehmensleitung Finanzierung Finanzmarketing
Kreditüberwachung
Beschaffung Marktforschung
Eingangskontrolle
- b) Unternehmensleitung Sachbücher Natur-, Geisteswissenschaft
Unterhaltungsbücher Deutsche Literatur
Ausländische Literatur
- c) Vermeidung von Doppelarbeit

Aufgabe 12:

- a) VWL Arbeit allgemein, BWL unterscheidet in leitende Arbeit, ausführende Arbeit mit und ohne Abgabe von Werkverrichtungen
- b) Hilfsstoffe gehen in das Produkt ein, Betriebsstoffe nicht
- c) Handel, Dienstleistungsunternehmen
- d) Kapital
- e) - dispositiver Faktor
- passiver Potenzialfaktor
- Zusatzfaktor
- in das Produkt eingehender Verbrauchsfaktor
- passiver Potenzialfaktor
- aktiver Potenzialfaktor
- passiver Potenzialfaktor

Aufgabe 13:

- a) 1- Elementarfaktor
2- Verbrauchsfaktor
3- Potenzialfaktor
4- Produktionsanlage
5- Zusatzfaktor
- b) falsch (f), richtig (r), f, r, f, r, r, f, r

Aufgabe 14:

siehe Lexikon

Aufgabe 15:

- a) Standortboden, Abbauboden, Anbauboden
- b) Einzelhandelsgeschäft
- Werft
- c) Kapital muss erst künstlich durch den Menschen geschaffen werden
- d) Geld- und Sachkapital
- e) z. B. leitend - ausführend; gelernt - ungelern; angestellt - selbstständig
- f) nein, gelernt bedeutet Berufsausbildung. Der gelernte Versicherungskaufmann leistet als Sachbearbeiter ausführende Arbeit.

Aufgabe 16:

- a) Soziale Systeme, wie ein Unternehmen, verhalten sich ähnlich wie komplexe technische Systeme. Folglich könnten die Steuer- und Regelungsmechanismen der Kybernetik auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen anwendbar sein.
- b) Eine geordnete Gesamtheit von Elementen, die in einer bestimmten Wechselwirkung miteinander stehen.
- c) Unternehmen als ein „komplexes System aus Zielen, Mitgliedern und Aktivitäten“
- d) Unternehmen berücksichtigen bei der strategischen Planung übergeordnete politische, ökologische, gesellschaftliche, technische, ökonomische und rechtliche Faktoren.
- e) Repräsentation Prozess Leistungserstellung und -verwertung, veranschaulicht die Wechselwirkungen im Rahmen des Güter- und Geldkreislaufs, Stärke: didaktisch hilfreich, Verständnis Gesamtzusammenhänge, Schwäche: abstraktes Modell, starke Vereinfachung.

Aufgabe 17:

- a) Transformation der Produktionsfaktoren zu marktfähigen Gütern.
- b) Neben Hauptprodukt fallen unerwünschte Nebenprodukte an (z.B. Abwärme, Reststoffe), die Entsorgungskosten verursachen, aber auch selbst marktfähige Produkte darstellen können.
- c) EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), ISO 14001, Vorteile: positive Imageeffekte, bessere Kenntnis der Prozesse, Rationalisierungspotenziale, Attraktivität als Arbeitgeber, Verwaltungs- und Vollzugserleichterungen.
- d) Material-Requirements-Planning (MRP I): Ermittlung Materialbedarf nach dem Push-Prinzip (Bringprinzip) über Stücklisten, MRP-II-Systeme (Manufacturing-Resource-Planning): neben Mengenplanung auch Produktionsprogrammplanung und Kapazitätsplanung.
- e) Organisation Materialfluss nach dem Supermarkt-Prinzip. Wenn Entnahme Materialien aus dem Regal, Dokumentation mittels Lochkarte und Wiederauffüllung der Lücke.

Aufgabe 18:

- a) Unmittelbare Beschaffungskosten, mittelbare Beschaffungskosten, Lagerkosten.
- b) Je größer der Kapitalumschlag, desto stärker wirken sich Einsparungen im Materialbereich auf die Unternehmensrendite aus. Hebel zur Steigerung der Profitabilität.
- c) Unternehmen durch Skalenvorteile schlank und effizient, jedoch gleichzeitig störanfällig für beschaffungsbedingte Krisen.
- d) Bestellpunktverfahren: bei Erreichen Meldebestand mittels Warenwirtschaftssystem Auslösung einer Bestellung (Mengensteuerung),
Bestellrhythmusverfahren: Überprüfung Lagerbestand in bestimmten Zeitintervallen, Bestellung, wenn Meldebestand erreicht.

Aufgabe 19:

- a) 1950/60er-Jahre: Knappheit, überproportionales Wirtschaftswachstum, Nachfrageüberhang (Nachfrage > Angebot), Verteilung; 1970er-Jahre: Sättigung, Wettbewerb, Überkapazitäten, Käufermarkt; 1980er-Jahre: strategisches Marketing
- b) In Käufermarktsituation buhlen Anbieter um Gunst der Kunden. Entwicklung neuer Produkte, Preissenkungen, hohes Serviceniveau. Wettbewerbsvorteile aber nicht von langer Dauer wegen Produktimitation, Preiswettbewerb etc. Gewinne werden wegkonkurriert.

- c) Marketing: absatzpolitisches Instrumentarium aus Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution; Marktforschung: systematische Erhebung und Analyse marktbezogener Daten zwecks Fundierung von Marketingentscheidungen
- d) Produktpolitik: konsequent nachhaltige Pflanzenmaterialien; Preispolitik: mittleres bis hohes Preissegment, Gutscheine für Neukunden; Kommunikationspolitik: schadstofffreie Materialien, keine Ausbeutung von Menschen und Natur; Distributionspolitik: Multichannel Management, Absatz über eigenen Online-Shop und eigene Filialen

Aufgabe 20:

- a) Die kreative Zerstörung besteht nach Schumpeter darin, dass Unternehmen Innovationen vorantreiben, um sich Wettbewerbsvorteile am Markt zu sichern. Dabei werden nicht selten neue Technologien auf den Markt gebracht, die bestehende Basistechnologien schlagartig ersetzen und nutzlos machen. Diese Technologien werden auch als disruptive Innovationen bezeichnet (Beispiel: Postkutsche > Eisenbahn). Der Pioniergewinn bricht jedoch mit der Zeit weg, wenn die Konkurrenz diese Technologie adaptiert oder selbst neue Innovationen auf den Markt bringt.
- b) Sie ersetzen bestehende Basistechnologien. Beispiel: Musikkassette > Compact-Disk (CD), analoge Kleinfilme > Digitalkameras, Elektromotor > Verbrennungsmotor
- c) kürzere Produktlebenszyklen, höhere Anforderungen der Kunden, höhere Entwicklungskosten, kürzere Vermarktungsdauer
- d) Systematisches Innovationsmanagement: Time-Based-Management, Verkürzung der Response-Zeiten, Optimierung der Kostenstruktur durch z.B. Modularisierung, Entwicklung einer innovativen Unternehmenskultur, Einkauf von Know-how durch Übernahme von Konkurrenten

Aufgabe 21:

- a) Planung, Organisation und Personalführung (Durchführung), Kontrolle
- b) Vorteile: logisch schlüssiges Modell, das zum Verständnis der Gesamtzusammenhänge beiträgt, Nachteile: hohes Abstraktionsniveau, Vereinfachung der Realität, Schritte laufen in der betrieblichen Praxis nicht immer in dieser strikten Reihenfolge ab
- c) Zukunftsbezogenheit, Unsicherheit, Informationsdefizite
Zieldefinition: bessere Umweltbilanz, höhere Preise, (2) Problemanalyse: hohe Investitionen, strenge Kriterien des ökologischen Landbaus, fehlendes Know-how, geringere Erträge, (3) Alternativensuche: Beantragung von Fördermitteln, Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, Organisatorische Vernetzung, Anbauoptimierung, (4) Entscheidung: Beantragung einer Umstellungsförderung, Inanspruchnahme einer Umstellungsberatung bei einem Landesbetrieb, Mitgliedschaft in einem Öko-Verband, Humusaufbau, Sortenwahl und Fruchtfolgeplanung
- d) Allgemein: Das Bemühen, den betrieblichen Prozess so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimal sind,
Aufbauorganisation: Festlegung der hierarchischen Struktur des Unternehmens,
Ablauforganisation: Gestaltung der Prozesse in räumlicher und zeitlicher Hinsicht
- e) Über allem steht die Unternehmensstrategie. Danach sind zunächst die Prozesse im Unternehmen auszurichten und erst dann die Aufbauorganisation. Ziel ist es, Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten zu vermeiden.
- f) Autoritär, patriarchalisch, partizipativ, kooperativ (siehe S. 70)
- g) Es existiert bislang kein allgemeingültiges Modell für einen optimalen Führungsstil. Im vorliegenden Fall ist jedoch davon auszugehen, dass hier ein Führungsstil mit einem hohen Maß an Entscheidungsfreiheit und geringem Maß an Autorität angemessen wäre.

- h) Die Kontrolle koppelt Informationen über den Zielerreichungsgrad an die Planung zurück. Sie ist damit immer Impulsgeber für nachfolgende Planungsprozesse. Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich!
- i) Aufgrund des langen Planungszeitraums strategischer Planungsprozesse ist die Kontrolle als planungsbegleitender Prozess gleichsam einem Monitoringsystem aufzufassen.
- j) Reputationsverlust bei Abnehmern, Banken und Lieferanten, höhere Haftungsrisiken bei Verschärfung der Umweltgesetze, mangelnde Attraktivität für nachhaltigkeitsaffine Konsumentengruppen, mangelnde Innovationskraft, kein attraktiver Arbeitgeber
- k) Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in den Aktionsfeldern Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Leseprobe

Literaturempfehlungen und Quellenverzeichnis

- Bloech, Jürgen; Bogaschewsky, Ronald; Buscher, Udo *)** Einführung in die Produktion, Springer Verlag, 7. Aufl., Heidelberg 2014
- Butzer-Strothmann, Kristine; Ahler, Friedel *)** Integrierte Nachhaltige Unternehmensführung, Konzepte - Praxisbeispiele - Perspektiven, Springer Verlag, Berlin 2020
- Gutenberg, Erich** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre; Wiesbaden, 1958
- Dillerup, Ralf; Stoi, Roman** Unternehmensführung, 4. Auflage, Vahlen Verlag, München 2013
- Hutzschenreuter, Thomas *)** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, Springer Verlag, 6. Auflage, Heidelberg 2015
- Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten *)** Grundlagen der Unternehmensführung – Einführung für Bachelorstudierende, Springer Verlag, 4. Auflage, Heidelberg 2011
- Jung, Hans** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, 13. Auflage München Wien 2016
- Paul, Joachim *)** Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Springer Verlag, 3. Auflage München 2015
- Schulz, Thomas; Bergius, Susanne *)** CSR und Finance, Beitrag und Rolle des CFO für eine nachhaltige Unternehmensführung, Springer-Verlag, Heidelberg 2014
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin; Gilbert, Dirk** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Springer Verlag, 9. Auflage, Heidelberg 2020
- Töpfer, Armin *)** Betriebswirtschaftslehre, Anwendungs- und Prozessorientierte Grundlagen, Springer Verlag, 2. Auflage, Heidelberg 2007
- Weber, Wolfgang u. Kabst, Rüdiger *)** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag, 10. Aufl., Wiesbaden 2020
- Wöhe, Günther, Döring, Ulrich** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Verlag Franz Vahlen, 27. Auflage, München, 2020
- Wöhe, Günter; Kaiser, Hans; Döring, Ulrich** Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre [Taschenbuch], Vahlen, 16. Auflage, 2020
- Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Schäffer Poeschel Verlag, 7. Auflage 2015

- *) Studierende und Dozent*Innen der DIPLOMA FH Nordhessen können die mit *) gekennzeichneten Lehr- und Fachbücher als eBook im Springer-Verlag („SpringerLink“) einsehen und downloaden. Weitere Einzelheiten zu den Online-Bibliotheken und zum Login finden Sie auf unserer Lernplattform **Online Campus**.

Internetquellen

<https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/renault-nissan-mitsubishi-die-neue-strategie-der-dreier-autoallianz/25864030.html> [04.04.2021].

<https://www.zf.com/mobile/de/company/company.html> [10.04.2021].

<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Startseite/start.html> [25.04.2021].

<https://usa-recht.de/2010/06/05/kurzubersicht-uber-die-us-sentencing-guidelines-compliance/> [15.05.2021]

Leseprobe

DIPLOMA

Private staatlich anerkannte Hochschule
University of Applied Sciences

DIPLOMA Hochschule

Zentralverwaltung

Herminenstraße 17f
31675 Bückeburg

Tel.: +49 (0)5722 28 69 97 32
info@diploma.de
www.diploma.de



Leseprobe



Sie wollen mehr erfahren?

Unser aktuelles Studienangebot und weitere Informationen finden Sie auf www.diploma.de oder besuchen Sie uns zu einer persönlichen Studienberatung an einem DIPLOMA-Studienzentrum in Ihrer Nähe.