

Leseprobe

Tourismusbetriebswirt (IST-Diplom)

Studienheft

Betriebswirtschaftslehre I

Autoren

Cornelia Trinkaus (Diplom-Ökonomin)

Klaus Krampe (Diplom-Betriebswirt)

Kapitel 1

- 1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre**
 - 1.1 Einleitung**
 - 1.2 Gliederung und Aufbau der BWL**
 - 1.3 Aufgaben und Ziele der BWL**
 - 1.4 Der Betrieb als Objekt der BWL**
 - 1.5 Betrieblicher Leistungsprozess und Erfolgsmessung**
 - 1.5.1 Die Grundkomponenten des betrieblichen Leistungsprozesses
 - 1.5.2 Erfolgsmessung des Wirtschaftens
 - 1.6 Märkte als Regulierungsinstanz**
 - 1.6.1 Angebot und Nachfrage
 - 1.6.2 Dynamik der Märkte und Verhaltensanpassung der Betriebe

1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften einzuordnen;
- Teilbereiche der BWL darzustellen;
- Aufgaben und Ziele der BWL zu erläutern;
- die Begriffe „Wirtschaften“ und „Rationalprinzip“ zu definieren;
- zwischen „Betrieb“ und „Unternehmen“ zu unterscheiden;
- verschiedene Betriebsarten und Wirtschaftsprinzipien zu differenzieren.

1.1 Einleitung



Praxisbeispiel

Sie als Manager leiten ein Unternehmen in einer Großstadt. Während eines „normalen“ Arbeitstages werden Sie mit folgenden Aufgaben und Fragestellungen konfrontiert: Bei einem Meeting mit dem Bereichsleiter „Verkauf“ weist dieser Sie auf die ständig steigenden Kundenzahlen hin. Dies ist eine durchaus positive Entwicklung für das gesamte Unternehmen, hat jedoch aufgrund der starken Nachfrage inzwischen zu terminlichen Engpässen und damit bei den Kunden verschiedentlich zu Unzufriedenheit geführt. Sie müssen nun anhand von Marktdaten abschätzen, ob diese Entwicklung weiter anhält, die Nachfrage noch ansteigen wird und wie die Reaktionen der Konkurrenz sein werden (Marktentwicklungsabschätzung).

Des Weiteren überlegen Sie, ob gegebenenfalls die Preise für Ihre Produkte und Dienstleistungen erhöht werden können, um einerseits die Umsätze weiter steigern, andererseits einen gewissen Ausgleich der Nachfrage herbeiführen zu können (Absatzfragen). Nach Durchsicht der Umsatzzahlen des vergangenen Halbjahres bemerken Sie ebenfalls eine enorme Nachfrageerhöhung im Privatkundenbereich. Hier haben Sie in der vergangenen Woche mit dem zuständigen Teamleiter in einem Gespräch über eine mögliche Erweiterung der Büroräume diskutiert. Die räumlichen Gegebenheiten würden einen Erweiterungsbau erlauben. Sie berechnen nun, welche Kosten durch diesen Umbau entstehen würden, und ermitteln die gesamte Investitionssumme (Investitionsfrage).

Danach vereinbaren Sie einen Gesprächstermin mit dem Firmenkundenbetreuer der Hausbank, um mit diesem die möglichen Finanzierungsformen sowie deren Modalitäten zu besprechen (Finanzierungsfragen).

Der Leiter der Buchhaltung kommt auf Sie zu und klagt sein Leid über den bestehenden personellen Engpass. Sie vereinbaren, dass eine Vollzeit- und eine Aushilfskraft eingestellt werden sollen. Sie lassen sich die notwendigen Anforderungen an diese Positionen schildern und entwerfen im Anschluss daran zwei Stellenanzeigen, die in der regionalen und überregionalen Presse veröffentlicht werden sollen (Personalfragen).

Der hier geschilderte Praxisfall verschafft Ihnen einen Einblick in die umfangreichen und **komplexen Aufgabenstellungen**, mit denen Sie als Manager konfrontiert werden. Sie müssen sich zahlreichen unternehmerischen Herausforderungen stellen und der damit verbundenen Notwendigkeit, **Entscheidungen** zu treffen. Sie fragen sich nun, woher Sie gesichertes Wissen und Managementtechniken beziehen können, um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen.

1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

Dazu soll die Betriebswirtschaftslehre (BWL) herangezogen werden. Mithilfe der BWL werden die komplexen Vorgänge in der Theorie analysiert und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis übertragen, um Entscheidungen treffen zu können.

Die BWL liefert Ihnen als Manager somit die **Grundinstrumente** zur erfolgreichen Unternehmensführung, da die Aussagen der Lehre prinzipiell auf jeden Betrieb angewendet werden können. Es wird Ihre Aufgabe sein, aus der Gesamtheit des betriebswirtschaftlichen Wissens den Bereich und die für Ihr Unternehmen relevanten Instrumente auszuwählen, um zielorientierte Entscheidungen zu ermöglichen. Diese Entscheidungen sind jedoch immer Zukunftsunsicherheiten und Bewertungsproblemen ausgesetzt.

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass das durch diesen Studiengang vermittelte betriebswirtschaftliche Wissen keine Garantie für „optimale“ Betriebsentscheidungen sein kann. Die erworbenen Kenntnisse können Ihnen dabei helfen, die Entscheidungsvielfalt zu entflechten, den Entscheidungsreich zu erkennen und auf der Basis von Entscheidungsrechnungen **sinnvolle von nicht sinnvollen Entscheidungen zu unterscheiden** und bestmögliche Lösungen durchzusetzen.

Zudem stellt die BWL das Wissen zur Verfügung, um u. a. **gesetzliche Anforderungen** zu erfüllen, z. B. bei der Buchführung oder der Erstellung von Bilanzen als Grundlage zur Steuerberechnung.

Zunächst wollen wir unsere Überlegungen mit einigen einführenden Begriffen beginnen.



1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

1.2 Gliederung und Aufbau der BWL

Ebenso wie die Volkswirtschaftslehre stellt die BWL einen **Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften** dar (vgl. im Folgenden JUNG 2016, S. 21 ff.).

Bereiche Die BWL lässt sich nun wiederum in drei weitere Schwerpunktbereiche aufgliedern:

- die **Allgemeine BWL**
- die **Spezielle BWL**
- die **betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik**

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht diese einzelnen Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften.

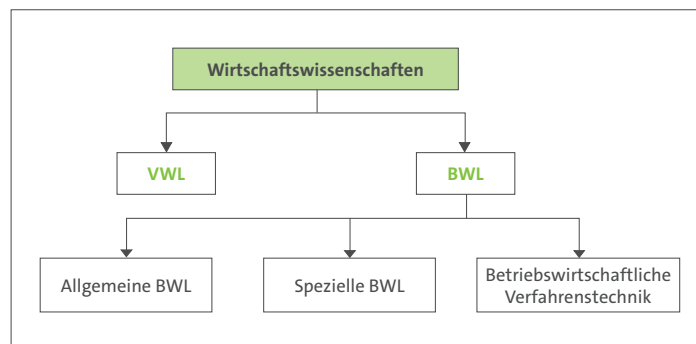


Abb. 1 Teilbereiche der Wirtschaftswissenschaften (eigene Darstellung)

Allgemeine BWL Die **Allgemeine BWL** hat die Aufgabe, betriebliche Phänomene und Fragestellungen zu beschreiben, zu systematisieren und zu erklären. Ihre Aussagen gelten für alle Betriebe, unabhängig von ihrer Rechtsform und dem Wirtschaftszweig, dem sie angehören.



Praxisbeispiel

Wenn ein Unternehmen eine neue Geräteausstattung benötigt, so steht der betriebswirtschaftliche Leiter vor mehreren Entscheidungsproblemen. Neben der Geräteauswahl nach Art und Preis stellt sich die Frage nach der günstigsten Beschaffungsform und der optimalen Finanzierung.

1. Grundbegriffe und Abgrenzungen der Betriebswirtschaftslehre

In der BWL werden zu solchen Problemstellungen eindeutige „Wenn-dann“-Aussagen getroffen.



Praxisbeispiel

Bei der Beschaffungsentscheidung im obigen Unternehmen besteht die Möglichkeit, die Geräte zu kaufen oder zu leasen. Wenn die Geräte gekauft werden, könnte der Kauf wiederum mit bestehenden Eigenmitteln, z. B. einem Guthaben auf dem Geschäftskonto, oder mit Fremdkapital, z. B. einem Darlehen, finanziert werden.

Die **Spezielle BWL** befasst sich mit betrieblichen Bedingungen und Aufgabenstellungen, die aufgrund der Spezifik bestimmter Wirtschaftszweige, z. B. Industrie, Handwerk oder Handel, entstehen. Ihre Inhalte können nicht auf alle Unternehmen übertragen werden.

Spezielle BWL

Im Hinblick auf die **betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik** können die Grenzen zur Allgemeinen BWL nicht immer ganz eindeutig gezogen werden. Sie fasst Verrechnungs- und Organisationsverfahren zusammen, die zum überwiegenden Teil betriebswirtschaftliches Handwerkszeug darstellen. Dazu zählen u. a. folgende Bereiche:

Betriebswirtschaftliche Verfahrenstechnik

- Finanzmathematik
- Planungsrechnung
- Wirtschaftsrechnung
- Kostenrechnung
- Buchhaltung und Bilanzierung

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht wirtschaftliche Zusammenhänge aus der Perspektive eines Betriebes. Die Volkswirtschaftslehre hingegen hat eine andere Herangehensweise: In der Mikroökonomik werden einzelwirtschaftliche Kalküle aus dem Blickwinkel eines Individuums analysiert. In der Makroökonomik steht die gesamtwirtschaftliche Perspektive im Vordergrund.

Abgrenzung BWL – VWL

Diesen Unterschied sollen die folgenden Beispiele verdeutlichen: In einer betriebswirtschaftlichen Analyse wird beispielsweise untersucht, welche Preise ein Unternehmen kalkulieren müsste, um seinen Gewinn zu maximieren. In der Mikroökonomik wird z. B. analysiert, welche Preise der für die Preissetzung verantwortliche Manager bevorzugt, wenn sein Einkommen umsatzabhängig ist. Seine Interessen stimmen nämlich nicht unbedingt mit den betrieblichen Interessen überein. In einer makroökonomischen Untersuchung wird beispielsweise festgestellt, dass die Inflationsrate, die sich aus der gewichteten Summe aller Preisänderungen ergibt, höher ist als im Jahr zuvor. In allen drei Beispielen dreht es sich um Preise, allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven.



1.3 Aufgaben und Ziele der BWL

Die BWL beschäftigt sich als Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften mit dem „Wirtschaften“.

Definition Wirtschaften oder wirtschaftliches Handeln wird definiert **als planvolle Verfügung über knappe Mittel, die direkt oder indirekt der Befriedigung von Bedürfnissen dienen** (vgl. TÖPFER 2007, S. 55).

Bedürfnisse Ausgangspunkt sind die zahlreichen, teilweise unbegrenzten **Bedürfnisse** des Menschen (vgl. JUNG 2016, S. 4 ff.). Zu diesen gehören:

- **Grundbedürfnisse** (z. B. Essen, Trinken, Schlafen, Wohnen)
- **Sicherheitsbedürfnisse** (z. B. Grundeinkommen, Sicherheit durch Gesetze, Vorsorge und Versicherung)
- **soziale Bedürfnisse** (z. B. Liebe, Freundschaft, Kontakt, Kommunikation)
- **Wertschätzungsbedürfnisse** (z. B. Anerkennung, Prestige, Macht, Freiheit)
- **Entwicklungsbedürfnisse** (z. B. Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, Glück)

Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse sind Güter und Dienstleistungen.

Freie Güter Es gibt bestimmte Güterarten, die uns quasi von der Natur zur Verfügung gestellt werden, wie z. B. Sonnenlicht, Meerwasser oder Luft. Diese nennt man **freie Güter**, da sie nahezu unbegrenzt vorhanden sind und für ihre Nutzung kein Preis bezahlt werden muss.

Die unbegrenzte Verfügbarkeit der freien Güter muss in der heutigen Zeit teilweise jedoch relativiert werden, da der Mensch viele von der Natur geschaffene Ressourcen stark ausgebeutet hat. Aus diesem Grunde sind auch freie Güter nicht immer im Überfluss vorhanden.

Wirtschaftsgüter Neben den freien Gütern existieren Güter (die meisten Güter), die nur in eingeschränktem Maß, d. h. nicht unbegrenzt verfügbar sind. Sie sind „knapp“ und müssen erst hergestellt werden. Man nennt sie **wirtschaftliche Güter**. Für ihre Herstellung sind Anstrengungen erforderlich und sie haben einen Preis. Zu beachten ist, dass Güter, die oft vorkommen, knapp sein können, während Güter, die selten sind, nicht knapp zu sein brauchen. Entscheidend ist nämlich das Verhältnis zwischen dem Güterangebot und dem Bedarf: Solange der Bedarf größer ist als das Angebot, sprechen wir von knappen Gütern.

Bei den wirtschaftlichen Gütern werden verschiedene **Arten** unterschieden, die häufig als „Begriffspaare“ verwendet werden. Wir wollen nachfolgend kurz einige Güterarten nennen (vgl. SCHIERENBECK/WÖHLE 2016, S. 4 f.).

Güterarten

Materielle Güter	↔	Immaterielle Güter
<ul style="list-style-type: none"> ■ haben eine materielle Substanz ■ sind Sachgüter, z. B. ein Firmen-Pkw Ihres Unternehmens, eine Maschine etc. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ haben keine materielle Substanz ■ bestehen als Rechte oder Dienste, z. B. alle Dienstleistungen, Arbeitsleistungen, Lizenzen, Patente
Konsumgüter	↔	Produktionsgüter
<ul style="list-style-type: none"> ■ werden dem direkten Konsum zugeführt, z. B. Schuhe, Kleidung, Genussmittel ■ dienen unmittelbar der Bedürfnisbefriedigung 		<ul style="list-style-type: none"> ■ werden zur Herstellung weiterer Güter benötigt, z. B. Maschinen, Werkzeuge, Geräte, Firmengebäude
Verbrauchsgüter	↔	Gebrauchsgüter
<ul style="list-style-type: none"> ■ gehen bei einmaliger Nutzung in den Produktionsprozess ein, z. B. Energie, Material 		<ul style="list-style-type: none"> ■ werden über einen längeren Zeitraum genutzt, z. B. Pkw, Einrichtungsgegenstände
Substitutive Güter	↔	Komplementärgüter
<ul style="list-style-type: none"> ■ können allgemein gegeneinander ausgetauscht werden, z. B. Butter gegen Margarine 		<ul style="list-style-type: none"> ■ können nur in ihrem Zusammenwirken genutzt werden, z. B. Holz und Schrauben zur Herstellung von Stühlen

Aufgrund der Tatsache, dass die **Güter**, die zur Bedürfnisbefriedigung herangezogen werden, nicht in unbegrenztem Maße vorhanden, sondern **knapp** sind, ist jedes Wirtschaftssubjekt gezwungen, planvoll vorzugehen und Auswahlentscheidungen zu treffen. Sie müssen also **rational** handeln.

Das **ökonomische Prinzip** (auch Rationalprinzip genannt) gilt für alle Wirtschaftssubjekte. Das Vorgehen nach dem ökonomischen Prinzip soll den Betrieben dazu verhelfen, ihre (knappen) Mittel so einzusetzen, dass ein **optimales Verhältnis zwischen Ziel und Mitteln** erreicht wird. Die Zielsetzungen können dabei sehr unterschiedlich sein, z. B. die Erzielung von Gewinnen oder die Kostendeckung.

Ökonomisches Prinzip

Beim ökonomischen Prinzip werden zwei Ausprägungen unterschieden:

- **Maximalprinzip:** Mit gegebenen Mitteln soll ein maximales Ergebnis erzielt werden.
- **Minimalprinzip:** Ein bestimmtes Ergebnis soll mit einem minimalen Einsatz von Mitteln erzielt werden.

Maximalprinzip

Minimalprinzip

Zur Veranschaulichung werden im Folgenden ein paar Beispiele des Minimal- und Maximalprinzips dargestellt:



Praxisbeispiele

Für eine Grillparty am Wochenende wollen Sie Bratwürstchen einkaufen. Sie sind bereit, dafür 20 Euro auszugeben und suchen nun einen Metzger, bei dem Sie für diesen Betrag die meisten (besten/schmackhaftesten) Würstchen einkaufen können (**Maximalprinzip**).

Die Suche nach der günstigsten Einkaufsquelle zum Erwerb eines bestimmten Softwarepakets für Ihr Unternehmen ist demnach die Anwendung des **Minimalprinzips**.

Mit einer vorgegebenen Größe von 150 m² sollen Geschäftsräume mit verschiedenen Einrichtungsgegenständen so ausgestattet werden, dass eine maximale Nutzung erfolgen kann (**Maximalprinzip**).

Ein vorgegebenes Image- und Bekanntheitsziel soll durch eine möglichst kostengünstige Werbekampagne eines neu gegründeten Unternehmens realisiert werden (**Minimalprinzip**).

Bei einem vorgegebenen finanziellen Budget soll der Ertrag eines Unternehmens maximiert werden (**Maximalprinzip**).

Das Ziel eines Unternehmens ist erfüllt, wenn die Ressourcen gemäß dem ökonomischen Prinzip genau in den Bereichen eingesetzt werden, in denen sie am produktivsten sind. Die Ausrichtung am ökonomischen Prinzip soll Sie als Manager dabei unterstützen, diesem Ziel so nahe wie möglich zu kommen.

Wie oben erwähnt, richtet sich jedes wirtschaftliche Handeln und damit auch die BWL am ökonomischen Prinzip aus. Alle betrieblichen Planungen und Entscheidungen werden nach dem ökonomischen Prinzip getroffen. Die BWL soll Sie als Manager bei Ihren komplexen Aufgabenstellungen unterstützen, rational zu handeln und die knappen Mittel Ihres Betriebes optimal einzusetzen.

1.4 Der Betrieb als Objekt der BWL

Zur Befriedigung der unzähligen Bedürfnisse des Menschen werden Güter genutzt. Um diesem Zweck dienen zu können, müssen die Güter zunächst produziert bzw. Dienstleistungen erstellt werden. Dieser Prozess wird in den Betrieben vorgenommen.

Im normalen Sprachgebrauch, in der Presse, aber auch in der Literatur werden die Begriffe „**Betrieb**“ und „**Unternehmen**“ häufig synonym verwendet. Wir wollen an dieser Stelle jedoch eine **Abgrenzung** zwischen den Begriffen vornehmen (vgl. im Folgenden WÖHE/DÖRING 2016, S. 27 ff.).

Der Betrieb wird als eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit definiert, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 27).

Definition „Betrieb“

Zur Erstellung der Güter und Dienstleistungen werden **Produktionsfaktoren** eingesetzt. In der BWL unterscheidet man folgende Produktionsfaktoren:

Produktionsfaktoren

- die **ausführende** (oder auch vollziehende) **Arbeit** (z. B. die Arbeitskraft eines Mitarbeiters)
- die **Betriebsmittel** (z. B. EDV-Anlage, Geschäftsausstattung, Werkzeuge)
- die **Werkstoffe** (z. B. Heizöl)
- die **dispositive** oder **leitende Arbeit** (z. B. Ihre Arbeitsleistung als Manager)

(Diese Begriffe werden im Kapitelabschnitt 2.3 „Produktion – Allgemeine Grundlagen“ noch näher erläutert.)

QV

Sachgüter und Dienstleistungen werden durch die Kombination der Produktionsfaktoren „Ausführende Arbeit“, „Betriebsmittel“ und „Werkstoffe“ erstellt. Der Prozess der Leistungserstellung wird durch den dispositiven Faktor, also durch die Unternehmensleitung, geplant, organisiert und kontrolliert.

Die Betriebe können von dem Wirtschaftssystem beeinflusst werden, in dem sie eingebunden sind. In Deutschland ist dies das System der sozialen Marktwirtschaft.

Betriebe des marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems bezeichnet man als **Unternehmungen** oder **Unternehmen**.

Definition „Unternehmen“

Die Bindung an ein Wirtschaftssystem charakterisiert somit den Unterschied zwischen „Betrieb“ und „Unternehmen“ bzw. „Unternehmung“. Die Begriffe „Unternehmung“ und „Unternehmen“ werden im Allgemeinen synonym verwendet, obwohl auch hier eine Differenzierung vorgenommen werden kann. Während „Unternehmung“ wie auch „Betrieb“ wirtschaftliche Begriffe sind, ist das „Unternehmen“ ein rechtlicher oder steuerrechtlicher Terminus (verbundene Unternehmen, abhängige oder herrschende Unternehmen oder Einkünfte aus gewerblichen Unternehmen). Wir möchten darauf hinweisen, dass trotz der vorgenannten Differenzierung auch in den Studienheften dieses Studiengangs die obigen Begriffe teilweise synonym verwendet werden.

Betriebsarten Betriebe lassen sich nach einer Vielzahl von Kriterien in verschiedene **Betriebsarten** einteilen. Wir wollen eine Unterscheidung nach der Art der erbrachten Leistung vornehmen, die durch folgende Abbildung verdeutlicht wird.

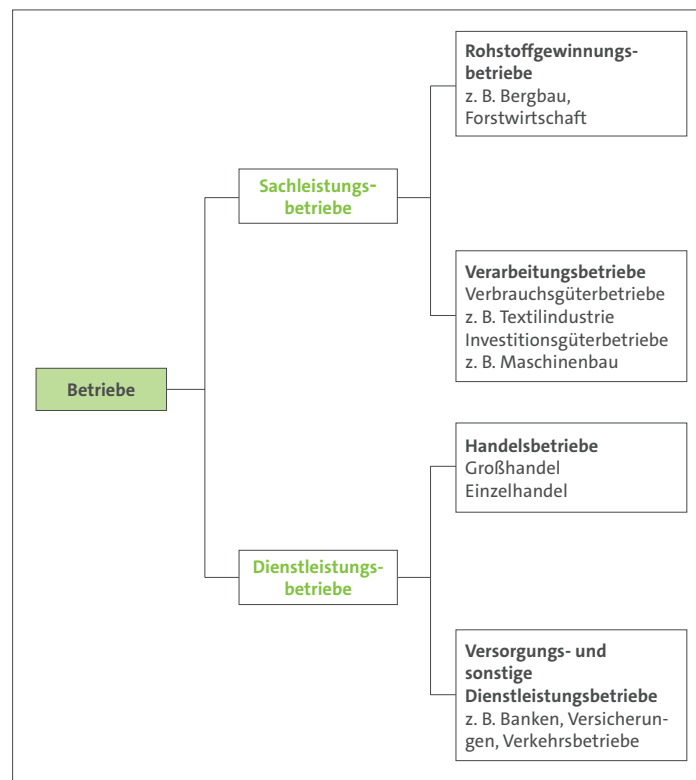


Abb. 2 Gliederung der Betriebe nach Art der erbrachten Leistung
(in Anlehnung an WÖHE/DÖRING 2016, S. 31)



Merke

Bei unseren obigen Ausführungen wurde zwischen Sachleistungs- und Dienstleistungsbetrieben unterschieden.

Kennzeichnend für eine Dienstleistung ist, dass die am Markt angebotene Leistung keine materielle Ware ist, sondern dass die Erbringung einer immateriellen (Dienst-)Leistung im Vordergrund steht.

Das zuvor ausgeführte ökonomische Prinzip wird unabhängig von der unternehmerischen Zielsetzung auf alle Betriebe angewendet und ist somit allen anderen Zielen formal übergeordnet.

Daneben können die Betriebe jedoch weitere Hauptzwecke verfolgen, denen sie verpflichtet sind. Es werden folgende **Wirtschaftsprinzipien** unterschieden:

Wirtschaftsprinzipien

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip

Hierbei ist ein Betrieb langfristig an dem Ziel orientiert, seine **Gewinne zu maximieren**. Im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem bauen die meisten betriebswirtschaftlichen Entscheidungen auf diesem Prinzip auf. Daneben kann ein Betrieb durchaus weitere Ziele verfolgen, z. B. die Maximierung des Umsatzes oder die Erhöhung des Marktanteils. Diese Ziele sind jedoch Teilziele des Ziels der Gewinnmaximierung und sind eher kurzfristig angelegt.

Das gemeinwirtschaftliche Prinzip

Arbeitet ein Betrieb auf der Basis des gemeinwirtschaftlichen Prinzips, wird er versuchen, einen höchstmöglichen Beitrag zur **Deckung eines vorhandenen gesamtwirtschaftlichen Bedarfs** zu leisten. Die Erzielung eines Gewinnes rückt somit in den Hintergrund und soll nur der Sicherung des Betriebes dienen. Vorrangig ist z. B. die Kostendeckung bzw. Verlustminimierung. Häufig arbeiten öffentliche Betriebe nach diesem Prinzip.

Verlustminimierung

Das genossenschaftliche Prinzip

Bei Betrieben, die sich am genossenschaftlichen Prinzip orientieren, liegt das Hauptaugenmerk auf den **Zielen der Mitglieder**, z. B. bei Einkaufsgenossenschaften. Da auch hier nicht der Gewinn des einzelnen Unternehmens im Mittelpunkt steht, sondern die Interessen der Genossenschaft, d. h. der Mitglieder, liegt ebenfalls eine gemeinwirtschaftliche Ausrichtung vor.

1.5 Betrieblicher Leistungsprozess und Erfolgsmessung

1.5.1 Die Grundkomponenten des betrieblichen Leistungsprozesses

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über den betrieblichen Leistungsprozess. Der sich real vollziehende Prozess der Leistungserstellung und Leistungsverwertung eines Betriebes ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wird hierbei deutlich, wie ein Betrieb auf der einen Seite am Beschaffungsmarkt und auf der anderen Seite auf dem Absatzmarkt tätig ist.

Produktionsfaktoren wie Betriebsmittel, Werkstoffe und Personal werden auf den Beschaffungsmärkten beschafft (Beschaffungsfunktion), über einen **betriebsindividuellen Transformationsvorgang** zu Gütern verarbeitet (Produktion bzw. Leistungserstellung) und schließlich auf den Absatzmärkten verkauft (Absatzfunktion bzw. Leistungsverwertung).

Der Absatz von Gütern und Dienstleistungen führt zu einem Zufluss von finanziellen Mitteln, Auszahlungen an die Lieferanten der Produktionsfaktoren zu einer Reduzierung dieser Mittel. Desweiteren bezieht das Unternehmen Finanzmittel vom Kapitalmarkt, z. B. in Form von Darlehen, und muss dafür im Gegenzug beispielsweise Zinsen zahlen. Daneben zahlt das Unternehmen Steuern an den Staat und erhält gegebenenfalls Subventionen vom Staat.

Die Einsatzverhältnisse der Produktionsfaktoren müssen vor der Produktion vom Management geplant und bestimmt werden. Somit bildet das Management einen unerlässlichen Produktionsfaktor, den bereits erwähnten dispositiven Faktor.

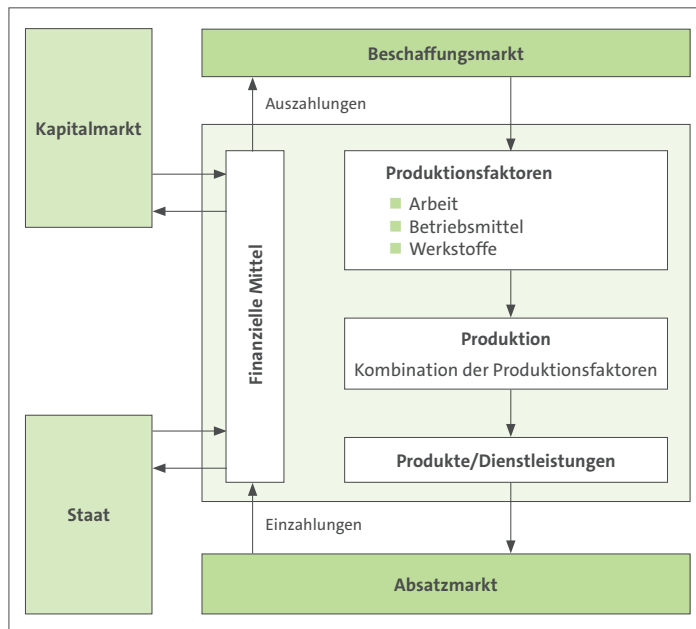


Abb. 3 Die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung (vgl. WÖHE/DÖRING 2016, S. 28)

In einer Wirtschaft verlaufen die **Güter- und Finanzprozesse** grundsätzlich gegensätzlich. Wenn z. B. ein Arbeitnehmer seine Arbeitskraft einem Unternehmen zur Verfügung stellt, erhält er dafür ein Arbeitsentgelt. Hier erfolgt also nahezu zeitgleich ein Austausch des Gutes „Arbeitskraft“ gegen Geld.

Die in der obigen Abbildung dargestellten Zusammenhänge beziehen sich größtenteils auf ein Produktionsunternehmen. Wie Sie nachfolgend insbesondere im Kapitelabschnitt 2.4 „Dienstleistungsproduktion“ erfahren werden, gibt es bei den Güter- und Finanzprozessen in Dienstleistungsunternehmen Abweichungen von dieser Darstellung. So entfällt z. B. größtenteils die Lagerhaltung. Der Ablauf der Dienstleistungsproduktion ist ebenfalls unterschiedlich. Desweiteren werden die genannten internen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Werkstoffe) in der Dienstleistungsproduktion weiter differenziert. Mit diesen Besonderheiten werden wir uns in diesem Studienheft noch genauer befassen.

QV



Praxisbeispiel

Wir wollen diese Güter- und Finanzbewegungen anhand eines Beispiels verdeutlichen. Überlegen Sie vielleicht einmal vorab selbst, wie sich dieser theoretische Prozess praktisch darstellen lässt.

Fangen wir mit dem Beschaffungsmarkt an. Sie haben drei Mitarbeiter angestellt (Arbeitskräfte), Büroeinrichtung und eine EDV-Anlage angeschafft (Betriebsmittel) sowie Papier zum Drucken (Werkstoffe). Für den Einkauf fließen an die Lieferanten Geldmittel zurück, an die Arbeitskräfte müssen Sie Gehälter zahlen (Finanzbewegungen). Damit haben Sie die Elementarfaktoren beschafft. Sie selbst stellen durch Ihre Geschäftsführungsaufgaben den dispositiven Faktor dar. Durch die Kombination dieser Faktoren können Sie nun Ihre Dienstleistungen erbringen, z. B. die Beratung eines Kunden (Absatz). Die Lagerhaltung entfällt bei der Erbringung von Dienstleistungen. Seitens der Kunden (Absatzmarkt) fließen nun wieder Finanzmittel in das Unternehmen zurück. Zur Finanzierung der Elementarfaktoren, z. B. der gekauften Einrichtungsgegenstände, haben Sie auf dem Kapitalmarkt, d. h. bei Ihrer Hausbank, einen Kredit aufgenommen. Für diesen müssen Sie monatlich Zinsen zahlen. Desweiteren müssen Sie an den Staat Einkommensteuer entrichten.

Es gibt aber auch finanzielle Sachverhalte, die losgelöst von den Güterprozessen auftreten und in diesem Zusammenhang wie folgt unterschieden werden:

- **Kapitalzuführung** (Kapitalgeber überlassen den Unternehmen Geldmittel in Form von Eigen- und Fremdkapital.)
- **Kapitalbindung** (Die Geldmittel werden für Beschaffungen auf den Beschaffungsmärkten verwendet.)
- **Kapitalfreisetzung** (Das gebundene Kapital wird in Sachgüter und Dienstleistungen umgewandelt und auf den Absatzmärkten freigesetzt.)
- **Kapitalentziehung** (Die Kapitalgeber überlassen dem Unternehmen Kapital zum Wirtschaften und fordern es in Form von Entnahmen, Gewinnen, Rückzahlungen und Zinsen zurück.)

Darüber hinaus finden Finanzbewegungen zwischen einem Unternehmen und dem Staat in Form von Steuern oder Subventionen statt.

QV
QV

Die in dem obigen Beispiel verwendeten Fachbegriffe werden in den beiden späteren Kapitel 2 „Betriebliche Funktionen“ und Kapitel 3 „Finanzierung (Management der Kapitalbeschaffung)“ aufgegriffen und näher beschrieben.

Neben diesen beiden wichtigen Prozessen lassen sich nach SCHIERENBECK/WÖHLE noch zwei weitere wichtige Prozesse in einem Gedankenmodell zusammenfassen, die darauf gerichtet sind, das Leistungssystem (Güterbewegungen) und den Finanzprozess zu steuern.

Diese beiden Bereiche sind das Ziel- und das Managementsystem.

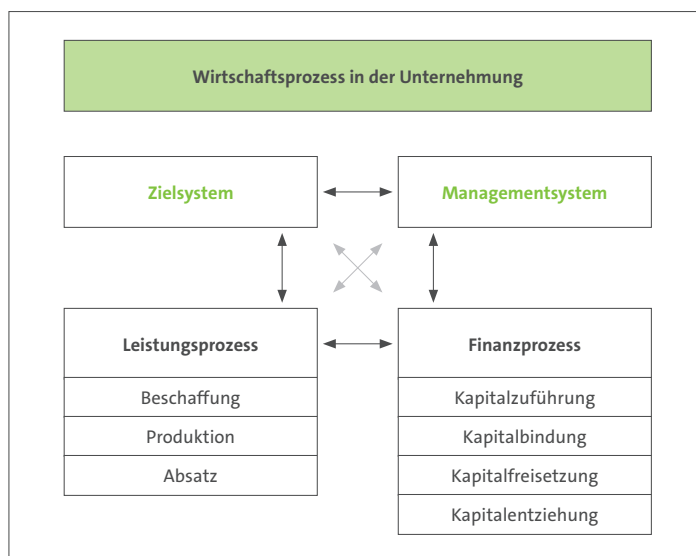


Abb. 4 Der Wirtschaftsprozess mit seinen vier Grundkomponenten
(in Anlehnung an SCHIERENBECK/WÖHLE 2016, S. 65)

Wirtschaftliches Handeln ist im Kern eine spezifische Form zielgerichteten Handelns. Daraus folgt, dass sich das Wirtschaften in den Unternehmen an diesen Zielen, die klar umrissen sein müssen, orientieren sollte.

Sämtliche Personen und Tätigkeiten, deren Aufgabe es ist, den Leistungs- und Finanzprozess auf die Erreichung der gesetzten Ziele zu lenken, werden als Managementsysteme bezeichnet.

1.5.2 Erfolgsmessung des Wirtschaftens

Die Güter- und Finanzprozesse werden vom Rechnungswesen als Teilbereich des betrieblichen Informationssystems in quantitativen und vergleichbaren Geldgrößen dargestellt. Damit verfügen das Management sowie bestimmte außenstehende Adressaten (z. B. Kapitalgeber, Steuerbehörden) über ein rechtlich geregeltes Dokumentations- und Rechenschaftsinstrument, mit dem der Erfolg des Unternehmens bestimmt wird.

Die vorgenannten Güter- und Finanzprozesse werden im Rahmen der Buchführung laufend erfasst und finden ihr Ergebnis im Jahresabschluss, der

- die Gewinn- und Verlustrechnung und
- die Bilanz

enthält.

Gewinn- und Verlustrechnung

In der **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) werden alle Geldströme verzeichnet, d. h. sämtliche Geschäftsvorfälle, die den Erfolg betreffen. Diese werden verrechnet und bilden das Jahresergebnis, das einen Gewinn oder bei unwirtschaftlichem Verhalten einen Verlust aufweisen kann. Ein Gewinn kann an die Anteilseigner ausgeschüttet werden. Der nicht ausgeschüttete Teil führt zu einem Vermögenszuwachs.

Bilanz

Die **Bilanz** stellt das Vermögen und die Schulden des Unternehmens jährlich am Bilanzstichtag gegenüber und ermittelt somit das Reinvermögen (Eigenkapital).

Durch den Jahresabschluss kann also abgelesen werden, wie gut das Management die gesteckten Ziele im leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Bereich erfüllt hat.

1.6 Märkte als Regulierungsinstanz

1.6.1 Angebot und Nachfrage

Angebot und Nachfrage werden durch den **Markt** geregelt.

Markt

Auf dem Markt treffen zwei Parteien aufeinander: Zum einen die **Unternehmen**, die die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen sind und zum anderen die **Kunden**, die als Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen auftreten. Findet ein Angebot reichliche Nachfrage, dann wird das anbietende Unternehmen tendenziell seine Preise erhöhen, um noch höhere Gewinne zu erzielen. Andernfalls wird ein Anbieter, dem eine geringe Nachfrage gegenübersteht, seine Preise senken müssen, um mehr Kunden zu gewinnen.

Entscheidend in der freien Marktwirtschaft ist der **Preismechanismus**: Die Preise werden nicht fixiert, sondern sie bilden sich aufgrund der jeweiligen Marktverhältnisse und führen immer wieder zu einer **Anpassung von Angebot und Nachfrage**.

Preismechanismus

Auf der Angebotsseite bestimmen vor allem die Kosten, die Anbieteranzahl, die Produktionsmenge und die Marktstrategie den Preis. Auf der Nachfragerseite sind die Nachfrageranzahl und die Bewertung der Marktleistung durch die potenziellen Nachfrager entscheidend.

Zusätzlich spielen die Einkommen und die Zukunftserwartung der potenziellen Käufer eine Rolle bei der Preisbildung.

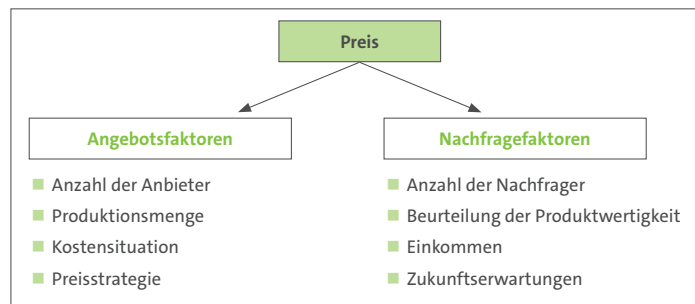


Abb. 5 Einige wichtige Bestimmungsgrößen von Güterpreisen (eigene Darstellung)

Die Marktverhältnisse, also Angebot und Nachfrage, stehen in einem Wechselwirkungsverhältnis mit den Preisen. Einerseits passen sich die Marktverhältnisse den Preisen an, andererseits passen sich aber auch die Preise den Marktverhältnissen an.

1.6.2 Dynamik der Märkte und Verhaltensanpassung der Betriebe

Aus Sicht eines Betriebes wird der **Markterfolg beeinflusst** durch:

- das eigene Marktverhalten
- die Wettbewerbsverhältnisse (Konkurrenz)
- die Beurteilung der Marktleistungen und das Kaufverhalten der potenziellen und aktuellen Nachfrager

Wettbewerbsdreieck

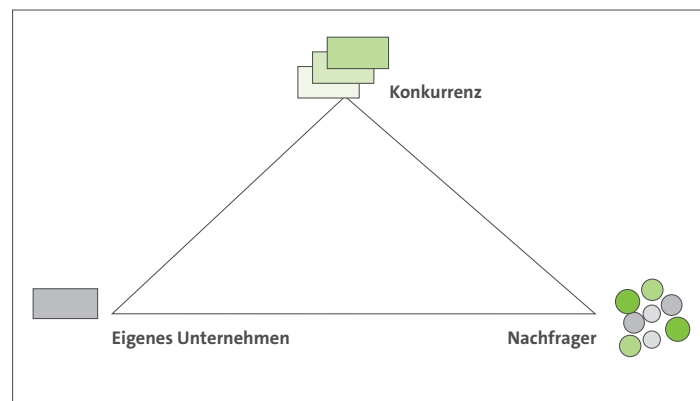


Abb. 6 Das Wettbewerbsdreieck
(eigene Darstellung)

Erfolgreich kann ein Betrieb im Wettbewerb nur bestehen, wenn

- **entweder** die Qualität aus der Sicht der Kunden bei angemessenem Preis mindestens besser ist als die Konkurrenzqualität (Qualitätsstrategie)
- **oder** wenn bei gleicher Qualität ein möglichst günstigerer Preis als bei der Konkurrenz gefordert wird (Kostenführerschaft) (vgl. WELGE/ALLAHAM 2012, S. 399 f.).

Hierbei muss die Wirtschaftlichkeit der Marktleistungsproduktion beachtet werden.

Häufig ist eine besonders günstige und damit dem Wettbewerb überlegene Marktleistung nur über eine besonders **große Absatzmenge** erreichbar, da die Durchschnittskosten pro Absatzeinheit sinken, und somit kann die Leistung günstig verkauft werden. Der günstige Preis führt zu einer erhöhten Absatzmenge und damit zu einer befriedigenden Gewinnsituation.

Die zweite Erfolg versprechende Marktposition kann über eine **Qualitätsstrategie** erreicht werden, d. h. die Produktkonzeption richtet sich nach den Bedürfnisstrukturen einer speziellen Nachfragergruppe (Auswahl und Bearbeitung eines Marktsegmentes) und erzielt dadurch eine hohe Wertigkeit, für die diese Konsumenten bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen (z. B. Marke Porsche, Marke Chiemsee im lifestyle-orientierten Modebereich, Cluburlaubanbieter Club Med).

Qualitätsstrategie

Da in der Regel die Kosten (höhere Qualität, hoher Marketingaufwand) durch Informations- und Innovationskosten bei dieser Strategie sehr hoch sind (z. B. müssen Änderungen von Trends in der Zielgruppe sorgfältig beobachtet und schnell in Leistungsmerkmale umgesetzt werden), besteht ein **hoher Kostendruck** auf das Betriebsergebnis (Umsatz abzüglich Kosten = Betriebsergebnis).

In Marktwirtschaften muss der Geschäftserfolg zu jeder Zeit neu verdient werden. Im Wettbewerbsdreieck ist die **Veränderung die Regel**. Auf der Nachfragerseite ändern sich die Präferenzen durch neue Moden, Lebensstiländerungen, demografische Veränderungen etc.

Im Konkurrenzbereich treten **neue Wettbewerber** mit neuen Marktkonzeptionen auf die „Marktbühne“. Häufig versuchen diese, mit besonderen Leistungen die Nachfrager zu gewinnen. Nichtleistungsorientierte Betriebe müssen ausscheiden.

Desweiteren ändern sich häufig die Preise für Produktionsfaktoren (z. B. die Angestellten verlangen eine höhere Bezahlung, die Raummieten steigen, die Steuern werden erhöht).