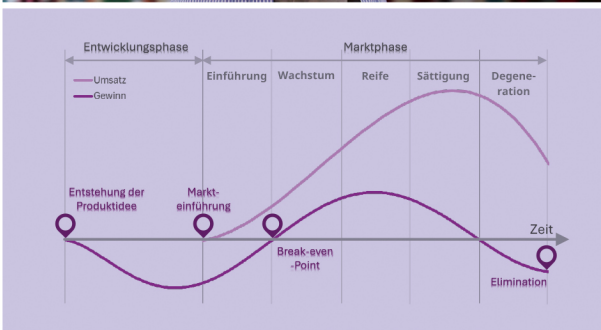




Fit fürs Studium

Wirtschaftswissenschaften und BWL

+++ Stephanie Berger +++



+++ Grundlagen von Wirtschaftswissenschaften und BWL verstehen.
Einführung in Rechnungswesen, Controlling, Buchführung und mehr.
Mit vielen Beispielen und Übungen ideal fürs Selbststudium +++

Kapitel 4

Betriebswirtschaftslehre – die Welt eines Unternehmens

Unternehmen streben nach Erfolg und stehen in einer dynamischen, sich ständig wandelnden Welt. Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen sie strategisch und zugleich flexibel agieren. Zahlreiche Einflussfaktoren sind dabei zu berücksichtigen. Die Betriebswirtschaft bietet hierfür grundlegende Ansätze und Orientierung.

Stellen Sie sich vor, Sie gründen ein Unternehmen. Was ist Ihnen wichtig? Dass Sie möglichst viel Gewinn erwirtschaften? Dass Sie möglichst sozial agieren und sich Ihre Mitarbeitenden bei Ihnen wohlfühlen?

Dass Sie möglichst ökologisch handeln, weil die Umwelt unsere Lebensgrundlage ist? Oder ist Ihnen bei Ihrer unternehmerischen Tätigkeit vor allem das Wohlergehen der Gesellschaft wichtig? Überlegen Sie sich für den Einstieg in dieses Kapitel doch mal drei betriebswirtschaftliche Fragen, die Sie vor Beginn Ihrer Geschäftstätigkeit unbedingt noch klären sollten.

Wenn Sie jetzt im Unternehmer*innen-Mindset angekommen sind, starten wir gemeinsam in die Welt der BWL: Eine der zentralen betriebswirtschaftlichen Fragen zu Beginn einer unternehmerischen Tätigkeit betrifft das Kapital: Verfügen Sie über ausreichend finanzielle Mittel, um ein Unternehmen gründen zu können, oder müssen Sie auf externe Geldgeber wie Kredite oder Investoren zurückgreifen? Ebenso entscheidend ist die Wahl der Rechtsform, da die Auswirkungen auf die Haftung, die Unternehmensführung sowie die Finanzierungsmöglichkeiten hat.

Auch sollten Sie genau analysieren, welche Zielgruppe mit ihren spezifischen Bedürfnissen angesprochen werden soll und welcher Aufwand sowie welche Kosten notwendig sind, um diese Zielgruppe gezielt und wirksam zu erreichen, damit Sie Ihre Produkte erfolgreich am Markt platzieren können.

Mit all diesen Fragen und Faktoren setzen wir uns in diesem Kapitel auseinander.

Worum geht es in diesem Kapitel?

Abschnitt 4.1, »Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre«

Abschnitt 4.2, »Gegenstand, Zielsetzung und Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre«

Abschnitt 4.3, »Der Betrieb, das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre – wichtige Begriffe«

Abschnitt 4.4, »Der Betrieb und sein Umfeld«

4.1 Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

Bereits in der Antike hat man sich mit ökonomischen Fragestellungen beschäftigt, weil das Problem, wie mit knappen Gütern umgegangen werden soll (*Ökonomik*), bereits damals schon bestand. Als eigenständiges Lehrfach etablierte sich die Betriebswirtschaftslehre im

Jahr 1898, als in Leipzig, Aachen und St. Gallen (Schweiz) die ersten Handelshochschulen gegründet wurden. Einige Jahre darauf folgten Gründungen in Köln (1901), Berlin (1906) und München (1910).

Aufgrund der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde die Nachfrage nach ökonomisch geschulten Führungskräften immer größer. Daher wurden Handelshochschulen gegründet, an denen kaufmännische Grundtechniken wie Buchführung oder Kalkulation sowie Kenntnisse in Rechtsfragen vermittelt wurden. Die Volkswirtschaftslehre war damals als wissenschaftliche Disziplin bereits etabliert und ihre Vertreter schauten mit Skepsis auf das neue Fach. Erst um das Jahr 1912 schaffte es die Betriebswirtschaftslehre, als eigene wissenschaftliche Disziplin anerkannt zu werden. Zu noch breiterer Anerkennung kam es, als das Fach in den 1920er-Jahren einen Beitrag zur Bekämpfung der großen *Inflation* (Anstieg des Preisniveaus, d. h., man kann mit derselben Menge Geld weniger kaufen) leisten konnte, indem der Ökonom Eugen Schmalenbach das Konzept der realen Kapitalerhaltung entwickelte. Dieses half, Unternehmensgewinne inflationsbereinigt darzustellen – eine wichtige Voraussetzung, um die tatsächliche wirtschaftliche Lage zu erkennen und Fehlentscheidungen auf Basis von Scheingewinnen zu vermeiden.

Innerhalb der Disziplin wurde zu dieser Zeit um die Ausrichtung der Forschung gerungen. Während Vertreter des *erwerbswirtschaftlichen Ansatzes* auf Gewinnmaximierung abzielen wollten, plädierten andere für den *sozialwissenschaftlichen Ansatz*, der wirtschaftliche Entscheidungen stets unter Einbeziehung sozialer Aspekte betrachtet, um z. B. ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen. In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch heute noch verschiedene Forschungsansätze der Betriebswirtschaft, die Wöhe et al. zusammengefasst haben und die wir uns im Folgenden näher anschauen werden (vgl. Wöhe et al., »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, S. 13ff.).

Produktionsorientierter Ansatz

Nach dem Zweiten Weltkrieg war Erich Gutenberg eine der prägendsten Figuren der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Sein Ansatz stellte den Einsatz der Produktionsfaktoren mit dem erzielten Ertrag, den man am Ende erhält, in Beziehung, wobei die effiziente Kombination dieser Faktoren für ihn entscheidend für den Unternehmenserfolg war. Mehr dazu lesen Sie in Abschnitt 8.1, »Grundlagen der Beschaffung«.

Entscheidungsorientierter Ansatz

Gutenbergs Ansatz wurde Ende der 1960er-Jahre durch die Arbeit von Edmund Heinen erweitert. Heinen rückte die unternehmerische Entscheidungsfindung in den Fokus, vor allem beim Umgang mit knappen Gütern. Er entwickelte Werkzeuge und Entscheidungsmodelle,

um unternehmerisches Handeln effektiver und zielgerichteter zu gestalten. Dabei analysierte er wichtige Entscheidungssituationen, ihre Einflussfaktoren und die Dynamik, dass unternehmerische Entscheidungen Auswirkungen über längere Zeiträume hinweg haben können. Zudem öffnete er die Betriebswirtschaftslehre für sozialwissenschaftliche Fragestellungen und wandelte die bis dahin zeitlich statische Sichtweise in eine dynamische Perspektive um.

Systemorientierter Ansatz

Der Schweizer Professor Hans Ulrich (1919–1997) stellte die klassische Betriebswirtschaftslehre infrage und forderte einen Wandel von der traditionellen Betrachtung hin zu einer modernen Managementlehre. In seinem 1968 erschienen Buch »Die Unternehmung als produktives System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre« beschreibt er Unternehmen als leistungsfähige Gebilde, die sich in ständigem Austausch und in Interaktion mit ihrer Umwelt befinden und dadurch ständig auf neue Gegebenheiten reagieren müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Er verbindet das Konzept der Kybernetik – also die Steuerung und Lenkung – mit dem Management eines Unternehmens. Dabei geht es darum, Führungs- und Organisationsprozesse so zu gestalten, dass das Unternehmen stabil, effizient und selbstregulierend agieren kann, um auf innere und äußere Einflussfaktoren mit komplexen und dynamischen Entscheidungssituationen flexibel und eigenständig zu reagieren. Auf Grundlage dieser Annahmen entwickelte Ulrich das sogenannte *St. Galler Management-Modell*, wodurch er als Urvater des Konzepts gilt. Es wurde stetig weiterentwickelt, wird heute immer noch gelehrt und stellt eines der bekanntesten Management-Modelle in der Betriebswirtschaftslehre dar.

Verhaltensorientierter Ansatz

Den bisherigen Ansätzen der Betriebswirtschaft lag das rationale Verhalten der beteiligten Personen und Organisationen nach dem Modell des *homo oeconomicus* zugrunde. In diesem Modell handelt der Mensch völlig rational und folgt dem Prinzip der Kosten-Nutzen-Optimierung. Beim *verhaltensorientierten Ansatz* ist dies anders. Hier wird davon ausgegangen, dass Unternehmen soziale Systeme sind und menschliche Entscheidungen nicht immer rational sind, sondern auch z. B. von persönlichen Werten und Motiven oder sozialen Beziehungen abhängen. Der verhaltensorientierte Ansatz berücksichtigt also auch psychologische, soziale und emotionale Faktoren und bezieht dafür Konzepte aus Psychologie und Sozialwissenschaften mit ein.

Wesentlich für diese Verbindung war die Arbeit von Günter Schanz, der viel dazu beigetragen hat, Unternehmen als soziale Systeme zu betrachten, um das Management zu verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Darauf basierend werden die Managementfüh-

rung und -strategien gestaltet und optimiert, damit das Führungsverhalten verbessert und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird. Günter Schanz hat damit den Anstoß gegeben, die Betriebswirtschaftslehre mit den Sozialwissenschaften zu verbinden. (vgl. Wöhe et al., »Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, S. 13ff.; Voss, »BWL kompakt«, S. 16ff.)

Umweltorientierter Ansatz

Beim umweltorientierten Ansatz fließt neben dem Ziel der Gewinnmaximierung die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Umwelt und Gesellschaft ins Zielsystem mit ein. Die Betriebe sind einer Vielzahl von externen Einflüssen ausgesetzt, die ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich, aber auch technologisch von Bedeutung sind. In Abhängigkeit von diesen äußeren Gegebenheiten muss das Unternehmen flexibel agieren und seine Strategie, Struktur und Prozesse entsprechend anpassen. Erlässt der Gesetzgeber beispielsweise neue Gesetze, muss die Unternehmung agil handeln und die Gesetze entsprechend umsetzen.

Ein Beispiel hierfür: Am 1. Januar 2023 trat das *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* (*Lieferkettengesetz*) in Kraft. Es galt zunächst für Unternehmen mit mindestens 3.000 Mitarbeitenden, ab 2024 gilt es für Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmer*innen im Inland. Es stärkt in globalen Lieferketten sowohl die Menschenrechte als auch den Umweltschutz, indem Unternehmen verpflichtet werden, entlang ihrer gesamten Lieferkette bestimmte Standards einzuhalten. Dabei setzen sie sich für den Erhalt der Umwelt, den Schutz vor Kinderarbeit oder die Sicherstellung fairer Löhne ein.

Im Mittelpunkt des umweltorientierten Ansatzes steht vor allem die nachhaltige Nutzung von Ressourcen, durch die das Unternehmen seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft nachkommt. Das bedeutet, dass Unternehmen Ressourcen so nutzen, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation gedeckt werden, gleichzeitig jedoch sicherstellen, dass diese Ressourcen langfristig erhalten bleiben und sich regenerieren können, damit sie auch zukünftigen Generationen weiterhin zur Verfügung stehen.

Situativer Ansatz (auch »Kontingenztheorie«)

Der situative Ansatz vertritt die Auffassung, dass es keine optimale Organisation, Planung und Führung gibt. Vielmehr müssen Entscheidungen stets unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation und der aktuellen Umweltbedingungen getroffen werden. Eine allgemeingültige Lösung existiert nicht, stattdessen werden Wenn-dann-Aussagen formuliert, die die jeweilige Situation berücksichtigen, um möglichst angemessen auf konkrete Gegebenheiten reagieren zu können.

Drei Fragen für Ihr Unternehmen

Und, haben Sie sich entschieden, nach welchen Kriterien Sie Ihr Unternehmen aufbauen möchten? Welchem Ansatz folgen Sie? Haben Sie eine eindeutige Richtung oder ist es eine Kombination aus mehreren Ansätzen?

Wichtig ist für dieses Gedankenspiel, dass Sie sich bewusst machen, dass es keine Musterlösung gibt. Viele Faktoren spielen eine Rolle – und so könnten Ihre Fragen z. B. lauten: Welche Art von Unternehmen liegt vor? Welche Ziele verfolgt das Unternehmen? Welche Produkte werden verkauft? Wer ist die Zielgruppe? Wie steht das Unternehmen wirtschaftlich da? Ist das Unternehmen national oder international tätig? (... und noch viele Fragen mehr)

4.2 Gegenstand, Zielsetzung und Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der Analyse, Gestaltung und Optimierung des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen und Organisationen im Kontext ihres Umfelds. Dieses Umfeld umfasst äußere Rahmenbedingungen, Regeln und Prinzipien, mit denen sich die Unternehmung auseinandersetzen muss. Dazu gehören beispielsweise gesetzliche Vorgaben, gesellschaftliche Verantwortung, das marktwirtschaftliche System, ökologische Anforderungen sowie unternehmensinterne Strukturen wie Hierarchien.

Ein Unternehmen verfolgt in erster Linie das Ziel, wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Um das Unternehmen langfristig jedoch auf ein sicheres Fundament zu stellen, ist es wichtig, dass weitere Zielsetzungen berücksichtigt werden. Grundsätzlich können dabei unterschiedliche *Zielarten* im Fokus stehen, nämlich:

- ▶ **Wirtschaftliche Ziele:** Wirtschaftlichkeit, Gewinnmaximierung, Rentabilität
- ▶ **Soziale Ziele:** Mitarbeiterzufriedenheit, faire Arbeitsbedingungen, Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen (*Stakeholder* sind Anspruchs- und Interessengruppen, z. B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden.)
- ▶ **Ökologische Ziele:** Nachhaltigkeit, Umweltschutz

In Abhängigkeit von ihrem Umfeld und den Zielsetzungen bietet die Betriebswirtschaft Theorien und Werkzeuge an, mit denen Unternehmen ihre Prozesse an die Dynamik des Marktes anpassen können, um den größtmöglichen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Eine detaillierte Betrachtung der Unternehmensziele erfolgt in Abschnitt 5.5.

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich in *Teildisziplinen*, die jeweils spezifische Aspekte des wirtschaftlichen Handelns beleuchten, um ein ganzheitliches Verständnis von Unternehmen und ihren Prozessen zu ermöglichen. Besonders wichtig ist für dieses Verständnis die folgende Unterscheidung:

- Die *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* untersucht Themen, die für alle Unternehmen relevant sind, z. B. den Aufbau, die Verwaltung oder die Finanzierung der Organisation. Sie vermittelt Grundlagen und Basiswissen über wirtschaftliche Abläufe und für betriebswirtschaftliche Unternehmensprozesse unabhängig von verschiedenen Branchen.
- Die *Spezielle Betriebswirtschaftslehre* hingegen konzentriert sich auf einzelne Branchen und deren Besonderheiten. So widmet sich die *Industriebetriebslehre* beispielsweise gezielt den spezifischen Grundlagen industrieller Unternehmen. Jeder Wirtschaftszweig weist charakteristische Anforderungen, Tätigkeiten sowie Produkte oder Dienstleistungen auf, die eine individuelle Betrachtung erforderlich machen. Diese Kategorisierung ermöglicht es, Unternehmen und Märkte besser zu strukturieren, Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge zu erkennen und Strategien gezielt auf sie auszurichten. Das detaillierte Verständnis für die Funktionsweise der einzelnen Branchen unterstützt Unternehmen dabei, den spezifischen Anforderungen ihrer Branche gerecht zu werden.

Im Weiteren verzichte ich auf eine strikte Unterscheidung zwischen allgemeiner und spezieller Betriebswirtschaftslehre, da zahlreiche in diesem Buch behandelte Teilbereiche beiden Bereichen zugeordnet werden können. So gelten etwa das Rechnungswesen und das Marketing als universelle Funktionsbereiche der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, während deren vertiefte, branchenspezifische Ausprägungen dem Bereich der speziellen Betriebswirtschaftslehre zugeordnet werden.

Die wichtigsten Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre sind: *Organisation, Führung, Beschaffung, Logistik, Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling und Personal*. Ab Kapitel 5 stehen die einzelnen Teildisziplinen im Fokus und werden ausführlich betrachtet.

4.3 Der Betrieb, das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre – wichtige Begriffe

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht, wie bereits erläutert, wie Unternehmen ihre Ressourcen effizient einsetzen sowie Prozesse und Entscheidungen gestalten, um ihre Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Unternehmen zählen neben den privaten Haushalten, dem Staat und dem Ausland zu den sogenannten *Wirtschaftssubjekten*. Sie stellen zentrale Akteure des wirtschaftlichen Geschehens dar und übernehmen eine maßgebliche Funktion

im *Wirtschaftskreislauf* – dieser beschreibt die Interaktionen und den Austausch von Gütern, Dienstleistungen, Arbeit, Kapital und Geld zwischen den Wirtschaftssubjekten (siehe auch Abschnitt 3.3).

Haushalte und Betriebe

Unternehmen sind Betriebe, die Güter und Dienstleistungen für das marktwirtschaftliche Wirtschaftssystem herstellen, damit *Haushalte* ihren Bedarf decken können. Diese Unternehmen werden auch als *Produktionswirtschaften* bezeichnet. Haushalte hingegen haben das Ziel, ihre eigenen Bedarfe zu erfüllen, indem sie die von den Betrieben bereitgestellten Güter und Dienstleistungen konsumieren. In diesem Zusammenhang spricht man auch von *Konsumtionswirtschaften*.

Bei den Haushalten unterscheidet man zwischen *privaten* und *öffentlichen Haushalten*. Jede Person gehört einem privaten Ein- oder Mehrpersonenhaushalt an, öffentliche Haushalte sind der Bund, die Länder sowie die Kommunen und Gemeinden.

Betriebe, die den Bedarf anderer decken, lassen sich ebenfalls in *öffentliche* und *private Betriebe* unterteilen. Zu den öffentlichen Betrieben gehören beispielsweise Krankenhäuser oder Verkehrsbetriebe. Sie zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie im Besitz staatlicher Institutionen sind. Private Betriebe sind Unternehmen, die autonom sind, weil sie meist im privaten Eigentum sind und nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln und folglich eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben. Abbildung 4.1 verdeutlicht die Ausführungen:

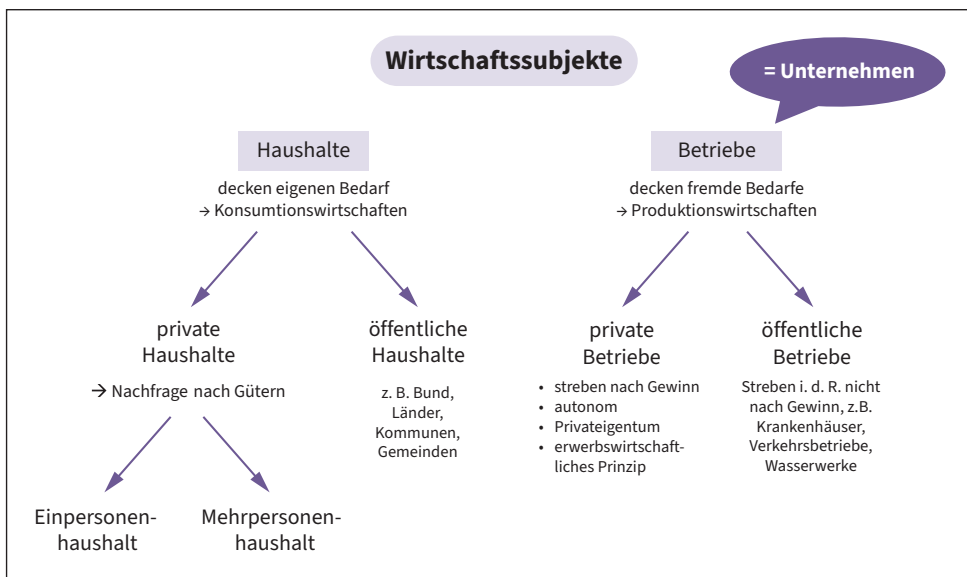


Abbildung 4.1 Wirtschaftssubjekte

Die Begriffe »Unternehmen« und »Betrieb« werden im weiteren Verlauf synonym verwendet. Private Betriebe sind das Hauptuntersuchungsobjekt der traditionellen Betriebswirtschaftslehre und werden deshalb im Folgenden in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.

Klassifizierung von Betrieben

Betriebe können anhand verschiedener Kriterien unterschieden werden. Mögliche Klassifizierungen sind:

Klassifizierung nach der Größe des Betriebs

Eine mögliche Differenzierung lässt sich etwa über die Anzahl der Beschäftigten oder das Umsatzvolumen vornehmen. Nach dem Unternehmensregister 2022 des Statistischen Bundesamtes (vgl. destatis, https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html, aufgerufen am 13.06.2025) erfolgt eine Einteilung in folgende Größenklassen:

- ▶ **Kleinstunternehmen:** bis 9 Beschäftigte und 2 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **kleine Unternehmen:** bis 49 Beschäftigte und 10 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **mittlere Unternehmen:** bis 249 Beschäftigte und 50 Millionen Euro Umsatz
- ▶ **Großunternehmen:** über 249 Beschäftigte und 50 Millionen Euro Umsatz

Klassifizierung nach der Güterart

Unternehmen können auch nach der Art der Güter, die sie erstellen, eingeteilt werden, nämlich in

- ▶ **Sachleistungsunternehmen:** Sie erstellen greifbare, also materielle Güter auf den Erzeugungsstufen der Urproduktion (landwirtschaftliche Betriebe) und der Weiterverarbeitung, z. B. Industrie- und Handwerksbetriebe.
- ▶ **Dienstleistungsunternehmen:** Sie erbringen immaterielle Leistungen und gehören zur tertiären Stufe, auf der Dienstleistungen bereitgestellt werden. Beispiele hierfür sind Banken, Versicherungen und Werbeagenturen.

Klassifizierung nach der Branche

Auch hier erfolgt eine Einteilung, genauso wie bei der Klassifizierung nach der Güterart, nach

- ▶ *Sachleistungsunternehmen* und
- ▶ *Dienstleistungsunternehmen.*

Eine detaillierte Übersicht darüber, welcher Betrieb welcher Kategorie zugeordnet wird, ist beim Statistischen Bundesamt verfügbar. Mit Wirkung vom 1. Januar 2025 gilt eine neue Klassifizierung der Wirtschaftszweige. Sie ist abrufbar unter: <http://r-wrk.de/klassifizierung>.

Klassifizierung nach der Art der Unternehmensziele

Hier ist die Frage, ob ein Unternehmen Gewinnmaximierung anstrebt oder ob es andere Ziele verfolgt. Es wird unterschieden zwischen

- ▶ **gewinnorientierten Unternehmen**, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln und Gewinne erzielen möchten, und
- ▶ **Non-profit-Unternehmen**, die andere, nichtmonetäre Ziele verfolgen, wie soziale, kulturelle oder ökologische Ziele.

Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage

Wie Sie aus Abschnitt 3.2 bereits wissen, liegt der Ursprung allen wirtschaftlichen Handelns in den *Bedürfnissen* der Menschen. Menschen haben unendlich viele Bedürfnisse, die individuell sind und sich über die Zeit verändern. Die Wirtschaft (insbesondere die Unternehmen) stellt Güter und Dienstleistungen bereit, um diese Bedürfnisse zu befriedigen. Damit stellen Bedürfnisse die treibende Kraft wirtschaftlichen Handelns dar, da sie sowohl die Grundlage von Motivation und Zufriedenheit bilden als auch Handlungsimpulse auslösen, um deren Befriedigung zu erreichen.

Bedürfnisse können *subjektiv* oder *objektiv* wahrgenommen werden. Subjektiv sind Bedürfnisse dann, wenn die individuelle Wahrnehmung und persönliche Empfindungen ausschlaggebend sind. Objektiv sind sie, wenn die neutrale faktenbasierte Perspektive eingenommen wird. Die Aussage »Um glücklich zu sein, brauche ich das neueste Handy« spiegelt ein subjektives Bedürfnis wider; »Um kommunikativ und effektiv arbeiten zu können, benötige ich ein funktionierendes Handy« steht für ein objektives Bedürfnis.

Eine weitere mögliche Klassifikation der Bedürfnisse ist die Einteilung in materielle und immaterielle Bedürfnisse.

Materielle Bedürfnisse beziehen sich auf konkrete, fassbare Gegenstände, mit denen Menschen versuchen, ihre Lebensqualität zu sichern oder zu verbessern. Sie können unterteilt werden in:

- ▶ **Existenzbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse sichern das Überleben; Beispiele: Nahrung, Kleidung, Wohnung.
- ▶ **Grundbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse verbessern die Lebensqualität und das soziale Miteinander; Beispiele: Bildung, Freizeitgestaltung, Hygieneartikel.
- ▶ **Luxusbedürfnisse:** Diese Bedürfnisse dienen der Steigerung des Ansehens; Beispiele: Designerklamotten, teurer Schmuck, Kunstgegenstände.

Immaterielle Bedürfnisse lassen sich nicht durch physische Gegenstände befriedigen, sondern sind emotionaler, sozialer oder geistiger Natur. Sie spielen eine zentrale Rolle für das

menschliche Wohlbefinden und beeinflussen auch die Wirtschaft, da sie häufig mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen verknüpft sind.

Ein Beispiel: Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung motiviert einen Menschen zur beruflichen Weiterbildung (geistiges Bedürfnis), was wiederum ein Gefühl von beruflicher Sicherheit vermittelt (emotionales Bedürfnis). Dieses Beispiel zeigt, wie immaterielle Bedürfnisse miteinander verflochten sind und sich gegenseitig ergänzen sowie verstärken können.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine berühmte, hierarchische Darstellung der Bedürfnisse ist die in Abbildung 4.2 dargestellte *Bedürfnispyramide* nach Abraham Maslow. Sie zeigt in mehreren Stufen, was uns motiviert und zufrieden macht.

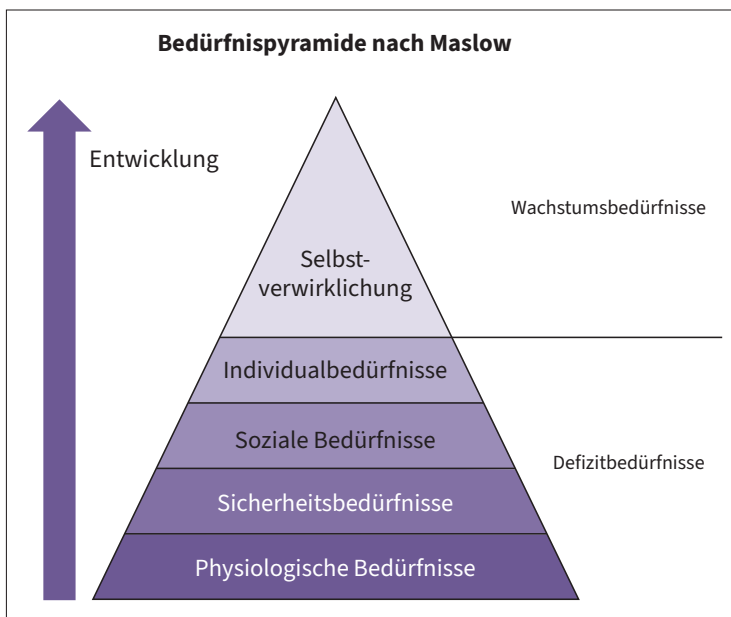


Abbildung 4.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die ersten vier Stufen der Bedürfnispyramide klassifiziert Maslow als **Defizitbedürfnisse**, während die letzte, oberste Stufe den **Wachstumsbedürfnissen** zugeordnet ist. Das Modell basiert auf der Annahme, dass Bedürfnisse hierarchisch, von den grundlegenden physiologischen Bedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung, erfüllt werden müssen. Ein Aufstieg zur nächsthöheren Ebene hält Maslow erst für möglich, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse zumindest in einem ausreichenden Maße befriedigt sind.

Die Basis der Pyramide bilden die **physiologischen Bedürfnisse** wie Wasser, Nahrung, Luft und Schlaf – diese sichern das Überleben.

Zur nächsten Stufe, den **Sicherheitsbedürfnissen**, zählen die Faktoren Schutz, Geborgenheit und Ordnung.

Auf der dritten Stufe der Bedürfnispyramide befinden sich die **sozialen Bedürfnisse**, unter anderem zwischenmenschliche Beziehungen, Zugehörigkeit und Zuneigung. Für viele Menschen ist das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein, sehr wichtig. Ohne ein erlebtes Zugehörigkeitsgefühl kann ihre Motivation erheblich beeinträchtigt werden. Deshalb sind Maßnahmen zur Förderung des Teamgeists auch im Unternehmenskontext sehr wichtig.

Zur vorletzten Stufe, den **Individualbedürfnissen**, zählen unter anderem Erfolg, Wertschätzung und Anerkennung. Können die Bedürfnisse der ersten vier Ebenen nicht ausreichend befriedigt werden, kann dies sowohl psychische als auch physische Folgen haben. Diese Bedürfnisse können grundsätzlich gestillt werden, wenn auch nie vollständig und dauerhaft; sie sind aber prinzipiell befriedigbar, wie Maslow betont.

Sobald alle Defizitbedürfnisse in ausreichendem Maße erfüllt sind, kann die höchste Stufe, die **Selbstverwirklichung**, erreicht werden. Im Zentrum stehen hier das persönliche Wachstum und die Sinnsuche, mit dem Ziel, das eigene Potenzial zu entfalten sowie die Persönlichkeit und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse führt nicht nur zu Zufriedenheit, sondern auch zu einem Gefühl von Erfüllung und Glück. Allerdings können Selbstverwirklichungsbedürfnisse, so die Annahme, nie vollständig gestillt werden – sie stellen eine dauerhafte Motivation im Leben dar.

Wichtig ist auch zu wissen, dass die Bedürfnisse nur so lange zum Handeln antreiben, wie sie noch unbefriedigt sind. Eine höhere Bedürfnisebene kann dauerhaft auch nur erfolgreich angesprochen werden, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse erfüllt sind.

Wenn wir also wollen, dass die Zusammenarbeit im Betrieb gut läuft, müssen wir uns mit den Bedürfnissen der Menschen auseinandersetzen. Wir wissen, ein Mensch hat viele Bedürfnisse, die aber nicht zu jeder Zeit gleich wichtig sind. Beispiel: Ein Mitarbeiter wurde befördert, wodurch sein Individualbedürfnis nach Anerkennung gestillt wurde. Allerdings befindet sich die Firma in einer schlechten wirtschaftlichen Lage, sodass er um seinen Arbeitsplatz bangen muss. Dadurch kann er sich nicht über seinen beruflichen Aufstieg freuen, weil sein Streben nach Sicherheit vorrangiger ist.

Das Modell der Bedürfnispyramide kann dabei unterstützen, die richtigen Rahmenbedingungen für die Motivation im Team zu schaffen; ich gehe in Abschnitt 6.7, »Personalführung und Motivation«, noch näher darauf ein. Es hat aber auch Schwächen: In der Praxis zeigt sich, dass das Ausmaß, in dem die Bedürfnisse befriedigt werden, stark von der individuellen Persönlichkeit abhängt. Ein Beispiel hierfür ist eine Mitarbeiterin, die ihren sicheren Bürojob kündigt, um sich mit ihrem Hobby, der Malerei, selbstständig zu machen und als Künstlerin ihren Lebensunterhalt zu verdienen. In diesem Fall wird die Sicherheit zugunsten der Selbstverwirklichung aufgegeben, was mit dem Modell von Maslow nicht vollständig vereinbar ist.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die grundlegende Idee von einer Hierarchie der Bedürfnisse sehr wertvoll und gewinnbringend sein kann. In der Realität müssen aber auch andere Faktoren, z. B. die individuelle Persönlichkeit oder kulturelle Hintergründe, berücksichtigt werden.

Das Prinzip von Bedarf und Nachfrage

Die beiden Begriffe wurden bereits in Abschnitt 3.2 eingeführt. Sie werden hier jedoch für den betriebswirtschaftlichen Kontext weiter präzisiert. Wenn ein Bedürfnis konkretisiert wird und sich auf den Konsum bestimmter Güter und Dienstleistungen bezieht, spricht man vom sogenannten *Bedarf*. Unser aller Bedürfnis nach Nahrung wird, wenn wir Nahrung kaufen wollen, konkret zum Bedarf nach Obst und Gemüse. Wird dieser Bedarf durch Kaufkraft gedeckt, also wenn jemand mit der Absicht einzukaufen in den Laden geht, entsteht eine *Nachfrage*, indem das Obst und Gemüse tatsächlich gekauft wird. Zur Verdeutlichung abschließend ein Beispiel aus dem betrieblichen Kontext: Ein Unternehmen möchte die Produktion innovativer und effektiver gestalten (Bedürfnis). Hierfür muss eine neue Maschine gekauft werden (Bedarf). Wenn die Frage der Finanzierung geklärt ist, bestellt das Unternehmen die Maschine bei einem Lieferanten (Nachfrage).

Um diese Nachfrage zu decken, bieten Unternehmen Güter und Dienstleistungen an (Angebot). Hierfür benötigen sie für die Herstellung *Ressourcen und Güter*, beispielsweise Rohstoffe und Kapital, die aber nur begrenzt zur Verfügung stehen. Deshalb ist es notwendig, dass sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen effizient mit diesen knappen Gütern »wirtschaften«, um möglichst viele Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen und gleichzeitig auch unternehmerische Ziele wie Gewinnmaximierung zu erreichen. Dieser Grundsatz des *ökonomischen Prinzips* dient Unternehmen als Handlungsmaxime dafür, wie sie knappe Ressourcen gezielt und optimal einsetzen, um ihre Produkte und Dienstleistungen möglichst kostengünstig und effektiv bereitzustellen. In Abschnitt 3.2 habe ich das bereits dargestellt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unternehmen durch die Anwendung des ökonomischen Prinzips effektiv wirtschaften, indem sie ihre Güter und Dienstleistungen möglichst kostengünstig produzieren und somit einen möglichst hohen Gewinn erzielen.

Güter und Dienstleistungen

Nachdem Güter und Dienstleistungen bereits mehrfach erwähnt wurden, ist es sinnvoll, einen genaueren Blick auf sie zu werfen. Was sind eigentlich Güter?

Güter

Güter sind die Mittel, die im betrieblichen Leistungserstellungsprozess verwendet werden, um daraus neue Produkte und Dienstleistungen zu erhalten.

Güter können in verschiedene Kategorien eingeteilt werden (vgl. Vahs, Schäfer-Kunz: »Einführung in die Betriebswirtschaftslehre«, S. 9f):

- ▶ Einteilung nach der *Beschaffenheit*:
 - **Materielle Güter**: Das sind greifbare Gegenstände, wie z. B. Autos oder Maschinen.
 - **Immaterielle Güter**: Diese Güter sind nicht gegenständlich, wie z. B. Dienstleistungen.
- ▶ Einteilung nach der *Verfügbarkeit*:
 - **Freie Güter**: Diese Güter sind unbegrenzt und kostenlos vorhanden, wie z. B. Luft.
 - **Knappe Güter** (auch *Wirtschaftsgüter* genannt): Diese Güter sind nicht unbegrenzt verfügbar und werden im marktwirtschaftlichen System gehandelt. Über den Preis erfolgt der Ausgleich zwischen dem begrenzt verfügbaren Angebot und der höheren Nachfrage. In Abschnitt 3.2 wird auf die Preisbildung auf dem Markt näher eingegangen.
- ▶ Einteilung nach der *Nutzung*:
 - **Gebrauchsgüter**: Diese Güter werden mehrmals und für eine längere Zeit genutzt, wie z. B. Grundstücke oder Maschinen.
 - **Verbrauchsgüter**: Diese Güter werden einmal genutzt und sofort aufgebraucht oder weiterverarbeitet; Beispiele: Fertigungsmaterial, Lebensmittel.
- ▶ Einteilung nach dem *Verwendungszweck*:
 - **Konsumgüter**: Diese Güter dienen der Deckung des Bedarfs von privaten Haushalten.
 - **Investitionsgüter**: Diese Güter werden in Unternehmen zur Produktion von anderen Gütern verwendet. Beispiele hierfür sind Material oder Gebäude. Sie werden deshalb auch *Produktionsgüter* genannt.
- ▶ Einteilung nach der *Stellung im Produktionsprozess*:
 - **Inputgüter**: Diese Güter werden im Produktionsprozess verwendet, z. B. Material und menschliche Arbeitskraft.
 - **Outputgüter**: Diese Güter sind das Ergebnis des Produktionsprozesses, z. B. das fertig produzierte Auto.
- ▶ Einteilung nach der *Funktion*:
 - **Nominalgüter**: Diese Güter besitzen keinen Materialwert, sondern einen Wert, der Kaufkraft symbolisiert, wie beispielsweise das Bargeld.
 - **Realgüter**: Diese Güter sind materielle oder immaterielle Güter mit einem direkten Wert.

Dienstleistungen

Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die einen Nutzen oder Mehrwert schaffen, ohne dass ein materielles Produkt entsteht.

Dienstleistungen unterscheiden sich von Gütern dadurch, dass sie physisch nicht greifbar sind und weder gelagert noch transportiert werden können. Besonders ist auch, dass sie in der Regel gleichzeitig produziert und konsumiert werden; hier spricht man vom *Uno-actu-Prinzip* (lat. für *in einem Akt*). So erfolgt die Reparatur einer Produktionsmaschine während des Produktionsprozesses, damit die Maschine betriebsfähig ist und der reibungslose Ablauf der Produktion gewährleistet ist. Der Nutzen dieser Dienstleistung tritt unmittelbar ein.

Dienstleistungen lassen sich ebenfalls in verschiedene Kategorien einteilen:

- ▶ **Personenbezogene Dienstleistungen:** Sie werden direkt von oder an einer Person erbracht, z. B. der Besuch beim Arzt oder Friseur.
- ▶ **Produktbegleitende Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen bieten Unternehmen als Service ergänzend zu ihren materiellen Gütern an. Beispiele hierfür sind die Beratung vor dem Kauf oder Reparaturen nach dem Kauf.
- ▶ **Sachbezogene Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen werden nicht direkt an einer Person erbracht, sondern schaffen einen direkten Nutzen für den Empfänger der Dienstleistung, z. B. die Reparatur des Autos in der Kfz-Werkstatt oder Lieferdienste.
- ▶ **Originäre Dienstleistungen:** Diese Dienstleistungen erbringen Unternehmen, die keine Güter produzieren, sondern ausschließlich immaterielle Leistungen erbringen. Beispiele sind z. B. Rechts- und Steuerberatung oder Bildungsdienstleistungen wie Seminare oder Schulungen.

Güter und Dienstleistungen sind der Kern des *Wertschöpfungsprozesses* und sind entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie werden produziert, um sowohl die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern als auch die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, mit dem übergeordneten Ziel, den Gewinn zu maximieren.

4.4 Der Betrieb und sein Umfeld

Der Betrieb stellt einen zentralen Akteur im wirtschaftlichen Geschehen dar, da er durch die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse der Haushalte beiträgt und dabei auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist. Die Leistungsfähigkeit des Betriebs darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern stets im Kontext seines Umfeldes,

denn je anpassungsfähiger ein Betrieb auf seine Umwelt reagieren kann, desto erfolgreicher ist er. Das Umfeld eines Betriebes umfasst sämtliche *Faktoren*, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die betrieblichen Aktivitäten haben. Auf das betriebliche Handeln wirken folgende Faktoren:

► **Direkte und indirekte Faktoren**

Direkt bedeutet, dass ein Faktor die Abläufe oder Entscheidungen innerhalb des Betriebes unmittelbar beeinflusst. Zum Beispiel sorgen Qualitätsprobleme bei einem Lieferanten dafür, die Wahl des Lieferanten zu überdenken. *Indirekt* bedeutet, dass sich der Faktor nicht sofort und weniger offensichtlich auf die Prozesse im Betrieb auswirkt, er kann jedoch längerfristig erhebliche Auswirkungen auf die betriebliche Tätigkeit haben. So können beispielsweise Innovationen in der Automatisierungstechnik langfristig zu Veränderungen in den Produktionsverfahren führen.

► **Interne und externe Faktoren**

Eine weitere Unterteilung des betrieblichen Umfeldes erfolgt nach internen und externen Faktoren. *Interne Faktoren* liegen innerhalb eines Unternehmens und können direkt beeinflusst und gesteuert werden: Bei höherer Nachfrage und der Steigerung der Produktionskapazität wird sofort zusätzliches Personal eingestellt. *Externe Faktoren* kommen von außen und entziehen sich dem direkten Einfluss des Unternehmens. Dennoch erfordern sie eine entsprechende Anpassung, etwa im Fall gesetzlicher Vorgaben.

► **Mikro- und Makroumfeld**

Die betriebliche Umgebung lässt sich auch in ein Mikro- und ein Makroumfeld untergliedern. Das *Mikroumfeld* umfasst jene externen Faktoren, die das operative Handeln des Unternehmens unmittelbar beeinflussen, z. B. Geschäftsbeziehungen zu Kunden oder Lieferanten. Das *Makroumfeld* hingegen wirkt eher indirekt auf übergeordneter Ebene auf das Unternehmen ein. Hierzu zählen beispielsweise gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, politische Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Trends, die strategische Entscheidungen langfristig beeinflussen können.

Zusammenfassend werden die oben beschriebenen Faktoren in Abbildung 4.3 veranschaulicht.

Wie bereits oben beschrieben, ist die Wechselbeziehung zwischen dem Betrieb und seinem Umfeld dynamisch. Die internen Faktoren bestimmen, wie effektiv ein Betrieb auf externe Herausforderungen reagieren kann, während sich äußere Rahmenbedingungen langfristig auf unternehmerische Entscheidungen auswirken. Wer eine Geschäftsidee hat, übersieht häufig, dass der Betrieb in ein komplexes Geflecht aus internen und externen Einflussfaktoren eingebettet ist, die sowohl sein Handeln als auch seine Leistungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen.

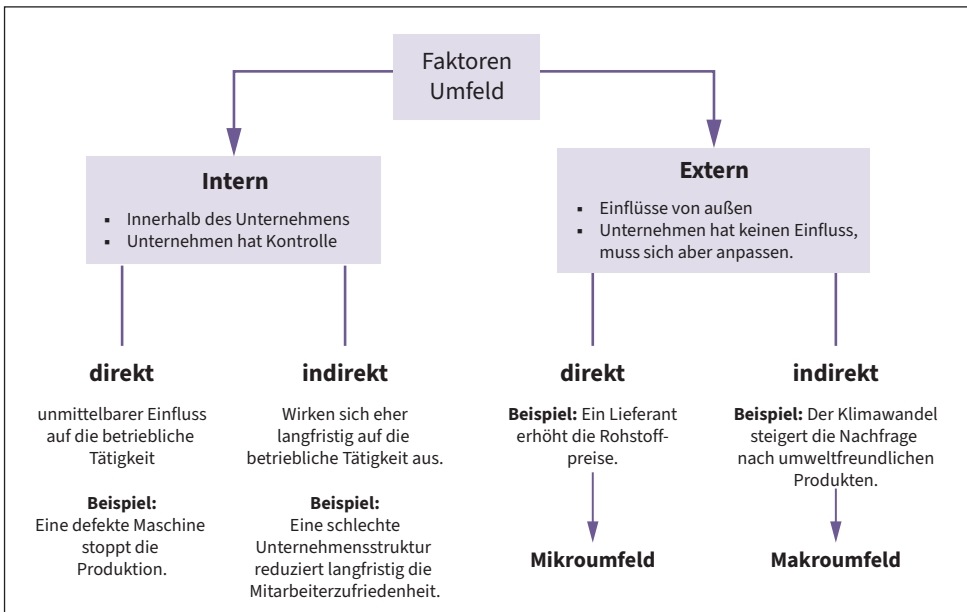


Abbildung 4.3 Faktoren Umfeld Unternehmen

Interne und externe Stakeholder

Stakeholder sind Personen oder Organisationen, die direkt oder indirekt Interesse an einem Unternehmen oder Einfluss auf ein Unternehmen und seine Aktivitäten haben. Diese Interessen können unterschiedlich sein, je nachdem, ob es sich um interne oder externe Stakeholder handelt. Ein Konkurrenzunternehmen ist z. B. kein Stakeholder, weil es kein Interesse am Wohl des Unternehmens hat und eher entgegengesetzte Ziele verfolgt.

- *Interne Stakeholder* befinden sich im Unternehmen und sind beispielsweise die Mitarbeiter oder Eigentümerinnen und Investoren. Mitarbeiter wünschen sich sichere Arbeitsplätze und gute Arbeitsbedingungen, wohingegen die Eigentümer oder Investoren vor allem auf maximale Gewinne abzielen. Dies kann zu Interessenskonflikten führen.
- *Externe Stakeholder* stehen außerhalb der Unternehmung. Sie sind z. B. Kunden, die qualitativ hochwertige Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis verlangen, oder auch Kreditinstitute, die eine möglichst stabile finanzielle Lage mit hohen Ausschüttungen erwarten.

Der nachhaltige Unternehmenserfolg hängt maßgeblich davon ab, dass ein Unternehmen die Interessen seiner internen und externen Stakeholder frühzeitig erkennt und aktiv in seine Planungs- und Entscheidungsprozesse einbindet. Die Berücksichtigung dieser Anspruchs-

gruppen ist ein wichtiger Faktor für die strategische Ausrichtung und somit für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Sozioökonomisches Umfeld

Der Begriff *sozioökonomisch* setzt sich aus den beiden Wörtern »sozial« und »ökonomisch« zusammen und bezeichnet das Zusammenspiel sowie die wechselseitige Beeinflussung zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen. Das sozioökonomische Umfeld bildet den übergeordneten Handlungsrahmen für unternehmerische Aktivitäten. Um dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen an diesen externen Gegebenheiten orientieren und strategisch ausrichten. Das sozioökonomische Umfeld lässt sich in die vier zentralen Bereiche *Gesellschaft*, *Politik*, *Technologie* und *Wirtschaft* einteilen, die nachfolgend näher betrachtet werden.

Gesellschaft

Unternehmen tragen nicht nur wirtschaftlich Verantwortung, sondern sie übernehmen auch eine bedeutende gesellschaftliche Rolle. Sie sind mitverantwortlich dafür, den Gemeinschaftssinn und die Solidarität der Gesellschaft zu fördern. Durch ihre betriebliche Tätigkeit, z. B. durch Gestaltung ihres Produktangebots oder ihr soziales Engagement, nehmen sie aktiv Einfluss auf das gesellschaftliche Leben.

Gleichzeitig wirken gesellschaftliche Werte, Normen und Einstellungen auf unternehmerische Entscheidungen. Aktuell stehen Themen wie Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein stark im Fokus, was dazu führt, dass viele Unternehmen ihre Strategien und Prozesse an diesen Leitprinzipien ausrichten.

Ein weiteres Beispiel für gesellschaftliche Einflussfaktoren ist die demografische Entwicklung. So hat die Höhe der Migrationsrate direkte Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Migration fördert nicht nur wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, sondern bringt auch Impulse für Kreativität und Innovation. Darüber hinaus kann der Arbeitsmarkt von der Migration profitieren, indem sie zur Verfügbarkeit zusätzlicher Arbeitskräfte beiträgt und somit dem Fachkräftemangel entgegenwirkt.

Politik

Die Politik stellt einen zentralen Einflussfaktor im betrieblichen Umfeld dar, weil sie die wesentlichen gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgibt. So regeln gesetzliche Vorgaben beispielsweise Qualitätsstandards, Sicherheitsbestimmungen oder Umweltauflagen. Im Bereich des Arbeitsrechts sind Regelungen zu Arbeitszeiten oder Urlaubsansprüchen von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus gestaltet die Politik das Steuer- und Abgabensystem und entscheidet über staatliche Förderprogramme.

Auch die politische Stabilität wirkt sich unmittelbar auf die Wirtschaft aus: Eine verlässliche und handlungsfähige Regierung, die klare, sinnvolle und langfristig gültige Gesetze erlässt, schafft Planungssicherheit für Unternehmen. Die Stabilität fördert das Investitionsklima und begünstigt nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum.

Technologie

Die Technologie stellt einen weiteren zentralen Bestandteil des sozioökonomischen Umfeldes eines Unternehmens dar, da der technologische Fortschritt in der heutigen, stark digitalisierten Welt eine entscheidende Rolle spielt. Er beeinflusst zahlreiche Unternehmensbereiche. Durch den Einsatz moderner Technologien können betriebliche Abläufe automatisiert und digitalisiert werden, was häufig mit Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen einhergeht. Die Anpassungsfähigkeit an die technologischen Entwicklungen ist heute eine grundlegende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit.

Wirtschaft

Begriffe wie *Konjunktur*, *Kaufkraft*, *Inflation*, *Märkte*, *Globalisierung*, *Infrastruktur* und *Arbeitsmarktsituation* verdeutlichen die Vielschichtigkeit und Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge. Faktoren wie die konjunkturelle Lage, die Höhe der Inflation und der Zinsen haben direkten Einfluss auf die Lebensbedingungen der Bevölkerung. Eine stabile und wachsende Wirtschaft trägt dazu bei, Arbeitsplätze zu schaffen und den Lebensstandard eines Landes zu erhöhen. Der *Konjunkturzyklus*, auf den in Abschnitt 3.3 schon verwiesen wurde, ist dabei ein zentrales Instrument zur Beschreibung wirtschaftlicher Schwankungen.

Unternehmen profitieren in vielerlei Hinsicht von einer florierenden Wirtschaft: Die Konsumbereitschaft der Verbraucher steigt, was zu einer höheren Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen führt. Die gestiegene Nachfrage wirkt sich vielschichtig auf betriebliche Prozesse aus: Es werden mehr Umsätze und eventuell höhere Gewinne erwirtschaftet – dies erleichtert die Kapitalbeschaffung und ermöglicht neue Investitionen in moderne Technologien oder Maschinen. Gleichzeitig kann der Personalbedarf steigen, um das erhöhte Produktionsvolumen zu bewältigen. All diese Entwicklungen stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Jedoch ist hier auch wichtig, dass Unternehmen in erfolgreichen Phasen auch für mögliche Abschwungphasen vorsorgen, etwa durch die Bildung von Rücklagen.

Abbildung 4.4 fasst die Komplexität des betrieblichen Umfeldes zusammen.

Aufgrund der dynamischen gesellschaftlichen, politischen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist es für Unternehmen unerlässlich, ihr Handeln kontinuierlich an die Bedingungen des sozioökonomischen Umfelds anzupassen, nicht nur im Interesse ihres wirtschaftlichen Erfolgs, sondern auch im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung.

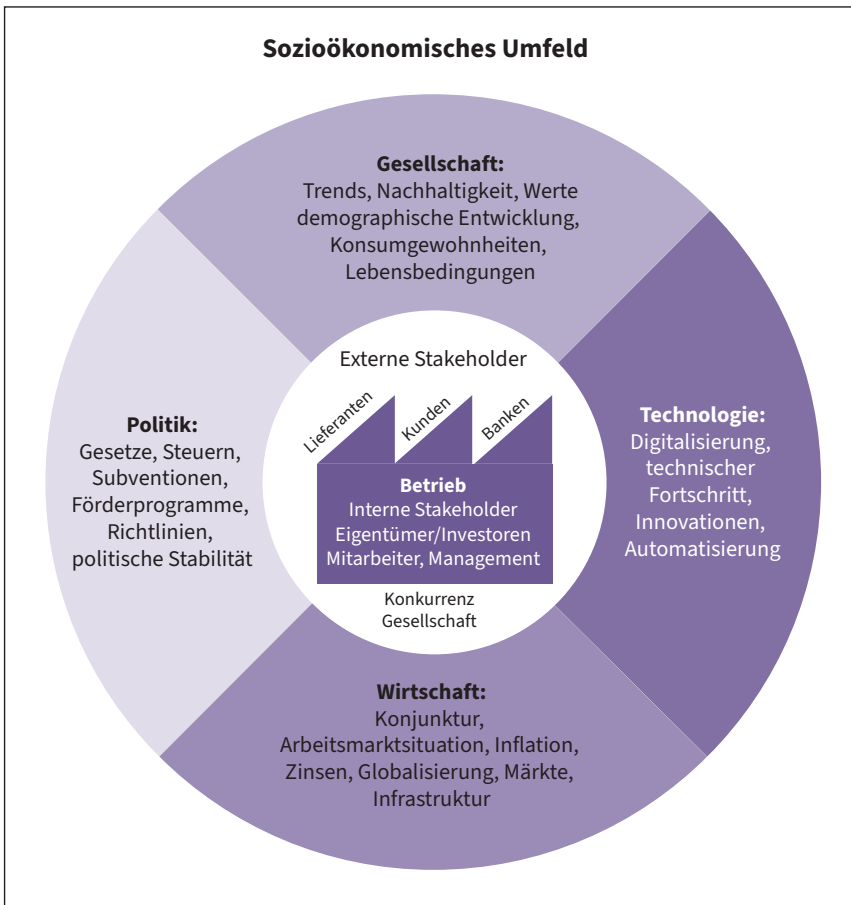


Abbildung 4.4 Der Betrieb und sein Umfeld

Aufgabe 1: Einflussfaktoren

Betrachten Sie die aktuelle Situation für Unternehmen in Deutschland aus wirtschaftlicher, politischer, technologischer und gesellschaftlicher Perspektive.

- Welche externen Faktoren wirken aktuell besonders stark auf Unternehmen und ihre Entscheidungen?
- Welche Faktoren halten Sie derzeit für besonders kritisch?
- Welche Maßnahmen könnten Unternehmen ergreifen, um angemessen auf diese Herausforderungen zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern?

4.5 Lösungen

Aufgabe 1

a) Wirtschaftliche Lage

Hohe Energie-Rohstoffpreise belasten die Produktionskosten. Weitere Faktoren sind der Fachkräftemangel und Lieferkettenprobleme aufgrund von globalen Unsicherheiten.

Politische Lage

Internationale Konflikte wirken sich auf die Import- und Exportmärkte aus. Weitere Faktoren sind Investitionsanreize für Digitalisierung und die erneuerbaren Energien.

Technologische Lage

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Innovationsdruck, Mangel an IT-Fachkräften

Gesellschaftliche Lage

Wertewandel (Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein), Work-Life-Balance

b) Bewertung

Geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel, Energiepreise

c) Handlungsempfehlungen

Digitalisierung, strategisches Personalmanagement, Risikomanagement, Nachhaltigkeitsstrategien

Inhalt

1	Einleitung	14
1.1	Gut vorbereitet?	15
1.2	Studieren – was bedeutet das und was ist wichtig?	16
1.3	Was bietet dieses Buch und für wen ist es geeignet?	17
1.4	Das Fach Wirtschaftswissenschaften	17
1.5	Danksagung	18
2	Informationen rund ums Studium	20
2.1	Äußere Erfolgsfaktoren und Organisatorisches	22
2.2	Persönliche Erfolgsfaktoren für das Studium	24
2.3	Lernen gestalten	26
	Alle Sinne	27
	Lerntypen	28
	Lernstrategien	28
2.4	Studienplan und Prüfungen	29
2.5	Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens	31
2.6	Lösungen	35
3	Volkswirtschaftslehre	36
3.1	Zielsetzung und Bedeutung der Volkswirtschaftslehre	38
3.2	Mikroökonomie	41
3.3	Makroökonomie	45
3.4	Lösungen	47
4	Betriebswirtschaftslehre – die Welt eines Unternehmens	48
4.1	Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre	49
	Produktionsorientierter Ansatz	50
	Entscheidungsorientierter Ansatz	50

	Systemorientierter Ansatz	51
	Verhaltensorientierter Ansatz	51
	Umweltorientierter Ansatz	52
	Situativer Ansatz (auch »Kontingenztheorie«)	52
4.2	Gegenstand, Zielsetzung und Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre	53
4.3	Der Betrieb, das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre – wichtige Begriffe	54
	Haushalte und Betriebe	55
	Klassifizierung von Betrieben	56
	Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage	57
	Güter und Dienstleistungen	60
4.4	Der Betrieb und sein Umfeld	62
	Interne und externe Stakeholder	64
	Sozioökonomisches Umfeld	65
4.5	Lösungen	68

5	Die Gründung und Organisation eines Unternehmens	70
5.1	Konstitutive Entscheidungen bei der Gründung eines Unternehmens	72
5.2	Kaufleute, Firma, Handelsregister	75
5.3	Die Rechtsform eines Unternehmens	80
	Auswahlkriterien für die Wahl der Rechtsform	81
	Einzelunternehmen	83
	Personengesellschaften	86
	Kapitalgesellschaften	92
	Die eingetragene Genossenschaft (eG)	100
5.4	Der normative Rahmen eines Unternehmens – das Unternehmensleitbild ...	102
5.5	Unternehmensziele	106
5.6	Standortwahl	111
5.7	Organisationsformen	118
5.8	Lösungen	125

6	Personalmanagement	128
6.1	Grundlagen	129
	Ziele des Personalmanagements	130
	Handlungsrahmen des Personalmanagements	131
	Hauptbereiche des Personalmanagements	132
6.2	Personalbedarf	132
	Quantitative Personalbedarfsplanung	132
	Qualitative Personalbedarfsplanung	133
	Zeitliche und räumliche Dimension	134
6.3	Personalbeschaffung	134
	Anforderungsprofil	135
	Kommunikation	136
	Auswahl	137
	Integration	138
6.4	Personaleinsatz	139
	Arbeitsinhalt	139
	Arbeitsplatz	140
	Arbeitsumfeld	140
	Arbeitszeit	141
	Arbeitsvergütung	142
6.5	Personalbeurteilung	145
	Ziele der Personalbeurteilung	145
	Feedback- und Beurteilungstechniken	148
6.6	Personalentwicklung	152
6.7	Personalführung und Motivation	156
	Die drei Säulen erfolgreicher Mitarbeiterführung	158
	Das Zwei-Faktoren-Modell der Arbeitszufriedenheit	158
	Die ERG-Theorie	159
	Prozessorientierte Motivationstheorien	159
6.8	Personalcontrolling	161
6.9	Personalfreisetzung	164
6.10	Betriebliches Gesundheitsmanagement	169
6.11	Lösungen	173

7	Controlling	176
7.1	Grundlagen	177
7.2	Strategische Planung	181
	Die SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	181
	Benchmarking	183
	Die Portfolioanalyse	184
	Der Produktlebenszyklus	187
7.3	Operative Planung	189
	Budgetierung	190
	Kennzahlen	194
7.4	Informationen	201
7.5	Nachhaltigkeitscontrolling	203
7.6	Lösungen	208
8	Beschaffung	210
8.1	Grundlagen der Beschaffung	212
8.2	Aufgabenbereiche, Strategien und Arten der Beschaffung	215
8.3	Materialbedarfsplanung	219
	Programmorientierte (deterministische) Bedarfsermittlung	220
	Verbrauchsorientierte (stochastische) Bedarfsermittlung	224
	Schätzverfahren (stochastische Bedarfsermittlung)	226
	Klassifizierung von Materialien	226
8.4	Lieferantenauswahl	231
	Lieferantenermittlung	231
	Lieferantenbewertung	232
8.5	Lagerplanung	238
	Optimale Bestellmenge	240
	Bestellpunktverfahren	244
	Bestellrhythmusverfahren	247
	Lagerkennzahlen	249
	Lagerbestandskennzahlen	250
	Lagerbewegungskennzahlen	251
	Kapitalbindungskosten	252
8.6	Lösungen	253

9	Produktionswirtschaft	258
9.1	Grundlagen der Produktionswirtschaft	260
9.2	Produktions- und Kostentheorie	263
	Die Produktionsfunktion	264
	Die Produktionsfunktion Typ A	268
	Die Produktionsfunktion Typ B	270
	Die Kostentheorie	273
9.3	Produktionsprogrammplanung	279
9.4	Produktionskapazität	285
9.5	Auftragseindringtiefe (Order-Penetration-Point)	291
9.6	Fertigungstypen der Produktion	293
9.7	Organisationstypen der Produktion	294
	Punktfertigung und -montage	297
	Werkstattfertigung und -montage	297
	Fließfertigung und -montage	297
	Gruppenfertigung und -montage	298
9.8	Fertigungsverfahren der Produktion	299
9.9	Qualitätsmanagement	301
	Total Quality Management (TQM)	302
	Qualitätsmanagement – der klassische Ansatz	303
	Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements	308
	Qualitätsmanagement und Datenschutz	309
9.10	Umweltmanagement	309
9.11	Produktionsplanung und Produktionssteuerung	311
	Produktionsplanung	312
	Produktionssteuerung	315
9.12	Industrie 4.0	316
9.13	Lösungen	318
10	Logistik	320
10.1	Grundlagen der Logistik	321
	Transportlogistik	325
	Lagerlogistik	326

10.2	Supply-Chain-Management	330
	Auslagerung von Prozessen	335
	Supply-Chain 4.0	341
10.3	Kennzahlen der Logistik	341
10.4	Nachhaltige Logistik	343
10.5	Lösungen	345
11	Marketing	348
11.1	Grundlagen des Marketings	349
11.2	Marketinganalyse und Marktforschung	354
	Informationen über den Markt	355
	Informationen über die Käufer	356
11.3	Marketingplanung und Marketingstrategie	363
11.4	Marketinginstrumente und der Marketing-Mix	368
	Produktpolitik	369
	Markenimage	375
	Preispolitik	376
	Distributionspolitik	382
	Kommunikationspolitik	386
11.5	Online-Marketing	392
11.6	Marketingcontrolling und seine Kennzahlen	393
	Umsatz- und Absatzzahlen	394
	Marktkennzahlen	394
	Erfolgskennzahlen	394
	Return on Marketing Investment (ROMI)	394
	Cost per Lead (CPL)	395
	Nettoreichweite	395
	Markenwert	396
11.7	Lösungen	397

12	Investition und Finanzierung	400
12.1	Grundlagen	401
12.2	Investitionsplanung	406
	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	411
	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	416
12.3	Finanzplanung	426
12.4	Außenfinanzierung	431
	Eigenfinanzierung – Beteiligungsfinanzierung	431
	Fremdfinanzierung – Kreditfinanzierung	434
12.5	Innenfinanzierung	439
	Selbstfinanzierung (Gewinnthesaurierung)	439
	Finanzierung durch Rückstellungen	441
	Finanzierung durch Vermögensumschichtung	441
12.6	Kennzahlen	442
12.7	Lösungen	443
13	Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen	444
13.1	Grundlagen	445
13.2	Das externe Rechnungswesen	448
	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	449
	Aufbau der Bilanz	453
	Gliederungsprinzipien der Bilanz	461
	Bilanzveränderungen	462
	Finanzbuchhaltung	463
	Kennzahlen	472
13.3	Das interne Rechnungswesen	474
	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	475
	Kostenartenrechnung	477
	Kostenstellenrechnung	485
	Kostenträgerrechnung	488
	Deckungsbeitragsrechnung	492
	Planungsrechnung	495
13.4	Lösungen	496

14	Ausblick: Mathematische Vorkenntnisse für das Studium	498
14.1	Erwartete Anforderungen	499
	Analysis	499
	Lineare Algebra	499
	Arithmetik	500
	Stochastik	500
14.2	Empfehlungen zur Vorbereitung	500
	Literaturverzeichnis	503
	Index	513

Index

360-Grad-Feedback	148
80/20-Regel	227

A

ABC-Analyse	226
Abgrenzungsgrundsätze	450
Abgrenzungsrechnung	482
Ablauforganisation	118
Absatz	350
Absatzhelfer	384
Absatzmittler	384, 385
Absatzwerbung	391
Abschreibung	441, 455
Abteilung	121
Abweichungsanalyse	200
Abzinsung	417, 418
AIDA-Formel	136, 389
Aktiengesellschaft (AG)	96
Aktionsvariablen	278
Akzeptkredit	436
Amortisationsrechnung	414
Amortisieren	414
Anderskosten	481
Änderungsfreisetzung	165
Andler-Formel	243
Anlagenintensität	473
Anlagenkapazität	287
Anlagevermögen	455
Anleihe	438
Annuität	422
Annuitätenmethode	422
Anreiz-Beitrags-Theorie	160
Ansoff-Matrix	364
Arbeitsbewertung	144
Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	140
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)	140
Arbeitsumfeld	140
Arbeitsvergütung	142
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	141
Asset-Backed-Securities	439
Aufbauorganisation	118, 119
Aufbewahrungspflichten	452
Aufsichtsrat	97

Auftragseindringtiefe	292
Aufwendungen, neutrale	483
Aufzinsung	418
Auktion	385
Auktionator	385
Ausschussquote	308
Außenfinanzierung	405, 431

B

BAföG	23
Balanced Scorecard	198
Bankdarlehen	437
Bankkredit	436
BCG-Matrix	185
Bedarf	42, 60
Bedarfsermittlung, verbrauchsorientierte	219
Bedürfnis	39, 42, 57, 58
<i>immaterielles</i>	57
<i>materielles</i>	57
<i>objektives</i>	57
<i>subjektives</i>	57
Bedürfnispyramide nach Maslow	58
Beendigungsfreisetzung	165
Beleg	463
<i>Belegarten</i>	463
Belohnungssysteme	132
Benchmarking	183, 184
Berichtswesen	202
Beschaffung	212
<i>Global Sourcing</i>	217
<i>Insourcing</i>	216
<i>Local Sourcing</i>	217
<i>operative</i>	215
<i>Outsourcing</i>	216
<i>strategische</i>	215
Beschaffungsmarktforschung	232
Beschäftigungsauslastung	290
Beschäftigungsgrad	290
Bestandsgrößen	447
Bestandskonten	465
Bestellpunktverfahren	244
Bestellrhythmusverfahren	247
Beteiligungsfinanzierung	431

Betrieb	55
<i>Klassifizierung</i>	56
<i>öffentlicher</i>	55
<i>privater</i>	55
Betriebliche Sozialleistungen	143
Betriebsabrechnungsbogen	485
Betriebsklima	140
Betriebsmittel	75
Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	166
Betriebswirtschaftslehre	
<i>allgemeine</i>	54
<i>entscheidungsorientierter Ansatz</i>	50
<i>erwerbswirtschaftlicher Ansatz</i>	50
<i>produktionsorientierter Ansatz</i>	50
<i>situativer Ansatz</i>	52
<i>sozialwissenschaftlicher Ansatz</i>	50
<i>spezielle</i>	54
<i>systemorientierter Ansatz</i>	51
<i>Teildisziplinen</i>	54
<i>umweltorientierter Ansatz</i>	52
<i>verhaltensorientierter Ansatz</i>	51
<i>Ziele</i>	53
Bezugskalkulation	236, 489
Bezugskosten	237
Bezugspreis	236
Bilanz	402, 446, 449
<i>Bilanzveränderungen</i>	462
<i>Gliederungsprinzipien</i>	461
<i>Kennzahlen</i>	472
Bilanzierungsgrundsätze	451
Brand Equity	396
Break-Even-Point	188, 494
Bruttobedarf	220
Buchführung	451, 463
<i>doppelte</i>	451
Buchführung, doppelte	464
Buchungssatz	467
Budgetierung	190
<i>Bottom-up-Verfahren</i>	192
<i>Gegenstromverfahren</i>	192
<i>Top-down-Verfahren</i>	191
<i>Zero-Based Budgeting</i>	193
Business Mission	364
Businessplan	72

C

Cafeteria-System	143
Cash-Flow	427, 428
Controlling	177
<i>Informationen</i>	201
<i>Kennzahlen</i>	194
<i>operatives</i>	189
<i>Reporting</i>	202
<i>strategisches</i>	181
Corporate Behaviour	105
Corporate Communication	105
Corporate Design	105
Corporate Identity	105
Corporate Social Responsibility (CSR) ...	111, 203
Corporate Sustainability Reporting	
<i>Directive (CSRD)</i>	203
Cost per Lead (CPL)	395

D

Darlehen	435
Deckungsbeitrag	188, 282
Deckungsbeitrag pro Stück	493
Deckungsbeitragsrechnung	492
Dienstleistung	62, 261
Dienstleistungsunternehmen	56
Direktmarketing	391
Direktwerbung	391
Diskontierung	417, 418
Diskontkredit	436
Dispositionsstufenverfahren	223
Dispositive Faktoren	214
Distributionspolitik	382
Diversifikation	366
Dividende	98
doppelte Buchführung → Buchführung, doppelte	
Drei-Säulen-Modell	110
DuPont-Kennzahlensystem	197
Durchlaufterminierung	314
Durchlaufzeit	313
Durchschnittlicher Lagerbestand	251
Durchschnittskosten	277

E

Eigenfinanzierung	405, 431
Eigenkapital	432, 460
Eigenkapitalquote	472
Eigenkapitalrentabilität	472
Eingetragene Genossenschaft (eG)	100
Einnahmen-Überschussrechnung	451
Einstandspreis	236
Einzelunternehmen	80, 83
Elementarfaktoren	214
Employer Branding	136
Erfolgskennzahlen	394
Erfolgskonten	465
ERG-Theorie	159
ERP-System	312
Erträge, neutrale	483
Europäische Gesellschaft (SE)	99

F

Factoring	438
Faktoreinsatzdauer (FED)	288
Faktoreinsatzmenge (FEM)	288
Faktoren	63
Fehlerquote	309
Fertigung	261
Fertigungstiefe	280
Fertigungstypen	293
<i>Chargenfertigung</i>	294
<i>Mass-Customization</i>	294
<i>Serienfertigung</i>	293
<i>Sortenfertigung</i>	294
Fertigungsverfahren	299
Fifo-Methode	328
Finanzbuchhaltung (FiBu)	446, 449, 463
Finanzierung	402
Finanzierung Studium	
<i>BAföG</i>	23
<i>bezahlte Praktika</i>	24
<i>Nebenjob</i>	23
<i>Stipendien</i>	23
<i>Studienkredite</i>	23
<i>Werkstudententätigkeit</i>	23
Finanzierungsformen	405
Finanzierungsplan	431
Finanzplan erstellen	430

Finanzplanung	427
Firma	78
Firmengrundsätze	79
Fixed Mindset	25
Fixkostendegression	274, 278
Fixkostensockel	275
Fließbandfertigung	297
Forfaitierung	438
Formkaufmann	77
Franchising	385
Fremdfinanzierung	405, 434
Fremdkapital	460
Führungsstil	157

G

Gebrauchsfaktoren	215
Gegenstromverfahren	192
Geldmarktkredit	437
Genossenschaft	81
Genussschein	438
Gesamtdeckungsbeitrag	493
Gesamtkostenfunktion	273
Gesamtkostenverfahren	488
Geschäftsidee	72
Gesellschaft	65
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	86
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	93
Gesellschafterdarlehen	437
Gesellschaftsregister	88
Gesetz vom abnehmenden Ertragszuwachs	270
Gesundheitsmanagement	169
Gewerbe	75
Gewerbebetrieb	
<i>Merkmale</i>	76
Gewerbetreibende	84
Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	446, 449, 451
Gewinnorientiertes Unternehmen	57
Gewinnschwelle	188
Gewinnschwellenmenge	494
Gewinnvergleichsrechnung	413
Gläubiger	79, 434
Gleichgewichtsmenge	44
Gleichgewichtspreis	37, 44

Gleitender Mittelwert	225	Insselfertigung und -montage	298
Globalisierung	334	Interner Zinsfuß	423
GmbH & Co. KG	99	Inventar	471
Goldene Bilanzregel	442	Inventur	471
Goldene Finanzierungsregel	442	Investition	402
Gozintograph	223	Investitionsarten	403
Green Logistics	343	Investitionscontrolling	426
Greenhouse Gas Protocol (GHG)	206	Investitionsplan	430
Grenzkosten	276	Investitionsplanung	406
GRI-Standards	205	Investitionsquote	426
Großunternehmen	56	Investitionsrechnung	408
Growth Mindset	25	<i>dynamische Verfahren</i>	416
Grundsätze ordnungsgemäßer		<i>Methoden</i>	408
Buchführung (GoB)	449	<i>statische Verfahren</i>	411
Grüne Kennzahlen	204	Isoquante	266
Gruppenfertigung und -montage	298	Istkostenrechnung	477
Gutenberg-Produktionsfunktion	270		
Güter	60		

H

Habenbuchung	464
Handelsbilanz	459
Handelsgesetzbuch (HGB)	75
Handelskredit	435
Handelsregister	75, 77
<i>Eintrag</i>	77
Handelsregistereintragung	
<i>deklaratorische</i>	78
<i>konstitutive</i>	78
Handelsregisternummer	77
Handelsvertreter	384
Hauptversammlung	98
Haushalt	55
<i>Definition</i>	55
<i>öffentlicher</i>	55
<i>privater</i>	55
Hierarchieebene	121
Human-Resource-Management	130

I

Indirekter Absatz	385
Industrie 4.0	316
Informationsversorgung	201
Innenfinanzierung	405, 439

J

Jahresabschluss	468
Job-Enlargement	140
Job-Enrichment	140
Job-Rotation	140
Johari-Fenster	148
Just-in-Time-Konzept	252

K

Kaizen	296, 306
Kalkulationszinsfuß	417
Kalkulatorische Kosten	480
Kanban	308
Kannkaufmann	77
Kapazitätsauslastungsgrad	290
Kapazitätsengpass	283
Kapital	402
Kapitalbedarfsplanung	431
Kapitalbindungskosten	252
<i>Lagerzinsen</i>	252
<i>Lagerzinssatz</i>	252
Kapitalgesellschaft	81, 92
Kapitalwert	419
Kapitalwertmethode	418
Kapitalwiedergewinnungsfaktor	422
Karriereplanung	154
Käufermarkt	351

Lieferkettengesetz	52	Marketingplanung	363
Lifo-Methode	328	Marketingprozess	352, 354
Lineare Kostenfunktion	274	Marketingstrategie	353, 363, 364
Liquidationserlös	419	Marketingziele	352, 353
Liquidität	428, 461, 473	Markt	43
Liquiditätskennziffern	428	<i>Definition</i>	43
Liquiditätsplanung	431	<i>unvollkommener</i>	43
Literaturrecherche	32	<i>vollkommener</i>	43, 381
Logistik	321	Marktanalyse	359
<i>Lagerlogistik</i>	326	Marktanteil	356
<i>nachhaltige</i>	343	Marktbearbeitungsstrategie	358
<i>Transportlogistik</i>	325	Marktbeobachtung	359
Lohnarten		Marktdurchdringung	365
<i>Akkordlohn</i>	144	Marktentwicklung	365
<i>Prämienlohn</i>	145	Marktformen	45
<i>Zeitlohn</i>	144	Marktforschung	355
Lombarkredit	437	<i>Hauptgütekriterien</i>	361
Lorenzkurve	229	<i>Primärforschung</i>	360
		Marktgleichgewicht	44
		Marktkennzahlen	394
		Marktpotenzial	356
		Marktprognose	359
		Marktsegmente	357
		<i>Kriterien</i>	358
		Marktvolumen	356
		Marktwachstum	185
		Marktwachstum-Marktanteil-Matrix	185
		Massenentlassung	165
		Maßgeblichkeitsprinzip	459
		Materialbedarfsplanung	219
		<i>programmorientierte</i>	219
		<i>Schätzverfahren</i>	219
		Materialwirtschaft	212
		Mezzanine-Finanzierung	438
		Migration	65
		Mikroökonomie	41
		Mikroumfeld	63
		Mindset	24
		Mission	102
		Mitarbeiterflusssysteme	132
		Mitarbeiterführung	158
		Mittlere Unternehmen	56
		N	
		Nachfrage	42, 60
		Nachhaltige Logistik	343

M

Make or buy	337
Make-or-buy-Entscheidung	216
Makroumfeld	63
Marginalkosten	277
Marke	375
Markenbotschaft	386
Markenerfolg	386
Markenimage	375
Markenpolitik	375
Markenwert	396
Marketing	349, 350
<i>differenziertes</i>	358
<i>Mikromarketing</i>	358
<i>Netzwerkorientierung</i>	352
<i>Nischenmarketing</i>	358
<i>One-to-one-Marketing</i>	358
<i>undifferenziertes</i>	358
<i>Ziele</i>	352
Marketing 4.0	352
Marketinganalyse	353–355
Marketingcontrolling	353, 393
<i>operatives</i>	393
<i>strategisches</i>	393
Marketingforschungsprozess	359
Marketinginstrumente	353, 368
Marketing-Mix	368

N

Nachfrage	42, 60
Nachhaltige Logistik	343

Produktionskapazität	285
<i>Anlagenkapazität</i>	287
<i>effektiv nutzbare</i>	286, 287
<i>Personalkapazität</i>	286
Produktionsplanung	312
<i>Mengenplanung</i>	312
<i>Programmplanung</i>	312
<i>Termin- und Kapazitätsplanung</i>	313
Produktionsprogramm	280
<i>Kapazitätsbudget</i>	280
<i>Produktionstiefe</i>	280
<i>Produktionsverfahren</i>	280
Produktionssteuerung	315
Produktionstheorie	264
Produktionswirtschaft	55, 260
<i>Ziele</i>	262
Produktivität	290
Produktlebenszyklus	187
Produktlinie	372
Produkt-Markt-Matrix	364
Produktpolitik	369
Produktprogramm	
<i>Produktionssortiment</i>	280
Produktvariation	374
Projektmanagement	123
Prozesse auslagern	335
Public Equity	433
Public Relations	391
Publizitätspflicht	85
Punktfertigung und -montage	297
Purpose	104
Purpose Driven Marketing	354

Q

Qualität	301
Qualitativer Angebotsvergleich	232
Qualitätsmanagement	301, 302
<i>Engagement von Personen</i>	305
<i>faktengestützte Entscheidungsfindung</i>	307
<i>Führung</i>	305
<i>ganzheitliches Beziehungsmanagement</i> ...	307
<i>Kundenorientierung</i>	304
<i>Methoden und Werkzeuge</i>	308
<i>prozessorientierter Ansatz</i>	305
<i>traditionelles</i>	303
<i>Verbesserung</i>	306
Quantitativer Angebotsvergleich	232, 236

R

Rahmengrundsätze	450
Rechenschaftslegung	449
Rechnungsabgrenzungsposten	
<i>aktiver</i>	458
<i>passiver</i>	458
Rechnungsprüfung	248
Rechnungswesen	
<i>externes</i>	448
<i>internes</i>	474
Rechtsfähigkeit	92
Rechtsform	80
<i>Aktiengesellschaft (AG)</i>	96
<i>eingetragene Genossenschaft (eG)</i>	100
<i>Einzelunternehmen</i>	83
<i>Europäische Gesellschaft (SE)</i>	99
<i>Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)</i>	87
<i>Gesellschaft mit beschränkter</i>	
<i>Haftung (GmbH)</i>	93
<i>GmbH & Co. KG</i>	99
<i>Kommanditgesellschaft (KG)</i>	91
<i>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</i>	90
<i>Partnergesellschaft (PartG)</i>	89
<i>Stille Gesellschaft</i>	89
<i>Unternehmergesellschaft (UG)</i>	
<i>haftungsbeschränkt</i>	95
Recruiting	137
Reihenfertigung	297, 298
Reinvermögen	460
Reisender	384
Relativer Marktanteil	185
Rentabilität	428
Rentabilitätsplan	430
Rentabilitätsrechnung	413
Repetierfaktoren	215
Reporting	202
Resilienz	26
Ressourcen	39
Restwert	419
Return on Investment (ROI)	197
Return on Marketing Investment (ROMI)	394
Risikokapital	433
Rohstoffe	75
Rückstellung	441, 460
Rückwärtsterminierung	314
Rüstkosten	373

S

Sachleistungsunternehmen	56
Sales Promotion	391
Schätzverfahren	226
Schuldner	434
Schuldscheindarlehen	437
Sekundärbedarf	220
Selbstfinanzierung	439
Selbstständigkeit	83
Servicepolitik	375
Silent Quitting	166
SMART-Methode	107
Soll an Haben	464
Sollbuchung	464
Soll-Ist-Vergleich	200
Sortiment	370
<i>Ausrichtung</i>	371
<i>Breite</i>	370
<i>Gestaltung</i>	371
<i>Tiefe</i>	370
Sozialplan	166
Sozioökonomisches Umfeld	65
Sponsoring	391
St. Galler Management-Modell	51
Stakeholder	64
<i>externe</i>	64
<i>interne</i>	64
Standort	112
<i>innerbetrieblicher</i>	282
Standortfaktoren	113
Standortplanung	
<i>operative</i>	113
<i>strategische</i>	112
Stelle	120
Stellenbeschreibung	133
Steuerbilanz	459
Stille Beteiligung	89
Stille Gesellschaft	89
Stromgrößen	447
Strukturstückliste	222
Stückaktie	97
Stückdeckungsbeitrag	493
Stückliste	222
Studienrichtung	30
Studienschwerpunkt	30
Supply-Chain-Management	330
<i>vs. Logistik</i>	332
SWOT-Analyse	181

T

Taylorismus	298
Technologie	66
Teilhafter	432
Teilkostenrechnung	479
Tertiärbedarf	220
Total Quality Management (TQM)	302
TOWS-Matrix	182
Transportkette	325
Transportlogistik	325

U

Umfeld, betriebliches	62, 65
Umlaufintensität	473
Umlaufvermögen	458
Umsatz- und Absatzzahlen	394
Umsatzkostenverfahren	489
Umsatzplan	430
Uno-actu-Prinzip	62
Unternehmen	
<i>Definition</i>	55
<i>Größenklassen</i>	56
Unternehmensführung	
<i>Aufgaben</i>	123
Unternehmensgrundsätze	364
Unternehmensidentität	105, 364
Unternehmensleitbild	102
Unternehmensziele	106
Unternehmergesellschaft (UG)	
<i>haftungsbeschränkt</i>	95

V

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie	160
Venture Capital	433
Verbindlichkeiten	460
Vergütungskomponenten	143
Verkäufermarkt	351
Verkaufsförderung	391
Verkaufskalkulation	490
Verkaufsniederlassung	384
Vermögensumschichtung	441
Vision	102

Volkswirtschaftslehre	38	Werbeziel	388
<i>normative</i>	39	Werkstattfertigung und -montage	297
Vollhafter	432	Werte	103
Vollkostenrechnung	479	Wertschöpfungskette	73
Vorkalkulation	490	<i>Aufwand</i>	75
Vorstand	97	Wettbewerbsstrategien nach Porter	366
Vorwärtsterminierung	314	Wirtschaft	39, 66
		Wirtschaftskreislauf	46
		Wirtschaftssubjekt	42, 54
		Wissenschaftliches Arbeiten	31
		Work-Life-Balance	141
W			
Wareneinsatz	487		
Warengruppen-Portfolio	218	Z	
Warenkontrolle	248	Zeitwert des Geldes	417
Wechsel	436	Zero-Based Budgeting	193
WEG-Modell	178	Zielkonflikt	118
Werbebotschaft	389	Zinseszinsrechnung	418
Werbefbudget	388	Zitierstandards	33
<i>Prozent-vom-Gewinn-Methode</i>	388	Zufluss-Abfluss-Prinzip	452
<i>Prozent-vom-Umsatz-Methode</i>	388	Zusatzkosten	480
Werbegrundsätze	387	Zwei-Faktoren-Modell der	
Werbemittel	388	Arbeitszufriedenheit	158
Werbepplan	390		
Werbepplanung und -kontrolle	388		
Werbeträger	388		



Wirtschaftswissenschaften und BWL – vielseitige Studienfächer, die Studierende auf ganz unterschiedliche Berufszweige vorbereiten. Vor allem zu Beginn kann die Orientierung schwerfallen. Mit diesem Buch gehen Sie gut vorbereitet an den Start!

Ein gutes Fundament

Hier bekommen Sie einen strukturierten Überblick über alle Themen, die für den Studienstart wichtig sind: von Unternehmensaufbau über Controlling bis hin zu Finanzierungsmodellen und Rechnungswesen.

Von der Theorie zur Praxis

Kurze Denkaufgaben erleichtern den Einstieg – und mit Übungen zu komplexeren Themen können Sie erworbenes Wissen gleich konkret umsetzen. So bleibt eine Formel eben nicht nur eine Formel.

Schritt für Schritt einsteigen

Anhand eines fiktiven Unternehmens begleitet die Autorin Sie durch die Kapitel: Was ist bei der Gründung zu beachten, wie wird das neue Produkt am besten produziert und welche Marketingziele sind wichtig?

Gut vorbereitet ins Studium:

Tipps und Tricks für den Studienstart

Der Aufbau von Unternehmen

VWL und BWL

Personalmanagement

Controlling

Beschaffung und Produktion

Logistik

Marketing

Investition und Finanzierung

Rechnungswesen



Dr. Stephanie Berger ist Lehrerin für Wirtschaftswissenschaften und vermittelt als erfahrene Pädagogin auch komplexe Inhalte verständlich und praxisnah. Im Studium hätte sie gerne einen Leitfaden wie dieses Buch gehabt – also hat sie ihn kurzerhand selbst geschrieben.

