

FOS · BOS

KOMPAKTE WIRTSCHAFTS MEHR ERFAHREN



Burkart Ciolek

Betriebswirtschaft

STARK

Inhalt

Vorwort

Grundlagen der Betriebswirtschaft 1

1	Der Betrieb als wirtschaftliches und soziales System	1
1.1	Aufbau eines Industriebetriebs	2
1.2	Betriebliche Ziele	3
1.3	Anspruchsgruppen und ihre Interessen	6
2	Grundsatzfragen der Unternehmensgründung	8
2.1	Die Gründung – Voraussetzungen und Motive	9
2.2	Wahl des betrieblichen Standorts	10
2.3	Wahl der Rechtsform	12
2.4	Aspekt der Finanzierung	15
2.5	Aufbau- und Ablauforganisation	16
3	Der Mitarbeiter im Unternehmen	19
3.1	Personalstruktur und Aufgabenbereiche	19
3.2	Personalbedarf und -beschaffung	19
3.3	Personalauswahl	21
3.4	Personaleinsatz	22

Materialwirtschaft 29

1	Aufgaben und Ziele	29
2	Der Materialbedarf	30
2.1	Ermittlung des Bestellzeitpunkts	31
2.2	ABC-Analyse	32
2.3	Angebotsvergleich und -entscheidung	33
2.4	Die optimale Bestellmenge	34
2.5	Das Just-in-time-System	35
2.6	Ökologische Aspekte der Bestellung	36
3	Wareneingang und Lagerung	37
3.1	Wareneingangskontrolle	37
3.2	Lagerarten	38
3.3	Kennzahlen der Lagerhaltung	39
4	Zahlungsabwicklung	41

Produktionswirtschaft 43

1 Planung des Produktionsprogramms	43
2 Fertigungsverfahren und -typen	45
2.1 Fertigungsverfahren	45
2.2 Fertigungstypen	47
3 Der Mitarbeiter im Produktionsprozess	48
4 Produktions- und Kostentheorie	50
4.1 Produktionsfunktionen	50
4.2 Grundbegriffe der Kostentheorie	51
4.3 Ertragsgesetz	55
4.4 Lineare Kosten- und Erlösfunktion	56
4.5 Verbrauchsfunktionen	58
4.6 Einflussfaktoren auf Kosten und Anpassung	59
4.7 Nutz- und Leerkosten	61
5 Qualitätsmanagement	62
6 Optimierung der Produktion	64

Finanzwirtschaft 67

1 Investition	67
1.1 Ziele und Arten von Investitionen	67
1.2 Qualitative und quantitative Bewertung	68
1.3 Nachhaltiges Investment	69
2 Finanzierung	71
2.1 Finanzierungsziele	72
2.2 Kreislauf finanzieller Mittel	73
2.3 Finanzierungsarten im Überblick	74
2.4 Außenfinanzierung	75
2.5 Innenfinanzierung	76
2.6 Sonderformen der Finanzierung	79

Absatzwirtschaft/Marketing 83

1 Markt	83
1.1 Marktbegriff und Marktformen	83
1.2 Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt	84
2 Marketing	85
2.1 Marktforschung und -entwicklung	85
2.2 Strategisches und operatives Marketing	89
2.3 Produktpolitik	90
2.4 Kontrahierungspolitik	93
2.5 Distributionspolitik	97
2.6 Kommunikationspolitik	100
3 Einflussfaktoren auf eine effiziente Marketing-Strategie	104
3.1 Der Produktlebenszyklus	104
3.2 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	105

Unternehmensführung und Management 109

1 Unternehmensleitbild	113
2 Corporate Identity	115
3 Motivationstheorien	116
3.1 Zielsetzungstheorie	117
3.2 Zwei-Faktoren-Theorie	118
4 Managementmodelle	118
4.1 Scientific Management	119
4.2 Human-Relations-Bewegung	119
4.3 Human Resources-Ansatz	120
5 Change Management	121
5.1 Ursachen von Veränderungsprozessen	123
5.2 Konsequenzen für Unternehmensplanung und -steuerung	124

Controlling	129
1 Aufgaben des Controllings	129
2 Strategisches und operatives Controlling	131
2.1 Strategisches Controlling	131
2.2 Operatives Controlling	131
2.3 Kennziffern des operativen Controllings	133
3 Balanced Scorecard	136
3.1 Finanzen	137
3.2 Kunden	139
3.3 Interne Prozesse	140
3.4 Mitarbeiter	141
4 Controlling zur Optimierung der Wertschöpfungskette	143
4.1 Beschaffungscontrolling	143
4.2 Produktionscontrolling	144
4.3 Absatzcontrolling	145
5 Öko-Controlling	146
Stichwortverzeichnis	149

Autor: Burkart Ciolek

Vorwort

Liebe Schülerinnen und Schüler,

dieser Band aus der Reihe Kompakt-Wissen bietet Ihnen eine komprimierte Darstellung der wichtigsten Inhalte der Betriebswirtschaftslehre. Der Band umfasst alle Themen, die in den Lehrplänen als unverzichtbar angesehen werden und neben ihrer Prüfungsrelevanz einen wichtigen Beitrag für die ökonomische Bildung leisten. Damit Sie sich effektiv und schnell auf Klausuren und die Abiturprüfung vorbereiten können,

- werden die Inhalte knapp und dennoch verständlich und umfassend dargestellt.
- sind die einzelnen Kapitel in überschaubare und gut einprägsame Unterkapitel gegliedert. **Zentrale Begriffe** sind farbig hervorgehoben, damit Sie sich schnell orientieren können und sich Ihnen das Wichtigste auf einen Blick erschließt.
- veranschaulichen zahlreiche **Schaubilder und Grafiken** die im Text beschriebenen Zusammenhänge und strukturieren das Wissen. Am Ende jeden Kapitels finden Sie eine grafische Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte.
- ermöglicht Ihnen ein **Stichwortverzeichnis** am Ende des Buches, die gewünschten Inhalte zügig und treffsicher zu finden.

Ich wünsche Ihnen einen hohen Erkenntnisgewinn und vor allem nachhaltige Lernerfolge bei der Arbeit mit diesem Kompakt-Wissen. Unternehmerisches Denken und Handeln sowie eine fundierte ökonomische Bildung werden auch in Ihrem späteren Berufsleben eine wichtige Rolle spielen. Nutzen Sie daher jetzt die Chance, ein solides Fundament zu legen.



Burkart Ciolek

nehmensgründer in den ersten Jahren nachvollziehen kann, inwieweit er die sich selbst gesetzten Ziele erreicht hat, und zeigt bei Abweichungen mögliche Handlungsoptionen auf (= **Steuerung**).

Neben dieser langfristigen, **strategischen Planung** gilt es aber in der Praxis, auch **operativ**, d. h. kurz- und mittelfristig, das Produktionsprogramm, die hierfür notwendige Beschaffungs- und Absatzplanung sowie konkrete Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Unternehmensbereiche festzulegen.

2.2 Wahl des betrieblichen Standorts

Einen Bäcker gibt es in einer Stadt an jeder Ecke – nahe bei seinen Kunden. Ein Fabrikverkauf liegt dagegen oft weitab von jeder größeren Stadt auf der „grünen Wiese“, und dennoch ist der Standort für beide Betriebe optimal. Ein Standort gilt als optimal, wenn bei der Leistungserstellung die größtmögliche Differenz zwischen standortbedingten Erlösen und Kosten erzielt wird. Bei der Entscheidung spielen u. a. folgende **Standortfaktoren** eine Rolle:

Beschaffungsfaktoren (Kostenorientierung)	Absatzfaktoren (Erlösorientierung)	außerbetriebliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffkosten • Energiekosten • Lohnkosten • Verkehrsanbindung • Boden-/Mietpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenpotenzial • Konkurrenzpotenzial • Nähe zum Absatzmarkt • Image des Standorts • Transportkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionen • Umweltauflagen • Ansiedlungsanreize • Steuer- und Abgabenlast • Infrastruktur • polit. Verhältnisse

Je nach Betrieb sind unterschiedliche Faktoren für die Entscheidung relevant. Es gibt sogar Abweichungen, wenn es sich um Unternehmen mit gleichem oder ähnlichem Fertigungsprogramm handelt. Daher ist das Auffinden eines geeigneten, wenn möglich sogar des optimalen Standorts ein schwieriges und meist sehr zeitaufwendiges Unterfangen.

Ein Problem ergibt sich schon dadurch, dass nicht alle Faktoren exakt mess- und bewertbar sind. Sogenannte **harte** Standortfaktoren (z. B. Bodenpreise) können aufgrund ihrer exakten Messbarkeit sehr gut miteinander verglichen werden. **Weiche Standortfaktoren** (z. B. Image einer Region) können nur mithilfe von letztendlich doch subjektiven

Einschätzungen bewertet werden. Als Vergleichsinstrument bieten sich hier sogenannte **Scoring-Verfahren** an.

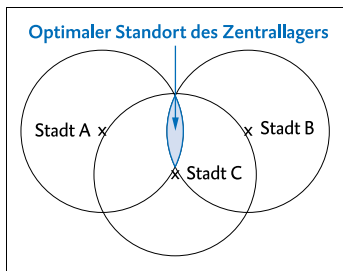
Am einfachsten ist die Standortwahl, wenn es nur einen dominierenden Faktor gibt (z. B. Erzvorkommen im Falle eines Bergwerks). Da in der Praxis aber meist ein Bündel von Faktoren eine Rolle spielt und diese nicht immer gleichbedeutend sind, werden Gewichtungsfaktoren (siehe Entscheidungsmatrix) einbezogen, die die Wertigkeit des einzelnen Faktors im Vergleich zu den anderen Faktoren berücksichtigen.

Das Produkt aus Gewichtung und Bewertung des Faktors ergibt einen Gesamtwert, der für die Standortentscheidung relevant ist. Aus der Summe aller Gesamtwerte ergibt sich ein Endwert, mit dessen Hilfe die verschiedenen Standorte miteinander verglichen werden können. Eine gewichtete **Entscheidungsmatrix** zur Bewertung der Faktoren zeigt folgendes Beispiel:

Faktor	Gewichtung	Standort A		Standort B	
		Wertung	Gesamt	Wertung	Gesamt
Bodenpreis	8-fach	7	56	3	24
Lohnkosten	10-fach	6	60	5	50
Steuerlast	5-fach	2	10	6	30
Summe			126		104

Theorien zur Standortwahl

In der Fachwissenschaft gibt es eine Reihe von Theorien und Modellen zum Auffinden des optimalen Standorts. Ein sehr einfaches Modell, bei dem die Transportkosten der zentrale Faktor sind, ist das von Alfred Thünen. Es kann z. B. bei der Errichtung eines Zentrallagers der Post Anwendung finden. Prinzipiell sollte sich das Lager möglichst nahe bei den Kunden befinden. Mit zunehmender Entfernung zu den Kunden wird der Lagerstandort unattraktiver. Sollen z. B. drei annähernd gleich große Orte von einem gemeinsamen Zentrallager bedient werden, befindet sich der optimale Standort in der Schnittmenge dreier konzentrischer Kreise um die Orte. Von dort aus ist der Weg zu allen drei Zielen jeweils möglichst kurz.



2.3 Wahl der Rechtsform

Die Rechtsform regelt die Organisation und den rechtlichen Aufbau des Unternehmens. Sowohl intern (Verhältnis der Gesellschafter zueinander) als auch extern (Verhältnis der Gesellschafter gegenüber Dritten) werden durch die gewählte Rechtsform die rechtlichen Beziehungen des Unternehmens festgelegt. Erkennen lässt sich die Rechtsform durch die Firma (Name des Unternehmens) oder durch eine Ergänzung des Firmennamens um Zusätze (z. B. „Aktiengesellschaft“ ausgeschrieben im Namen oder das Kürzel „AG“).

Die wesentlichen Regelungen für Rechtsformen des Privatrechts finden sich im BGB, im HGB, im GmbHG und im AktG. Die einzelnen Rechtsformen unterscheiden sich in zentralen Punkten:

Kriterium	Ausprägungsmöglichkeiten		
Gründerzahl	einer	mind. zwei	mehrere
Gesellschaftsvertrag/Satzung	verpflichtend	frei	–
Leitungsbefugnis	ein bestimmter Gesellschafter	einige bestimmte Gesellschafter	alle Gesellschafter
Gewinn- und Verlustverteilung	zu gleichen Teilen	entsprechend der Einlage	entsprechend der Haftung
Haftung	alle	einige	nur das Gesellschaftsvermögen
Umfang Haftung	das gesamte Gesellschaftsvermögen	auch mit dem Privatvermögen (Vollhafter)	die Einlagen der Gesellschafter (Teilhafter)
Finanzierung	gleiche Teile	ungleiche Teile	–
Kapitalhöhe	Mindestkapital	freie Höhe	–
Steuerbelastung	EinkommenSt	KörperschaftSt	Gewerbesteuer
Publizitätszwang	ja	eingeschränkt	keiner
Firma (Name)	Fantasiename	Name Gründer	gesetzl. Vorgaben
rechtliche Stellung	Vertretung durch Gesellschafter	eigene Rechtspersönlichkeit	–

Folgende Rechtsformen sind in Deutschland am weitesten verbreitet:

	Gründerzahl	Leitung	Haftung	Gewinn- und Verlustverteilung	Kapitaleinlage	Quelle
Einzelunternehmen (e. K.)	ein Gründer	Geschäftsführung und Vertretung allein durch den Eigentümer	Vollhafter (haftet mit gesamtem Privatvermögen)	Gewinn/Verlust trägt der Inhaber (zu 100 %)	keine Mindestvorgabe	§§ 1 f. HGB, BGB
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	mind. zwei Gründer	alle Gesellschafter sind berechtigt und verpflichtet	alle Vollhafter (mit gesamtem Privatvermögen)	Aufteilung nach eingesetztem Kapitalanteil (4 % Verzinsung), Rest nach Köpfen o. nach Vertrag	keine Mindestvorgabe	§§ 105 ff. HGB
Kommanditgesellschaft (KG)	mind. je ein Komplementär, Kommanditist	Geschäftsführung und Vertretung nur durch den Komplementär	Komplementär = Vollhafter, Kommanditist = Teilhafter (haftet nur mit seiner Einlage)	Aufteilung entsprechend Kapitalanteil (4 %), der Rest in einem angemessenen Verhältnis oder nach Vertrag	keine Mindestvorgabe	§§ 161 ff. HGB
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	mind. ein Gründer	Geschäftsführung und Vertretung durch Geschäftsführer (einer oder mehrere)	gesamtes Gesellschaftsvermögen haftet, Gesellschafter sind nur Teilhafter (Einlagen)	Aufteilung nach den Anteilen der Beteiligung	ab 1/25 000 € Nennbetrag des Geschäftsanteils	§§ 1 ff. GmbHG
Aktiengesellschaft (AG)	mind. ein Gründer	drei Organe: – Vorstand – Aufsichtsrat – Hauptversammlung	gesamtes Gesellschaftsvermögen haftet, Aktionäre sind Teilhafter (Einlagen)	Dividende wird nach den Anteilen am Grundkapital aufgeteilt, über die Verteilung beschließt die Hauptversammlung	mind. 50 000 € Grundkapital, aufgeteilt in Aktien	§§ 1 ff. AktG

Die vorgestellten Rechtsformen lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen:

Personengesellschaften	Kapitalgesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> • ca. 80 % aller Unternehmen • mind. ein Gesellschafter haftet mit seinem Privatvermögen • die Leitung erfolgt durch den/die Gesellschafter • der/die Gesellschafter vertritt/vertreten das Unternehmen nach außen (= natürliche Person) • die Publizitätspflicht ist sehr eingeschränkt • unterliegen der Einkommensbesteuerung • Einzelunternehmen, OHG, KG 	<ul style="list-style-type: none"> • ca. 11 % aller Unternehmen • Gesellschaftsvermögen haftet, Gesellschafter nur mit Einlage • die Leitung kann auch durch externe Personen erfolgen • das Unternehmen ist eine eigene Rechtspersönlichkeit (= juristische Person, § 13 GmbHG) • i. d. R. besteht eine umfassende Publizitätspflicht • unterliegen der Körperschaftsteuer • GmbH, AG

Daneben gibt es einige **Sonderformen** (Mischformen) wie z. B.:

- **eG:** Eingetragene Genossenschaft mit den Organen Generalversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand.
- **KGaA:** Kommanditgesellschaft auf Aktien; ermöglicht die Beschaffung von Kapital an der Börse.
- **GmbH & Co. KG:** Kommanditgesellschaft (KG) mit einer GmbH als Komplementär; dient zur Beschränkung der Haftung.

Eine Besonderheit stellt der Unternehmenstyp des **Konzerns** dar. Hier finden sich mehrere rechtlich selbstständige, aber wirtschaftlich abhängige Unternehmen unter dem Dach einer Muttergesellschaft (**Holding**) zusammen. Abhängig vom Verhältnis der beteiligten Unternehmen zur Muttergesellschaft unterscheidet man den Unterordnungs- und den Gleichordnungskonzern.

Schließen sich hingegen mindestens zwei Unternehmen zu einem neuen Unternehmen zusammen (**Fusion/Trust**), so verlieren sie ihre rechtliche Selbstständigkeit. Das neue Unternehmen umfasst nur eine Rechtsform. Man unterscheidet eine Verschmelzung durch Aufnahme in ein bestehendes oder durch Neugründung eines Unternehmens.

2.4 Aspekt der Finanzierung

Mangelnde Liquidität ist die Hauptursache für das Scheitern von Unternehmen in Deutschland. Gleichzeitig besteht bei knapp 70 % der Existenzgründungen ein Bedarf an Fremdfinanzierung, z. B. durch eine Bank.

Zur Ermittlung der Kreditwürdigkeit ihrer Kunden verwenden die Kreditinstitute ein relativ einheitliches Verfahren. Seit 1.1.2007 gelten im Bereich des Bank- und Kreditwesens die sogenannten **Basel II-Kriterien**. Im Falle des Kreditantrags eines Betriebs werden z. B. die Bilanz und die GuV, wichtige betriebliche Kennzahlen, Liquiditätspläne, Marktanalysen usw. zur Beurteilung herangezogen. Bei einer Beurteilung im Rahmen einer Gründung werden persönliche Voraussetzungen des Gründers (z. B. privates Vermögen, Schulden, Güterstand, Kinder, beruflicher Werdegang, Alter, Branchenkenntnisse) geprüft. Eine zentrale Rolle für die Vergabe und Höhe des potenziellen Kredits spielen dabei auch harte/dingliche (z. B. die Höhe des Eigenkapitals, mögliche Hypotheken, Versicherungen) und weiche **Sicherheiten** (z. B. Bürgschaften) der Kreditnehmer. In Abhängigkeit von der Einstufung wird dann die Höhe des potenziellen Kredits ermittelt.

Die unterschiedlichen Finanzierungsinstrumente lassen sich hinsichtlich zweier Kriterien differenzieren: zum einen, ob das Kapital aus dem Betrieb selbst (**Innenfinanzierung**) oder von außerhalb stammt (**Außenfinanzierung**); zum anderen, ob es sich um sogenanntes **Eigen-** oder **Fremdkapital** handelt (vgl. S. 71 ff.). Diese Einteilung stammt aus dem Rechnungswesen und differenziert nach der rechtlichen Stellung des Kapitals. Folgende Tabelle gibt die wesentlichen Unterschiede wieder:

Eigenkapital	Fremdkapital
<ul style="list-style-type: none"> • i. d. R. dauerhaft verfügbar • Kreditgeber erhält eine Gewinnbeteiligung • „Eigentum“ • i. d. R. Mitspracherecht • i. d. R. nicht an festes Vergabeverfahren gekoppelt 	<ul style="list-style-type: none"> • zeitlich befristet verfügbar • feste Verzinsung als Vergütung • nur eine Leihe (Darlehen) des Kreditgebers • kein Mitspracherecht • umfangreiche Kreditwürdigkeitsprüfung im Vorfeld

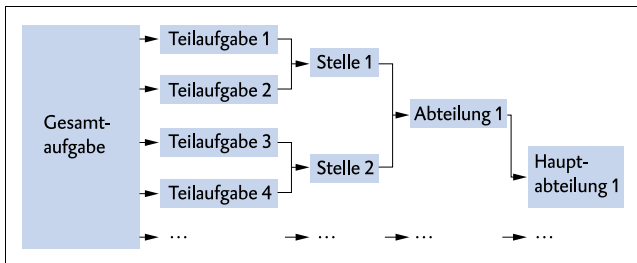
2.5 Aufbau- und Ablauforganisation

Unter **Organisation** versteht man die planmäßige Gestaltung von Strukturen, z. B. den Unternehmensaufbau aus Beschaffung, Produktion, Absatz und Management. Hier werden die zentralen, regelmäßig wiederkehrenden Vorgänge in einem Unternehmen klar geregelt. Innerhalb dieses Rahmens müssen immer wieder auch Einzelfallentscheidungen getroffen werden. Sofern es dafür verbindliche Leitlinien und Regelungen gibt, spricht man von **Disposition**. Geschäftsvorfälle, die sich diesen Strukturen nicht unterordnen lassen, können nur durch **Improvisation** gelöst werden. Ziel jeder organisatorischen Planung ist es, die Anzahl der nicht planmäßig erfassten Vorfälle auf ein Minimum zu begrenzen, um Kompetenzstreitigkeiten zu reduzieren, Transparenz zu wahren und den zusätzlichen Verwaltungsaufwand, den derartige Sonderfälle mit sich bringen, zu minimieren, da dieser auch immer mit Kosten verbunden ist. Andererseits geht bei zu großer Regelungsdichte die notwendige Flexibilität verloren, sich auf unerwartete und unvorbereitete Veränderungen einzustellen.

Die betriebliche Organisation gliedert sich in zwei Teilbereiche, die Aufbau- und die Ablauforganisation.

Aufbauorganisation

Eine Gesamtaufgabe wird zunächst in verschiedene Teilaufgaben gegliedert. Diese fasst man anschließend zu Stellen zusammen, wobei jede Stelle später einem Mitarbeiter zugeordnet wird. Stellen mit gleichen oder verwandten Tätigkeiten werden in Abteilungen zusammengefasst:



Dabei bestehen verschiedene Möglichkeiten zur Abteilungsbildung:



© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de

info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH
ist urheberrechtlich international geschützt.
Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung
des Rechteinhabers in irgendeiner Form
verwertet werden.

STARK