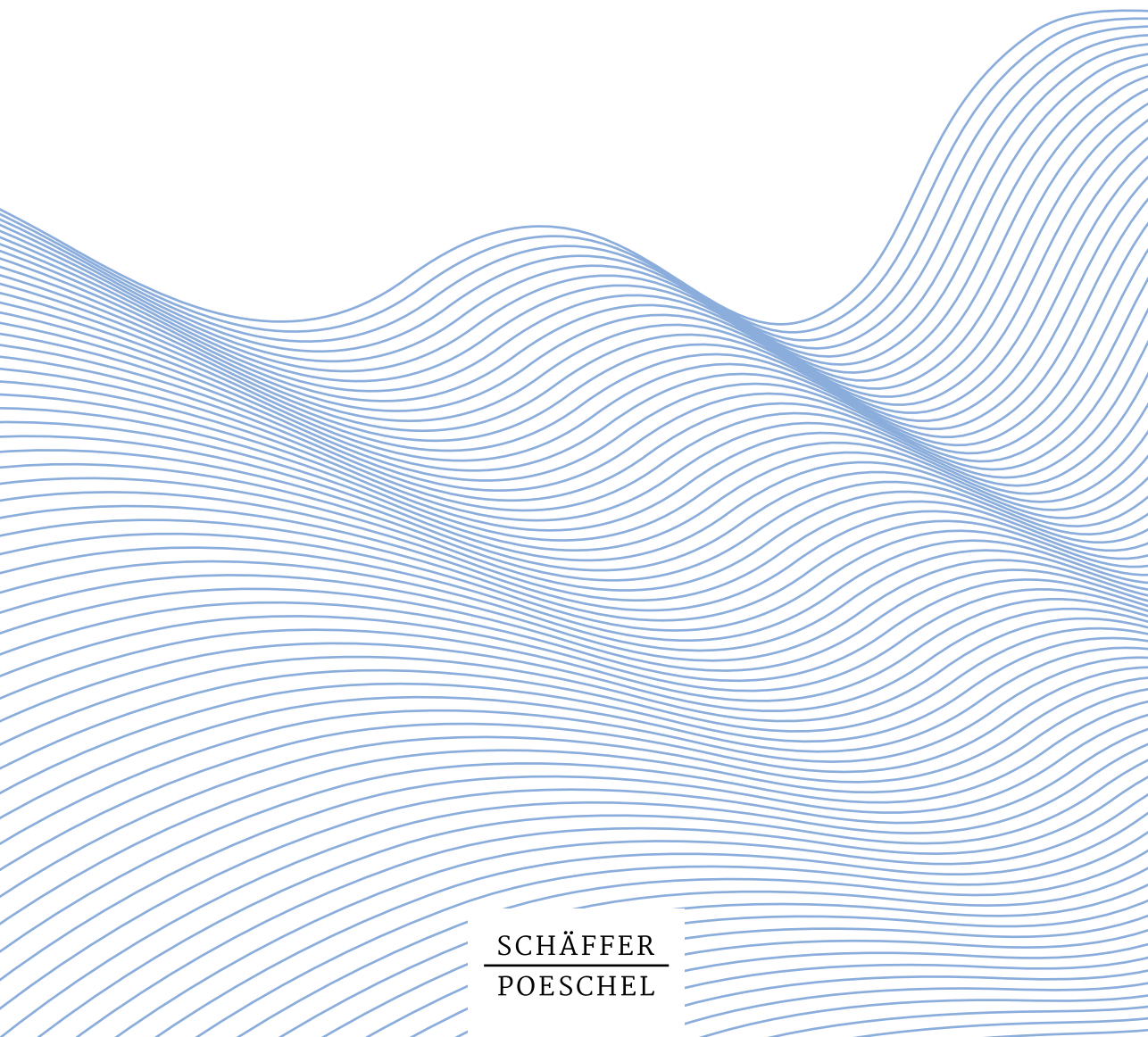


Erich Hölter

Betriebswirtschaft für Schule, Studium und Beruf



SCHÄFFER
POESCHEL



SCHÄFFER
POESCHEL

Erich Hölter

Betriebswirtschaft für Schule, Studium und Beruf

Unter Mitarbeit von Hede Helfrich
und Tobias Krippendorff

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor:

Prof. Dr. Erich Hölter lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Management und Controlling an der Technischen Hochschule Köln.

Mitautoren:

Prof. Dr. Hede Helfrich war Lehrstuhlinhaberin für Psychologie und Interkulturelle Kommunikation an der Universität Hildesheim und der Technischen Universität Chemnitz.

Tobias Krippendorff (M.A.) ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für berufliche Hochschulbildung (IBH) GmbH, Köln.

Dozenten finden *PowerPoint*®-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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.

Print ISBN 978-3-7910-3797-4 Bestell-Nr. 11022-0001

ePUB ISBN 978-3-7910-4132-2 Bestell-Nr. 11022-0100

ePDF ISBN 978-3-7910-3798-1 Bestell-Nr. 11022-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Fotolia)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Printed in Germany
März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

»Vom Kunden her denken...« (kaufmännische Redewendung)

»Vom Kunden her denken...« beschreibt den roten Faden, den sich der Autor als Leitgedanken zur Darstellung der Betriebswirtschaftslehre in diesem Buch gegeben haben. Nach einer kurzen Einführung zur Integration der BWL in den wirtschaftlichen Kontext im ersten Kapitel rückt im zweiten Kapitel die Darstellung der Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt der Betrachtung. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Geschäftsidee und möchten diese als Entrepreneur umsetzen, wie gehen Sie vor? Was zeichnet Ihre Idee aus und warum sollen Kunden Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung kaufen? Dies sind typische Fragen der Absatzwirtschaft und des Marketings, mit der Sie sich als erstes auseinandersetzen müssen. Es folgen Überlegungen zur Produktion und zur Beschaffung, denn Produkte und Dienstleistungen, die Sie auf dem Absatzmarkt anbieten möchten, müssen entwickelt und hergestellt werden.

Im dritten Kapitel beschäftigen Sie sich mit strukturierenden Entscheidungen: Welchen Standort wählen Sie für Ihr Unternehmen, welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben und wie organisieren Sie Ihre Abläufe und Prozesse? Die Frage nach dem Personal steht im Mittelpunkt des vierten Kapitels. Nach welchen Prinzipien motivieren und bezahlen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie führen Sie Ihr Personal und welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen, um sich ggf. wieder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen?

Ein Unternehmen muss finanziert werden. Im fünften Kapitel dieses Buches beschäftigen Sie sich mit Fragen des Kapitalbedarfs und der Kapitalbeschaffung. Anschließend lernen Sie die wichtigsten Methoden der dynamischen Investitionsrechnung kennen und berechnen die Vorteilhaftigkeit von Investitionen als Kapitalverwendung. Alle Geschäftsvorfälle, die in Ihrem Unternehmen auftreten, müssen dokumentiert und bewertet werden. Dies sind die Aufgaben des Rechnungswesens, das Sie im sechsten Kapitel näher kennenlernen. Mit Hilfe der Methoden des internen Rechnungswesens können Sie z. B. berechnen, wie viele Produkte Sie mindestens verkaufen müssen, um die Gewinnschwelle zu erreichen oder wie hoch Ihr Betriebsergebnis bei einer bestimmten Verkaufsmenge ist. Der Jahresabschluss mit seinen Prinzipien zur Aufstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung steht im Mittelpunkt des externen Rechnungswesens und natürlich darf eine kurze Betrachtung zu den Gewinnsteuern nicht fehlen.

Im abschließenden siebten Kapitel schließlich führen Sie die verschiedenen Betrachtungsebenen der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der strategischen Planung zusammen. Produktportfolio, Produktlebenszyklus, SWOT-Analyse und Balanced Scorecard-Betrachtungen sowie Rendite-Berechnungen sind typische Instrumente, die Sie zur Beurteilung Ihrer Geschäftsidee heranziehen können.

Jedes Kapitel dieses Buches beginnt mit einer kurzen Übersicht und endet mit Anwendungsfragen/Lernzielen sowie mit einem durchgehenden Anwendungsbeispiel, das Sie als Anregung auf Ihre Geschäftsidee übertragen können. Natürlich fin-

den Sie am Ende eines jeden Kapitels nicht nur die Auflistung der zitierten Literatur, sondern auch weiterführende Literatur zur Vertiefung der beschriebenen Themenstellung.

Das Buch wäre in der vorliegenden Form nicht ohne die Mithilfe vieler anderer Personen zustande gekommen. Bedanken möchte ich besonders bei Frau *Kathrin Neunteufel*, M.Sc., Frau *Jana Rumberger*, M. A. und Herrn Dipl. Kfm. *Karsten Schröder*, die sich intensiv an den ersten Entwürfen zu diesem Buch beteiligten und bei Herrn Dr. *Claudius Mandel*, der sich eingehend mit den Lernzielen auseinandersetzte. Frau *Dagmar Roseblade* gebührt mein ganz besonderer Dank für ihre kritischen Textkommentare und ihre konzentrierte Unterstützung bei der Aufarbeitung der Druckfahnen. Mein Dank gilt natürlich auch Herrn *Frank Katzenmayer* und Frau *Adelheid Fleischer* vom Schäffer-Poeschel Verlag für die stets angenehme und konstruktive Zusammenarbeit, die die zügige Herstellung dieses Buches erst ermöglichte.

Besonders bedanken möchte ich mich schließlich bei den beiden Mitverfassern dieses Buches, Frau Professor Dr. *Hede Helfrich* und Herrn *Tobias Krippendorff*, M. A. Sie haben mich nicht nur bei der Konzeption dieses Buches intensiv unterstützt, sondern zudem einzelne Kapitel maßgeblich betreut und geprägt.

Allfällige Fehler gehen natürlich zu Lasten des Autors. Ich würde mich sehr freuen, wenn dieses Buch Ihr Interesse findet und bin für Anregungen und Feedback an bwl@hoelter.online stets dankbar.

Köln, im Februar 2018

Erich Hölter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Betriebswirtschaftslehre im wirtschaftlichen Kontext	1
1.1 Bedürfnisbefriedigung und Wirtschaftsgüter	2
1.2 Unternehmen als private Betriebe	4
1.3 Unternehmensziele	6
1.4 Wertschöpfungsrechnung	9
1.5 Branchenwettbewerb	12
2 Leistungswirtschaftliche Prozesse	19
2.1 Absatz	19
2.1.1 Ziele und Aufgaben des Absatzes	19
2.1.2 Marktforschung	22
2.1.3 Absatzpolitische Instrumente	26
2.1.3.1 Produktpolitik	27
2.1.3.2 Kontrahierungspolitik	28
2.1.3.3 Kommunikationspolitik	29
2.1.3.4 Distributionspolitik	32
2.1.4 Absatzplan	33
2.2 Produktion	34
2.2.1 Ziele und Aufgaben der Produktion	34
2.2.2 Differenzierung der Produktionstypen	38
2.2.3 Organisation der Produktion	40
2.2.3.1 Werkstattproduktion	41
2.2.3.2 Fließproduktion	45
2.3 Beschaffung	47
2.3.1 Ziele und Aufgaben der Beschaffung	47
2.3.2 Beschaffungsbedarf	50
2.3.2.1 Deterministische Bedarfsplanung	50
2.3.2.2 Stochastische Bedarfsplanung	52
2.3.3 Bestandsführung und Bestellmenge	56
2.3.4 Planung der Beschaffungsumsetzung	59
3 Strukturelle Entscheidungen	67
3.1 Standort	68
3.2 Rechtsform	70
3.2.1 Rechtsformen im Überblick	70
3.2.2 Einzelunternehmen und Personengesellschaften	72
3.2.3 Kapitalgesellschaften und besondere Rechtsformgestaltungen	74
3.2.4 Rechtsformen und unternehmerische Mitbestimmung	81

3.3	Organisation	82
3.3.1	Grundbegriffe der Organisation	82
3.3.2	Aufbauorganisation	85
3.3.3	Ablauforganisation	89
4	Personal	93
4.1	Grundlagen	94
4.2	Personalbedarf	95
4.3	Personalauswahl	95
4.4	Arbeitsmotivation	99
4.4.1	Arbeitsmotivation als Leistungsbereitschaft	99
4.4.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	100
4.4.3	Motivationstheorien	100
4.4.3.1	Bedürfnistheorien	100
4.4.3.2	Instrumentalitätstheorien	102
4.4.3.3	Gleichgewichtstheorien	104
4.4.4	Arbeitszufriedenheit	105
4.4.5	Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung	105
4.5	Arbeitsentgelt	106
4.5.1	Arbeitsentgelt als Kostenfaktor und als Einkommen	106
4.5.2	Gerechtigkeit beim Arbeitsentgelt	108
4.5.3	Lohnformen	112
4.5.3.1	Zeitlohn	112
4.5.3.2	Leistungslohn	113
4.5.3.3	Prämienlohn	115
4.5.4	Betriebliche Sozialleistungen	116
4.5.5	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	117
4.6	Personalführung	118
4.6.1	Führungsaufgaben	118
4.6.2	Führungstheorien	119
4.6.2.1	Persönlichkeitsansätze	119
4.6.2.2	Verhaltensansätze	119
4.6.2.3	Interaktionsansätze	121
4.7	Personalentwicklung	124
4.8	Personalfreisetzung	126
4.9	Betriebliche Mitbestimmung	128
5	Investition und Finanzierung	135
5.1	Grundlagen	136
5.2	Kapitalbedarf	138
5.3	Kapitalbeschaffung	144
5.3.1	Außenfinanzierung	144
5.3.2	Innenfinanzierung	148
5.4	Kapitalverwendung und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	150

6	Rechnungswesen	165
6.1	Grundlagen	166
6.2	Internes Rechnungswesen	169
6.2.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	169
6.2.2	Kostenartenrechnung	172
6.2.3	Kostenstellenrechnung	175
6.2.4	Kostenträgerrechnung	178
6.2.4.1	Kostenträgerstückrechnung	178
6.2.4.2	Kostenträgerzeitrechnung	181
6.2.5	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	187
6.3	Externes Rechnungswesen	189
6.3.1	Grundlagen des Jahresabschlusses	189
6.3.2	Bilanz	192
6.3.3	Gewinn- und Verlustrechnung	195
6.3.4	Anhang und Lagebericht	199
6.3.5	Internationale Rechnungslegung	200
6.3.6	Steuerrechtliche Rechnungslegung	202
7	Unternehmensplanung und -steuerung	211
7.1	Grundlagen	212
7.2	Instrumente der strategischen Planung	215
7.2.1	SWOT-Analyse	215
7.2.2	Produktlebenszyklus und Erfahrungskurve	217
7.2.3	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	219
7.3	Unternehmenssteuerung und wertorientierte Unternehmens- führung	223
7.3.1	Balanced Scorecard	223
7.3.2	Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität	226
7.3.3	Ökonomischer Gewinn	230
7.3.4	Unternehmenswert	232
	Stichwortverzeichnis	241

1

Betriebswirtschaftslehre im wirtschaftlichen Kontext

ÜBERSICHT

- ▶ **1.1 Bedürfnisbefriedigung und Wirtschaftsgüter:** Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre steht der planmäßige und effiziente Umgang mit Gütern und Dienstleistungen. Diese können sowohl dem privaten Konsum dienen als auch als Produktionsgüter im Wirtschaftsprozess eingesetzt werden.
- ▶ **1.2 Unternehmen als private Betriebe:** Für private und öffentliche Betriebe gelten grundsätzlich die gleichen *Rahmenbedingungen* im Wirtschaftsleben. Allerdings unterliegen privatwirtschaftliche Betriebe im Wirtschaftsprozess besonderen *Prinzipien*, denen sie sich im *Wettbewerb* stellen müssen.
- ▶ **1.3 Unternehmensziele:** Das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld, in das Unternehmen eingebettet sind, wird geprägt von den Zielen, die die am Unternehmen beteiligten *Interessengruppen* (Stakeholder) verfolgen. Als Konsequenz geben sich Unternehmen häufig ein *Leitbild*, mit dem sie dokumentieren möchten, wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.
- ▶ **1.4 Wertschöpfungsrechnung:** Unternehmen schaffen einen *Mehrwert*, wenn sie ihre produzierten Güter und Dienstleistungen mit Gewinn verkaufen. Alle Interessengruppen am Unternehmen sind an der Erstellung der *Wertschöpfung* beteiligt und partizipieren in unterschiedlichem Ausmaß an seiner Verwendung.
- ▶ **1.5 Branchenwettbewerb:** Unternehmen stehen im *Wettbewerb* mit ihren Konkurrenten und versuchen, ihre *Prozesse* und *Strukturen* so effizient wie möglich zu gestalten. Dies gilt nicht nur für die Optimierung der Wertschöpfung, sondern ebenso für den Wettbewerb um die besten *Mitarbeiter* und um die attraktivsten *Finanzierungskonditionen*.

1.1 Bedürfnisbefriedigung und Wirtschaftsgüter

Betriebswirtschaftslehre
versus Volkswirtschafts-
lehre

Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre untersuchen als Teilgebiete der Wirtschaftswissenschaften den planmäßigen und effizienten Umgang der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Während die Volkswirtschaftslehre besonders die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten untersucht, stellt die Betriebswirtschaftslehre Einzelwirtschaften in den Mittelpunkt ihrer Analyse. Diese Einzelwirtschaften werden als »Betriebe« bezeichnet. Ein Betrieb bildet eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, die dazu dient, unter Einsatz der vorhandenen Ressourcen die Haushalte der Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen.

Knappe versus freie Güter

Die Nachfrage der Menschen leitet sich aus deren Bedürfnissen, d. h. den unerfüllten Wünschen ab. Im Gegensatz zu den Wünschen, die nahezu unbegrenzt sind, sind die zu ihrer Befriedigung einsetzbaren Wirtschaftsgüter in der Regel nicht unbegrenzt vorhanden, sie sind »knapp«. Neben den knappen Wirtschaftsgütern existieren sogenannte »freie Güter«, d. h. Güter, die in beliebiger Menge zur Verfügung stehen. Zu den freien Gütern zählen z. B. Meerwasser oder Sonnenlicht. Freie Güter sind nahezu unbegrenzt in der Natur vorhanden, kosten nichts und sind nicht Gegenstand wirtschaftlichen Handelns. In Zeiten einer zunehmenden Ressourcenverknappung muss jedoch die Abgrenzung von freien Gütern gegenüber Wirtschaftsgütern ständig neu vorgenommen werden. Denn auch Ressourcen wie die Luft zum Atmen oder das Wasser zum Trinken, die eigentlich unbegrenzt erscheinen, unterliegen unter den Stichworten »saubere Atemluft« und »Trinkwasser« dem Knappheitsprinzip.

Bedürfnisbefriedigung

Kern des Wirtschaftens der Menschen ist der Handel mit knappen Gütern zur Bedürfnisbefriedigung. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht setzt dies voraus, dass die Betriebe die Bedürfnisse der Menschen und ihrer Haushalte erfahren bzw. »wecken« können und dass die Betriebe in der Lage sind, die entsprechenden Güter und Dienstleistungen bedarfsgerecht zu produzieren.

Die Betriebe benötigen hierzu die Arbeitsleistung der Haushalte, die hierfür von den Betrieben mit Geld entlohnt werden. Geld dient dabei sowohl als Tauschmittel als auch als Recheneinheit. Das Zusammenspiel von Betrieben und Haushalten lässt sich vereinfacht als Kreislauf von Güter- und Geldströmen zwischen ihnen darstellen (vgl. Abb. 1.1).

Kreislaufmodell

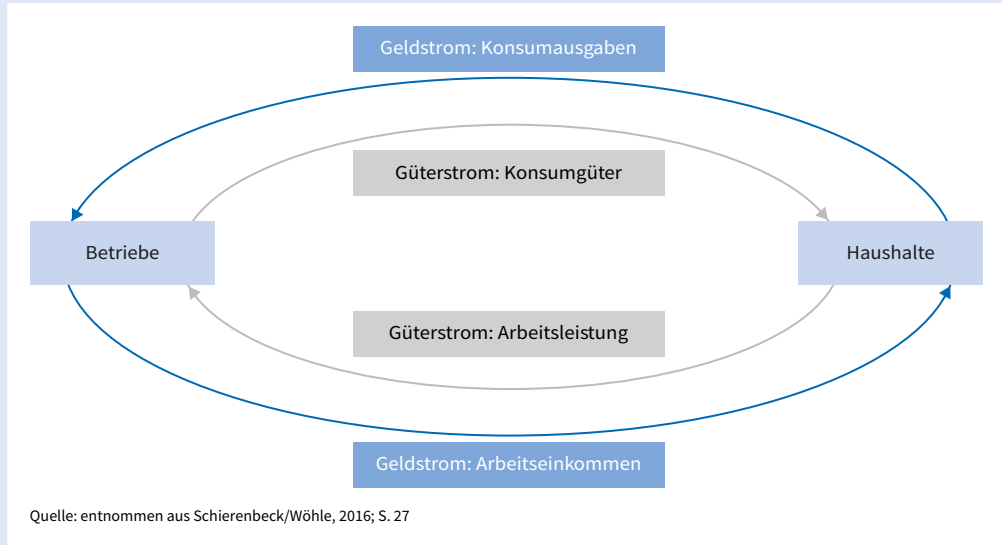
Folgt man dem Kreislaufmodell, sind *Betriebe* zentrale Akteure des Wirtschaftssystems. Um die Bedürfnisse der Haushalte zu befriedigen, tauschen sie mit diesen sowie mit anderen Betrieben Güter und Dienstleistungen aus. Die zwischen den Betrieben und den Haushalten ausgetauschten Güter und Dienstleistungen werden als »Wirtschaftsgüter« bezeichnet.

Wirtschaftsgüter

Es lassen sich materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter unterscheiden. *Materielle Güter* (Sachgüter) können Konsumgüter sein, die von den Haushalten genutzt werden, oder Produktionsgüter, die von den Betrieben benötigt werden. *Im-*

Abb. 1.1

Einfaches Schema des Wirtschaftskreislaufs



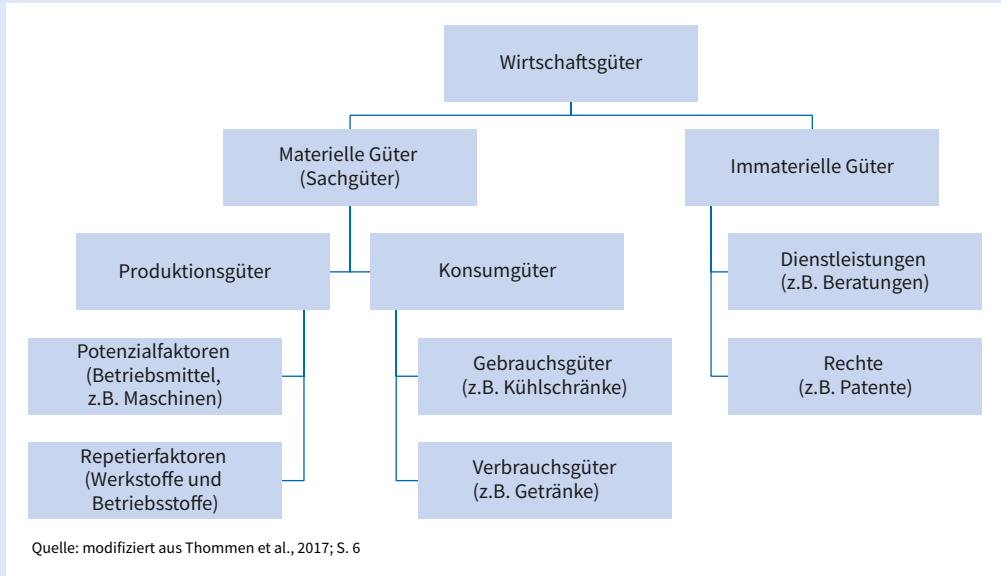
materielle Güter beinhalten Dienstleistungen (wie z. B. Beratungen, Unterricht, Versicherungen etc.) und Rechte (wie z. B. Patente und Lizenzen).

Bei Konsumgütern wird zwischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern differenziert. Hierbei sind Gebrauchsgüter solche Güter, die langfristig genutzt werden und sich nur langsam abnutzen, während Verbrauchsgüter durch ihre Nutzung verbraucht werden. Analog erfolgt bei den Produktionsgütern eine Unterscheidung zwischen solchen, die langfristig genutzt, und solchen, die kurzfristig verbraucht werden. Erstere sind *Betriebsmittel* wie beispielsweise Maschinen, die zur Produktion von Gütern eingesetzt werden. Betriebsmittel haben ein Nutzungspotenzial, das nur langsam aufgebraucht wird, sie werden daher als »Potenzialfaktoren« bezeichnet. Zur Produktion von Gütern werden aber nicht nur Betriebsmittel eingesetzt und abgenutzt, sondern es werden zudem *Werkstoffe* und *Betriebsstoffe* benötigt, die entweder in die Produkte eingehen (Werkstoffe wie z. B. Rohstoffe) oder die für den Antrieb der Maschinen notwendig sind (Betriebsstoffe wie z. B. Benzin). Werkstoffe und Betriebsstoffe können nur kurzfristig genutzt werden und müssen ständig ersetzt, d. h. repetiert werden. Sie werden daher als »Repetierfaktoren« bezeichnet (vgl. Abb. 1.2).

Konsumgüter versus
Produktionsgüter

Abb. 1.2

Einteilung der Wirtschaftsgüter



1.2 Unternehmen als private Betriebe

Produktionsfaktoren und Wirtschaftlichkeit

Zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ist allen Betrieben gemeinsam, dass sie Produktionsgüter und menschliche Arbeit – zusammen als *Produktionsfaktoren* bezeichnet – miteinander kombinieren. Sie folgen hierbei dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Betriebe sind dann wirtschaftlich, wenn der Quotient aus dem Wert der von ihnen hergestellten Güter und Dienstleistungen (Produkte) größer ist als der Wert der hierzu von ihnen eingesetzten und verbrauchten Produktionsfaktoren.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Wert der hergestellten Produkte}}{\text{Wert der verbrauchten Produktionsfaktoren}}$$

Finanzielles Gleichgewicht

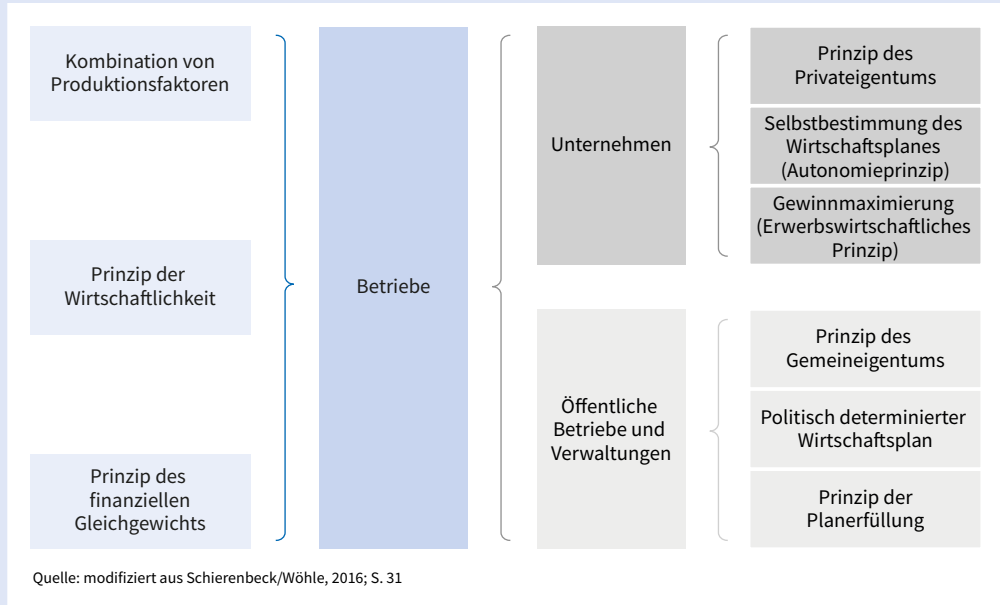
Da die Betriebe ihre Ressourcen einkaufen müssen, muss zudem stets grundsätzlich gewährleistet sein, dass die mit dem Verkauf der Produkte erzielten Einzahlungen größer sind als die mit dem Einkauf der Ressourcen verbundenen Auszahlungen; Einzahlungen und Auszahlungen eines Betriebes müssen sich somit in einem finanziellen Gleichgewicht befinden (vgl. Abb. 1.3).

Betriebe und Unternehmen

Betriebe lassen sich in öffentliche und private Betriebe unterteilen. Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre stehen private Betriebe. Sie werden als *Unternehmen* bezeichnet. Kennzeichnend für Unternehmen sind:

Abb. 1.3

Bestimmungsfaktoren des Betriebes



- ▶ das *Prinzip des Privateigentums*, da die Entscheidungsrechte über das Unternehmen und dessen Gewinne mehrheitlich den Eigentümern, d. h. Privatpersonen zusteht,
- ▶ das *Autonomieprinzip*, nach dem die Unternehmen die Freiheit haben, ihre Entscheidungen weitgehend autonom und damit unabhängig von staatlichen Organen zu treffen, und
- ▶ das *erwerbswirtschaftliche Prinzip*, gemäß dem Unternehmen eine Maximierung ihrer ökonomischen Ziele, z. B. des Gewinns, anstreben. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip gilt für die meisten Unternehmen. Eine Ausnahme hinsichtlich der Gewinnerzielung bilden die sogenannten Non-Profit-Unternehmen. Aber auch sie müssen grundsätzlich wirtschaftlich arbeiten. Wenn sie trotzdem z. B. durch ihre sozialen Ziele dauerhaft Verluste erzielen, müssen diese ausgeglichen werden. Nur ein Verlustausgleich z. B. durch Spenden oder Zuschüsse hilft ihnen, dauerhaft am Wirtschaftsleben teilzunehmen.

Beispiele für *öffentliche Betriebe* sind Verkehrsbetriebe, Messegesellschaften, Krankenhäuser, Theater, Sparkassen und Rundfunkanstalten. Sie zeichnen sich aus durch:

Öffentliche Betriebe

- das *Prinzip des Gemeineigentums*, da diese Betriebe mehrheitlich der »Gesamtheit der Bürger«, d. h. dem Staat gehören,
- das *Organprinzip*, nach dem staatliche Verwaltungen (»Organe«) Vorgaben für betriebliche Entscheidungen beschließen, und
- das *Prinzip der Gemeinnützigkeit*, nach dem keine oder nur »sozial angemessene« Gewinne erzielt werden dürfen. Nicht die Gewinnerzielung, sondern die Versorgung der Bürger mit wichtigen Gütern und Dienstleistungen steht im Vordergrund der wirtschaftlichen Betätigung.

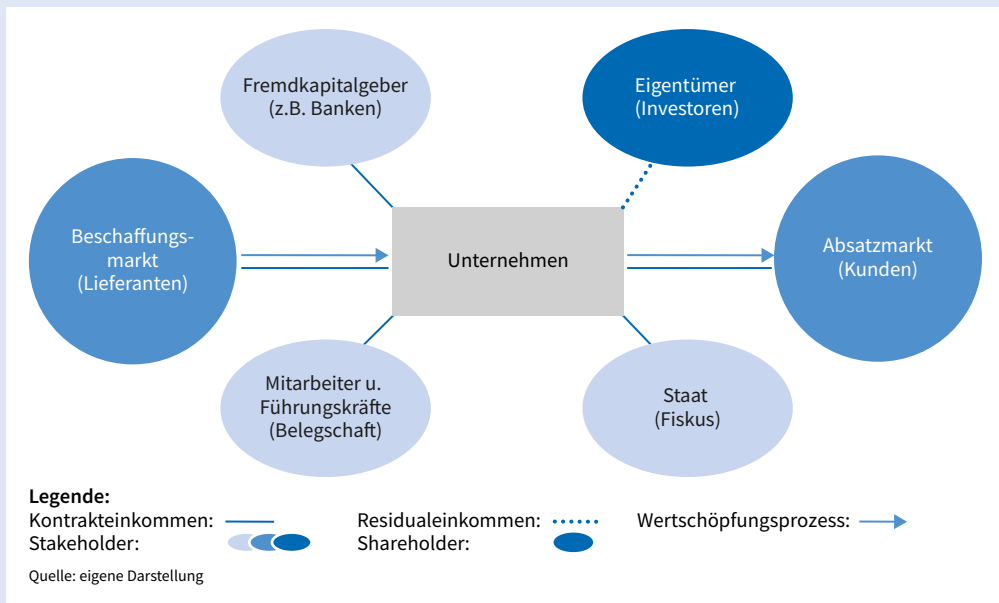
1.3 Unternehmensziele

Wertschöpfungsprozess

Unternehmen sind in ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld eingebettet. Sie sind das Eigentum von Investoren und müssen ihre produzierten Güter und Dienstleistungen auf dem Absatzmarkt an ihre Kunden verkaufen. Zur Produktion ihrer Güter und Dienstleistungen benötigen die Unternehmen Betriebsmittel sowie Werkstoffe und Betriebsstoffe, die sie auf dem Beschaffungsmarkt von Lieferanten einkaufen. Diese Abfolge aus »Beschaffung«, »Produktion« und »Absatz« wird als *Wertschöpfungsprozess* oder *Wertschöpfungskette* bezeichnet. Zur Ausgestaltung

Abb. 1.4

Wertschöpfungsprozess und Interessengruppen eines Unternehmens



des Wertschöpfungsprozesses tragen die Mitarbeiter des Unternehmens durch ihre Arbeitsleistung bei. Neben den Eigentümern ermöglichen es Fremdkapitalgeber, wie z. B. Banken, dass das Unternehmen sein finanzielles Gleichgewicht halten kann. Auch der Staat hat ein Interesse an wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen, denn die von ihnen gezahlten Steuern hängen von der Höhe des Unternehmensergebnisses ab. Alle beteiligten Interessengruppen (die sogenannten *Stakeholder*) verfolgen Ziele, die auf das Unternehmen einwirken. Ein besonderes Interesse am Unternehmen haben seine Eigentümer, die sogenannten *Shareholder*. Sie tragen das wirtschaftliche Risiko des Unternehmens und haben daher einen besonderen Einfluss auf die Ausgestaltung des Unternehmens zur Verfolgung ihrer Ziele (vgl. Abb. 1.4).

Als Eigentümer des Unternehmens geben sie dem Unternehmen Ziele vor, die erreicht werden sollen. Häufig verfolgen sie mit ihrem Unternehmen eine generelle *Vision* und beschreiben darin die Alleinstellungsmerkmale und die Einzigartigkeit ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen. Das Alleinstellungsmerkmal kann sich auf die Güter und Dienstleistungen beziehen, mit denen die Eigentümer sich z. B. besonders auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einstellen möchten, oder auf ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern, die sie besonders fördern und motivieren möchten.

Aus der Unternehmensvision leitet sich die *Mission* des Unternehmens ab, in der das Unternehmen sein unternehmerisches Handeln konkretisiert und seine langfristigen Ziele festlegt, z. B. wie es im Wettbewerb auf dem Absatzmarkt bestehen möchte.

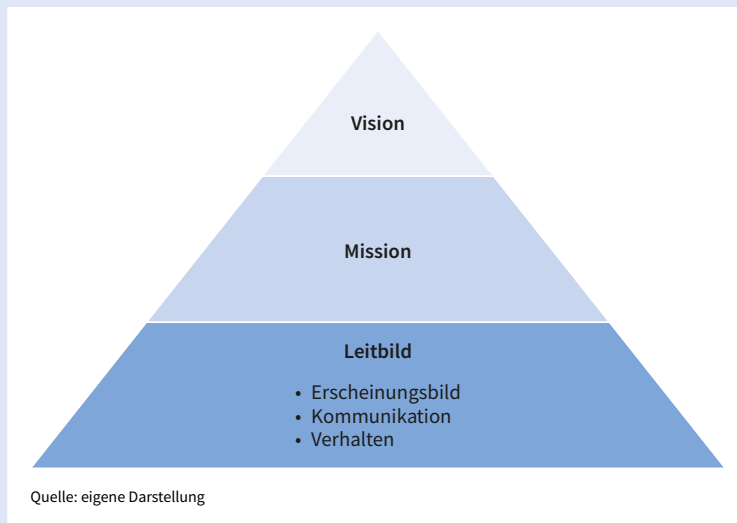
Shareholder und
Stakeholder

Vision

Mission

Abb. 1.5

Generelle Zielplanung eines Unternehmens



Leitbild

Vision und Mission prägen das *Leitbild* des Unternehmens. Dieses beschreibt die Unternehmensidentität (Corporate Identity) und legt das öffentliche Auftreten des Unternehmens fest. Das Leitbild wird i. d. R. in die drei Teilgebiete Erscheinungsbild (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communication) und Verhalten (Corporate Behaviour) untergliedert und liefert Vorgaben z. B. für den Außenauftritt mit Logo und Internetpräsenz, für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie für das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kollegen oder Kunden und Lieferanten (vgl. Abb. 1.5).

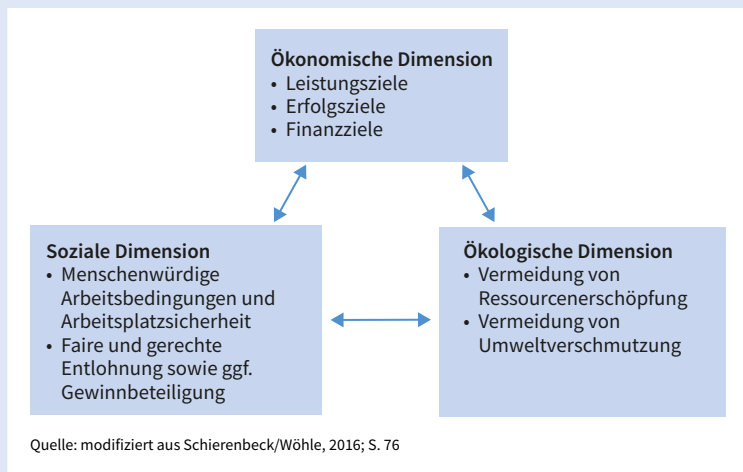
Corporate Code of Conduct

Insbesondere die Verhaltensstandards des Unternehmens gegenüber Kunden und Lieferanten, die sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens richten, werden häufig im sogenannten Verhaltenskodex (»Corporate Code of Conduct«) des Unternehmens festgeschrieben und von der Unternehmensleitung für verbindlich erklärt.

Die in der Mission des Unternehmens umschriebenen langfristigen Ziele des Unternehmens lassen sich in unterschiedliche Zieldimensionen differenzieren und konkretisieren (vgl. Abb. 1.6).

Abb. 1.6

Dimensionen von Unternehmenszielen



Corporate Social Responsibility (CSR)

Unternehmen verfolgen in erster Linie ökonomische Ziele. Aus ethischer Verantwortung müssen sie diese Ziele mit sozialen und ökologischen Zielen in Einklang bringen. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen beschränkt sich nicht auf die unmittelbaren sozialen und ökologischen Ziele, sondern umfasst als sogenannte *Corporate Social Responsibility (CSR)* darüber hinaus Aspekte der gesellschaftlichen Gerechtigkeit, der Nachhaltigkeit der Umweltentwicklung und der gesellschaftspolitischen Verantwortung (vgl. Abb. 1.7).

Abb. 1.7

Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen



Bezogen auf die zeitliche Dimension zur Umsetzung der Ziele lassen sich langfristige, sogenannte *strategische Ziele* und kurzfristige, sogenannte *operative Ziele* unterscheiden. Strategische Ziele werden aus dem Leitbild des Unternehmens in Form einer Mehrjahresplanung abgeleitet. Sie beziehen sich auf die Aktivitäten des Unternehmens als Ganzes und fokussieren besonders seine erfolgskritischen Bereiche. Operative Ziele hingegen sind konkret ausgestaltet und i. d. R. maßnahmenorientiert formuliert. Sie sollen zu messbaren Ergebnissen in einer vorgegebenen Zeit führen.

Strategische und
operative Ziele

1.4 Wertschöpfungsrechnung

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit leitet sich aus dem ökonomischen Prinzip ab. Ökonomisch handelt, wer bei knappen Ressourcen ein möglichst günstiges *Verhältnis* zwischen dem Wert der produzierten Güter (= Ertrag) und dem Wert der verbrauchten Ressourcen (= Aufwand) erzielt. Operational lässt sich das Ökonomische Prinzip als Maximal- und als Minimalprinzip darstellen. Fixiert man den Nenner des Bruches und maximiert den Zähler, kommt das *Maximalprinzip* zur Anwendung; fixiert man dagegen den Zähler des Bruches und minimiert den Nenner, folgt man

Ökonomisches Prinzip
und Wirtschaftlichkeit

dem Minimalprinzip: Die Wirtschaftlichkeit steigt (↑) nach dem Maximalprinzip bzw. dem Minimalprinzip wie folgt:

Maximalprinzip:

$$\begin{aligned}\text{Wirtschaftlichkeit } (\uparrow) &= \frac{\text{Wert der hergestellten Produkte } (\uparrow)}{\text{Wert der verbrauchten Produktionsfaktoren}} \\ &= \frac{\text{Ertrag } (\uparrow)}{\text{Aufwand}}\end{aligned}$$

Minimalprinzip:

$$\begin{aligned}\text{Wirtschaftlichkeit } (\uparrow) &= \frac{\text{Wert der hergestellten Produkte}}{\text{Wert der verbrauchten Produktionsfaktoren } (\downarrow)} \\ &= \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand } (\downarrow)}\end{aligned}$$

Die *Differenz* aus dem Wert der hergestellten Produkte (Ertrag) und dem Wert der verbrauchten Produktionsfaktoren (Aufwand) wird als Gewinn (bzw. Verlust) bezeichnet.

Ertrag – Aufwand > 0 → Gewinn

Ertrag – Aufwand = 0 → Gewinnschwelle

Ertrag – Aufwand < 0 → Verlust

Absolutes versus
relatives Ergebnis

Während der Gewinn (bzw. Verlust) das absolute Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit misst und in Währungseinheiten (z. B. Euro) angegeben wird, beschreibt die Wirtschaftlichkeit das relative Unternehmensergebnis. Ein relatives Ergebnis bildet eine Größenrelation ab und kann beispielsweise als Prozentwert dargestellt werden. Größenrelationen erweisen sich besonders dann als nützlich, wenn man unterschiedlich große Unternehmen miteinander vergleichen möchte.

Finanzielles
Gleichgewicht

Um die Wertschöpfung zu erbringen, benötigen Unternehmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die im Produktionsprozess eingesetzt werden und die das Unternehmen organisieren und führen. Für die Einhaltung des finanziellen Gleichgewichtes ist es in der Regel erforderlich, dass die Eigentümer in Vorleistung gehen und Kapital bereitstellen, um die Lieferanten zu bezahlen. Diese »Vorfinanzierung« ist erforderlich, da Kunden erst nach Abnahme der fertigen Güter den Kaufpreis bezahlen. Sollten die finanziellen Mittel zur Einhaltung des Gleichgewichtes nicht ausreichen, wird sich das Unternehmen Geld am Finanzmarkt (z. B. bei Banken) leihen müssen und dieses Geld später mit Zinsen an die Banken zurückzahlen. Arbeitet das Unternehmen wirtschaftlich, erzielt also Gewinne, sind zudem Steuern auf den Gewinn an den Staat zu zahlen, der damit das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens finanziert.

Kontrakt- und
Residualeinkommen

Die Interessengruppen eines Unternehmens, auch als »Stakeholder« bezeichnet, stehen mit Ausnahme der Eigentümer mit dem Unternehmen in Vertragsbeziehungen, d. h. sie haben Kontrakte mit dem Unternehmen geschlossen. Kunden und Lie-

feranten haben mit dem Unternehmen Kaufverträge über ihre Lieferbeziehungen geschlossen, Mitarbeiter haben mit dem Unternehmen Arbeitsverträge vereinbart und Fremdkapitalgeber haben Kreditverträge geschlossen; die Steuerlast des Unternehmens ist in der Steuergesetzgebung des Staates geregelt. Diese vertraglich gebundenen Interessengruppen beziehen ein sogenanntes *Kontrakteinkommen* vom Unternehmen. Einzig die Eigentümer des Unternehmens, also die Shareholder, haben keinen Vertrag mit dem Unternehmen, ihnen gehört das Unternehmen. Erst nachdem die Verträge mit den anderen Interessengruppen erfüllt wurden, verbleibt den Shareholdern das restliche Unternehmensergebnis als Gewinn oder Verlust aus der Geschäftstätigkeit ihres Unternehmens; sie beziehen deshalb ein sogenanntes *Residualeinkommen*.

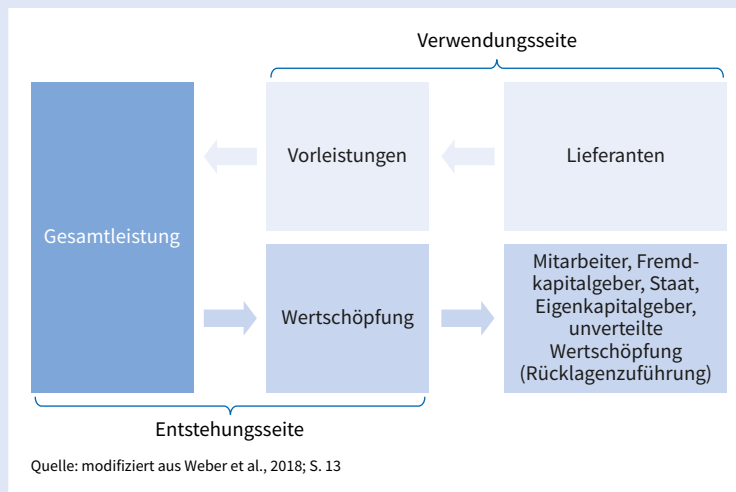
Die *Wertschöpfungsrechnung* eines Unternehmens zeigt den Mehrwert auf, den das Unternehmen für seine Interessengruppen und für die Gesellschaft erbringt. Dieser Mehrwert ist die Differenz zwischen dem Wert der Wirtschaftsgüter für die Kunden, also dem Absatzmarkt und dem Wert der Vorleistungen, die von den Lieferanten des Beschaffungsmarktes bezogen wurden.

Als »Vorleistungen« fasst man den Wert der verbrauchten Repetierfaktoren und den Wertverlust der in der Produktion eingesetzten Potenzialfaktoren zusammen (vgl. Abb. 1.8).

Wertschöpfung

Abb. 1.8

Wertschöpfung betrachtet nach Entstehung und Verwendung



Der Mehrwert, d. h. die Wertschöpfung, berechnet sich wie folgt (vgl. Schierenbeck/Wöhle, 2016; S. 776):

$$\begin{aligned} & \text{Wert der hergestellten Produkte einer Periode} \\ & - \text{Wert der Vorleistungen einer Periode} \\ \hline & = \text{Wertschöpfung einer Periode} \end{aligned}$$

Mehrwert

Der Mehrwert, den das Unternehmen in einer Periode geschaffen hat, kann an die Stakeholder des Unternehmens verteilt werden. Hierzu werden von der Wertschöpfung der Periode zunächst die Kontrakteinkommen der Mitarbeiter, der Banken und des Staates abgezogen. Es verbleibt als Residualeinkommen der Gewinn (bzw. Verlust) der Periode, der den Eigentümern (Shareholdern) zusteht. Die Eigentümer können den Gewinn sofort als »Ausschüttungen« aus dem Unternehmen entnehmen oder in Form von »Rücklagen« ansammeln (»thesaurieren«) und diese dann in späteren Perioden entnehmen, d. h. ausschütten.

$$\begin{aligned} & \text{Wertschöpfung} \\ & - \text{Leistungen an die Mitarbeiter (Löhne und Gehälter)} \\ & - \text{Leistungen an die Fremdkapitalgeber (Zinsen)} \\ & - \text{Leistungen an den Staat (Gewinnsteuern)} \\ \hline & = \text{Gewinn (bzw. Verlust)} \\ & - \text{Ausschüttungen an die Eigentümer} \\ \hline & = \text{im Unternehmen verbleibender Gewinn} \\ & \quad (\text{Rücklagenzuführung bzw. Thesaurierung}) \end{aligned}$$

Wertschöpfungsrechnung

Die Wertschöpfungsrechnung gibt somit einen Einblick, wie die Stakeholder des Unternehmens von diesem profitieren. Die zeitliche Entwicklung der Kontrakteinkommen oder ihr Verhältnis zum Unternehmensgewinn (z. B. das Verhältnis von Arbeitseinkommen zu Gewinn) deuten an, wie eng die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens mit seiner sozialen Verantwortung verzahnt sind.

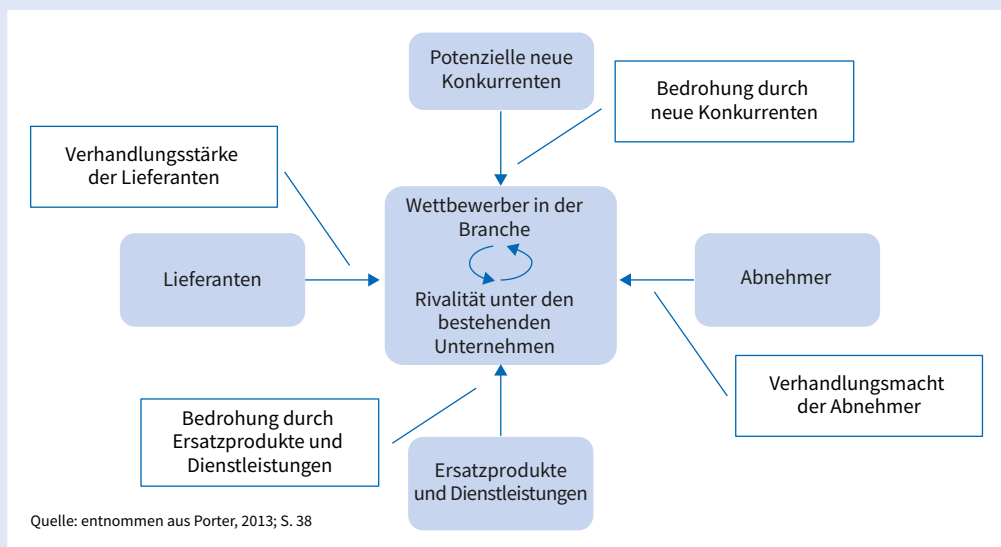
1.5 Branchenwettbewerb

Unternehmen bilden mit anderen Unternehmen, die ähnliche Produkte herstellen, eine sogenannte Branche. Innerhalb einer Branche stehen sie mit ihren weitgehend substituierbaren (austauschbaren) Produkten im ständigen Wettbewerb zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Während die Unternehmen ihre aktuellen Wettbewerber (Konkurrenten) und deren Produkte weitgehend kennen, besteht immer die Gefahr, dass neue Unternehmen Güter und Dienstleistungen anbieten, die die Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen als die eigenen Produkte. Der Absatzmarkt des Unternehmens ist somit ständig in Bewegung und stellt – bezogen auf den Wertschöpfungsprozess (vgl. Abb. 1.4) – für die meisten Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Insbesondere verhandlungsstarke und flexible Kunden (Ab-

nehmer) nutzen ihre Marktmacht, was dazu führt, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit ihrer Wertschöpfungskette ständig überprüfen und optimieren müssen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Produktionsabläufe der eigenen Güter- und Dienstleistungserstellung, sondern auch auf die Beschaffung der notwendigen Maschinen und Werkstoffe. Hier bieten sich Chancen, mit neuen Lieferanten zu kooperieren oder auf Ersatzwerkstoffe auszuweichen (vgl. Abb. 1.9).

Abb. 1.9

Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Eine besondere Bedeutung kommt dem Arbeitsmarkt zu. Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter müssen gewonnen und gehalten werden, damit sich Unternehmen an sich wandelnde Marktgegebenheiten optimal anpassen können. Zur Einhaltung des finanziellen Gleichgewichtes ist es zudem notwendig, dass Unternehmen gute Beziehungen zum Finanzmarkt pflegen. Die finanziellen Ressourcen sind beschränkt und der Finanzbedarf für die Anschaffung neuer Betriebsmittel muss gedeckt werden. Ebenso muss die Bezahlung der Mitarbeiter und die Finanzierung der laufend verbrauchten Werkstoffe und Betriebsstoffe gesichert sein. Bei der Finanzierung handelt es sich i. d. R. um eine Vor- oder Zwischenfinanzierung, letztlich müssen die Einzahlungen der Kunden aus dem Verkauf der Wirtschaftsgüter alle Auszahlungen des Unternehmens decken (vgl. Abb. 1.10).

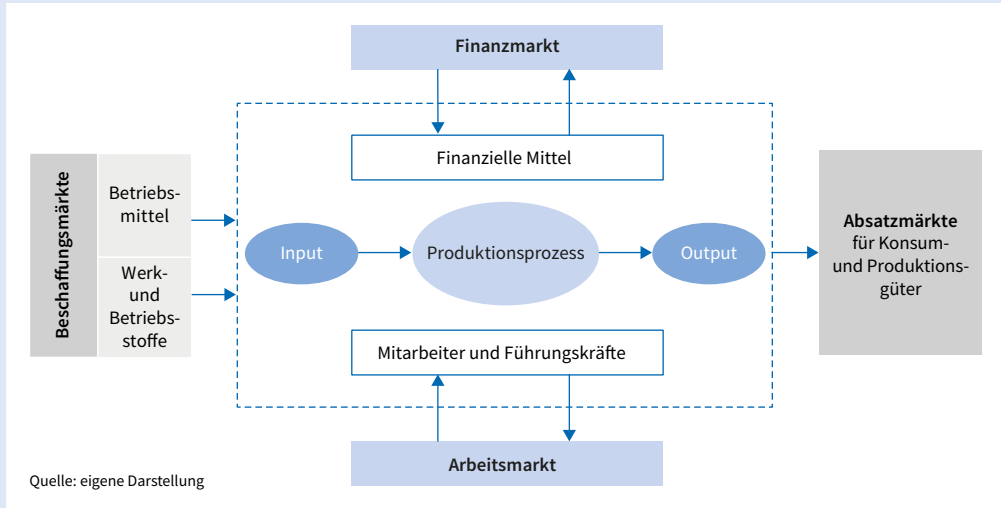
Der aus Absatz, Produktion und Beschaffung bestehende Kernprozess der Wertschöpfung muss zur Optimierung der Wettbewerbsstärke ergänzt und begleitet

Arbeits- und Finanzmarkt

Kernprozess der Wertschöpfung

Abb. 1.10

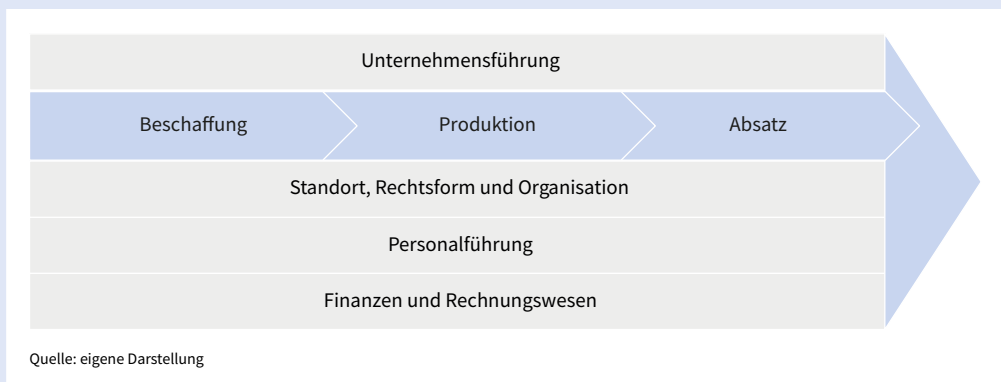
Unternehmen im Wirtschaftsprozess



werden durch unterstützende Prozesse wie Rechtsformgestaltung und Organisationsstrukturierung sowie Personalführung. Die notwendigen Informationen zur Wettbewerbsstärkung werden durch die Investitions- und Finanzrechnung sowie durch das interne und externe Rechnungswesen bereitgestellt. Die Unternehmensführung wiederum leitet das Unternehmen und steuert und koordiniert alle Prozesse des Unternehmens (vgl. Abb. 1.11).

Abb. 1.11

Wertschöpfungskette mit unterstützenden Aktivitäten im Unternehmen



ANWENDUNGSFRAGEN/LERNZIELE

Sie haben sich im 1. Kapitel dieses Buches mit der Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das wirtschaftliche Umfeld beschäftigt. Nach dem Lesen des Kapitels sollen Sie:

1. ... Wirtschaftsgüter nach:
 - materiellen Gütern und immateriellen Gütern,
 - Produktionsgütern und Konsumgütern,
 - Gebrauchsgütern und Verbrauchsgütern sowie
 - Potenzialfaktoren und Repetierfaktorendifferenzieren und die jeweiligen Begrifflichkeiten erläutern können.
2. ... zwischen privaten Betrieben (Unternehmen) und öffentlichen Betrieben unterscheiden können.
3. ... den betrieblichen Wertschöpfungsprozess in seinen Grundzügen erläutern und dabei verschiedene Interessengruppen unternehmerischer Aktivitäten unterscheiden können.
4. ... verschiedene Ebenen der generellen Zielplanung eines Unternehmens voneinander abgrenzen können.
5. ... Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen vorstellen und dabei den Begriff »Corporate Social Responsibility« erklären können.
6. ... das Prinzip der Wirtschaftlichkeit bestimmen und die periodenbezogene Wertschöpfung eines Unternehmens definieren können.
7. ... einen Überblick über die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (nach Porter) geben können.