

2 Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Im Gegensatz zu der volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise (im Fokus steht hier die wirtschaftliche Betrachtung eines Staates oder eines Landes) wird in der **Betriebswirtschaft** der Aufbau und die Struktur eines einzelnen Unternehmens/Betriebes betrachtet. Somit zielt die Betriebswirtschaft auf die Mikroökonomie (Wirtschaft innerhalb des Unternehmens) und die **Volkswirtschaft** auf die Makroökonomie (Wirtschaft eines ganzen Landes) ab. Im Bereich betriebswirtschaftliche Grundlagen werden die verschiedenen Güterarten aufgezeigt, die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren, die wesentlichen Funktionen eines Unternehmens, die Rechtsformen bei Gründung von Unternehmen, verschiedene Marktformen sowie Preisbildung und betriebswirtschaftliche Kennzahlen erklärt. Diese Themenbereiche sind die Auslöser, weshalb Unternehmen erkannt haben, »wirtschaften« zu müssen und auf welche Art und Weise.

2.1 Wirtschaften (wirtschaftliches Handeln)

Auslöser jeglichen wirtschaftlichen Handelns sind die **Bedürfnisse** und der **Bedarf** der Wirtschaftseinheiten. Am Markt jedoch treffen die produzierten Güter und der Bedarf aufeinander. Die angebotenen Güter und Dienstleistungen werden dort auf ihre Einsetzbarkeit (Erfüllung des Bedarfs) hin geprüft. Über den Preis für das vorhandene Angebot wird dann der Bedarf gedeckt.

2.1.1 Bedürfnisse

Die menschlichen **Bedürfnisse** bilden die Ausgangslage des wirtschaftlichen Handelns. Der Wunsch nach Wohnung, Kleidung und Nahrung muss genauso wie zahlreiche andere Anliegen (z. B. Museen, Theater oder Kino) durch Güter und Dienstleistungen befriedigt werden. Können diese Wünsche der Menschen zum Teil nicht erfüllt werden, entstehen Mangelgefühle. Bedürfnisse sind somit nicht erfüllte Wünsche, welche das Bestreben beim Menschen hervorrufen, dieses Mangelgefühl zu beheben.

2.1.1.1 Bedürfnisarten

Die Arten von Bedürfnissen werden grundsätzlich in zwei Kategorien eingegliedert. Zum einen ist dies die **Bedürfnisart nach der Dringlichkeit** ihrer Bedürfniserfüllung, zum anderen die **Bedürfnisart nach der Bedürfnisäußerung** (welcher Personenkreis). Die nachstehenden Tabellen zeigen zu jeder Kategorie die entsprechende Bedürfniseinteilung mit einem anschaulichen Beispiel. Welchem Bereich ein bestimmtes Bedürfnis zuzuordnen ist, hängt immer von der spezifischen Situation des Menschen ab.

2.1.1.1.1 Dringlichkeit der Bedürfniserfüllung

| Bedürfnisse | Beispiele |
|---------------------|--------------------------------|
| Existenzbedürfnisse | Essen, Trinken, Wohnen |
| Kulturbedürfnisse | Unterhaltung, Bildung, Reisen |
| Luxusbedürfnisse | Wertvoller Schmuck, Sportwagen |

Die **Existenzbedürfnisse** müssen vorrangig behoben werden, da diese Bedürfnisse lebensnotwendig sind. Die **Kulturbedürfnisse** gehen über das Existenzminimum hinaus und werden dadurch beim Menschen geweckt, weil sie sich einer bestimmten Gesellschaft und Kultur zugehörig fühlen. **Luxusbedürfnisse** hingegen sind als grundsätzlich entbehrlich anzusehen und erfüllen lediglich den Wunsch, sich von der Gesellschaft etwas abzuheben.

2.1.1.1.2 Bedürfnisäußerung

| Bedürfnisse | Beispiele |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Individualbedürfnisse | Luxusreise, ein bestimmtes Möbelstück |
| Kollektivbedürfnisse | Schulen, Krankenhäuser, Straßen |

Grundsätzlich werden **Individualbedürfnisse** von einzelnen Menschen geäußert, die entweder ihre Luxusbedürfnisse oder ganz spezielle Wünsche haben. **Kollektivbedürfnisse** hingegen werden von einer Gesellschaft geäußert, deren Mitglieder dieses Bedürfnis gleichermaßen haben.

Die Personalwirtschaft hält für die Bedürfniskategorien die Bedürfnispyramide von Maslow bereit. Hier stehen die physiologischen Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken an erster Stelle und erst darauf folgen Sicherheitsbedürfnisse wie Mindesteinkommen und soziale Bedürfnisse wie Gruppenzugehörigkeit. Die Wertschätzungsbedürfnisse wie Titel und

Status werden nur noch von den Selbstverwirklichungsbedürfnissen übertroffen.

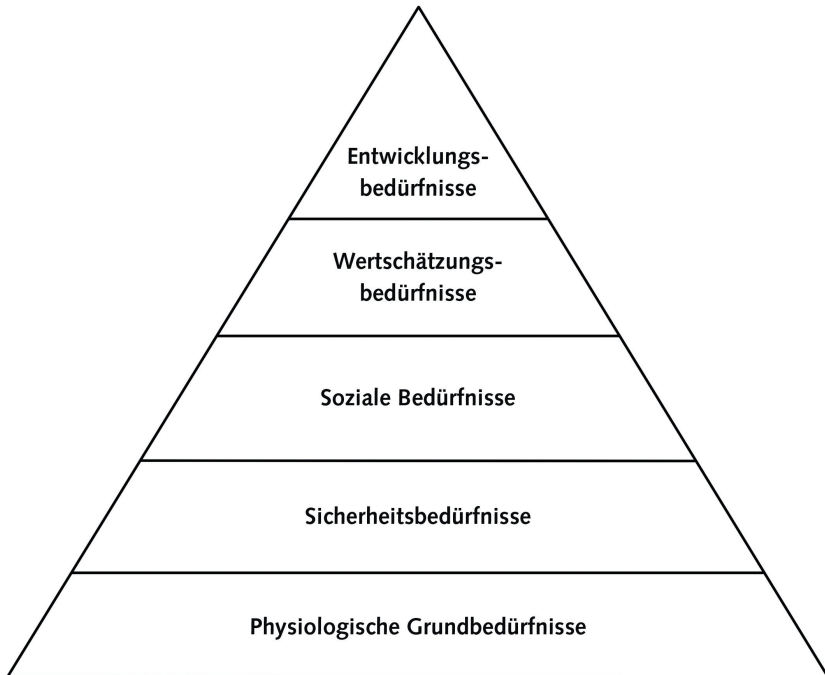


Abb. 4 Bedürfnispyramide (nach Maslow)

2.1.2 Bedarf und Nachfrage

Die Einkommens- und Vermögenssituation von Menschen ist der Gradmesser, welche Bedürfnisse sie mit ihrem Geldvermögen tatsächlich befriedigen können. Dies wird als Kaufkraft bezeichnet. Die Summe der mit Kaufkraft hinterlegten Bedürfnisse wird als **Bedarf** bezeichnet. Wird der Bedarf durch einen Kaufentschluss am Markt wirksam, wird er zur **Nachfrage**.

2.1.3 Güter

Als Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse dienen **Güter**. Sie sind für die Menschen von Vorteil, wenn sie ein bestehendes Mangelgefühl beseiti-

gen. Grundsätzlich wird zwischen freien Gütern und wirtschaftlichen Gütern unterschieden.

2.1.3.1 Freie Güter

Freie Güter sind nahezu unbeschränkt in der Natur vorhanden und können unentgeltlich genutzt werden (z. B. Sonnenlicht, Luft, Meerwasser, Wüstensand). Im Verhältnis zu den Bedürfnissen sind freie Güter reichlich vorhanden und deshalb nicht Gegenstand des Wirtschaftens (wirtschaftlicher Überlegungen). Zur Erlangung der freien Güter ist keine Arbeitsleistung erforderlich, da sie schon immer vorhanden sind.

Aufgrund der zunehmenden Einwirkung des Menschen auf die Natur (Umweltbelastung), werden die freien Güter in ihrer Qualität geschädigt und ihre Verfügbarkeit somit verknappt. In den letzten Jahren wurden auch freie Güter Gegenstand des Wirtschaftens.

2.1.3.2 Wirtschaftliche Güter

Die Natur stellt die meisten Güter, welche der Mensch benötigt, nur in einem begrenzten Umfang verbrauchsgerecht zur Verfügung. Vielmehr werden diese Rohstoffe und Energien unter einem erheblichen Arbeits-einsatz zu nutzbaren Gütern gewandelt. **Wirtschaftliche Güter** sind deshalb nur in begrenzter Menge (Knappheit) vorhanden, es muss mit ihnen gewirtschaftet werden (ökonomisches Prinzip). Die Herstellung von wirtschaftlichen Gütern verursacht Kosten und am Markt werden hierfür Verkaufspreise erzielt. Es wird zwischen materiellen Gütern (Sachgüter) und immateriellen Gütern unterschieden.

2.1.3.2.1 Materielle Güter (Sachgüter)

Materielle Güter sind von **körperlicher Natur** und dienen entweder als Produktionsgüter oder Konsumgüter zur Bedürfnisbefriedigung der Menschen. Produktionsgüter dienen der Herstellung anderer Güter und werden dann als Verbrauchsgüter (Gut wird im Verbrauchsvorgang vernichtet wie Rohstoffe, Hilfsstoffe) klassifiziert. Auch Gebrauchsgüter (Gut wird über einen längeren Zeitraum genutzt) wie z. B. Maschinen zählen zu den Produktionsgütern.

Konsumgüter werden zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung der Menschen hergestellt. Sie befriedigen grundsätzlich die Existenzbedürfnisse der Menschen und werden auch in Verbrauchsgüter (z. B. Lebensmittel oder Genussmittel) und Gebrauchsgüter (z. B. Kleidung, Möbel) untergliedert.

2.1.3.2.2 Immaterielle Güter

Unter **immateriellen Gütern** werden Dienstleistungen und Rechte verstanden. Diese Güter sind nicht von körperlicher Natur (können also von den Menschen eher empfunden werden) und können ebenfalls in Produktionsgüter und Verbrauchsgüter untergliedert werden.

Dienstleistungen werden untergliedert in „Dienstleistungen persönlicher Art“ (z. B. Personenschutz, Rechtsberatung) und in „Dienstleistungen sachlicher Art“ (z. B. Sicherheitsdienstleistung für Veranstaltungen, Vermietung von Wohnungen oder Kreditgewährung).

Rechte sind wirtschaftliche Güter, die den Inhaber zur Ausübung oder Nutzung berechtigen (z. B. Patente oder Softwarelizenzen).

2.1.4 Ökonomische Prinzipien (Prinzip der Wirtschaftlichkeit)

Jede wirtschaftliche Entscheidung muss planvoll und vernünftig getroffen werden, um den angestrebten Erfolg zu gewährleisten. Wirtschaftlich bedeutet, mit knappen Gütern eine optimale Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Die Basis für eine gute wirtschaftliche Entscheidung bildet das ökonomische Prinzip, wobei in zwei Einzelprinzipien unterschieden werden kann. Diese Einzelprinzipien sind das **Maximalprinzip** und das **Minimalprinzip**. Beide Prinzipien enthalten ein feste Vorgabe und eine wirtschaftliche Aufgabe.

2.1.4.1 Maximalprinzip (Erfolgsmaximierung)

Mit einem gegebenen Einsatz an Mitteln (bestimmter Aufwand) soll der größtmögliche Erfolg erzielt werden. Dieses Prinzip lässt sich veranschaulichen am Beispiel eines Textilherstellers. Ihm dient eine bestimmte Menge von Stoff, aus der durch geeignetes Zuschneiden möglichst viele Produkte (Oberhemden) gefertigt werden.

2.1.4.2 Minimalprinzip (Sparprinzip)

Ein bestimmter Erfolg soll mit dem geringsten Einsatz an Mitteln erzielt werden. Im Textilhersteller-Beispiel bedeutet dies: 12 Oberhemden sollen aus so wenig Stoffballen wie möglich gefertigt werden.

Ein weiteres Prinzip ist das Extremumprinzip. Hier soll das Verhältnis zwischen Einsatz an Mitteln und Erfolg ausgeglichen sein. In der Wirtschaftslehre wird aber grundsätzlich von dem Maximalprinzip und dem Minimalprinzip im Rahmen ökonomischer Prinzipien gesprochen.

2.2 Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

In einem Unternehmen werden die **betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren** so miteinander kombiniert, dass der gewünschte betriebliche Erfolg erzielt werden kann. Die Steuerung dieser Kombination schlägt sich in Managementaufgaben (Planung, Leitung und Organisation) nieder. Diese leitende Tätigkeit kann als eigenständiger Produktionsfaktor gesehen werden. Neben den bereits bekannten volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren versteht man unter betrieblichen Produktionsfaktoren:

- Arbeit
- Betriebsmittel
- Werkstoffe
- Rechte

2.2.1 Arbeit (menschliche Arbeitskraft)

Für die Erzeugung betrieblicher Leistungen ist der Einsatz von menschlicher Arbeitskraft erforderlich.

2.2.2 Betriebsmittel

Erforderlich ist auch der Einsatz von **Betriebsmitteln** (Maschinen, Werkzeuge, Transporteinrichtungen) zur Erzeugung betrieblicher Leistungen. Betriebsmittel sind mit den anderen Produktionsfaktoren hinsichtlich der betrieblichen Erfordernisse zu kombinieren.

2.2.3 Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)

Bei den **Werkstoffen** wird zwischen Rohstoffen, Hilfsstoffen und Betriebsstoffen unterschieden. Während die Rohstoffe im Produkt aufgehen, werden zur betrieblichen Leistungserstellung auch Hilfsstoffe (z. B. Leim für die Befestigung von Einzelteilen) und Betriebsstoffe (z. B. Strom für den Maschinenbetrieb) benötigt.

2.2.4 Rechte

Auch die Nutzung von Rechten (z. B. Fertigungslizenz für ein bestimmtes Produkt) oder Miet- und Pachtverträge können zur betrieblichen Leistungserstellung erforderlich sein.

2.3 Sach- und Dienstleistungsunternehmen

Um ein Gut (Ware oder Dienstleistung) dem Konsumenten (Verbraucher) anbieten zu können, bedarf es der Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen. Diese Bereiche sind auf der Basis gegliedert, ob ein materielles Gut (Sachleistung) durch **Sachleistungsunternehmen** oder ein immaterielles Gut (Dienstleistung) durch **Dienstleistungsunternehmen** gewonnen bzw. hergestellt wird.

2.3.1 Sachleistungsunternehmen

Ziel von **Sachleistungsunternehmen** ist es, ein bestimmtes und körperliches Gut selbst herzustellen bzw. zu gewinnen. Die Sachleistungsunternehmen gliedern sich in:

- Unternehmen zur Gewinnung von Rohstoffen
- Unternehmen zur Gewinnung von Naturprodukten
- Unternehmen der Urproduktion
- Fertigungsunternehmen

Die Unternehmen der Urproduktion gewinnen die Rohstoffe und die Naturprodukte, welche in Fertigungsunternehmen weiter bearbeitet oder verarbeitet werden, um Zwischenprodukte oder Endprodukte zu erhalten.

2.3.2 Dienstleistungsunternehmen

Für die Erbringung ihrer betrieblichen Leistungen benötigen **Dienstleistungsunternehmen** keine Produktion (Bearbeitung, Verarbeitung, Weiterverarbeitung). Im Dienstleistungsbereich werden betriebliche Leistungen (Dienstleistungen) in persönlicher Form (direkt am Konsumenten) oder sachlicher Form (indirekt am Konsumenten) erbracht. Dienstleistungsunternehmen untergliedern sich grundsätzlich in:

- Handelsunternehmen (Großhändler/Einzelhändler)
- Kreditinstitute
- Versicherungsinstitute
- Öffentliche Versorgungsunternehmen

2.3.2.1 Handelsunternehmen

Zwischen Güterherstellung und dem Gebrauch bzw. Verbrauch dieser Güter stehen die **Handelsunternehmen**. Sie überbrücken die Wegstrecken zwischen den beiden Wirtschaftseinheiten (räumliche Überbrückungs-

funktion), die Zeitspanne zwischen Herstellung und Verkauf (zeitliche Überbrückungsfunktion) und verteilen die erforderlichen Konsumenteninformationen (Informationsfunktion) bzw. sind Anlaufstelle für die Servicewünsche der Konsumenten (Servicefunktion).

2.3.2.2 Kreditinstitute (Banken)

Als Kundenkreis von **Kreditinstituten** (Banken) kann man alle Wirtschaftseinheiten betrachten. Kreditinstitute (Banken) haben im Wirtschaftskreislauf die wichtige Funktion, ihre Wirtschaftsteilnehmer mit Geld zu versorgen bzw. das anvertraute Geld ihrer Kunden verantwortungsvoll zu verwalten. Die Dienstleistungen eines Kreditinstitutes sind:

- Zahlungsgeschäfte (Zahlungsverkehr, Devisen- und Sortengeschäft)
- Einlagengeschäfte (Geldeinlagen von Kunden/Passivgeschäfte)
- Kreditgeschäfte (Geldvergabe an Kunden/Aktivgeschäfte)
- Wertpapiergeschäfte

2.3.2.3 Versicherungsinstitute

Gesetzliche Versicherungsinstitute (Sozialversicherungsträger) sind Zwangsversicherungen, sie übernehmen für ihre Versicherten die personenbezogenen Risiken (Krankheit, Rente, Pflege etc.). Sozialversicherungen sind grundsätzlich gesetzlich vorgeschrieben.

Bei **privaten Versicherungsunternehmen** können sich grundsätzlich alle Menschen gegen Risiken, welche das Leben beinhaltet, versichern (Individualversicherungen). Der Mensch selbst schätzt seine Risiken ein und ist frei in seiner Auswahl des Versicherungsträgers. Beim Betrieb eines Fahrzeuges jedoch werden vom Gesetzgeber Mindestversicherungen (z. B. Kfz-Haftpflicht) vorgeschrieben. Das vermögensbezogene Risiko wird durch gesetzliche Vorgaben abgedeckt (zumindest der Schaden des Unfallgegners), aber es bleibt den Konsumenten noch die freie Wahl des Versicherungsinstitutes. Folgende Risiken werden von Versicherungsinstituten versichert:

- Personenbezogene Risiken (z. B. Lebensversicherungen)
- Sachbezogene Risiken (z. B. Feuer-, Einbruchdiebstahlversicherung)
- Vermögensbezogene Risiken (z. B. Rechtsschutzversicherung)

2.3.2.4 Öffentliche Versorgungsunternehmen

Sie unterstehen dem Bund, den Ländern und Gemeinden und dienen dazu, die Wirtschaftsteilnehmer mit Energie (Strom, Wasser, Gas) zu ver-

sorgen. Eine andere Form von öffentlichen Unternehmen sind Verkehrsbetriebe. Sie versorgen die Allgemeinheit mit der Dienstleistung Transport und Verkehr.

2.4 Funktionen in Sach- und Dienstleistungsunternehmen

Um die Herstellung von Zwischenprodukten und Endprodukten im Unternehmen zu gewährleisten, gliedern sich die Sach- und Dienstleistungsunternehmen in **Funktionsbereiche**. Orientiert an der Funktion werden Stellen und Abteilungen gebildet, welche bei der Leistungserstellung und der Leistungsverwertung bestimmte Sachaufgaben übernehmen. Die Funktionsstruktur (Abteilungsaufbau) unterscheidet sich bei Sachleistungsunternehmen und Dienstleistungsunternehmen dadurch, dass die Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich ohne die Funktion der eigenen Fertigung/Produktion auskommen. Alle anderen Funktionen werden von beiden Unternehmensarten benötigt. Abgeleitet vom Unternehmensziel, trägt jede Funktion im Unternehmen durch Erreichung ihrer speziellen Teil- bzw. Abteilungsziele zur Realisierung bei. Die genaue Verteilung von Abteilungszielen und deren Kontrolle ist Aufgabe der Geschäftsführung. Abbildung 5 zeigt die Idealstruktur eines Sachleistungsunternehmens.

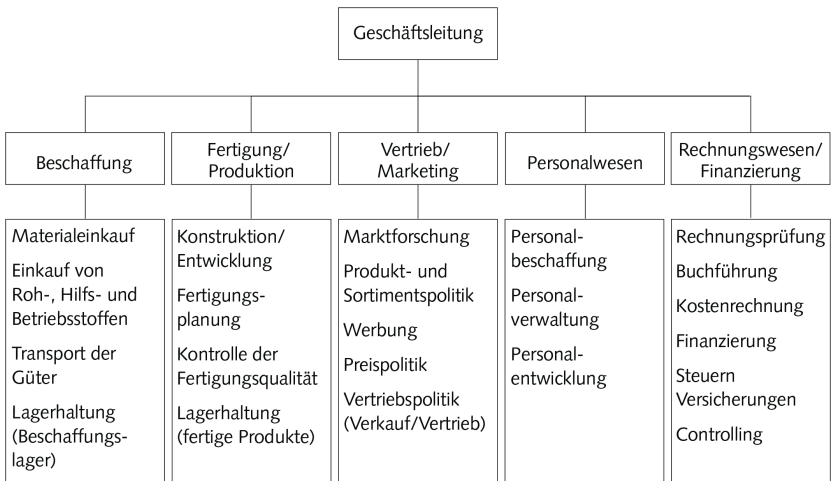


Abb.5 Funktionen eines Sachleistungsunternehmens

2.4.1 Funktionsbereich Geschäftsführung

Die **Geschäftsführung** hat zur Aufgabe, die Unternehmensziele für die unterstellten Funktionen zu formulieren. Neben den wirtschaftlichen Zielen (wie Umsatzsteigerung) werden gleichzeitig soziale Ziele (wie Mitarbeiterbeteiligung am wirtschaftlichen Erfolg) von der Geschäftsleitung formuliert. Unternehmensziele müssen so formuliert und auf die einzelnen Funktionen verteilt werden, dass kein Zielkonflikt entsteht.

2.4.1.1 Wirtschaftliche Unternehmensziele

Die **wirtschaftlichen Ziele** von Unternehmen sichern den Fortbestand des Unternehmens. Sie sind auf das wirtschaftliche Wachstum in der Zukunft ausgerichtet. Folgende Ziele verdeutlichen diese Ausrichtung:

- Gewinnstreben
- Liquiditätssicherung
- Umsatzsteigerung
- Kapazitätsausnutzung
- Steigerung des Marktanteiles
- Wachstumsziele
- Qualitätsziele

2.4.1.2 Soziale Unternehmensziele

Die **sozialen Ziele** spiegeln die sozialen Grundsätze von Unternehmen wider. Hierbei werden die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, der Arbeitsschutz und die Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg berücksichtigt. Diese Ziele bauen auf den Leitsatz: „Zufriedene Menschen leisten gute Arbeit“. Trotz der konsequenten Verfolgung von wirtschaftlichen Zielen ist für erfolgreiche Unternehmen die Erreichung von sozialen Zielen ein großer Erfolgsfaktor.

2.4.1.3 Ethische Unternehmensziele

Unternehmensgrundsätze wie Gesetzestreue und die Gleichbehandlung von Mitarbeitern spiegeln die ethische Einstellung wider. Für Unternehmen, welche kulturelle Unterschiede bei Mitarbeitern überwinden müssen, ist die **Gleichbehandlung** und die dadurch gestärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit ein wichtiger Erfolgsfaktor.