

Torsten Gonschorek (Hrsg.)

Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure

Lehr- und Praxisbuch



7., überarbeitete Auflage

HANSER



Blieben 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.

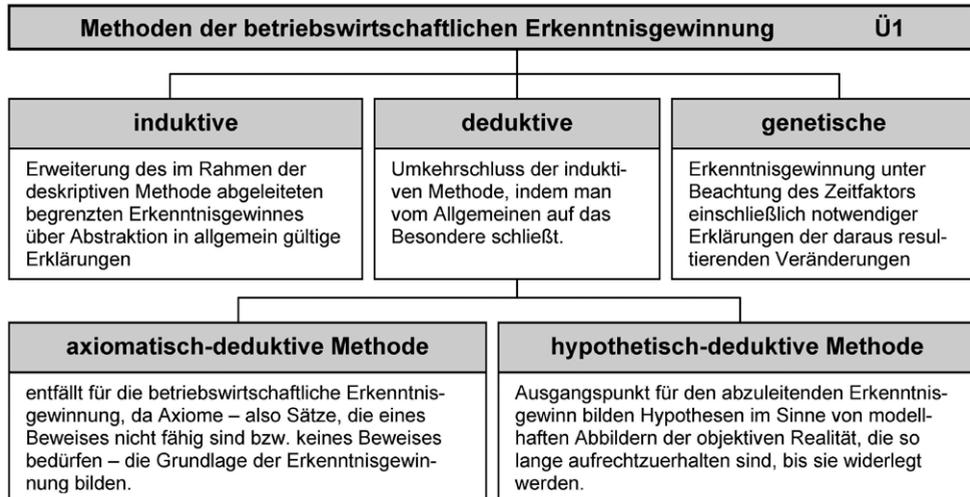


Bild 1.3 Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung



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.

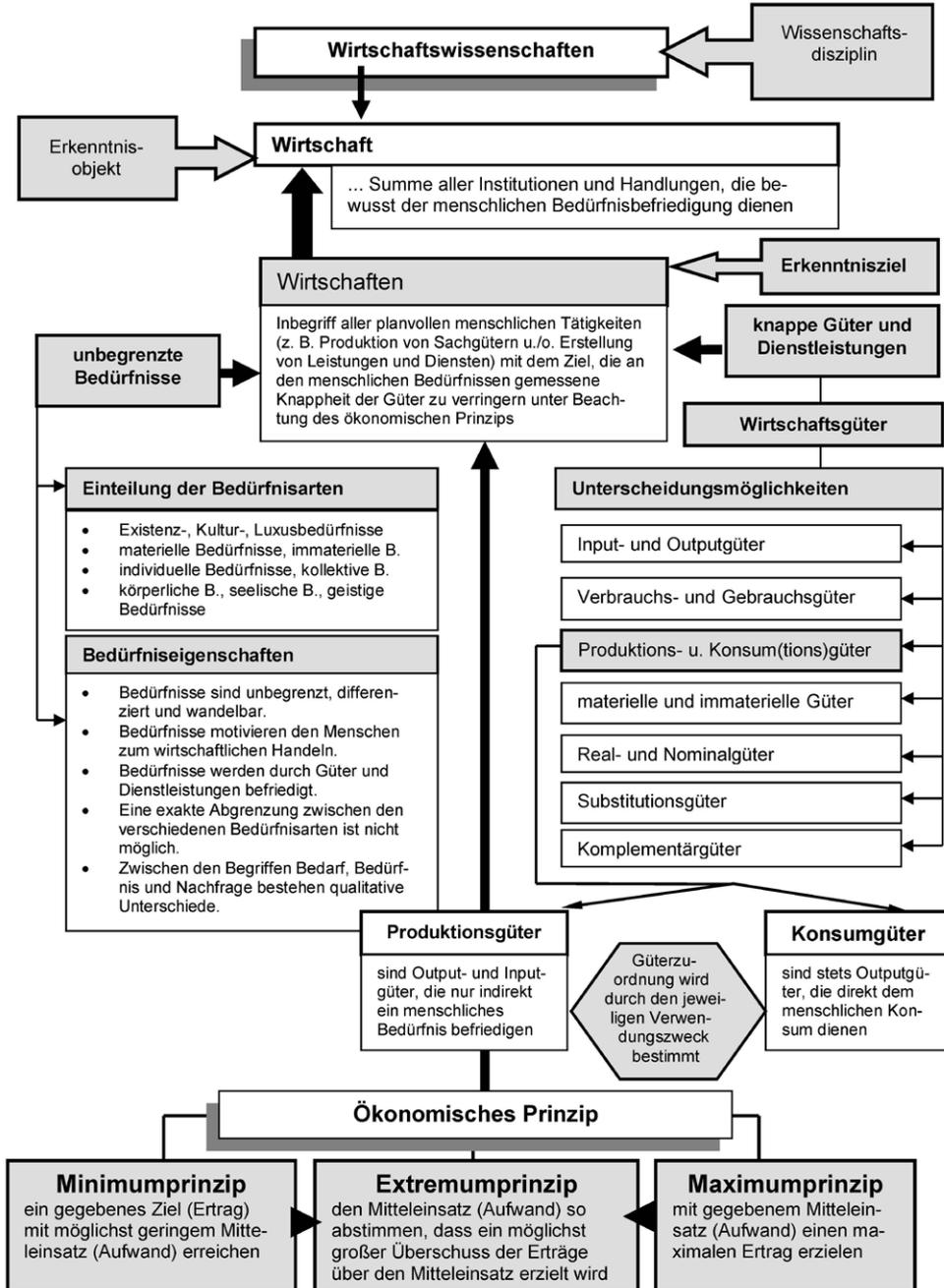


Bild 1.4 Wirtschaft, Wirtschaften und ökonomisches Prinzip

1.5.2 Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens

Die im Folgenden aufgeführten Kennzahlen des betrieblichen Wirtschaftens werden in der Literatur auch als Erfolgsziele eines Unternehmens bezeichnet. Sie gelten damit als Maßstäbe für die erfolgreiche Anwendung des schon vorher erläuterten Rationalprinzips. Als solche Kennzahlen gelten:

- Produktivität,
- Wirtschaftlichkeit,
- Rentabilität,
- Liquidität.

1.5.2.1 Produktivität



Die **Produktivität**, oft auch als technische Wirtschaftlichkeit bezeichnet, verkörpert das mengenmäßige Verhältnis von Ausbringungsmenge – im Sinne der Produktionsleistung – zur Einsatzmenge an Produktionsfaktoren eines Betriebes.

Da die Einsatzmengen an volks- und betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren oft einer unterschiedlichen Dimensionierung unterliegen (z.B. Bodenfläche in Hektar, Arbeitskräfte in Stunden oder Kapitaleinsatz in €), werden in der praktischen Umsetzung **Teilproduktivitäten** ($\ddot{U}2$) gebildet wie z. B.:

- Bodenproduktivität = $\frac{\text{Erträge}}{\text{Bodenfläche}}$
- Arbeitsproduktivität = $\frac{\text{Leistung}}{\text{Arbeitskraft bzw. Arbeitsstunde}}$
- Kapitalproduktivität = $\frac{\text{Leistung}}{\text{Kapitaleinsatz}}$

Jung (2016) weist darauf hin, dass die „Problematik der Bildung von Teilproduktivitäten [...] in der Zurechenbarkeit des Outputs auf die jeweilige Bezugsgröße“ (Jung 2016, S. 32) liegt. Damit kann geschlussfolgert werden, dass eine veränderte Ausbringungsmenge nicht unbedingt mit einer veränderten Faktoreinsatzmenge korreliert. Ein isolierter Teilproduktivitätsvergleich ist nach Luger et al. (2004) deshalb nur unter zwei Prämissen sinnvoll, wenn

1. „die Relation der Einsatzfaktormengen bei Veränderung der Ausbringungsmenge gleichbleibt oder
2. die Einsatzmenge der nicht in die Berechnung einbezogenen Einsatzfaktoren sich parallel zur Ausbringungsmenge entwickelt“ (Luger et al. 2004, S. 56).

Für den Regelfall der Berechnung gilt jedoch, dass die genannten Teilproduktivitäten nicht als isolierte Berechnungsgrößen darzustellen sind.

Das nachfolgende Beispiel dokumentiert die Berechnung der Arbeits- und Kapitalproduktivität genannten Teilproduktivitäten.



Beispiel

In einem Betrieb A wurden 1200 Stück einer Ware von 400 Mitarbeitern bei einer Kostenbelastung von 64 000 € hergestellt. In einem Betrieb B dagegen fertigen 500 Mitarbeiter 1500 Stück der Ware bei Kosten in Höhe von 75 000 €.

Zu berechnen sind für beide Betriebe

- die Arbeitsproduktivität (A_p);
- die Kapitalproduktivität (K_p).

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$

Betrieb A

$$A_p = \frac{1200 \text{ Stück}}{400 \text{ MA}} = 3 \text{ Stück/MA}$$

$$K_p = \frac{1200 \text{ Stück}}{64000 \text{ €}} = 0,01875 \text{ Stück/€}$$

Betrieb B

$$A_p = \frac{1500 \text{ Stück}}{500 \text{ MA}} = 3 \text{ Stück/MA}$$

$$K_p = \frac{1500 \text{ Stück}}{75000 \text{ €}} = 0,02 \text{ Stück/€}$$

Abschließend zu der Kennzahl Produktivität muss noch festgestellt werden, dass es keinen klar definierten **Produktivitätsmaßstab** gibt, wie es bei den nachfolgenden Kennzahlen der Fall ist. Ein ermittelter Quotient sollte deshalb sowohl einem innerbetrieblichen als auch einem branchenorientierten und funktionalen Leistungsvergleich (**Benchmarking** - siehe Abschnitt 11.5.2) unterzogen werden.

1.5.2.2 Wirtschaftlichkeit

Um dem vorher angesprochenen Negativaspekt der unterschiedlichen Dimensionierung der Out- und Inputs zu entgehen, werden diese mit Geldeinheiten bewertet und damit als Ertrag und Aufwand bzw. als Leistung und Kosten ausgedrückt. In Erweiterung des Beispiels zur Produktivität gilt:

**Beispiel**

Annahme: Der Stückerlös für ein Produkt des Betriebes A beträgt 56 €.

Wie hoch ist jeweils die wertmäßige Wirtschaftlichkeit im Betrieb A?

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Faktorertrag}}{\text{wertmäßiger Faktoreinsatz}}$$

$$\text{Wirtschaftlichkeit im Betrieb A} = \frac{1200 \text{ Stück} \cdot 56 \text{ €/Stück}}{64000} = 1,05$$

Wie hoch muss Betrieb B seinen Stückerlös ansetzen, um den ausgewiesenen Koeffizienten von 1,05 wie Betrieb A zu erreichen?

$$\frac{1500 \cdot x}{75000} = 1,05; x = 52,50 \text{ €/Stück}$$



Die **Wirtschaftlichkeit**, auch als Effizienz bezeichnet, verkörpert damit das wertmäßige und somit dimensionslose Verhältnis von in Geld bewerteten Out- und Inputs.

Als **Wirtschaftlichkeitsmaßstab** gilt dabei ein Quotient gleich oder größer als 1. Nach Luger et al. (2004) lassen sich zwei Unterformen der Wirtschaftlichkeitsmessung darstellen:

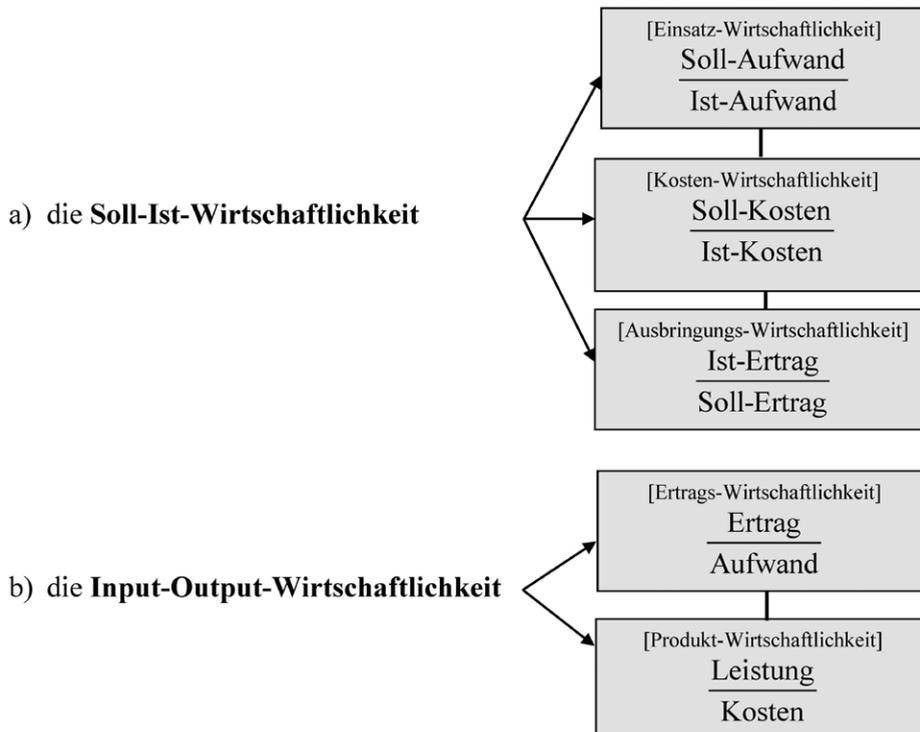


Bild 1.5 Unterformen der Wirtschaftlichkeitsmessung

Die unter a) genannte Variante der Wirtschaftlichkeitsmessung erscheint besser für die Ableitung von gesicherten Leitungsentscheidungen geeignet, weil

- sich alle drei Kennzahlen jeweils nur auf ein und denselben Input- und Outputwert beziehen;
- sich aus der Gegenüberstellung von Soll- und Istwerten treffsichere Differenzursachen ableiten lassen;
- sich die Einsatz-Wirtschaftlichkeit und die Ausbringungs-Wirtschaftlichkeit – bezogen auf eine positive Entwicklung – immer auf einen hohen Quotienten bezieht.

Als Besonderheiten erfordern jedoch die beiden erstgenannten Kennzahlen immer eine gleiche Ausbringungsmenge. Demgegenüber gebietet die Ausbringungs-Wirtschaftlichkeit die Beachtung einer gleichen Aufwandshöhe, wenn man diese über Perioden vergleichen möchte. In jedem Fall ist zu überprüfen, ob die Effizienzsteigerung nur aus einer Produktivitäts- oder nur aus einer Preisveränderung oder aus beiden resultiert. Ergibt sich eine Steigerung der Ausbringungs-Wirtschaftlichkeit aus einer reinen Preiserhöhung, sollte diese Steigerung betriebswirtschaftlich kritisch hinterfragt werden.

Bei der Input-Output-Wirtschaftlichkeit ist die Produkt-Wirtschaftlichkeit aussagefähiger, denn sie negiert betriebs- und periodenfremde sowie außerordentliche Ertrags- und Aufwandsinhalte (siehe Abschnitt 10.4.2).

Zur Verdeutlichung der angesprochenen Sachverhalte dient das nachfolgende Beispiel:



Beispiel: Messung der Wirtschaftlichkeit

Ausgangssituation:

Zu den messbaren Ergebnissen ökonomischen Handelns zählt die Wirtschaftlichkeit als Ausdruck des wertmäßigen Verhältnisses von in Geld bewertetem Ertrag zu Aufwand bzw. bewerteter Leistung zu Kosten.

Ausgangsdaten:

Die technologische und technische Gestaltung des Produktionsprozesses eines Unternehmens gestattet die Herstellung von 2000 Nieten aus 20 kg Ausgangsmaterial. Der Wert des Materials beläuft sich auf 1 €/kg. Der Wert einer Niete beträgt 0,01 €.

Aufgabenstellungen:

- a) Berechnen Sie den Quotienten der Wirtschaftlichkeit beim Einsatz von 20 kg Material zur Herstellung von 2000 Nieten!
- b) Erhöhen Sie die Wirtschaftlichkeit der Nietenherstellung durch folgende Mengen- und Preisveränderungen:
 - Erhöhung der Anzahl der Nieten von 2000 auf 2100;
 - Verminderung der Menge des eingesetzten Materials von 20 kg auf 19 kg;
 - Preiserhöhung der Nieten um 10 % auf 0,011 €/Niete sowie
 - eine Preissenkung des Materials auf 0,90 €/kg!

- c) Beweisen Sie, dass der Quotient aus Leistung zu Kosten für die Messung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit aussagefähiger ist als der Quotient Ertrag zu Aufwand!
- d) Begründen Sie, warum die Messung der Wirtschaftlichkeit auf der Basis eines SOLL-IST-Kostenvergleichs in der Regel einen Quotienten < 1 zeigt!
- e) Welche weiteren Maßnahmen sehen Sie als Ingenieur, um die im Punkt b) berechneten Quotienten weiter zu verbessern?

Lösungen:

zu a)

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{wertmäßiger Faktorertrag}}{\text{wertmäßiger Faktoreinsatz}} = \frac{2000 \text{ Nieten} \cdot 0,01 \text{ €/Niete}}{20 \text{ kg} \cdot 1 \text{ €/kg}} = 1$$

zu b)

- Wirtschaftlichkeit = $\frac{2100 \text{ Nieten} \cdot 0,01 \text{ €/Niete}}{20 \text{ kg} \cdot 1 \text{ €/kg}} = 1,05$
- Wirtschaftlichkeit = $\frac{2000 \text{ Nieten} \cdot 0,01 \text{ €/Niete}}{29 \text{ kg} \cdot 1 \text{ €/kg}} = 1,05$
- Wirtschaftlichkeit = $\frac{2000 \text{ Nieten} \cdot 0,011 \text{ €/Niete}}{20 \text{ kg} \cdot 1 \text{ €/kg}} = 1,1$
- Wirtschaftlichkeit = $\frac{2000 \text{ Nieten} \cdot 0,01 \text{ €/Niete}}{20 \text{ kg} \cdot 0,90 \text{ €/kg}} = 1,11$

zu c) Der Quotient aus Leistung und Kosten ist aussagefähiger, denn er eliminiert betriebsfremde, außerordentliche und periodenfremde Aufwandspositionen.

zu d) Weil die Soll-Kosten geplante Kosten unter optimalen Produktionsverhältnissen verkörpern, die in der Regel schwer einzuhalten sind.

zu e) Gestaltung einer besseren Materialverwertung durch den Einsatz optimaler Zuschnittstechnologien, Senkung der Materialkostenpreise durch günstigeren Materialeinkauf, Gewährleistung der notwendigen Funktionen eines Produktes unter einem möglichst niedrigen Kostenansatz durch Anwendung von Wertanalysen (value analysis), höhere Kapazitätsauslastung der Kostenstellen durch die Anwendung ausfallmindernder Instandhaltungsstrategien u. Ä.

1.5.2.3 Rentabilität

Umgangssprachlich wird der Rentabilitätsbegriff oft mit dem Gewinn eines Betriebes gleichgesetzt. Dies ist nur zum Teil richtig.



Aus betriebswirtschaftlicher Sicht versteht man unter der **Rentabilität** das prozentuale Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital, also die Kapitalverzinsung innerhalb einer Abrechnungsperiode.

In dieser Definition erfolgt keine genaue Unterscheidung des Kapitals im Sinne von Eigen-, Gesamt- und Fremdkapital. Vollzieht man diese Präzisierung, so ergeben sich drei **Teilrentabilitäten** (Ü3):

$$\text{a) die Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\text{b) die Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\text{c) die Fremdkapitalrentabilität} = \frac{\text{Fremdkapitalzins}}{\text{Fremdkapital}} \cdot 100 \%$$



Beispiel

Berechnen Sie die prozentuale Rentabilität (Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität) eines Unternehmens, wenn Ihnen folgende **Ausgangsdaten** bekannt sind:

Eigenkapital:	200 000 €
Umsatzerlöse:	500 000 €/Jahr
Einzelkosten:	150 000 €/Jahr
Fremdkapital:	50 % vom Eigenkapital
Gemeinkosten:	333 000 €/Jahr
Fremdkapitalzins:	4 %

Lösung:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{G}{EK} \cdot 100 \% = \frac{17\,000 \cdot 100 \%}{200\,000} = 8,5 \%$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{G + FKZ}{EK + FK} \cdot 100 \% = \frac{(17\,000 + 4\,000) \cdot 100 \%}{200\,000 + 100\,000} = 7 \%$$

Bei der Berechnung der Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität entsteht bei Unternehmensvergleichen durch die praxisübliche Integration des Bilanzgewinns in die Berechnung ein Dissens. Dieser wird dadurch hervorgerufen, dass einerseits unterschiedliche Bewertungsansätze und -differenzen und andererseits die Abgeltung bzw. Nichtabgeltung der unternehmerischen Leitungstätigkeit in die Berechnung einbezogen werden. Vergleicht man also eine Personen- mit einer Kapitalgesellschaft, so ist bei der zuerst genannten Gesellschaftsform der nicht in Ansatz gebrachte „Unternehmerlohn“ abzuziehen. Die korrigierten Formeln lauten dann:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} - \text{Unternehmerlohn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} - \text{Unternehmerlohn} + \text{Fremdkapitalzins}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

Anzumerken wäre an dieser Stelle noch die Tatsache, dass es eine einseitige Begrenzung der Rentabilität auf den Kapitalbezug nicht gibt. So kann z. B. auch ein Quotient aus

$$\frac{\text{Gewinn} - \text{Unternehmerlohn}}{\text{Umsatz}} \cdot 100 \%$$

gebildet werden. Diese Kennziffer heißt dann **Umsatzrentabilität**. Multipliziert man diese mit einer anderen, auch den Umsatz integrierenden Kennzahl wie den **Kapitalumschlag** (Umsatz/Kapital), so erhält man daraus ebenfalls die Kapitalrentabilität, in diesem Zusammenhang auch als **Return on Investment (RoI)** bezeichnet. Der Kapitalumschlag ist umso höher, je öfter sich das eingesetzte Kapital über den Umsatz des Unternehmens vollzieht. Übrigens, die Rentabilitätsbetrachtung ist nicht nur für privatrechtliche Betriebe von Relevanz, sondern auch für öffentlich-rechtliche Betriebe wird sie – bedingt durch deren zunehmenden erwerbswirtschaftlichen Zielansatz – immer mehr zum Wertmaß des wirtschaftlichen Handelns.

1.5.2.4 Liquidität



Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber Gläubigern jederzeit fristgerecht und betragsgenau nachzukommen, unabhängig von der konkreten betrieblichen Zielstellung.

Als allgemeine **Liquiditätsbedingung** gilt:

$$\text{Anfangsbestand an Zahlungsmitteln} + \sum \text{Einzahlungen} \geq \sum \text{Auszahlungen}$$

Diese Bedingung zu erfüllen, geschieht am besten durch das Aufstellen eines Finanzplanes (vgl. Abschnitt 8.5.1) oder mittels der Berechnung und Beachtung definierter **Liquiditätskennzahlen (Ü4)**, auch -grade genannt. Da im Abschnitt 8.2.4 sowohl auf die unterschiedlichen Liquiditätsgrade als auch auf deren Wertmaßstäbe näher eingegangen wird, soll an dieser Stelle nur festgestellt werden:



Die Liquidität ist nicht die oberste Zielstellung eines Betriebes, jedoch eine unbedingt notwendige Existenzbedingung. Insofern gilt es, eine optimale Liquidität, die weder zu Rentabilitätsproblemen (Überliquidität) noch zu Zahlungsschwierigkeiten (Unterliquidität) führt, zu erreichen.

Eine bessere Aussage zum Liquiditätsstatus eines Betriebes als die mit den Liquiditätsgraden – auch als statische oder relative Liquidität bezeichnete Größe – ist die **dynamische Liquidität**. Bei ihr erfolgt eine zukunftsorientierte Gegenüberstellung, indem sowohl alle vorgesehenen Ausgaben als auch die geplanten Einnahmen mit in die Berechnung einbezogen werden.

Wird der Status der Liquidität nicht erreicht, kommt es zur **Zahlungsunfähigkeit** bzw. Illiquidität. Dies stellt einen Insolvenzantragsgrund dar (vgl. hierzu § 17 Insolvenzordnung – InsO).

1.5.3 Begriffspaare betrieblicher Stromgrößen

In den bisherigen Ausführungen, besonders im Abschnitt 1.5.1 bei der Darlegung der Ausprägungsformen des ökonomischen Prinzips, aber auch im Abschnitt 1.5.2.2 bei der Darstellung der Kennzahlen der Wirtschaftlichkeitsmessung werden wiederholt zwei Begriffspaare (**Ertrag und Aufwand** bzw. **Leistung und Kosten**) verwendet, ohne dass diese näher interpretiert werden. Dies soll an dieser Stelle erfolgen, ohne den Begriffserläuterungen des Rechnungswesens (vgl. Abschnitt 10.3.2.1 und 10.4.2) vorzugreifen. Neben den dort bei der Abhandlung der Bilanz aufgeführten **Bestandsgrößen**, also Größen, die das zeitpunktbezogene (Bilanzstichtag) und in Geld- oder Natureinheiten ausgedrückte Vermögen und damit Kapital eines Betriebes dokumentieren, gibt es auch noch Güter- und Geldströme und daraus resultierende zeitraumbezogene **Stromgrößen**. Während der Güterstrom den Fluss der Wirtschaftsgüter in bzw. durch den Betrieb vom Beschaffungs- zum Absatzmarkt verkörpert, vollzieht sich der Geldstrom, der als gleichzeitiges Bindeglied zwischen dem Betrieb und den Geld- und Finanzmärkten fungiert, in umgekehrter Richtung. Betrachtet man die genannten Leistungs- und Zahlungsvorgänge etwas genauer, so ergeben sich aus diesen vier weitere **Begriffspaare** als Stromgrößen (siehe Bild 1.6).

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis werden die in den Begriffspaaren aufgeführten Einzelbegriffe unterschiedlich definiert und voneinander abgegrenzt. Eine genaue Definition ist jedoch eine unabdingbare Voraussetzung sowohl für die exakte Berechnung der im vorhergehenden Abschnitt angeführten Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens als auch für das Grundverständnis des im Kapitel 10 erläuterten Rechnungswesens.

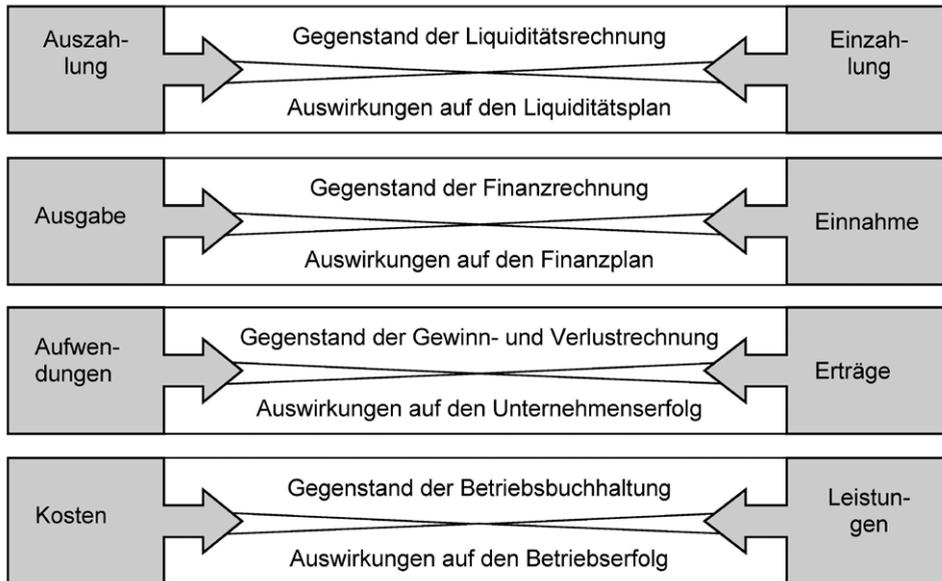


Bild 1.6 Begriffspaare als Stromgrößen

1.5.3.1 Definitionen der Einzelgrößen

Als Definitionen für die einzelnen Stromgrößen gelten:



Als **Auszahlungen** oder **Einzahlungen** versteht man den tatsächlichen Abfluss oder äußeren Zufluss von liquiden Zahlungsmitteln (Bar- und/oder Buchgeld) in einer definierten Periode.



Als **Ausgabe** bezeichnet man den Gegenwert aller in einer definierten Periode beschafften Wirtschaftsgüter – deshalb wird diese Größe auch oft als Beschaffungswert tituliert – sowie private Entnahmen. Ausgaben führen in der Regel zur Senkung des Geldvermögens.



Als **Einnahmen** benennt man dagegen den erzielten Gegenwert aller in einer definierten Periode verkauften Güter und Dienstleistungen, unabhängig von deren Erstellungstermin, sowie private Einlagen. Einnahmen führen in der Regel zur Erhöhung des Geldvermögens.



Der **Aufwand** verkörpert den entstandenen Wertverzehr aller in einer definierten Periode verbrauchten Güter und Dienstleistungen. Aufwendungen führen in der Regel zur Senkung des Reinvermögens (Gewinn).



Der **Ertrag** – bestehend aus Betriebsertrag und neutralem Ertrag – dokumentiert den der Unternehmung zuzurechnenden Wertzugang in einer definierten Periode. Erträge führen in der Regel zur Erhöhung des Reineinkommens.



Kosten beinhalten im Gegensatz zu den Aufwendungen nur den Wertverzehr an Gütern und Dienstleistungen einschließlich zu zahlender öffentlicher Abgaben in einer definierten Periode, der zur Erbringung betrieblicher, aus dem Hauptprozess resultierender Leistungen erforderlich ist.



Leistungen – als Gegenpart zu den Kosten – dokumentieren das marktbewertete Ergebnis der betrieblichen Haupttätigkeit in einer definierten Periode.

1.5.3.2 Abgrenzungsmerkmale

Will man die definierten Stromgrößen auf ihre Unterschiede und eventuelle begriffliche Gemeinsamkeiten hin untersuchen, so bedarf dies der Beachtung unterschiedlicher inhaltlicher und zeitlicher Merkmale dieser Größen. Nicht immer gilt deshalb die These, dass



Auszahlung \neq Ausgabe \neq Aufwand \neq Kosten
Einzahlung \neq Einnahme \neq Ertrag \neq Leistung

ist.

Jung (2016) dokumentiert die begrifflichen Abgrenzungen an den in Bild 1.7 gezeigten Schemen.

Für die unter den Nummern angegebenen Sachverhalte gelten folgende **Beispiele:**

Betrachtungsebene: Auszahlung – Ausgabe

1. Rückzahlung eines in einer früheren Periode aufgenommenen Darlehens oder einer Geldausleihe
2. Gehalts- bzw. Zinszahlung oder Materialeinkauf gegen Barzahlung
3. Materialeinkauf auf ein in einer späteren Periode bezogenes Zahlungsziel

Erkenntnisse:

- Zwischen den Stromgrößen Auszahlung und Ausgabe besteht ein inhaltlicher Konsens darin, dass in der Regel für alle beschafften Wirtschaftsgüter sofortige, spätere oder sogar frühere (z. B. Anzahlungen für Wirtschaftsgüter) Auszahlungen als geldliche Gegenleistungen erfolgen.

- Eine über eine definierte Abrechnungsperiode (z.B. Monat, Quartal, Jahr) hinausgehende inhaltliche Übereinstimmung ist nicht möglich (vgl. Beispiel 1 und 3).
- Es gibt sogar geschäftliche Aktivitäten, die nie Ausgabe (z. B. Zahlung von Umsatzsteuer) bzw. nie Auszahlung (z. B. Schenkung von Wirtschaftsgütern oder Entgegennahme unentgeltlicher Dienstleistungen) werden.

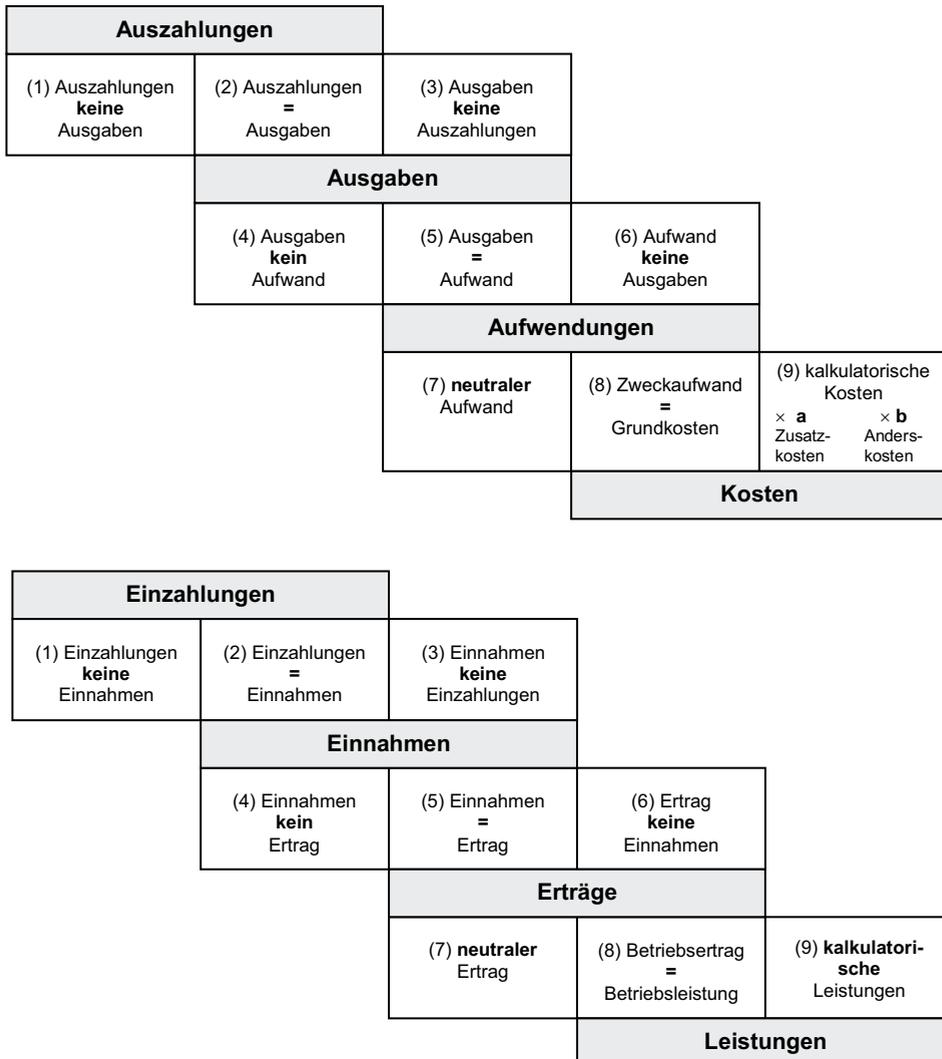


Bild 1.7 Abgrenzungsmerkmale zwischen Stromgrößen (in Anlehnung an Jung 2016, S. 1030f.)

Betrachtungsebene: Ausgabe – Aufwand

4. Ausgaben für den Erwerb nicht planmäßig abschreibbarer Grundstücke
5. Erwerb, Bezahlung und Verbrauch/materielle Abnutzung von Material bzw. Sachanlagen in der gleichen Periode
6. Nutzung einer geschenkten Büro-, Betriebs- und Geschäftsausstattung

Erkenntnisse:

- Die Ausgaben mit Aufwandscharakter wären eigentlich noch dahingehend zu differenzieren, dass es neben dem gleichen Periodenbezug (Beispiel 5) auch noch Ausgaben bzw. Aufwendungen der Periode mit früheren oder späteren Aufwendungen bzw. Ausgaben gibt.

Betrachtungsebene: Aufwand – Kosten

7. Spenden für mildtätige, wissenschaftliche oder politische Zwecke
8. Lohn- und Materialverbrauch
 - a) Verrechnung von kalkulatorischem Unternehmerlohn
 - b) Verrechnung von kalkulatorischen Wagnissen

Weil im Abschnitt 10.4.2 auf die exakte Abgrenzung der beiden Begriffe Aufwand und Kosten eingegangen wird, soll an dieser Stelle auf die Darstellung weiterer Erkenntnisse verzichtet werden. Da im Betrachtungskomplex der Stromgrößen Einzahlung – Einnahme – Ertrag – Leistung die annähernd gleichen inhaltlichen und zeitlichen Abgrenzungsmerkmale gelten wie bei vorangestellten Ausführungen, werden in diesem Zusammenhang nur Beispiele für die Abgrenzung dieser Stromgrößen kommentarlos aufgeführt.

Betrachtungsebene: Einzahlung – Einnahme

1. Private Einlagen
2. Vollzug einer Dienstleistung gegen sofortige Barzahlung
3. Verkauf von Fertigerzeugnissen gegen ein auf eine spätere Periode bezogenes Zahlungsziel

Betrachtungsebene: Einnahme – Ertrag

4. Grundstücksverkauf
5. Produktion und Verkauf von Produkten in der gleichen Periode

Hinweis: Auch in diesem Zusammenhang gilt es, die Einnahmen bzw. Erträge zu beachten, die zu früheren bzw. späteren Erträgen sowie zu früheren oder späteren Einnahmen führen.
6. Eigenleistungen
7. Erträge aus Wertpapierverkäufen
8. Absatzleistungen im Sinne von Erlösen aus dem Verkauf von Erzeugnissen
9. Die kalkulatorischen Leistungen entsprechen betragsmäßig den kalkulatorischen Zusatzkosten sowie den Anderskosten, soweit diese vom Aufwand abweichen.



Beispiel zur Abgrenzung der Stromgrößen

Ausgangsdaten

In einem Unternehmen der Werkzeugmaschinenbranche treten im ersten Quartal des Geschäftsjahres folgende Geschäftsvorfälle auf:

▪ Werkstoffeinkauf auf Ziel	16 000 €
▪ Warenverkauf (bar)	19 000 €
▪ Aufnahme eines Darlehens zugunsten des Bankkontos	14 000 €
▪ Privatentnahme (bar)	17 000 €
▪ Erwerb eines PKW gegen Barzahlung	28 000 €

Aufgabenstellungen

1. Ordnen Sie die im Sachverhalt genannten Geschäftsvorfälle den Ihnen bekannten Stromgrößen zu!
2. Begründen Sie die einzelnen Zuordnungsentscheidungen anhand der den jeweiligen Stromgrößen innewohnenden Spezifika (z. B. Zahlungsab- oder -zufluss in einer definierten Rechnungsperiode, Verminderung des Geldvermögens, Zunahme des Reinvermögens u. a.)!

Lösungen

zu 1.

Stromgrößen Geschäftsvorfälle	Aus- zah- lung	Aus- gabe	Auf- wand	Kosten	Leis- tung	Ertrag	Ein- nahme	Ein- zahlung
Werkstoffeinkauf auf Ziel	nein	ja	nein	nein				
Warenverkauf (bar)					ja	ja	ja	ja
Aufnahme eines Darlehens zugunsten des Bankkontos					nein	nein	nein	ja
Privatentnahme (bar)	ja	ja	ja	nein				
Erwerb eines PKW gegen Barzahlung	ja	ja	nein	nein				

zu 2.

Begründung Geschäftsvorfall 1

- ist keine Auszahlung, da kein definiertes Zahlungsziel angegeben wird;
- ist Ausgabe, da Verbindlichkeiten zur Senkung des Geldvermögens führen;
- ist kein Aufwand, da sich Bestände an Sachvermögen mit den Verbindlichkeiten ausgleichen;
- sind keine Kosten, da kein Werteverzehr im inneren Leistungsprozess erfolgt.

Begründung Geschäftsvorfall 2

- ist Leistung, da Umsatzerträge vorliegen;
- ist Ertrag, da Bestände an Zahlungsmitteln zur Erhöhung des Reinvermögens führen;
- ist Einnahme, da Bestände an Zahlungsmitteln zunehmen;
- ist Einzahlung, da tatsächlicher Zahlungsmittelzufluss innerhalb der Rechnungsperiode.

Begründung Geschäftsvorfall 3

- ist keine Leistung, da kein Umsatzertrag gegeben ist;
- ist kein Ertrag, da keine Erhöhung des Reinvermögens vorliegt;
- ist keine Einnahme, da erhöhten Zahlungsmitteln (Buchgeld) auch erhöhte Verbindlichkeiten gegenüberstehen;
- ist Einzahlung, da tatsächlicher Zahlungsmittelzufluss erfolgt.

Begründung Geschäftsvorfall 4

- ist Auszahlung, da Zahlungsmittelabfluss innerhalb der Rechnungsperiode erfolgt;
- ist Ausgabe, da sich das Geldvermögen vermindert;
- ist Aufwand, da sich das Reinvermögen vermindert;
- sind nicht Kosten, da kein Werteverzehr im inneren Leistungsprozess erfolgt.

Begründung Geschäftsvorfall 5

- ist Auszahlung, da Zahlungsmittelabfluss innerhalb der Rechnungsperiode erfolgt;
- ist Ausgabe, da Bestände an Zahlungsmitteln sinken;
- ist kein Aufwand, da sich Zahlungsmittelabfluss und Erhöhung der Bestände an Sachanlagen egalisieren;
- sind nicht Kosten, da kein Werteverzehr im inneren Leistungsprozess erfolgt.

■ 1.6 Betriebliches Zielsystem

Bereits aus den vorhergehenden Abschnitten zur Begriffsinterpretation der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Abschnitt 1.2), aber auch bei der Darstellung der Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens (vgl. Abschnitt 1.5.2) wurde ersichtlich, dass zu gestaltende betriebswirtschaftliche Sachtatbestände einer klar definierten strategischen und geschäftsspezifischen Ziel(vor)stellung bedürfen. Geht man von der allgemein gültigen Zieldefinition aus, so verkörpern bekanntlich Ziele einen **gewünschten anzustrebenden Sollzustand eines definierten Sachverhaltes**. Bezogen auf das Unternehmen als den Betriebstyp der Marktwirtschaft heißt das: Sicherung der Unternehmensexistenz auf dem Markt durch

langfristige Gewinnmaximierung. Diese oberste Zielstellung kann in der Betriebspraxis nicht getrennt von gleichzeitig wirkenden Restriktionen (im Sinne von Nebenzielen) gesehen werden. Beachtet und integriert man diese, so spricht man von einem unternehmensorientierten Zielsystem oder einer Zielkonzeption. Dieses System wird in der Realität nicht autokratisch, sondern von vielen Unternehmensträgern (Stakeholdern, z. B. Gesellschafter, Manager, Arbeitnehmer, Gewerkschaften, Banken) in einem oft kompromissbehafteten siebenstufigen **Zielbildungsprozess** erarbeitet. Dieser reicht von der **Zielsuche**, **-operationalisierung**, **-analyse** und **-ordnung** über die **Realisierbarkeitsprüfung** und **Zielentscheidung** bis hin zur **Zielüberprüfung** und gegebenenfalls erforderlichen **Zielrevision**.



Erfolgreiches unternehmerisches Handeln bedarf einer klar definierten **Zielkonzeption** sowie eines daraus abgeleiteten soliden Geschäftsmodells, in deren Ergebnis Entscheidungen zwischen mehreren Alternativen bei Vermeidung von möglichen Zielkonflikten abzuleiten sind.

1.6.1 Zielinhalte

Das genannte Zielsystem, als ein Bündel von miteinander in Beziehung stehenden Einzelzielen, wird in der Literatur (vgl. auch Welge/Al-Laham 2017) nach unterschiedlichsten Aspekten systematisiert. Während Olfert/Rahn (2017), von einer grundsätzlichen Unterscheidung in „**monetäre**“ und „**nicht monetäre Zielvorstellungen**“ spricht, systematisiert Schierenbeck/Wöhle (2016), Zielsysteme nach drei Zielkategorien, nämlich in „**Leistungs-, Finanz- und Erfolgsziele**“. Jung (2016) und Wöhe (2020) unterteilen dagegen Zielinhalte in **Formal-** und **Sachziele** (vgl. Bild 1.8).

Formalziele <i>Nach welcher Regel soll produziert werden?</i>	Sachziele <i>Was soll produziert werden?</i>
Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzzielen • Kostenzielen • Gewinnzielen • Rentabilitätszielen • Liquiditätszielen 	Festlegung von <ul style="list-style-type: none"> • Arten • Mengen • Qualitäten • Orten • Zeitpunkten der Produktion

Bild 1.8 Formalziele und Sachziele (Quelle: Wöhe 2020, S. 67)



Unter **Formalzielen**, oft auch als Erfolgsziele bezeichnet, versteht man alle übergeordneten Unternehmungsziele, die mittels Sachzielen vollzogen werden.

Formalziele dokumentieren damit das Quantum des anzustrebenden Unternehmungserfolges, ausgedrückt im Begriff des Gewinns, der Rentabilität und des Unternehmenswertes. Wie schon im Abschnitt 1.5.2.3 angesprochen, bedarf der im Zähler dieser Kennzahl integrierte absolute Gewinnbegriff einer berechnungstechnischen Relativierung, das heißt, je nach Analyseziel ist entweder der **pagatorische, der kalkulatorische** oder der reine **Kapitalgewinn** als Rechengröße einzubeziehen.



Sachziele verkörpern solche Zielansätze, die sich unmittelbar auf konkrete betriebliche Handlungen innerhalb des betrieblichen Produktionsprozesses beziehen.

1.6.2 Zielbeziehungen und Zielränge

Die zuvor nach unterschiedlichen Zielkategorien bzw. -inhalten vorklassifizierten Einzelziele (oft auch als Zielarten bezeichnet) eines Zielsystems stehen näher betrachtet sowohl in einem definierten Beziehungszusammenhang als auch in einem hierarchischen Beziehungsgefüge. Bei dem zuerst genannten Aspekt spricht man von **Zielbeziehungen** (vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2015), im zweiten Fall von **Zielrängen**. Zielbeziehungen lassen sich weiter unterscheiden in:

- **komplementäre Ziele** (Zielidentität), wenn die Erreichung von Z_1 die Erfüllung von Z_2 fördert.
Beispiel: Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze und langfristige Gewinnmaximierung
- **konkurrierende** (konfliktäre) **Ziele**, wenn Z_1 umso besser erfüllt ist, je schlechter Z_2 realisiert wird.
Beispiel: Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze und kurzfristige Gewinnmaximierung
- **antinome Ziele**, wenn die Realisation von Z_1 die Realisation von Z_2 ausschließt und umgekehrt.
Beispiel: Senkung des Energieverbrauchs einer Maschine bei gleichzeitiger Erhöhung des Erzeugnisausstoßes
- **indifferente** (neutrale) **Ziele**, wenn die Erfüllung von Z_1 das Ausmaß der Erfüllung von Z_2 weder beeinträchtigt noch fördert.

Beispiel: Verbesserung des Kantinenessens und Senkung Betriebsstoffkosten



Beispiel

Welche **Zielbeziehungen** liegen in folgenden Fällen vor:

- a) Senkung der Selbstkosten und Reduzierung des Werbeaufwandes

Zielbeziehung: komplementär

- b) Erhöhung der Löhne und Gehälter und kurzfristige Gewinnmaximierung

Zielbeziehung: konkurrierend

- c) Erhöhung des Umsatzes und Senkung der Produktionszahlen

Zielbeziehung: antinom

Der Gesichtspunkt Zielränge beinhaltet dagegen eine Differenzierung der Unternehmungsziele in:

- **Oberziele**

- in der Regel nicht sofort erreichbar
- nicht operational formulierbar

Beispiel: Gewinnmaximierung

- **Zwischenziele** (Subziele)

- in der Regel operational

Beispiel: Umsatzsteigerung um 2 Mio. €; Kostensenkung um 1 Mio. €

- **Unterziele**

- jedes Unterziel ist operational

Beispiel: Werbeetaterhöhung auf 300 000 €

Der in diesem Kontext verwendete Begriff der „Operationalisierung“ beinhaltet dabei den Aspekt der Quantifizierung der Ziele in Bezug auf Zielbetrag, -zeitraum, -restriktionen einschließlich notwendiger Finanz- und Sachmittel.

Die Oberziele werden in der Regel vom **Topmanagement** unter Beachtung des zugrundeliegenden Unternehmensleitbildes als einem Instrument der unternehmenspolitischen Rahmenplanung sowie der Unternehmungskultur abgeleitet. Mittel- und Unterziele sind dagegen Arbeitsgegenstand des **Middle und Lower Managements**. Weiterhin lassen sich einzelne Zielarten auch noch nach anderen Aspekten wie z. B. nach dem Ausmaß der **Zielerreichung** und nach dem **Zeitbezug** unterteilen (vgl. Wöhe 2020).

In Bild 1.9 werden abschließend die in diesem Punkt angesprochenen Kategorien noch einmal im Gesamtkontext dargestellt.

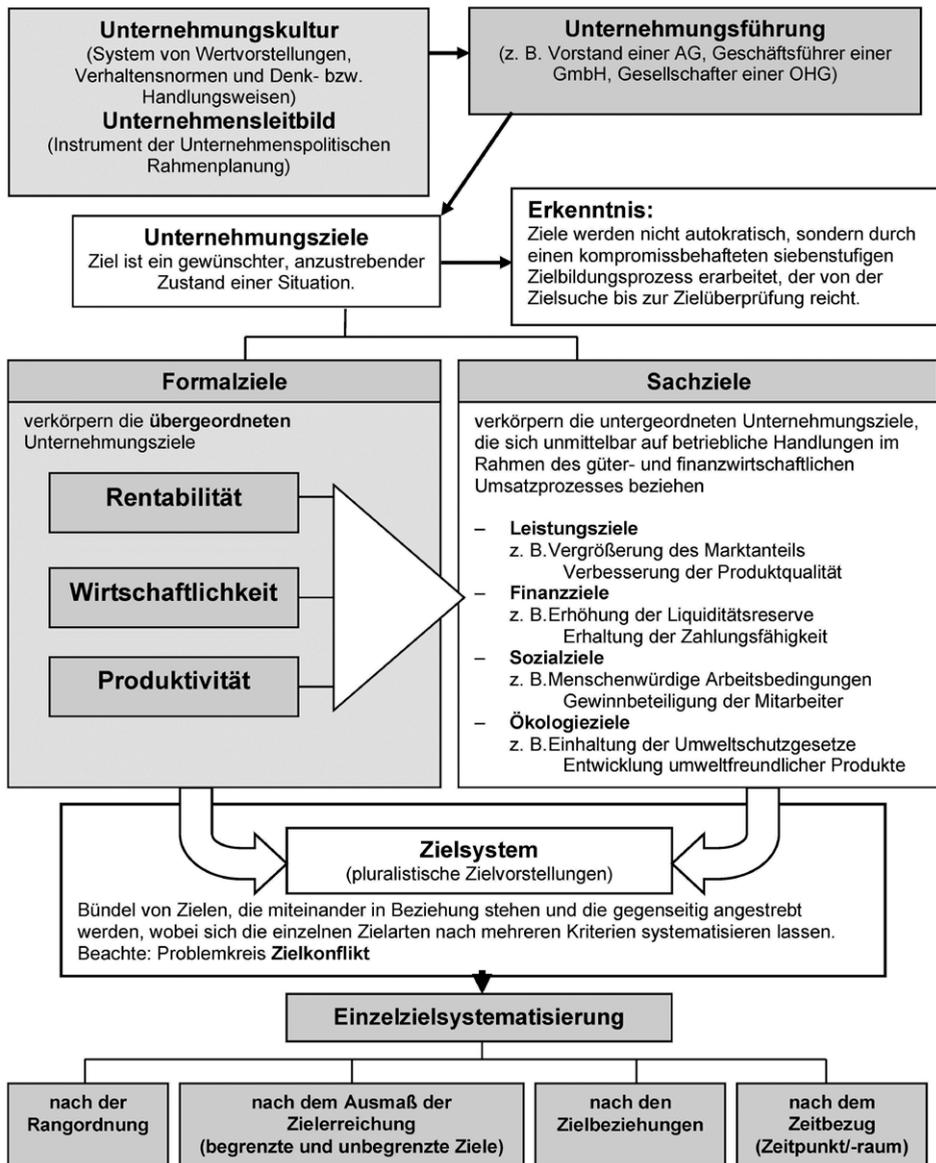


Bild 1.9 Zielkategorien der Unternehmung

1.6.3 Elemente des Ziel- und Wertesystems

1.6.3.1 Unternehmensleitbild

Das Ziel- und Wertesystem eines Unternehmens basiert auf dem Unternehmensleitbild, das aus dem Dreiklang Werte - Vision - Mission besteht (vgl. Bild 1.10). Das Unternehmensleitbild gibt dem Unternehmen für die Zukunft eine Richtung

und schafft eine Orientierung sowie Identifikation in und mit dem Unternehmen. Insbesondere für die Mitarbeiter eines Unternehmens ist ein Leitbild Grundlage für deren Motivation und Engagement und somit sinnstiftend.

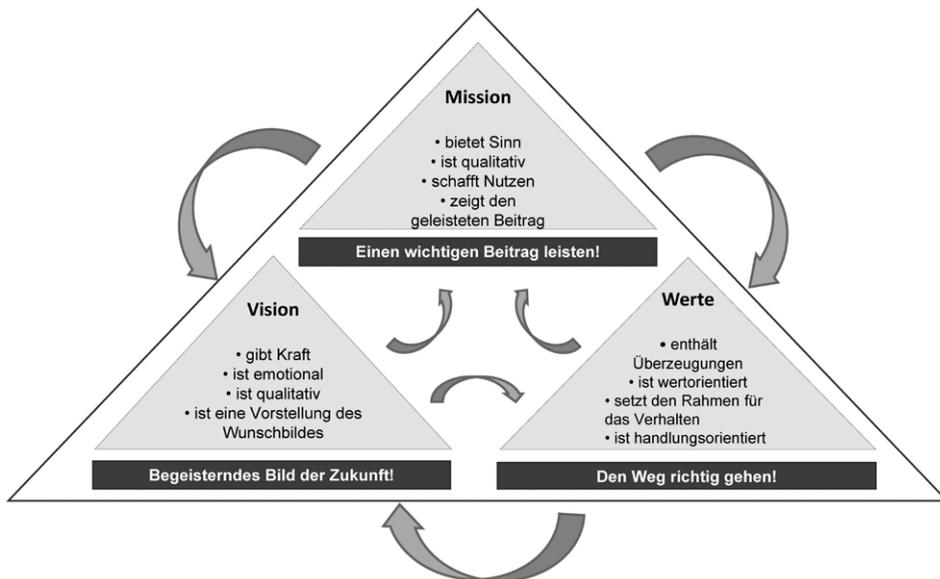


Bild 1.10 Leitbild – Dreiklang aus Werte – Vision – Mission (Quelle: Weissman et al. 2012, S. 26)



„Ein **Leitbild** umschreibt Unternehmenszweck und -ziele sowie Verhaltensgrundsätze nach innen und außen. Es zeigt außerdem auf, wie Zukunftsziele erreicht werden können. Als Grundlage spiegelt es die Unternehmenskultur und Werthaltungen wider.“ (Weissman 2015, S. 43)

Die Werthaltungen selbst sind Gegenstand vielfältiger Diskussionen in Literatur und Praxis, da Wirtschaften in der Marktwirtschaft sich stets im Spannungsfeld zwischen Moral und Ökonomie bewegt. Die Frage ist, ob Unternehmen mit ihrem Handeln einer moralischen und gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden sollen und müssen. Dies ist Gegenstand der **Unternehmensethik**. (vgl. Dillerup/Stoi 2013; Wöhe 2020)



Unternehmenswerte sind die grundlegenden Überzeugungen, Normen und Verhaltensweisen in einem Unternehmen, die als wünschenswert anerkannt sind. Sie bestimmen das Denken und Handeln der Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung. (vgl. Dillerup/Stoi 2013, S. 66ff.)

Die gelebten Unternehmenswerte sind die Grundlage für die Ableitung der Vision des Unternehmens.



Die **Unternehmensvision** ist „die generelle unternehmerische Leitidee [...], die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen hinsichtlich einer anzustrebenden und im Prinzip erreichbaren Zukunft formuliert“ (Vahs 2015, S. 25; vgl. auch Dillerup/Stoi 2013)

Inspirierende Unternehmensvisionen sollten dabei folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Dillerup/Stoi 2013):

- **richtungsweisend**, d. h. zukunftsorientiert und verbindlich;
- **anspornend**, d. h. fordern und begeisternd;
- **plausibel**, d. h. realistisch und kompetent;
- **prägnant**, d. h. verständlich und kommunizierbar.

Ergänzt wird die Unternehmensvision durch die Mission des Unternehmens, die die Frage beantwortet, was der Welt fehlen würde, wenn es das Unternehmen und seine Leistungen nicht gäbe.



Die **Unternehmensmission** beschreibt den Tätigkeitszweck eines Unternehmens. Es wird zum Ausdruck gebracht, welchen Kundennutzen sowie gesellschaftlichen Beitrag das Unternehmen schafft.

Ein Beispiel für eine umfangreiche Formulierung eines Unternehmensleitbildes, bestehend aus Werten – Vision – Mission findet sich bei dem mittelständischen Unternehmen UVEX (vgl. <https://www.uvex-group.com/de/ueber-die-uvex-group/philosophie/vision-mission/>).

1.6.3.2 Unternehmenskultur

Die Unternehmenswerte finden ihren Ausdruck auch in der Unternehmenskultur. Diese bildet ebenfalls die Grundlage für die Ableitung des Ziel- und Wertesystems. Empirische Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur (vgl. Baetge et al. 2007).



„**Unternehmenskultur** ist die Gesamtheit der in einem Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen und Denkhaltungen, welche das Verhalten der Mitarbeiter prägen.“ (Dillerup/Stoi 2013, S. 129)

Die Unternehmenskultur kann nach Schein durch drei Ebenen beschrieben werden (vgl. Schein 2010):

- **Grundannahmen** betreffen die Werte, Überzeugungen und Einstellungen gegenüber Menschen, Gesellschaft und Umwelt. Sie stellen die Selbstverständlichkeiten im Unternehmen dar und sind unbewusst und von außen nicht beobachtbar. Sie sind die Grundlage für die folgenden Ebenen.
- **Normen und Standards** sind Verhaltensrichtlinien, die wünschenswertes Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens definieren. Zum Teil sind sie unbewusst und nicht kodifiziert.
- **Symbole bzw. Artefakte** sind die sichtbaren Elemente einer Unternehmenskultur aus denen auf die darunterliegenden Ebenen geschlossen werden kann. Es sind die beobacht- und wahrnehmbaren Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche in einem Unternehmen sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

Eine Unternehmenskultur bildet sich evolutionär, d.h. über eine längere Zeit, heraus. Dem entsprechend ist ein Kulturwandel nicht kurzfristig umsetzbar, sondern ebenfalls ein langfristiger Prozess.

1.6.3.3 Shareholder- versus Stakeholderorientierung

Ein Unternehmen steht stets im Spannungsverhältnis vielfältiger und sich teils widersprechender **Ansprüche von verschiedenen Interessengruppen** (vgl. Bild 1.11).

Anspruchsgruppen eines Unternehmens und ihre Interessen (Auswahl)		
Interne	Eigentümer	Einkommen, Gewinn, Wertsteigerung des Kapitals
	Management	Einkommen, Arbeitsplatz, Sicherheit, Macht, Prestige
	Mitarbeiter	Einkommen, Arbeitsplatz, Sicherheit, zwischenmenschliche Kontakte
	Aufsichtsrat	Kontrolle, Information, strategische Ausrichtung des Unternehmens
	Betriebsrat	Kontrolle, Mitbestimmung, Interessenvertretung, Wiederwahl
Externe (Auswahl)	FK-Geber	Sicherheit für Kapitalbereitstellung, gute Verzinsung, Vermögenszuwachs
	Lieferanten	Stabile Liefermöglichkeiten, günstige Konditionen, Zahlungsfähigkeit
	Kunden	Gute Qualität u. Quantität, Service, günstige Konditionen etc.
	Konkurrenten	Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln, Kooperation
	Staat und Gesellschaft	Steuern, Sicherung der Arbeitsplätze, Sozialleistungen, positive Beiträge zur Infrastruktur, Einhaltung von Recht und Normen, Teilnahme an politischer Willensbildung, Kultursponsoring etc.

Bild 1.11 Interessengruppen und ihre Ansprüche (Quelle: Thommen/Achleitner 2012)

Die Unternehmensleitung, selbst Anspruchsgruppe, steht vor der Herausforderung eine Ordnung bzw. Hierarchie zwischen den Ansprüchen zu schaffen bzw.

einen Ausgleich zwischen den Interessengruppen herbeizuführen. Welche Ansprüche zu priorisieren sind, haben kapitalmarktorientierte Publikumsgesellschaften eindeutig beantwortet. Sie wenden seit den 1990er-Jahren wertorientierte Kennzahlensysteme als Instrument einer **wertorientierten Unternehmensführung** an. Bei diesen Unternehmen stehen die Interessen der Eigenkapitalgeber im Vordergrund und somit eine an der Entwicklung des ökonomischen Unternehmenswertes ausgerichtete Unternehmensführung, die ihren Ausdruck im Shareholder-Value-Konzept (vgl. Rappaport 1986) gefunden hat. Über diese stark einseitige Investorenorientierung wird in Literatur und Praxis intensiv diskutiert, ob sie mit unternehmensethischen Grundsätzen vereinbar ist.



Der **Shareholder-Ansatz** räumt den Eigenkapitalgebern (Shareholder) eine Vorrangstellung gegenüber den anderen Anspruchsgruppen ein. Die Eigenkapitalgeber sind Träger der Leitungskompetenz und des Unternehmensrisikos.

Die Kritiker der Shareholderorientierung argumentieren, dass die alleinige Ausrichtung des Unternehmens an der Schaffung des Unternehmenswertes die Interessen der anderen Interessengruppen am Unternehmen (Stakeholder) vernachlässigt. Sie favorisieren deshalb den Stakeholder-Ansatz, bei dem die Interessen aller Stakeholder im Rahmen eines pluralistischen Zielsystems im Unternehmen Berücksichtigung finden müssen.



Der **Stakeholder-Ansatz** räumt allen Anspruchsgruppen die gleichen Partizipationsrechte ein. Zwischen den verschiedenen Ansprüchen soll es zu einem fairen Interessenausgleich.

Im Gegensatz zu den kapitalmarktorientierten Unternehmen folgen mittelständische Unternehmen eher dem Stakeholder-Ansatz. Die Gründe liegen in einem hohen Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern sowie dem regionalen Umfeld.

■ 1.7 Kontrollfragen

1. Wie würden Sie die Attribute „beschreibend“ und „wirtschaftlich“ bzw. „entscheidungsorientiert“ innerhalb der Definition der Betriebswirtschaftslehre näher erläutern? (Abschnitt 1.2)
2. Was bedeutet im Rahmen der Definition die These, dass die Betriebswirtschaftslehre in Umkehrung zur Volkswirtschaftslehre einzelwirtschaftlich orientiert ist? (Abschnitt 1.2)

3. Worin bestehen die prinzipiellen Unterschiede zwischen der institutionellen, der funktionellen und der genetischen Untergliederung der Betriebswirtschaftslehre? (Abschnitt 1.2)
4. Durch welche klar definierten vier Merkmale ist der Begriff der Wissenschaft gekennzeichnet? (Abschnitt 1.3)
5. Stimmt die Behauptung, dass die Betriebswirtschaftslehre zum Einordnungspfad der Idealwissenschaften gehört? (Abschnitt 1.3)
6. Worin unterscheiden sich die Erkenntnisziele der theoretischen und der angewandten Betriebswirtschaftslehre und wieso ist die axiomatisch-deduktive Methode für die betriebswirtschaftliche Erkenntnisgewinnung nicht anwendbar? (Abschnitt 1.4)
7. Durch welchen Begriff würden Sie den folgenden Nachsatz ersetzen: „Summe aller Aktivitäten, die der bewussten Bedürfnisbefriedigung mittels Wirtschaftsgütern dienen“? (Abschnitt 1.5.1)
8. Durch welche Kriterien unterscheiden sich die Kategorien der Wirtschaftsgüter von den freien Gütern und zu welcher Unterkategorie der Wirtschaftsgüter gehören alle Dienstleistungen und Rechte? (Abschnitt 1.5.1)
9. Wieso bezeichnet man das ökonomische Prinzip auch als den produktivitätsorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre und welcher Unterschied ergibt sich daraus im Vergleich zum entscheidungsorientierten Ansatz? (Abschnitt 1.5.1)
10. Warum wird die Produktivität auch als technische Wirtschaftlichkeit bezeichnet und wie bezeichnet man die Teilproduktivität, bei der der Ertrag durch die Bodenfläche dividiert wird? (Abschnitt 1.5.2)
11. Zu welchen Unterformen der Wirtschaftlichkeitsmessung gehören die Kosten- und die Produktivitätswirtschaftlichkeit? (Abschnitt 1.5.2)
12. Wieso entsteht bei der praxisüblichen Berechnung der Eigen- und der Gesamtrentabilität bei Unternehmungsvergleichen eine objektiv resultierende Ergebnisdifferenz? (Abschnitt 1.5.2)
13. Hinterfragen Sie die These, dass die Liquidität nicht die oberste betriebliche Zielstellung verkörpert, wohl aber eine unbedingte Existenzbedingung! (Abschnitt 1.5.2)
14. Worin besteht der inhaltliche Unterschied zwischen den Bestands- und Stromgrößen in einer Unternehmung und welches Abhängigkeitsverhältnis besteht zwischen beiden? (Abschnitt 1.5.3)
15. Wie bezeichnet man das marktbewertete Ergebnis der betrieblichen Haupttätigkeit und durch welchen weiteren Bestandteil unterscheidet sich dieser Begriff zur Stromgröße der Einnahme? (Abschnitt 1.5.3)
16. Zu welchen Stromgrößen gehören Instandhaltungsaufwendungen an nicht der produktiven Nutzung unterliegenden Mietshäusern der Unternehmung sowie die Entgegennahme der Umsatzsteuer von Kunden? (Abschnitt 1.5.3)

■ 1.8 Übungsaufgaben

Ü1 Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung

Ausgangsdaten

Ein Studierender untersucht bei „Tenneco-Automotive“ im Bereich der Anlagenwirtschaft einen betriebswirtschaftlichen Sachverhalt und kommt dabei

- zum Erkenntnisgewinn einschließlich notwendiger Erklärungen unter Integration des Zeitfaktors,
- zum Erkenntnisgewinn durch reine Informationssammlung und -ordnung im Untersuchungsbetrieb,
- zum Erkenntnisgewinn durch Abstraktion spezifischer Erkenntnis in allgemein gültige Erklärungen und
- zum Erkenntnisgewinn unter Zuhilfenahme von Axiomen.

Aufgabenstellungen

1. Welche Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung werden jeweils durch den Studierenden angewandt?
2. Kennzeichnen und begründen Sie aus den oben angeführten Methoden die Methode, die für die betriebswirtschaftliche Erkenntnisgewinnung nicht geeignet ist!

Ü2 Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens (Produktivität)

Ausgangsdaten

Im Betrieb A werden 1440 Stück einer Ware von 200 Mitarbeitern bei einer Kostenbelastung von 32 000 € hergestellt. Im Betrieb B fertigen 250 Mitarbeiter 1800 Stück der Ware bei Kosten in Höhe von 36 000 €. Der Stückerlös für ein Produkt aus Betrieb A beträgt 19,20 €.

Aufgabenstellungen

1. Berechnen Sie für beide Betriebe nach der allgemein gültigen

$$\text{Produktivitätsformel} \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Faktoreinsatzmenge}}$$
 - die Arbeitsproduktivität,
 - die Kapitalproduktivität.
2. Wie hoch ist jeweils die wertmäßige Wirtschaftlichkeit im Betrieb A?
3. Wie hoch muss Betrieb B seinen Stückerlös ansetzen, um eine Wirtschaftlichkeit von 0,85 zu erreichen?

Ü3 Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens (Rentabilität)

Ausgangsdaten

Eigenkapital	120 000 €
Umsatzerlöse	600 000 €/Jahr
Einzelkosten	300 000 €/Jahr
Fremdkapital	125 % vom Eigenkapital
Gemeinkosten	285 600 €/Jahr
Fremdkapitalzins	4,8 % (nur bei Gesamtkapitalrentabilität einbeziehen)

Aufgabenstellung

Berechnen und interpretieren Sie die prozentuale Rentabilität (Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität) eines Unternehmens unter Beachtung der o. g. Ausgangsdaten.

Ü4 Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens (Liquidität)

Ausgangsdaten

Kassenbestand	2000 €
Bestände Endprodukte	12 000 €
Postgiroguthaben	4000 €
kurzfristige Verbindlichkeiten	8000 €
Guthaben bei Kreditinstituten	6000 €
kurzfristige Forderungen	1200 €
Bestände Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4000 €

Aufgabenstellung

Berechnen und interpretieren Sie auf der Basis nachfolgend genannter Liquiditätskennzahlen:

$$\text{Liquidität 1.Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel (Bargeld, Buchgeld, Geldersatzmittel)}}{\text{sofort fällige + kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2.Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen}}{\text{sofort fällige + kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3.Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Vorräte}}{\text{sofort fällige + kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

und unter Beachtung der o. g. Daten die Liquidität 1. Grades und 2. Grades!

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Baetge, J./Schewe, G./Schulz, R./Solmecke, H.:* Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes in: JfB (Zeitschrift), Vol. 57, S.183–219, 2007
- Bestmann, U.:* Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 11. Aufl., München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2009
- Dillerup, R./Stoi, R.:* Unternehmensführung. 4. Aufl., München: Vahlen, 2013
- Jung, H.:* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 13. Aufl. München; Wien: Oldenbourg Verlag, 2016
- Luger, A.E./Geisbüsch, H.-G./Neumann, J.M.:* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl., München, Wien: Hanser Verlag, 2004
- Oehrich, M.:* Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2018
- Olfert, K./Rahn, H.-J.:* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 12. Aufl., Ludwigshafen: Kiehl Verlag, 2017
- Rappaport, A.:* Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance. New York/London, 1986
- Schein, E.H.:* Organizational Culture and Leadership. 4. Aufl., San Francisco, 2010
- Schierenbeck, H./Wöhle, C.B.:* Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19. Aufl., München; Wien: Oldenbourg Verlag, 2016
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.:* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012
- Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.:* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015
- Weissman, A.:* 2011: Die großen Strategien für den Mittelstand. 3. Aufl., Frankfurt/M.: Campus Verlag, 2015
- Weissman, A./Artmann, A./Augsten, T.:* Strategieentwicklung und -implementierung, Seminarpräsentation, Friedrichshafen, 3. bis 5. Januar 2012
- Welge, K./Al-Laham, A.:* Strategisches Management. 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2017
- Wöhe, G.:* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 27. Aufl., München: Verlag Vahlen, 2020
- Wollenberg, K. (Hrsg.):* Taschenbuch der Betriebswirtschaft. 2. Aufl., Leipzig: Fachbuchverlag, 2004

Weiterführende Literatur

- Balderjahn, I./Specht, G.:* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020
- Brockhaus-Enzyklopädie.* 21. Aufl., Band 30. Mannheim: Verlag Brockhaus, 2006
- Busse von Colbe, W./Coenenberg, A./Kajüter, P./Linnhoff, U.:* Betriebswirtschaft für Führungskräfte. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2011
- Domschke, W./Scholl, A.:* Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2008
- Hering, E.:* Taschenbuch für Wirtschaftsingenieure. 4. Aufl., Leipzig: Fachbuchverlag, 2016
- Junge, P.:* BWL für Ingenieure. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012
- Müller, A./Uecker, P./Zehbold, C.:* Controlling. 2. Aufl., Leipzig: Fachbuchverlag, 2006
- Töpfer, A.:* Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2007
- Weber, W./Kabst, R./Baum, M.:* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2018

2

Betrieb und Unternehmung

■ 2.1 Studienziele

Dieses Kapitel soll dem Leser ermöglichen

- die unterscheidenden Merkmale zwischen den Begriffen Betrieb, Unternehmen und Unternehmung sowie Firma aufzuzeigen und zu interpretieren;
- die Vielfalt der Gliederungsmöglichkeiten, nach denen Unternehmungen mittels definierter Merkmale typisiert werden können, kennen zu lernen und betriebswirtschaftlich exakt auszuwerten;
- zu erkennen, dass das Grundmodell einer Unternehmung intern komplexe Prozesse und Strukturen beinhaltet und extern vielfältigen Verflechtungsbeziehungen mit der Umwelt unterliegt;
- die Basistypen von privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Betrieben zu unterscheiden sowie die Hauptmerkmale ausgewählter Rechtsformen von den Gründungs- bis zu den Auflösungsmodalitäten herauszuarbeiten einschließlich der vorrangigen Interpretation handels- und steuerrechtlicher Besonderheiten;
- den Begriff von Unternehmensverbindungen unter dem Aspekt praxismöglicher Bindungsintensitäten zu deuten und die Kernaussagen ihrer Unterformen zu interpretieren.

■ 2.2 Begriffsbestimmungen Betrieb, Unternehmen und Unternehmung

Wie bereits im Abschnitt 1.5.1 bei der Darstellung betriebswirtschaftlicher Grundbegriffe angesprochen, umfasst der Begriff der Wirtschaft alle Institutionen, die bewusst der menschlichen Bedürfnisbefriedigung mittels Wirtschaftsgütern die-

nen. In diesem Zusammenhang wurde darüber hinaus festgestellt, dass als wirtschaftliche Institutionen auf differenzierte Zwecke und Ziele ausgerichtete Einzelwirtschaften fungieren. Zu diesen gehört bekanntlich neben der Konsumtions- auch die Produktionswirtschaft, im umgangssprachlichen Gebrauch auch als Betrieb bezeichnet.



Ein **Betrieb** ist eine Stätte, in der Güter und Dienstleistungen für den Bedarf Dritter im Rahmen der Arbeitsteilung produziert und anschließend am Markt verwertet werden.

Aus dieser Definition darf jedoch nicht geschlussfolgert werden, dass ein Betrieb zur Realisierung seiner Grundsatzaufgabe nicht auch konsumieren darf, weil er sonst zu der Konsumtionswirtschaft gehören würde.

Außer dem Begriff Betrieb als dem Gegenstandsgebiet der Betriebswirtschaftslehre werden in der Theorie und Praxis auch noch andere Synonyme wie z. B. **Unternehmung** und **Unternehmen**, aber auch **Fabrik**, **Firma**, **Werk** bzw. **Geschäft** verwendet. Dies ist unexakt und bedarf einer näheren Hinterfragung. Nach Erich Gutenberg gilt der Betrieb als Oberbegriff für alle Produktionswirtschaften, egal ob in markt- oder planwirtschaftlich gestalteten Wirtschaftssystemen. Damit ist klar, dass ein Betrieb von **systemindifferenten Bestimmungsfaktoren** geprägt wird. Als solche gelten:

- a) die Kombination von betrieblichen Produktionsfaktoren,
- b) das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und
- c) das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

Der Fachausdruck **Unternehmung** gilt nach den oben angesprochenen Autoren dagegen als das primäre Erscheinungsbild eines Betriebes in der Marktwirtschaft. Dabei wird geschlussfolgert, dass nur in diesem Wirtschaftssystem die für die Unternehmungen notwendigen konstitutiven Merkmale (auch **systemdifferente Bestimmungsfaktoren der Marktwirtschaft** genannt) wie

- a) das Autonomieprinzip,
 - b) das erwerbswirtschaftliche Prinzip und
 - c) das Prinzip des Privateigentums
- gewährleistet sind.

Damit ist sicher, dass der Unternehmungsbegriff inhaltlich umfassender ist als der Begriff des Betriebes.



Schlussfolgernd kann somit postuliert werden, dass jede Unternehmung zugleich Betrieb ist, aber nicht jeder Betrieb eine Unternehmung verkörpert!

Interessant in diesem Kontext ist auch die Auffassung von Erich Kosiol, der zunächst die gleiche Meinung in Bezug auf die Primärstellung von Unternehmungen in der Marktwirtschaft wie der vorgenannte Autor vertritt, jedoch später resümiert, dass das erwerbswirtschaftliche Prinzip und das Prinzip an Privateigentum nicht zu den bestimmenden Merkmalen einer Unternehmung gehören. Nimmt man diese These auf, so ergeben sich wirtschaftliche Gebilde, die zwar Betriebe, aber keine privaten Unternehmungen sind. Kosiol bezeichnet sie als **öffentliche Unternehmen**. Abschließend zu dieser Begriffsproblematik gilt es noch, den Begriff der **öffentlichen Betriebe und Verwaltungen** zu klären. Diese Wirtschaftseinheiten haben auch in der Marktwirtschaft ihre Existenzberechtigung, spielen aber gegenüber den Unternehmungen eine untergeordnete Rolle. Im Planwirtschaftssystem übernehmen sie dagegen den Aufgabenpart der marktwirtschaftlichen Unternehmungen, allerdings dann mit den systemdifferenten Bestimmungsfaktoren der **Planwirtschaft**. Als solche gelten nach Wöhe 2020:

- a) das Organprinzip,
- b) das Prinzip der Planerfüllung,
- c) das Prinzip des Gemeineigentums.

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen (oft auch als „Non-Profit-Organisationen“ bezeichnet) gelten nach Schierenbeck/Wöhle 2016, schlechthin als „Organe der Gesamtwirtschaft vom Staat getragen werden und als Wirtschaftseinheiten besonderer Prägung den (gesellschaftlichen) Bedarf nach bestimmten Gütern (z. B. öffentliche Straßen) und nach Dienstleistungen (z. B. Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung) kollektiv oder über den Markt befriedigen“ (Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 31).

Im letzteren Fall sind sie mit den Unternehmungen vergleichbar. Bild 2.1 dokumentiert in Anlehnung an den oben genannten Autor den Gesamtzusammenhang die bestimmenden Merkmale der vorangestellten Begriffe.

Zu den weiter genannten Synonymbegriffen für den Begriff Betrieb ist festzustellen, dass dieser Bezugskontext zum Teil falsch ist, verkörpern diese Kategorien in Anlehnung an Wöhe 2020 doch lediglich differenzierte Denkansätze für den Betriebsbegriff. So entspricht

- der Begriff des Werkes oder der Fabrik nur dem **technischen**,
- das Geschäft nur dem **kaufmännischen** und
- die Firma nur dem **juristischen**

Aspekt eines Betriebes. Da, wie schon eingangs vermerkt, nur die Unternehmung alle für das Funktionieren des Marktwirtschaftssystems erforderlichen Merkmale erfüllt, wird bei der Darstellung weiterer Inhalte wie z. B. der Betriebstypologie und den Betriebszielen sowie beim Grundmodell des Betriebes nur noch der Begriff der Unternehmung bzw. des Unternehmens verwendet. Diese Tatsache erscheint aufgrund der an anderer Stelle postulierten Logik (**jede Unternehmung ist zugleich Betrieb**) legitim.

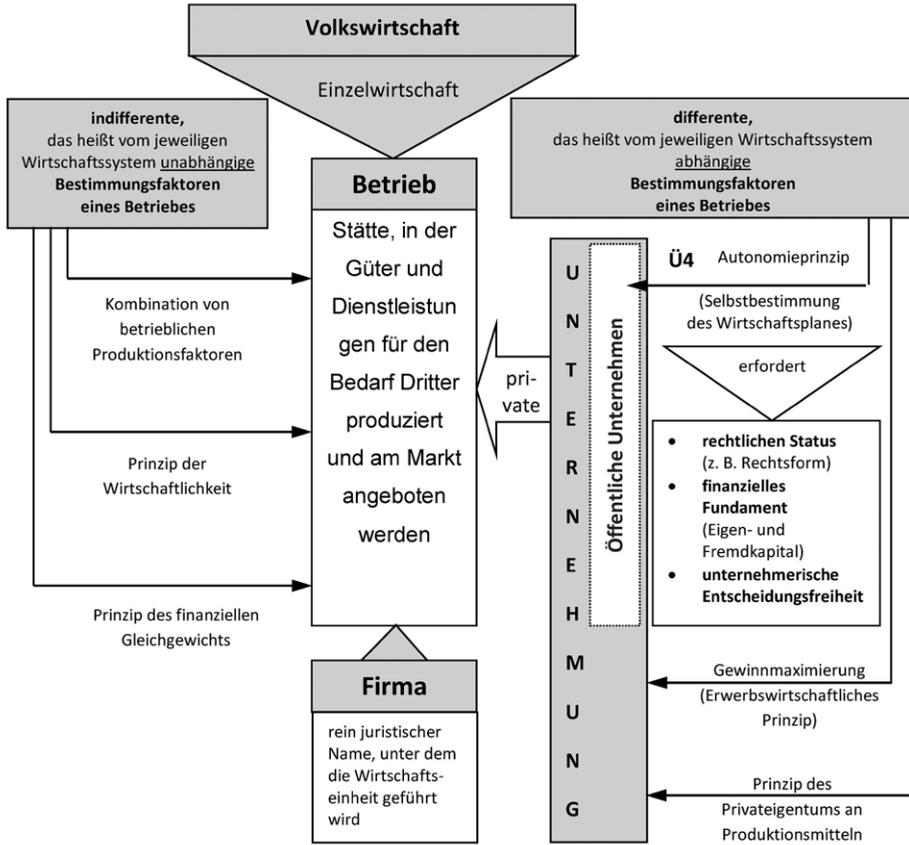


Bild 2.1 Begriffsbestimmungen Betrieb, Unternehmen, Unternehmung, Firma

■ 2.3 Typologie von Unternehmen

Die Unternehmen nehmen in der Wirtschaftspraxis vielfältige Gestaltungsformen an. Sie unterscheiden sich quantitativ und qualitativ und müssen sie nach definierten Wesenskriterien (z. B. For-Profit oder Not-for-Profit) systematisiert, d. h. typisiert werden. Bestmann 2009 begründet die **Vorteilhaftigkeit** einer Typisierung unter **drei Aspekten**:

1. „Die Typisierung trägt, indem sie strukturiert, zur Schaffung einer allgemein besseren Übersicht bei.
2. Die Typisierung hilft, das Erfahrungsobjekt nach verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren.

3. Durch Typisierung werden die Bemühungen der Praxis, Lösungen für anstehende Probleme zu finden, unterstützt.“ (Bestmann 2009, S.4)

Da die Vielfalt der Gesichtspunkte und damit die Gliederungsmöglichkeiten, nach denen Unternehmen typisiert werden können (vgl. Wöhe 2020, Schierenbeck/Wöhle 2016, Bestmann 2009) sehr groß ist, sollen an dieser Stelle nur die wichtigsten Merkmale genannt werden. Als solche gelten:

- a) Typologie nach **Wirtschaftszweigen**;
- b) Typologie nach der **Leistungsart**;
- c) Typologie nach dem **dominanten Elementarfaktor**;
- d) Typologie nach der **Größenklasse**;
- e) Typologie nach **Standortcharakteristika**;
- f) Typologie nach der **Rechtsform**;
- g) Typologie nach den **Unternehmungsverbindungen**.

Zu a) Die Typisierung nach diesem Aspekt in **Industrie-, Handels-, Versicherungs-, Verkehrs-, Bank- und sonstigen Dienstleistungsunternehmen** ist sehr allgemein und bezieht sich vorrangig auf Differenzierungen im Beschaffungs-, Finanzierungs- und Buchführungssektor. Zur Erweiterung des vorher genannten Aussagewertes ist es deshalb gut, wenn die genannten Branchen tiefer, wie in Tabelle 2.1 dargestellt, nach **Hauptwirtschaftszweigen** untergliedert werden. In dieser Tabelle erfolgt die Aufspaltung der Unternehmen auf die einzelnen Abschnitte nach der Unternehmens- und Beschäftigtenanzahl.

Tabelle 2.1 Unternehmensregister – Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz 2018 (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, www. ifm-bonn.org – Stand: 24.03.2021)

Wirtschaftsabschnitt ¹		Unternehmen ² insgesamt	Beschäftigte (sozialversicherungspflichtig)	Umsatz ³ in Mio. €
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	2058	40 268	12 838
C	Verarbeitendes Gewerbe	231 063	7 187 613	2 233 099
D	Energieversorgung	75 009	253 295	527 897
E	Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	11 473	266 811	56 926
F	Baugewerbe	388 991	1 772 429	303 765
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	612 805	4 601 843	2 105 201
H	Verkehr und Lagerei	114 524	1 842 510	320 264

Wirtschaftsabschnitt ¹		Unternehmen ² insgesamt	Beschäftigte (sozialversicherungspflichtig)	Umsatz ³ in Mio. €
I	Gastgewerbe	248 053	1 039 584	94 714
J	Information und Kommunikation	134 666	1 114 711	260 501
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	69 887	931 262	154 372
L	Grundstücks- und Wohnungswesen	174 200	283 365	118 257
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen	526 437	2 035 572	354 514
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	229 359	2 035 572	239 547
P	Erziehung und Unterricht	77 637	983 605	16 503
Q	Gesundheits- und Sozialwesen	243 509	4 897 897	88 859
R	Kunst, Unterhaltung, Erholung	115 245	287 197	41 552
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	235 775	922 181	39 470
Insgesamt		3 483 691	30 859 088	6 968 279
¹ Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)				
² Unternehmen mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten 2019				
³ Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt				

Wertet man die in Tabelle 2.1 aufgeführten Zahlen etwa näher aus, so ergeben sich folgende **Analyseergebnisse**:

1. Von den insgesamt rund **3,48** Mio. Unternehmen in Deutschland sind **20,34%** (708 594) Unternehmen im Sachleistungs- und **79,66%** (2 775 097) im Dienstleistungssektor angesiedelt.
2. Innerhalb der unter 1. genannten Merkmalsausprägungen (B – F) und (G – S) verkörpern die unter B (**0,06%**) und K (**2,01%**) sowie F (**11,17%**) und G (**17,59%**) genannten Zweige die jeweiligen Minimal- bzw. Maximalwerte.
3. Die meisten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten – innerhalb der Gesamtsumme von rund **30,9** Mio. Beschäftigten – befinden sich mit **7,19** Mio. (**23,29%**) im Wirtschaftsabschnitt „Verarbeitendes Gewerbe“, die wenigsten dagegen mit **40 268** (**0,13%**) im Abschnitt „Bergbau“.
4. Die **3,48** Mio. Unternehmen erwirtschaften einen Gesamtumsatz von rund **6,9** Billionen €, wobei der Wirtschaftsabschnitt „Verarbeitendes Gewerbe“ mit rund **2,23** Billionen € (**32,04%**) den umsatzstärksten Zweig verkörpert!

Ein Blick auf die nächste Tabelle 2.2 verdeutlicht eine Aufspaltung der in der vorangestellten Tabelle 2.1 aufgelisteten Beschäftigungszahlen nach differenzierten Umsatzgrößen- und Beschäftigungsgrößenzahlen (Tabelle 2.2).

Tabelle 2.2 Unternehmen 2018 in Deutschland nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, www.ifm-bonn.org – Stand: 24.03.2021)

Umsatz	insgesamt	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte von...bis ...					
		0 ¹	1 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 bis 499	500 und mehr
bis 2 Mio.	3 247 186	1 680 804	1 369 270	180 397	14 454	1426	835
über 2 Mio. – 10 Mio.	175 793	12 870	35 222	104 232	21 931	866	572
über 10 Mio. – 50 Mio.	46 337	2089	2833	13 003	24 350	2736	1326
über 50 Mio.	14 375	425	283	1242	4734	3547	4144
Insgesamt	3 483 691	1 696 188	1 407 708	298 874	65 469	8575	6877

¹ Einschließlich Unternehmen ohne Beschäftigte 2018, aber mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen 2018

Aus dieser Tabelle ist jeweils ersichtlich, dass mit deutlichem Abstand die meisten der rund **3,48 Mio.** Unternehmen, nämlich **99,36 %**, kleinere und mittlere Unternehmen (**KMU**) mit **1 bis 249 Beschäftigten** und einem **Umsatz bis 50 Mio.€** sind. Demgegenüber stehen jedoch insgesamt mehr als **17 000** große Unternehmen, die ihrerseits jedoch knapp **65,6 %** des Umsatzes und gut **47,95 %** aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten auf sich vereinen.

Zu b) Bei der Typisierung der Unternehmen nach der Leistungsart wird grundlegend unterschieden in

- Sachleistungsunternehmen und
- Dienstleistungsunternehmen.

Während zu den zuerst genannten Unternehmen vorrangig alle Industrie- und Handwerksbetriebe (z. B. Betriebe der Chemie- und Möbelindustrie, des Maschinenbaus bzw. Schlosser- und Elektroinstallateure) gehören, zählen zu den Dienstleistungsunternehmen die schon unter a) angeführten Unternehmen wie die Handels-, Bank-, Versicherungs- und Verkehrsbetriebe. Auf eine weitere Untergliederung der Sachleistungsbetriebe, z. B. in Rohstoffgewinnungsbetriebe, wird an dieser Stelle verzichtet.

Zu c) Die Typisierung nach diesem Wesensmerkmal unterscheidet die Unternehmen nach der vorherrschenden Priorität der betrieblichen Elementarfaktoren in **lohn-**, **anlagen-** und **materialintensive** Betriebe.

Zu d) Die Typisierung der Unternehmen nach der Größenklasse ist nicht unproblematisch, weil diese meist nur auf der Basis der Beschäftigtenanzahl (vgl. Tabelle 2.2) erfolgt. Aussagefähiger wird diese Typisierung dann, wenn noch weitere Faktoren wie z. B. die **Umsatzhöhe pro Geschäftsjahr** oder die **Bilanzsumme** mit in die Betrachtung einbezogen werden. Man spricht dann von einem **mehrdimensionalen Typisierungsmaßstab**. Ein Beispiel für den zuletzt genannten Aspekt liefert die Umschreibung der **Größenklassen von Kapitalgesellschaften** nach **§ 267 Absatz 1–4 HGB**. Dort wird die Zuordnung zu einer Größenklasse so vorgenommen, dass mindestens zwei von drei der in Tabelle 2.3 integrierten Merkmale erfüllt sein müssen:

Tabelle 2.3 Umschreibung der Größenklassen von Kapitalgesellschaften

Größenklassen Merkmale	Größenklasse		
	Kleine	Mittelgroße	Große
Bilanzsumme	≤ 6 000 000 €	Wenn mindestens zwei Merkmale der kleinen Größenklasse überschritten und jeweils mindestens zwei Merkmale der großen Klasse nicht überschritten werden	> 20 000 000 €
Umsatzerlöse	≤ 12 000 000 €		> 40 000 000 €
Arbeitnehmerzahl	50 im Jahresdurchschnitt		250 im Jahresdurchschnitt

Zu e) Diese Typisierung von Unternehmen nach dem Standort zählt zu den konstituierten Entscheidungen. Als solche gelten alle Entscheidungen, die primär bei der Unternehmensgründung anfallen (z. B. Rechts- und Kooperationsform, Unternehmensgegenstand usw.) und die mit weitreichenden Konsequenzen verbunden sind.

Der Standort eines Unternehmens kann nach vielfältigen Orientierungsaspekten bestimmt werden. Nach Olfert/Rahn 2013, sind dies: die **Arbeits-, Abgaben-, Verkehrs-, Energie-, Umwelt-, Absatz- und Auslandsorientierung**. Als effizienter Standort gilt dabei derjenige, wo die höchste Kapitalrendite erzielt wird (vgl. Abschnitt 1.5.2.3).

Auf eine weitere Interpretation der Unternehmenstypologie nach der Rechtsform und den Unternehmensverbindungen wird an dieser Stelle verzichtet. Beide Aspekte werden im Rahmen der konstitutiven Unternehmensentscheidungen noch näher dargestellt.

■ 2.4 Grundmodell der Unternehmung

Geht man von den im Abschnitt 2.2 dargestellten Begriffsbestimmungen zum Betrieb bzw. der Unternehmung aus, so ist unschwer zu erkennen, dass die mit der Leistungserstellung und -verwertung einhergehenden **Prozesse und Strukturen** eines Unternehmens sehr komplex sind. Aus dieser Tatsache und den permanent parallel dazu verlaufenden Prozessveränderungen einschließlich der Verflechtung mit der Umwelt in einem definierten Zeitraum resultieren die Schwierigkeiten, die Unternehmenswirklichkeit realitätsnah darzustellen. Um dies trotzdem zu ermöglichen, bedient man sich – wie bereits in Abschnitt 1.4 dargestellt – modellhafter Abbildungen. Bei diesen Darstellungen wird zunächst davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen vielfältige externe Verflechtungen mit seiner Umwelt in Form des **Beschaffungs-, Absatz- und Kapitalmarktes**, aber auch mit dem **Staat** besitzt. Unternehmensintern werden die im Beschaffungsmarkt erworbenen, auch als Elementarfaktoren bezeichneten Inputgrößen wie **tätige Arbeit, Anlagengüter** und **Material** durch die dispositive Arbeitsleistung (auch als leitende Arbeit bezeichnet) zu den betrieblichen Produktionsfaktoren (vgl. Bild 6.2) verknüpft. Im folgenden Prozess werden sie zu Outputs im Sinne von Fertigerzeugnissen oder unfertigen Erzeugnissen bzw. Leistungen umgewandelt. Diese gilt es danach auf dem Absatzmarkt effektivitätsorientiert zu realisieren.

Die dabei erzielten Absatzerlöse fließen dann in das Unternehmen zurück und stärken damit – nach Abführung der **Abgaben** durch Steuern, Gebühren, Beiträgen und eventuellen Strafabgaben an definierte Gebietskörperschaften – wiederum deren Finanzkraft. Die in diesem Wertumlaufmodell des Unternehmens durch den angeführten Transformationsprozess ausgelösten Güter- und Finanzbewegungen (auch als Güter- und Geldstrom bezeichnet) führen letztendlich zu den im Abschnitt 1.5.3 aufgezeigten Begriffspaaren betrieblicher Stromgrößen wie zum Beispiel Ertrag und Aufwand oder Ausgabe und Einnahme. In der Bild 2.2 werden die genannten externen und internen Kausalitäten eines Unternehmens noch einmal zusammengefasst dargestellt.

Unterstellt man, dass es sich bei der Bild 2.2 um ein produktionswirtschaftlich orientiertes Unternehmen handelt, so lassen sich folgende zusammenfassende **Erkenntnisse** ableiten:

1. Jedes Unternehmen als eine fremdbedarfsdeckende Wirtschaftseinheit wird von sechs **systemindifferenten** und **-differenten Bestimmungsfaktoren** beeinflusst.
2. Jedes Unternehmen korrespondiert mit anderen Wirtschaftseinheiten über den **Beschaffungs- und Absatzmarkt**.

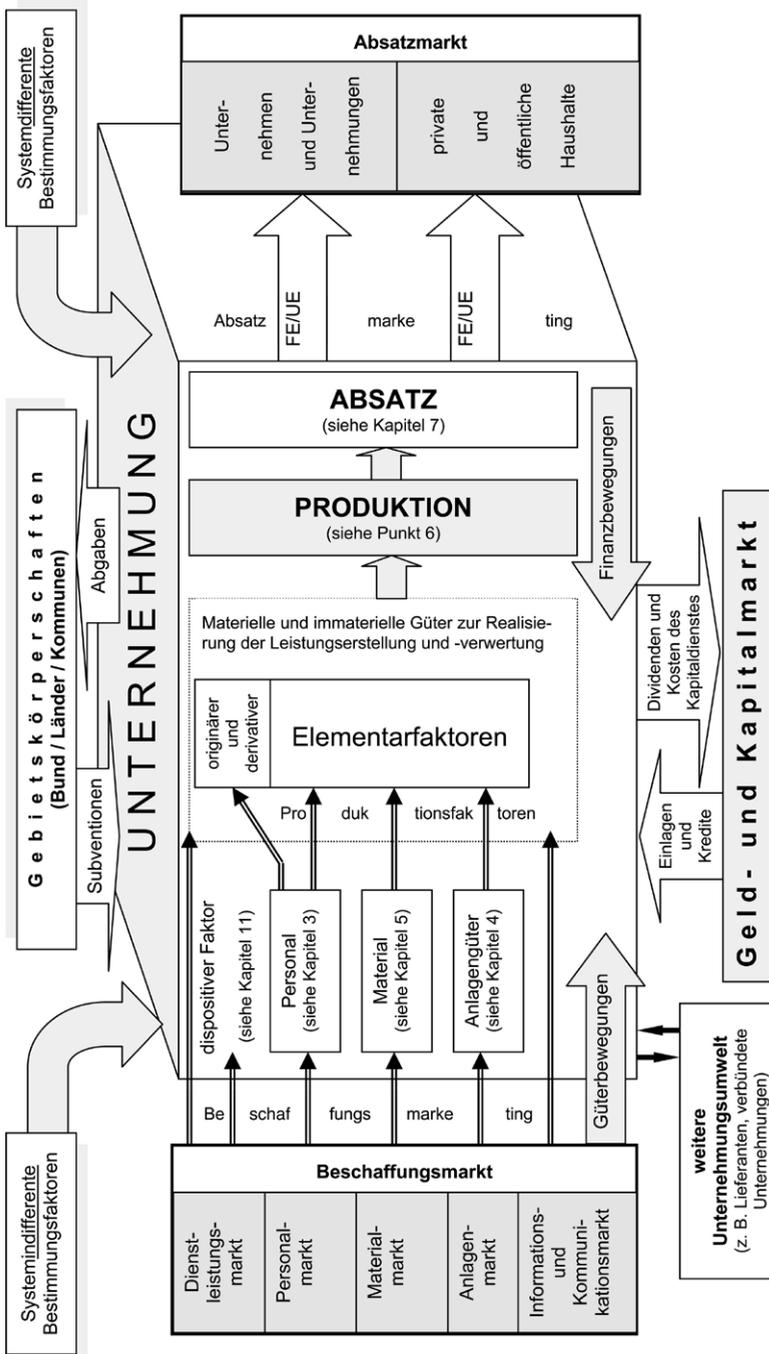


Bild 2.2 Verflechtungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt

3. Jedes Unternehmen erhält Einzahlungen und vollzieht Auszahlungen sowohl aus dem **Geld-** und **Kapitalmarkt** als auch mit differenzierten **Gebietskörperschaften**.
4. Jedes Unternehmen verkörpert ein **Umwandlungssystem** von Inputgütern, d. h. Güter niederer in Güter höherer Ordnung.
5. Jedes Unternehmen besitzt einen **Realgüterfluss** mit einem gegensätzlich gerichteten **Nominalgüterfluss** als Ausdruck der Güter- und Finanzbewegungen.
6. Jedes Unternehmen ist ein **soziotechnisches System** im Sinne eines „Mensch-Maschine-Systems“.
7. Jedes Unternehmen besitzt zur zielorientierten Realisierung ihres Aufgabenspektrums mindestens vier klassische, sowohl miteinander korrespondierende als auch in gegenseitiger Abhängigkeit stehende **Hauptfunktionsbereiche** (Beschaffung, Produktion, Absatz und Management).
8. Jedes Unternehmen beinhaltet darüber hinaus noch eine Reihe von weiteren prozessbezogenen, jedoch funktionsübergreifenden **Funktionsbereichen** wie den Finanz-, Controlling- und Informationsbereich, aber auch das Rechnungswesen.

Da in den Kapiteln 3 bis 11 die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens näher dargestellt werden, wird an dieser Stelle auf eine weitere (detailliertere) Interpretation verzichtet. Zu erwähnen ist jedoch, dass der in einem Unternehmen ablaufende Prozess nach unterschiedlichen Dimensionen dargestellt werden kann. So verwendet Bestmann 2009 z.B. eine Unterscheidung nach Aktionsobjekten (Real- sowie Nominalgüterprozess und Informationsprozess) und nach Aktionsphasen (Input-, Throughput- und Outputgüter).

■ 2.5 Rechtsformen von Betrieben

2.5.1 Vorbemerkung

Bereits aus der Überschrift zu diesem Gliederungspunkt ist ersichtlich, dass bei den nachfolgenden Bemerkungen nicht nur wie bisher auf die Unternehmung Bezug genommen werden darf, sondern auf den der Unternehmung übergeordneten Begriff des Betriebes. Dies hat seine vorrangige Ursache darin, dass in diesen Oberbegriff auch die öffentlich-rechtlichen Betriebe einzuordnen sind. Der Rechtsformbegriff ist in der Literatur meist unter der Kapitelüberschrift der „**Konstitutiven Entscheidungen des Betriebes**“ angesiedelt. Als solche gelten bekanntlich

alle langfristigen Entscheidungen wie die Wahl des Standortes, der Rechtsform und der Unternehmungsverbindungen mit grundlegender Bedeutung für die Arbeitsweise und Grundstruktur eines Betriebes. Unter dem Begriff einer Grundstruktur wird dabei der rechtliche Handlungsrahmen des Betriebes hinsichtlich seiner Außen- und Innenverhältnisse verstanden. Die juristische Basis dieser Rechtsbeziehungen ist im **Gesellschaftsrecht** (vgl. Beck-Texte 2014) fixiert. Dieses ist kein kodifiziertes – also nur in einem Gesetzbuch subsumiertes – Recht, sondern eine Zusammenfassung einer Vielzahl von Einzelgesetzen (z. B. **BGB, HGB, GmbHG, AktG, GenG, PartGG, UmwG, MitbestG** u. a.). Zu erwähnen wäre noch die Tatsache, dass das Gesellschaftsrecht ein sog. „**dispositives Recht**“ (ius dispositivum) verkörpert, d. h., den Firmengründern soll eine weitgehende Wahlfreiheit bezüglich der Gestaltung ihrer Innen- und Außenverhältnisse gewährt werden. Dies soll jedoch nicht heißen, dass damit die Wahl einer Rechtsform absolut keinen Einschränkungen im Sinne des „**zwingenden Rechts**“ (ius cogens) unterliegt. **Einschränkungen** als besonderer Aspekt der Schutzwürdigkeit potenzieller Geschäftspartner beziehen sich besonders auf

- eine definierte **Mindestzahl** von Gründern (z. B. OHG, KG, eG, Einmangengesellschaft),
- ein definiertes **Mindestkapital** bei Gründung (z. B. GmbH, AG),
- einen definierten **Betriebszweck** (z. B. VVaG, Partenreedereien, Bergrechtliche Gewerkschaften, Genossenschaften),
- definierte **Eigentumsverhältnisse** (z. B. öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form können nur als öffentliche Gesellschaften und öffentliche Genossenschaften gestaltet werden),
- eine definierte **Rechtsfähigkeit** (z. B. öffentlich-rechtliche Anstalten und Körperschaften als spezielle Rechtsformen des öffentlichen Rechts).

Abschließend muss noch festgestellt werden, dass auch ohne eine bestätigte Rechtsform durch Eintragung in das Handelsregister die Aufnahme einer Betriebsfähigkeit vorab gegeben ist, jedoch ist mit diesem konkludenten (folgerichtigen) Handeln die spätere Rechtsform bereits vorbestimmt (präjudiziert).

2.5.2 Überblick über die Rechtsformen

Eine grundlegende Einteilung der in der Wirtschaft vorkommenden Rechtsformen von Betrieben kann anhand folgender **Systematisierungsmerkmale** vorgenommen werden:

- a) **Quantum des Erwerbsstrebens** (erwerbs-, gemein- oder gemischtwirtschaftliches Prinzip als Zielstellung),

- b) **Kapitalträgerart** (private oder/und öffentliche Hand),
 c) **Rechtsfähigkeit** (keine eigene Rechtspersönlichkeit oder juristische Person) und
 d) **Rechtsbereich** (Privat- oder/und öffentliches Recht).

Unter Berücksichtigung der Priorität der vorgenannten Systematisierungskriterien ergibt sich zunächst für die **privatrechtlichen Betriebe** folgende grundlegende **Einteilung** (Bild 2.3).

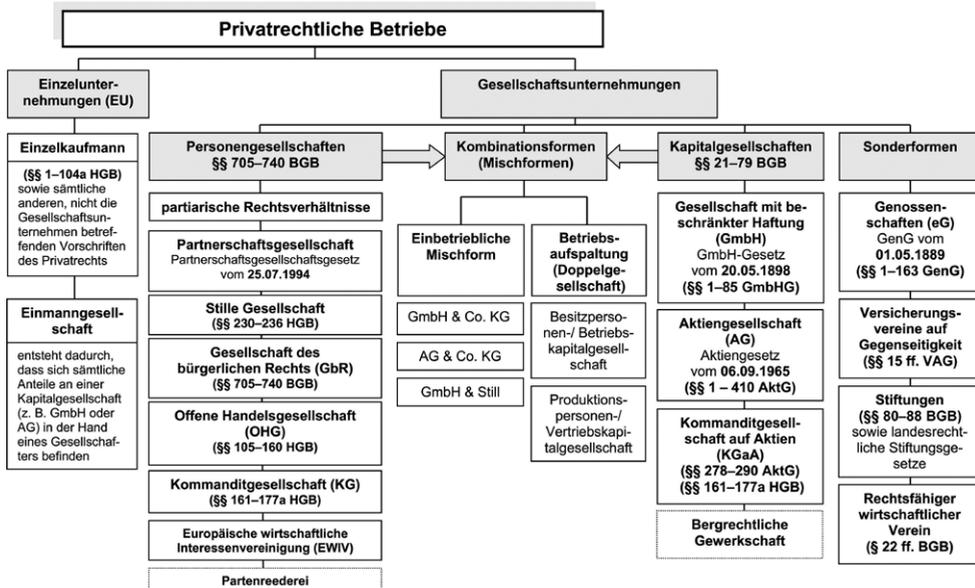


Bild 2.3 Systematisierung der Rechtsformen (Überblick über privatrechtliche Betriebe)

2.5.3 Grundtypen von privatrechtlichen Betrieben

2.5.3.1 Einzelunternehmen

Ein Einzelunternehmen im Sinne eines Einzelkaufmanns gilt als die originäre Grundform aller Unternehmen überhaupt. Sie ist auch heute noch die häufigste (knapp 70,8% aller Unternehmen besaßen lt. Statistischem Bundesamt diese Rechtsform, Stand 24.03.2021), besonders bei kleinen- und mittleren Unternehmen vorkommende, rechtlich am einfachsten zu bildende Unternehmensform.



Ein **Einzelunternehmen** ist i. d. R. ein Gewerbebetrieb, in dem die Geschäftsführung das Haftungsrisiko, das Kapitalvolumen sowie die Gewinn- und Verlustverteilung nur von einer geschäftsfähigen Person, dem Einzelunternehmer oder -kaufmann auch Inhaber genannt, ausgeübt, übernommen, aufgebracht und zugerechnet werden kann.

Als **Gewerbebetrieb** gilt nach § 15 EStG Absatz 2 bekanntlich „jede selbstständige nachhaltige Betätigung, die mit der Absicht, Gewinn zu erzielen, unternommen wird und die sich als Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr darstellt, ..., wenn die Betätigung weder als Ausübung von Land- und Forstwirtschaft, freier Beruf oder als andere selbstständige Arbeit anzusehen ist.“

Unter dem Attribut der **Geschäftsfähigkeit** versteht man dagegen laut §§ 104ff. BGB die abgestufte Fähigkeit, rechtsgeschäftliche Willenserklärungen abzugeben und entgegenzunehmen. Um das Haftungsrisiko bei dieser Rechtsform zu mindern, können auch von Einzelunternehmern **Einmann-Gesellschaften** in Form einer Einmann-GmbH oder AG bzw. als Einmann-GmbH & Co. KG gegründet werden.

2.5.3.2 Gesellschaftsunternehmungen

Der Begriff Gesellschaftsunternehmung verkörpert laut Bild 2.3 zunächst nur einen Oberbegriff für alle unter diesem Dach zusammengefassten **Personen- und Kapitalgesellschaften** einschließlich deren **Kombinationen** sowie definierter **Sonderformen von Gesellschaftsunternehmungen**. Wie der Name schon ausdrückt, beinhalten Gesellschaften Unternehmensformen mit mehreren Personen (auch Gesellschafter genannt). Ohne an dieser Stelle schon auf detaillierte Vor- und Nachteile der jeweiligen Unterformen der Personen- und Kapitalgesellschaften einzugehen, lassen sich die kennzeichnenden **Merkmale** dieser Rechtsformen wie folgt darstellen:

Personengesellschaften

- Personengesellschaften unterliegen einer **strengen Bindung** zwischen der Gesellschaft und den Inhabern und dokumentieren damit **keine eigene Rechtspersönlichkeit**.
- Personengesellschaften bieten die **aktive und kreativ-persönliche Mitarbeit** der Gesellschafter im Rahmen der Geschäftsführung.
- Personengesellschaften verkörpern den **höchsten**, auch das Privatvermögen betreffenden **Haftungsanspruch** an die Eigentümer seitens der Gläubiger.

Kapitalgesellschaften

- Kapitalgesellschaften unterliegen in der Regel einer **strengen Trennung** zwischen Kapitaleigentümern und den Personen (Organen) der Geschäftsführung.
- Kapitalgesellschaften verkörpern eine **eigene Rechtspersönlichkeit** im Sinne einer juristischen Person.
- Kapitalgesellschaften haften in der Regel nur bis zur Höhe ihres eingebrachten und erwirtschafteten **Geschäftsvermögens**.

- Kapitalgesellschaften bedingen die Beachtung **definierter Form- und Handlungsvorschriften** besonders bei der Gründung, aber auch bei der Haftung, Besteuerung sowie bei den Auflösungsmodalitäten.

Kombinationsformen

In der Wirtschaftspraxis werden Kombinationsformen zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften vorrangig deshalb gebildet, weil man die **Vorteile** beider Gesellschaftstypen (z. B. **günstigere Besteuerung durch Wegfall der Körperschaftsteuer** bei Personengesellschaften **bzw. Haftungsbeschränkung** bei Kapitalgesellschaften) miteinander verbinden will, ohne deren jeweiligen **Nachteile** in Anspruch nehmen zu müssen. Bei der **einbetrieblichen Mischform** stellt besonders bei mittelständischen Unternehmen die **GmbH & Co. KG** die favorisierte Rechtsform dar. Die Bevorzugung ergibt sich aus der gewollten Haftungsbeschränkung der sonst als Vollhafter fungierenden Komplementäre. Diese bilden eine GmbH und die anderen Gesellschafter verkörpern Kommanditisten, also Teilhaber. Mit diesem Typ von Gesellschafter verlieren sie im Insolvenzfall höchstens den Maximalwert ihrer Einlage. Die strenge Trennung von Komplementär(en) und Kommanditist(en) ergibt auch die Bezeichnung der **GmbH & Co. KG im weiteren Sinne**. Sind dagegen die Gesellschafter der GmbH (also die Komplementäre der KG) zugleich auch Kommanditisten, so ergibt sich die Titulierung einer **GmbH & Co. KG im engeren Sinne**. In jedem Fall übernimmt die „Komplementär-GmbH“ sowohl die Geschäftsführung in dieser Unternehmung als auch deren Vertretungsmacht gegenüber der Unternehmungsumwelt.

In Bild 2.4 wird der potenzielle Unterschied zwischen den beiden Begriffsauffassungen dargestellt.

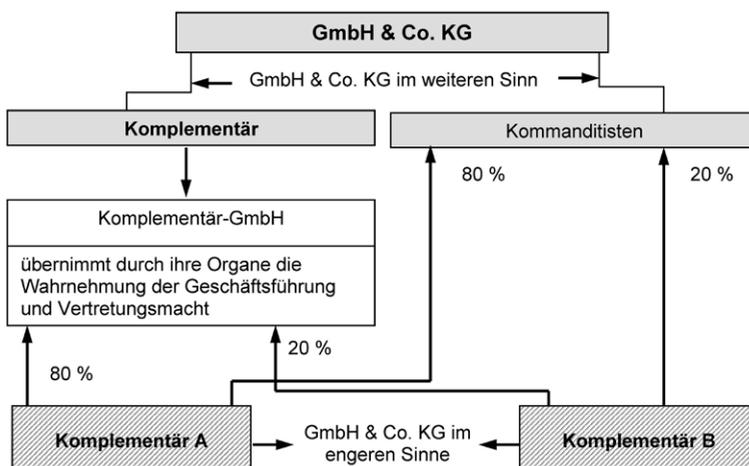


Bild 2.4 Aufbau einer GmbH & Co. KG in enger und erweiterter Auffassung

Möglich ist in diesem Kontext auch die Bildung einer **Einmann-GmbH & Co. KG**. Dies ist dann der Fall, wenn eine einzelne Person zugleich als GmbH-Gesellschafter und Kommanditist fungiert. In der Literatur (vgl. Bestmann 2009) wird noch eine weitere Spielart dieser Rechtskonstruktion genannt, die sogenannte dreistufige GmbH & Co. KG. Bei dieser übernimmt nicht die GmbH den Part des Komplementärs, sondern wiederum eine GmbH & Co. KG. Zusammengefasst besitzt die genannte Rechtsform folgende **Vorteile**:

- a) **Risikobeschränkung** durch Haftungsbeschränkung der Komplementäre auf das von ihnen eingebrachte Mindeststammkapital von 25 000 €.
- b) **Nachfolgerleichterung**, das heißt, dass beim Fehlen eines kompetenten Komplementärnachfolgers nicht die sofortige Auflösung der KG erfolgt, sondern bedingt durch den juristischen Status der GmbH als Komplementär deren Geschäftsführer durchaus ersetzbar sind.
- c) **Gewinnbesteuerung**, das heißt, die erzielten Gewinne werden in die jeweils steuerlich günstigere Rechtsform verschoben.

Die Nachteile, wie z. B. der erhöhte Aufwand der doppelten Rechnungslegung, werden durch die datenverarbeitungsgerechte Gestaltung des Rechnungswesens leicht kompensiert. Bei der **AG & Co. KG** ist der Komplementär keine GmbH, sondern eine AG. In Bezug auf die Vor- und Nachteile gelten deshalb die gleichen Aussagen wie bei der GmbH & Co. KG. Bei der **GmbH & Still** beteiligen sich die Gesellschafter der GmbH nicht nur mit ihren Stammeinlagen, sondern auch mit stillen Einlagen am Gesellschaftskapital.

Die zweite prinzipielle Möglichkeit, Mischformen zu etablieren, sind **Betriebsaufspaltungen**, oft auch als Doppelgesellschaften bezeichnet. Das Grundprinzip dieser Gesellschaftskonstruktion besteht darin, dass eine bisher einheitliche Unternehmung in zwei rechtlich selbstständige Gesellschaften aufgeteilt wird. Dabei wird ein Unternehmen in der Rechtsform einer Personen- und das andere in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft geführt. Bei der in der Bild 2.3 zuerst genannten Doppelgesellschaft in der Form einer **Besitzpersonen- und Betriebskapitalgesellschaft** bleibt in der Regel das Anlagevermögen (Maschinen, Gebäude, Grundstücke) im Besitz der Personengesellschaft, welche dieses an die Kapitalgesellschaft verpachtet. Die risikobehafteten Funktionsbereiche wie die Produktion und der Absatz werden dagegen in die Kapitalgesellschaft ausgelagert. Besteht eine weitreichende Identität zwischen den an beiden Gesellschaften tätigen Gesellschaftern, so fallen alle Gewinne nur den Kapitalgesellschaften zu. Aus der angeführten Gesellschaftergleichheit mindern die Geschäftsführergehälter und die bezahlten Pachtzinsen den zu versteuernden Gewinn. Die „Gewinne“ der Personengesellschaft sind dagegen in der Regel nur die Pachteinnahmen. Die zweite Form der Doppelgesellschaft, bestehend aus einer **Produktionspersonen- und Vertriebskapitalgesellschaft**, entsteht dagegen dadurch, dass die zuerst ge-

nannte Gesellschaft nur die Anlagenverwaltungs- und Produktionsfunktion übernimmt, die risikobehaftetere Absatzfunktion wird in die Kapitalgesellschaft ausgegliedert. Die hergestellten Erzeugnisse werden nun zu festen und niedrigeren Verrechnungspreisen, als dies beim Direktvertrieb der Fall wäre, an die als reine Vertriebsgesellschaft fungierende Gesellschaft verkauft. Alle aus dem Vertrieb sich ergebenden Risiken trägt somit die Kapitalgesellschaft.

Sonderformen

Da die Sonderformen von Gesellschaftsunternehmungen im nachfolgenden Abschnitt 2.5.3.3 bei der Darstellung der Hauptmerkmale ausgewählter privatrechtlicher Rechtsformen keine Berücksichtigung finden, sollen die vier wichtigsten Vertreter dieser Spezies bereits in diesem Abschnitt dargestellt werden, insbesondere die eingetragene **Genossenschaft (eG)**.

Laut **§1 des GenG** definiert sich eine eG als Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern.

Die wesentlichen Rechtsmerkmale einer Genossenschaft als einer Sonderform des rechtsfähigen wirtschaftlichen Vereins sind in der Tabelle 2.4 dargestellt.

Tabelle 2.4 Merkmale der Genossenschaft

Rechtsform Hauptmerkmale	Genossenschaft (eG)
Rechtsgrundlage	<ul style="list-style-type: none"> Genossenschaftsgesetz (GenG) in der Neufassung von 2006, zuletzt geändert 2020
Zielstellung	<ul style="list-style-type: none"> Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange mittels gemeinwirtschaftlichen Geschäftsbetriebes
Gründungsmodalitäten	<ul style="list-style-type: none"> Laut §4 GenG mindestens 3 natürliche und/oder juristische Gründer (Genossen) Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl Eintragung in das zuständige Genossenschaftsregister
Gesellschaftsvertrag (Statut)	<ul style="list-style-type: none"> In schriftlicher Form (§5 GenG) Als Mindestinhalt gelten die Mustervorschriften lt. §§6 und 7 GenG, insbesondere zur maximalen und minimalen Einlagenhöhe (Geschäftsanteil), zum Erwerb der Geschäftsanteile und zur Zahlung einer Nachschusspflicht Satzungsänderungen bedürfen der $\frac{3}{4}$-Mehrheit aller Genossen
Firmenart	<ul style="list-style-type: none"> Keine Personen-, sondern nur Sachfirma Zusatz e. G. oder eG ist zwingend vorgeschrieben
Rechtspersönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Als wirtschaftlicher Verein verkörpert die e. G. eine juristische Person