

Teil I: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist eine praxisorientierte Wissenschaft, die sich mit Betrieben befasst. Im **1. Kapitel** erfahren Sie, was Betriebe und Unternehmen sind und was um sie herum passiert. Im **2. Kapitel** geht es um die Festlegung der langfristigen Stoßrichtung für ein Unternehmen. Die Grundsatzentscheidungen in Unternehmen betreffen Ziele, Strategien und Geschäftsmodelle. Die Rechtsform gibt einem Unternehmen einen rechtlichen Rahmen, zum Beispiel für die rechtlichen Verhältnisse zwischen dem Unternehmen und seinen Eigentümern. Zur Auswahl stehen sehr unterschiedliche Alternativen. Von GmbHs und Aktiengesellschaften (AGs) haben Sie vermutlich schon gehört. Informationen über die Merkmale, die Vor- und die Nachteile der wichtigsten Unternehmensrechtsformen liefert das **3. Kapitel**.

1 Betriebe und Unternehmen

In diesem Kapitel erfahren Sie mehr...

- über die Merkmale von Betrieben und Unternehmen
- über wirtschaftliches Handeln als Maximierungs- oder Minimierungsaufgabe
- über verschiedene Arten von Betrieben
- über die Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Sachgütern
- über die relevanten Umfeldler von Betrieben

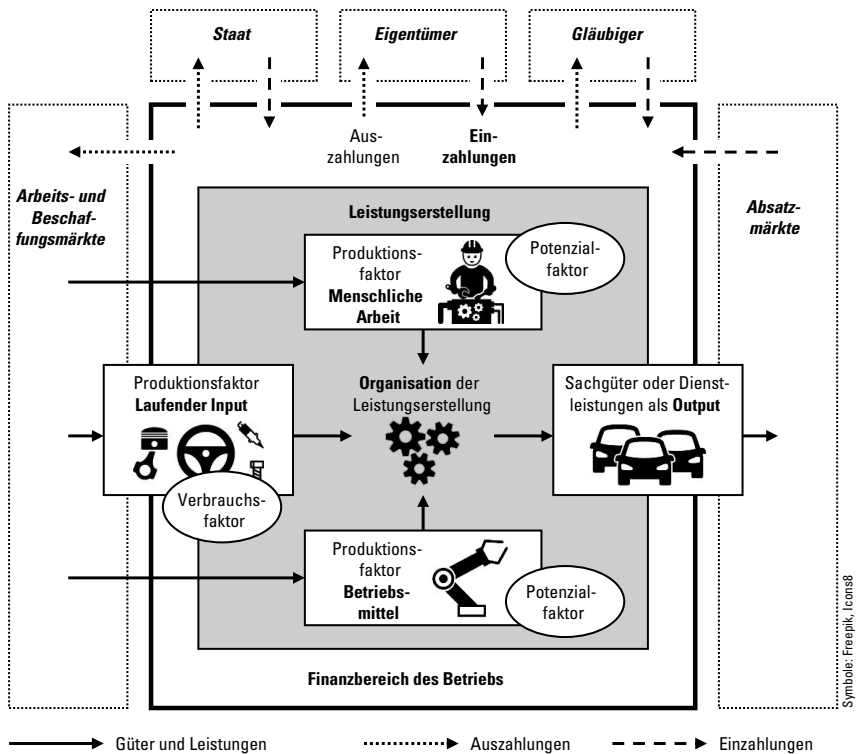
Betriebe

Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre stehen Betriebe. Was ist das eigentlich, ein Betrieb? Und was sind seine Kennzeichen?

Produktionsfaktoren

Ein **Betrieb** ist ein *sozio-technisches System*, in dem Produktionsfaktoren zielgerichtet kombiniert werden, um Sachgüter zu erzeugen und abzusetzen oder Dienstleistungen zu erbringen.

Abbildung 1.1 soll helfen, diese Definition und die wesentlichen Eigenschaften von Betrieben zu verstehen. In einem Betrieb werden drei **Produktionsfaktoren** eingesetzt, die auch als **Elementarfaktoren** bezeichnet werden: (1)



Symbole: Freepik, Icons8

Abbildung 1.1 Leistungserstellungs- und Finanzbereich eines Betriebs

Das Personal leistet *menschliche Arbeit*. (2) Maschinen, Werkzeuge, Computer usw. werden als *Betriebsmittel* gebraucht. (3) Für die Leistungserstellung brauchen Betriebe außerdem noch einen *laufenden Input*. Industriebetriebe beziehen zum Beispiel von ihren Lieferanten Rohstoffe und Bauteile, die verbraucht oder verbaut werden. Außerdem ist Energie erforderlich. Für den dritten Produktionsfaktor gibt es auch die Bezeichnung Werkstoffe.

Die beiden Produktionsfaktoren menschliche Arbeit und Betriebsmittel sind **Potenzialfaktoren**. Durch Personal und Betriebsmittel wird eine Obergrenze für das Leistungsvermögen eines Betriebs festgelegt. Diese Obergrenze nennt man *Kapazität*. Die beiden Potenzialfaktoren reichen für die Leistungserstellung nicht aus. Der laufende Input kommt als **Verbrauchsfaktor** hinzu.

Die drei elementaren Produktionsfaktoren werden durch steuernde Tätigkeiten gelenkt. Diese *Lenkungsaktivitäten* stellen einen weiteren Produktionsfaktor dar, den **dispositiven Faktor** (vgl. Gutenberg 1958, S. 23). In der Realität begegnet uns dieser dispositive Faktor in Form von Management- und Führungsaktivitäten.

Durch die Kombination der Produktionsfaktoren entstehen als Output **Wirtschaftsgüter**, die ein Betrieb auf seinen Absatzmärkten anbietet. Betriebe werden nach der Art der Güter, die sie erzeugen, in zwei große Gruppen eingeteilt: Sachleistungsbetriebe stellen *Sachgüter* her, Dienstleistungsbetriebe erbringen *Dienstleistungen*. Diese Unterscheidung schauen wir uns später noch genauer an.

Wirtschaftliches Prinzip

Ein weiteres allgemeines Kennzeichen von Betrieben ist die **Anwendung des wirtschaftlichen bzw. ökonomischen Prinzips**. Damit ist gemeint, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren (Input) möglichst vorteilhaft in Wirtschaftsgüter (Output) umgewandelt werden. Wirtschaftliches Handeln kann je nach Problemstellung eher eine Maximierungs- oder eine Minimierungsaufgabe bedeuten:

- *Maximum- oder Maximalprinzip*: Erzeuge aus einem gegebenem Input von Produktionsfaktoren einen möglichst großen Output!
- *Minimum- oder Minimalprinzip*: Erzeuge mit einem möglichst kleinen Input einen angestrebten Output von Wirtschaftsgütern!

BEISPIEL

Eine Bäckermeisterin hat als Ergänzung zu ihrem Ladengeschäft einen morgendlichen **Lieferservice für Backwaren** eingerichtet. Für den nächsten Tag hat sie eine Liste mit Bestellungen aus verschiedenen Stadtteilen und überlegt, wie sie die Kundenaufträge mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erfüllen kann (*Minimalprinzip*). Ein Gestaltungsfaktor ist die Routenplanung, durch die sich der Kraftstoffverbrauch und die erforderlichen Arbeitsstunden der Ausfahrer begrenzen lassen. Eine andere Fragestellung betrifft das Leistungspotenzial von Personal und Betriebsmitteln: Könnte mit der vorhandenen Kapazität auch eine größere Menge Brötchen, Brezeln und Croissants hergestellt und eine größere Kundenanzahl beliefert werden (*Maximalprinzip*)?

Finanzierung

In Abbildung 1.1 ist nicht nur die Leistungserstellung in einem Betrieb dargestellt. Man sieht auch den **Finanzbereich**. Einzahlungen fließen hinein, Auszahlungen hinaus. Eine einfache Bedingung für die Existenz eines Betriebes ist das **finanzielle Gleichgewicht**. Es muss gelten: $\text{Einzahlungen} \geq \text{Auszahlungen}$ (besser ist natürlich ein finanzielles Übergewicht der Einzahlungen). Dann ist ein Betrieb zahlungsfähig. Oder anders formuliert: Dann ist er nicht zahlungsunfähig bzw. nicht insolvent.

Damit es mit dem Wirtschaften überhaupt losgehen kann, müssen einem Betrieb *in der Gründungsphase* mehr Einzahlungen zufließen, als Auszahlungen abfließen. Das ist leichter gesagt als getan, denn meist sind die Geldströme, die mit dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen verbunden sind, erst einmal negativ. Die Auszahlungen zur *Vorfinanzierung der Produktionsfaktoren* sind fällig, bevor die ersten Einzahlungen von Kunden eingehen.

Die Gründungsfinanzierung muss deshalb durch **externes Startkapital** sichergestellt werden, das *von den Eigentümern* (Eigenfinanzierung) und *von Gläubigern* (Fremdfinanzierung) bereitgestellt wird. Zwischen den Gläubigern – das sind z. B. Banken und Lieferanten – und dem Betrieb bestehen Schuldverhältnisse. Der Betrieb ist in der Rolle des Schuldners. Die Gläubiger sind berechtigt, zu bestimmten Zeitpunkten geschuldete (Geld-)Leistungen zu fordern, z. B. die sofortige Bezahlung einer Rechnung für gelieferte Teile oder die Rückzahlung eines Bankkredits in drei Jahren.

Einzahlungen von Eigentümern und Gläubigern und gelegentlich dem Staat (Stichwort: Subventionen) sind Formen der **Außenfinanzierung**. Wenn die

Leistungserstellung erfolgreich angelaufen ist, entstehen Zahlungsüberschüsse, durch die sich ein Betrieb auch „von innen“ finanzieren kann (**Innenfinanzierung**). Die Planung ausreichender Einzahlungen ist Gegenstand der betrieblichen Finanz- bzw. Liquiditätsplanung.

Die drei wesentlichen **Kennzeichen eines Betriebes** sind also:

1. Zur Erstellung von Wirtschaftsgütern werden in Betrieben *Produktionsfaktoren* kombiniert. Die drei elementaren Produktionsfaktoren sind (1) menschliche Arbeit, (2) Betriebsmittel und (3) laufender – materieller und energetischer – Input. Ihr Einsatz wird durch den dispositiven Faktor gelenkt.
2. In Betrieben wird das *wirtschaftliche Prinzip* angewendet.
3. Betriebe müssen Einzahlungsüberschüsse bzw. mindestens ein *finanzielles Gleichgewicht* erreichen (Einzahlungen \geq Auszahlungen).

Arten von Betrieben

Betriebe unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht, z. B. in Bezug auf die Art der erstellten Wirtschaftsgüter, die Bedeutung eingesetzter Produktionsfaktoren und die Größe. In den folgenden Abschnitten erfahren Sie mehr zu den verschiedenen Typen von Betrieben. Es geht los mit der Erläuterung, was private Betriebe (= Unternehmen) von öffentlichen Betrieben unterscheidet.

Unternehmen und öffentliche Betriebe

In marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen gibt es zwei Grundtypen von Betrieben: private und öffentliche. Im Zentrum des Interesses von Betriebswirten stehen meist die *privaten Betriebe*, die **Unternehmen** genannt werden. Unternehmen haben drei Eigenschaften, die sie von den öffentlichen Betrieben unterscheiden:

- *Privateigentum*: Das Unternehmensvermögen gehört einem begrenzten Kreis privater Eigentümer. Bei einer Aktiengesellschaft sind dies z. B. die Aktionäre.
- *Gewinnmaximierung*: Für Unternehmen wird als Normalfall angenommen, dass die Eigentümer und Führungspersonen vor allem eine Maximierung der Unternehmensgewinne anstreben.

- **Selbstbestimmung:** Die Entscheider in Unternehmen haben im Rahmen gesetzlicher Regelungen und vertraglicher Vereinbarungen eine hohe Entscheidungsautonomie. Sie können zum Beispiel beschließen, die bisherigen Geschäfte mit Reifen, Gummistiefeln und Kabeln um Mobiltelefone zu ergänzen.

Öffentliche Betriebe gehören dagegen dem Bund, Bundesländern, Städten und Gemeinden (Gemeineigentum), arbeiten nicht gewinnorientiert und erfüllen öffentliche Zwecke. Beispiele für öffentliche Betriebe sind staatliche Hochschulen, Museen und Theater. ARD und ZDF sind öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Auch viele Betriebe, die mit Leistungen im Bereich Infrastruktur zu tun haben (Nahverkehr, Wasserversorgung, Entsorgung), sind öffentliche Betriebe.

In diesem Schnellkurs BWL stehen private Betriebe im Vordergrund. Deshalb ist in den folgenden Abschnitten und Kapiteln auch fast immer von Unternehmen die Rede.

Art der erstellten Wirtschaftsgüter

Der Output eines Betriebs besteht aus Wirtschaftsgütern. Das sind – grob unterschieden und etwas vereinfachend – *entweder Sachleistungen oder Dienstleistungen* (Abbildung 1.2). Sachleistungen sind materielle Güter, Dienstleistungen sind immaterielle Güter. Gleichbedeutende Begriffe zu Sachleistungen sind Sachgüter oder Produkte. Anstelle von Dienstleistungen ist häufig auch von Services die Rede.

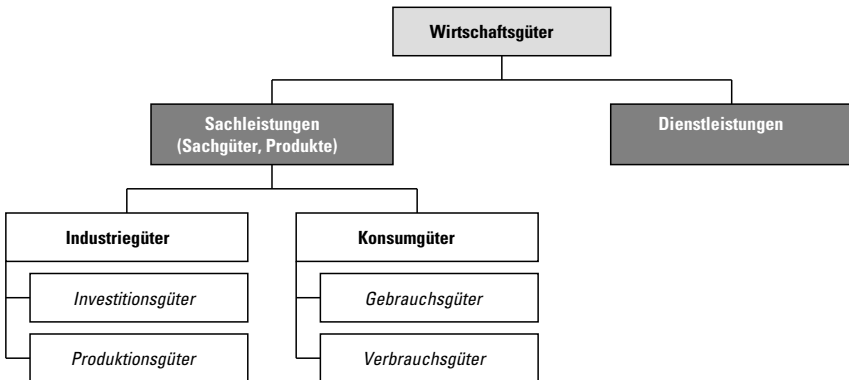


Abbildung 1.2 Arten von Wirtschaftsgütern

1. Dienstleistungen

Dienstleistungen weisen gegenüber Sachgütern mehrere Besonderheiten auf. Dienstleistungsbetriebe, z. B. Nahverkehrsbetriebe und Krankenhäuser, müssen sich darauf einstellen:

- Dienstleistungen sind *immateriell*. Der Käufer kann sie weder anfassen noch fühlen, hören oder probieren, bevor sie erbracht werden. Bei vielen Dienstleistungen gibt es stärkere Qualitätsschwankungen als bei Sachgütern. Das liegt an der häufig relativ großen Bedeutung der menschlichen Arbeitsleistung im Vergleich zu den eingesetzten Betriebsmitteln.
- Viele Arten von Dienstleistungen *werden gleichzeitig produziert und konsumiert*. Sie sind nicht lager- und nicht transportfähig. Einen Haarschnitt kann eine Frisörin nicht auf Vorrat produzieren, sondern erst dann, wenn der Kunde den Frisörsalon besucht. Nachfrageschwankungen lassen sich deshalb schwerer ausgleichen als bei vielen Sachleistungen.
- Der *Empfänger* einer Dienstleistung *muss sich an der Leistungserbringung beteiligen*, sich selbst beispielsweise vom Zahnarzt behandeln oder sein Auto in der Werkstatt reparieren lassen. Bei einer Beratungsdienstleistung durch einen Unternehmensberater muss der Auftraggeber zunächst Informationen über die Abläufe und Strukturen in seinem Betrieb beisteuern. Man spricht von der erforderlichen *Integration eines externen Faktors*. Hier passt der Hinweis, dass Dienstleistungen typischerweise stärker auf individuelle Kundenbedürfnisse und -besonderheiten ausgerichtet werden können (bzw. müssen) als Sachgüter.

2. Industrie- und Konsumgüter

Eine Unterscheidung im Bereich der Sachgüter ist an der Art der Kunden ausgerichtet: **Industriegüter** werden von Betrieben hergestellt und von anderen Betrieben nachgefragt (Business-to-Business, kurz: B2B). Käufer von **Konsumgütern** sind private Haushalte und Einzelpersonen (Business-to-Consumer, B2C). Bei dieser Unterscheidung werden Händler, die Sachgüter "nur" weiterverkaufen, nicht als Kunden gesehen.

Zusätzlich werden beide Sachgütergruppen in Bezug auf die Verwendungsdauer der Produkte unterteilt: Investitions- und Gebrauchsgüter sind langlebig und dienen der mehrfachen Verwendung, entweder als Betriebsmittel (*Investitionsgüter*) oder als Gebrauchsgegenstand in privaten Haushalten (*Gebrauchsgüter*). Produktions- und Verbrauchsgüter werden im Zuge einer einmaligen bzw. kurzlebigen Verwendung aufgebraucht. *Produktionsgüter* gehen während der Produktion in andere Sachgüter ein, *Verbrauchsgüter* werden von Privatpersonen genutzt.

BEISPIEL

Beispiele für **Konsumgüter** sind Küchengeräte, Fernsehapparate und Schlafzimmermöbel (Gebrauchsgüter) sowie Nahrungsmittel, Kosmetika und Blumenerde (Verbrauchsgüter). Passagierflugzeuge, Industrieroboter und Computerserver sind typische **Industriegüter**, genauer: Investitionsgüter. Als Produktionsgüter werden z. B. Sensoren in Smartphones und Einspritzpumpen in Autos eingebaut, sowie Papier in Copyshops verbraucht.

Das **Konsumgüter-** und das **Industriegütergeschäft** weisen jeweils Merkmale auf, die relativ häufig zu beobachten sind. Sie geben dem B2C- und dem B2B-Geschäft einen unterschiedlichen Charakter (Tabelle 1.1). Viele *Konsumgüter* werden von einer großen Zahl Kunden nachgefragt, z. B. die Fast Moving Consumer Goods des täglichen Bedarfs wie Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte sowie Putz- und Reinigungsmittel. Passenderweise nutzen die Hersteller oft Massenmedien für ihre Werbung. Handelsbetriebe spielen bei Konsumgütern eine größere Rolle als bei Industriegütern.

Ein weiterer Aspekt betrifft das Wissen auf der Käuferseite. Private Endkunden haben z. B. über die Funktionsweise komplexer Technikprodukte nur begrenztes Wissen. *Industriegüter* werden im Zuge professioneller Einkaufsaktivitäten beschafft. Die Mitarbeiter der Einkaufsabteilung des Kunden sind den Anbietern beim Beurteilen der Produktqualität weitgehend ebenbürtig.

Häufige Merkmale Konsumgütergeschäft (B2C)	Häufige Merkmale Industriegütergeschäft (B2B)
große Zahl möglicher Kunden (anonymer Markt)	geringere Zahl möglicher Kunden
Werbung über Massenmedien (z. B. Fernsehen, Zeitungen)	persönliche Kommunikation zwischen eigenen Vertriebsmitarbeitern und Kunden
In der Regel spielt zwischen Produzenten und Endkunden der Handel eine große Rolle.	oft Direktvertrieb ohne Einschaltung von Händlern
häufig Informationsnachteile bei den Kunden	Anbieter und Kunde beim Beurteilen der Produkte weitgehend ebenbürtig
individuelle, familiäre, teilweise irrationale Kaufentscheidungen	formalisierte, kollektive, in der Regel rationale Kaufentscheidungen

Tabelle 1.1 Häufige Merkmale des Konsumgüter- und des Industriegütergeschäfts

Manche Produktgruppen können gleichermaßen *Industrie- und Konsumgut* sein. Ein Auto kann als Gebrauchsgut von einem Privatkunden gekauft werden, aber auch als Investitionsgut von einem Mietwagenanbieter. Der Hersteller sollte seine Verkaufsaktivitäten organisatorisch zweiteilen, damit getrennte Vertriebsabteilungen gezielt auf die Anforderungen der Privat- und der Unternehmenskunden eingehen können.

Betriebe und Unternehmen werden unterschiedlichen Branchen zugeordnet. Als **Branche oder Wirtschaftszweig** wird häufig die Gesamtheit von Betrieben bezeichnet, die gleiche oder zumindest ähnliche Sachgüter herstellen bzw. Dienstleistungen erbringen. So wird z. B. von der Automobilbranche, der Pharmabranche oder der Hotelbranche gesprochen.

Art des vorherrschenden Produktionsfaktors

Zu Beginn dieses Kapitels wurde erläutert, dass in Betrieben drei Arten von elementaren Produktionsfaktoren kombiniert werden: (1) menschliche Arbeit, (2) Betriebsmittel und (3) laufender Input. In manchen Betrieben haben einzelne Produktionsfaktoren eine besonders große Bedeutung:

- In **arbeits- bzw. lohnintensiven Betrieben** steht die menschliche Arbeitsleistung im Vordergrund. Personalkosten haben dann einen großen Anteil an den Gesamtkosten. Dies ist in vielen Handwerksbetrieben der Fall, aber auch bei der Produktion individueller Produkte in kleiner Stückzahl. Auch in *wissensintensiven* Betrieben und Unternehmen, z. B. in Hochschulen und Unternehmensberatungen, sind Menschen der dominierende Faktor.

Für arbeitsintensive Betriebe stellt sich die betriebswirtschaftliche Frage, ob Arbeitsprozesse durch einen verstärkten *Technikeinsatz* kostengünstiger gestaltet werden können (Stichwort: Automatisierung). Hohe Personalkosten einer arbeitsintensiven Produktion führen auch regelmäßig zu Überlegungen, ob sich eine *Verlagerung* in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten lohnen könnte.

- **Kapital- bzw. anlagenintensive Betriebe** sind durch einen hohen Technisierungsgrad gekennzeichnet. Der Kostenanteil der eingesetzten Betriebsmittel ist hoch. Beispiele sind Fabriken für die Produktion von Mikrochips, Erdölraffinerien und allgemein die Massenproduktion standardisierter Produkte.

Die großen Investitionen in die Betriebsmittel führen zu *hohen Fixkosten*, die sich kurzfristig nicht reduzieren lassen. Deshalb ist für kapitalintensive

Betriebe besonders wichtig, eine hohe *Auslastung ihrer Kapazitäten* "rund um die Uhr" sicherzustellen.

- In **materialintensiven Betrieben** hat der laufende Input besondere Bedeutung. Die Kostenstruktur ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil der Materialkosten. Sägewerke und Nahrungsmittelhersteller verarbeiten einen großen ständigen Input von Rohstoffen. Gut laufende Handelsbetriebe haben einen hohen Durchsatz der von ihnen weiterverkauften Waren (z. B. Lebensmitteldiscounter).

Das betriebswirtschaftliche Augenmerk liegt bei den materialintensiven Betrieben auf der Gestaltung der *Beschaffungsaktivitäten und Einkaufspreise* sowie der Optimierung *logistischer Prozesse* (Transportieren, Lagern).

- **Energieintensive Betriebe**, z. B. Papierproduzenten, Aluminiumschmelzen und Walzwerke, verbrauchen viel Energie. Sie sind typischerweise auch sehr kapitalintensiv. Steigende Energiekosten und verschärfte Umweltstandards stellen energieintensive Betriebe vor erhebliche Herausforderungen.

Größe von Betrieben

Betriebe und Unternehmen lassen sich auch anhand ihrer Größe unterscheiden. Zwei allgemein auf Betriebe verschiedener Branchen anwendbare Größenmaßstäbe sind:

- die *Anzahl der Mitarbeiter* als mengenmäßige Größe und
- die *Höhe der Umsatzerlöse* als wertmäßige Größe.

Umsatzerlöse beschreiben den Wert der verkauften Produkte bzw. erbrachten Dienstleistungen, gemessen an den erzielten Verkaufspreisen. Beide Größen, Mitarbeiterzahl und Umsatzerlöse, lassen sich *relativ leicht erfassen*. Die *Mitarbeiterzahl* hat den Nachteil, dass der Technisierungsgrad nicht zum Ausdruck kommt. In einem kapitalintensiven Betrieb mit einer stark automatisierten Produktion kann auch mit wenigen Mitarbeitern eine große wirtschaftliche Leistung erbracht werden. An der Kennzahl *Umsatzerlöse* lässt sich nicht erkennen, wie groß der eigene Anteil eines Unternehmens an der Wertschöpfung ist, die sogenannte Leistungstiefe. Hohe Umsatzerlöse können auch durch den Weiterverkauf von Waren erreicht werden, die ein Unternehmen teuer eingekauft hat.

BEISPIEL

Unter den Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland hat der Autohersteller **Volkswagen (VW)** sowohl die *meisten Mitarbeiter* als auch die *höchsten Umsatzerlöse*. Weltweit arbeiten 550.000 Menschen für VW. Bei der Deutschen Post sind es 474.000, bei Siemens 370.000 Mitarbeiter (Stand: 2013). Die zweit- bzw. dritthöchsten Umsatzerlöse nach VW (194 Milliarden Euro) erwirtschaften der Energiekonzern E.ON und Daimler (132 bzw. 114 Mrd. €, Stand: 2013).

Umfelder von Betrieben

Betriebe sind umgeben von Lieferanten, Kunden sowie Konkurrenten und werden von externen Trends und Rahmenbedingungen beeinflusst. Die **Umwelt von Betrieben** lässt sich in zwei Bereiche gliedern:

- Die **marktliche Umwelt**, die auch als Wettbewerbsumwelt bezeichnet wird, ist das engere wirtschaftliche Umfeld mit den Lieferanten, den Konkurrenten und den Kunden als wesentlichen äußeren Akteuren. Für viele Betriebe, vor allem Konsumgüterhersteller, spielen auch Handelsunternehmen eine wichtige Rolle.
- Zusätzlich werden Unternehmen auch von den Rahmenbedingungen der **allgemeinen Umwelt** beeinflusst, z. B. technologischen und gesellschaftlichen Trends und politisch-rechtlichen Faktoren.

Im Bereich der BWL wird unter Umwelt nicht nur die ökologische Umwelt verstanden. Die Begriffe Umwelt und Umfeld werden ähnlich verwendet. **Umfeld** betont, dass es um *relevante* externe Einflussfaktoren aus bestimmten "Kräftefeldern" geht, die auf einen Betrieb bzw. ein Unternehmen einwirken.

Marktliche Umwelt

In komplexen Wirtschaftssystemen ist ein Betrieb ein Teilnehmer an den vielfältigen Aktivitäten, die von der Rohstoffgewinnung über die Herstellung von Vorprodukten bis zu Sachgütern und Dienstleistungen für Endkunden führen. Betriebe sind *Teil von mehrstufigen Wertschöpfungsketten*. Die Anzahl

und Größe der Anbieter und Nachfrager, die auf den Wertschöpfungsstufen verknüpft sind, prägen die **Marktstruktur**. In Bezug auf die Anzahl der Marktteilnehmer auf einer Wertschöpfungsstufe werden die drei Marktformen Monopol, Oligopol und Polypol unterschieden:

- Bei einem **Monopol** gibt es *nur einen* Anbieter (Angebotsmonopol) oder *nur einen* Nachfrager (Nachfragemonopol). Ein Alleinanbieter hat keine Konkurrenten und befindet sich deshalb in einer starken Position mit großer Marktmacht, z. B. im Hinblick auf die Preissetzung.
- Als **Oligopol** wird die Marktform mit nur *wenigen* Anbietern bzw. nur *wenigen* Nachfragern beschrieben. Oligopolunternehmen können mit ihren Entscheidungen das Marktgeschehen maßgeblich beeinflussen.
- In einem **Polypol** gibt es *viele* Marktteilnehmer. Einzelne Anbieter bzw. Nachfrager haben nur einen verschwindend geringen Einfluss auf den gesamten Markt.

BEISPIEL

Die Deutsche Post besaß lange das *Monopol* für den Transport von Briefsendungen. Allgemein können Unternehmen durch patentgeschützte Innovationen eine monopolartige Marktposition erobern. Die Pharmaindustrie liefert hierfür zahlreiche Beispiele. *Anbieteroligopole* gibt es auf den Märkten für große Passagierflugzeuge, Papiermaschinen und Mikroprozessoren. Regionale *Angebotspolypole* findet man in Ballungsräumen für Handwerkerdienstleistungen und im Gastronomiebereich. Bei vielen standardisierten Konsumgütern bilden die zahlreichen privaten Endkunden *Nachfragepolypole*.

Für die Verteilung der **Marktmacht** ist nicht nur die Anzahl der Anbieter bzw. Nachfrager entscheidend. Auch *Größenverhältnisse und Marktanteile* spielen eine Rolle. Für Schnupftabak gibt es in Deutschland zwar mehrere Anbieter, beherrscht wird der Markt aber vom bayerischen Unternehmen Pöschl ("Gletscherprise"), das einen Marktanteil von 95 Prozent hält. Das ist eine ähnlich monopolartige Position wie diejenige von Google bei Internet-suchmaschinen.

Außer den Marktstrukturen haben zahlreiche weitere externe Faktoren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Tabelle 1.2 zeigt ausgewählte Einflussfaktoren, die aus verschiedenen marktlichen Umfeldern auf ein Unternehmen einwirken.

Lieferanten	Kunden	Konkurrenten	Handel
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl und Marktmacht der Lieferanten ■ Produkt- und Dienstleistungsangebot ■ Leistungsfähigkeit, Innovationspotenzial ■ Bindung an Konkurrenten (Exklusivlieferungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl und Marktmacht der Kunden ■ Kauf- und Nutzungsverhalten ■ Zahlungsbereitschaft ■ Kundenwünsche, z. B. in Bezug auf Funktionalität ■ Markenbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl und Marktmacht der Konkurrenten ■ Produkt- und Dienstleistungsangebot ■ Leistungsfähigkeit, Innovationspotenzial ■ Preisstrategien ■ Werbeaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anzahl und Marktmacht der Handelsunternehmen ■ Sortimentspolitik ■ Zahlungsbereitschaft (Einkaufspreise)

Tabelle 1.2 Ausgewählte Einflussfaktoren aus marktlichen Unternehmensumfeldern

Allgemeine Umwelt

Auch Einflüsse aus der weiteren Unternehmensumwelt wirken auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen ein. Trends in Technik, Gesellschaft und Politik zeichnen sich oft längere Zeit im Voraus ab und können die Rahmenbedingungen maßgeblich verändern. Die allgemeine Unternehmensumwelt lässt sich in mehrere Umfelder gliedern (vgl. Steinmann/Schreyögg/Koch 2013, S. 168 ff.):

- **Natürliches Umfeld:** Die natürliche Umwelt ist als Rohstoff- und Energielieferant, aber auch als Aufnahmemedium für Rückstände Bestandteil jeder Wertschöpfungskette. Für Tourismusbetriebe sind die ökologischen Rahmenbedingungen sehr wichtig.
- **Technologisches Umfeld:** Technologische Entwicklungen haben besonders für Sachgutersteller, aber auch Dienstleistungsbetriebe einen hohen Stellenwert. Neue Materialien, innovative Produkte und verbesserte Produktionsverfahren bieten Betrieben die Chance, sich von ihren Konkurrenten abzusetzen.
- **Sozio-kulturelles Umfeld:** Sozio-kulturelle Trends beschreiben die Entwicklung demografischer Merkmale und vorherrschender Wertmuster in der Gesellschaft. Viele Wirtschaftszweige sind von einem allgemeinen Trend zu stärker individualisierten Sachgütern und Dienstleistungen be-

troffen. Ein weiterer Megatrend ist der Anstieg der allgemeinen Lebenserwartung.

- **Politisch-rechtliches Umfeld:** Politische Institutionen auf Europa-, Bundes-, Länder- und Gemeindeebene nehmen über wirtschaftspolitische Maßnahmen Einfluss auf Betriebe. Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen werden z. B. durch Subventionen, Steuern und Abgaben sowie Vorgaben zu Umwelt- und Verbraucherschutz gesetzt.
- **Makroökonomisches Umfeld:** Zusätzliche Einflüsse gehen für Betriebe von den nationalen und internationalen wirtschaftlichen Gegebenheiten aus. Länderübergreifende Wirtschaftsbeziehungen nehmen weiter zu, Unternehmen aus Schwellenländern wie China und Indien drängen auf den Weltmarkt. Zu den Makro-Faktoren gehören auch Wechselkurse, Rohstoffpreise und Entwicklungen auf den Kapitalmärkten.

BEISPIEL

Ölunternehmen wie Shell und BP betreiben die Förderung, die Veredelung und den Vertrieb von Erdölprodukten wie Diesel und Benzin. Ein Einflussfaktor aus dem *natürlichen Umfeld* ist die Verfügbarkeit des Energieträgers Erdöl. *Technologisch* relevant sind verbesserte Möglichkeiten der Ölförderung. Stark beeinflusst wird das Geschäft mit Kraftstoffen in Zukunft von der Entwicklung alternativer Antriebstechnologien für Automobile, z. B. Batterie-Elektroantrieben. Die Mineralölsteuer ist ein Beispiel für einen *politisch-rechtlichen* Einfluss. Ein weiterer ist die Förderung alternativer Antriebe bzw. die Belastung konventioneller Antriebstechniken. Das allgemeine Mobilitätsbedürfnis und die Forderung nach nachhaltigen Technikkonzepten wirken aus dem *sozio-kulturellen Umfeld* auf die Mineralölbranche.

Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist eine *anwendungs- und praxisorientierte Wissenschaft*, die sich mit der Gestaltung von Betrieben befasst. Es geht Betriebswirten darum, auf der Grundlage von theoretischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen Hilfsmittel und Problemlösungen für wirt-

schaftliches Handeln in Betrieben bereitzustellen. In dieser übergeordneten Zielsetzung stecken vier **Aufgabenbereiche**:

- die *Beschreibung* vergangener und aktueller wirtschaftlicher Vorgänge in Betrieben und dem relevanten Teil ihrer betrieblichen Umwelt,
- die *Erklärung* von Zusammenhängen bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse und Strukturen,
- die *Prognose* relevanter zukünftiger Entwicklungen, die den betrieblichen Erfolg beeinflussen, und
- die *Entscheidungsunterstützung* bei der Gestaltung wirtschaftlichen Handelns.

Die BWL ist eine von zwei Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaft (Ökonomie). Die wissenschaftliche Schwesterdisziplin der BWL ist die **Volkswirtschaftslehre (VWL)**. Betriebswirte befassen sich mit Fragestellungen für Betriebe und Unternehmen, Volkswirte mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen und wirtschaftspolitischen Problemen.

Kleine Geschichte

Volkswirte erklären den Unterschied zu Betriebswirten manchmal mit einem Bild aus der Tierwelt. Der Volkswirt schaut aus der *Vogelperspektive* auf übergeordnete wirtschaftliche Themen, während der Betriebswirt aus der *Froschperspektive* auf einzelne Unternehmen blickt und – überspitzt formuliert – kleinteilig vor sich hin puzzelt. Die Antwort der BWLer auf diese Sichtweise besteht in der Regel in einem Hinweis auf Gefahr von Abgehobenheit und Praxisferne volkswirtschaftlicher Grundlagenforschung.

Hinweis

In den USA finden Studenten die VWL-Vorlesungen unter „**Economics**“ im Vorlesungsverzeichnis. Economics ist dort also nicht der Oberbegriff über VWL und BWL. BWL-Kurse verbergen sich hinter Bezeichnungen wie: **Business Administration**, Business Studies oder Management Studies. In den USA und in Deutschland heißt der gängige Master-Studienabschluss für BWLer Master of Business Administration (MBA).

AUF EINEN BLICK

- *Betriebswirtschaftslehre* ist eine anwendungsorientierte Wissenschaft, die sich mit Betrieben und Unternehmen beschäftigt.
- Ein *Betrieb* ist ein sozio-technisches System, in dem *Produktionsfaktoren* kombiniert werden, um Sachgüter zu erzeugen und abzusetzen oder Dienstleistungen zu erbringen. Zur Leistungserstellung werden die Faktoren menschliche Arbeit und Betriebsmittel sowie ein laufender Input von Material und Energie eingesetzt. Diese elementaren Faktoren werden durch den dispositiven Faktor gesteuert.
- *Unternehmen* sind eine besondere Form von Betrieben. Spezifische Kennzeichen von Unternehmen sind das Privateigentum, das Ziel der Gewinnmaximierung und das hohe Maß der Selbstbestimmung.
- *Wirtschaftlich handeln* heißt, Produktionsfaktoren (Input) möglichst vorteilhaft in Wirtschaftsgüter (Output) umzuwandeln. Je nach Problemstellung bedeutet dies eher eine Maximierungs- oder eine Minimierungsaufgabe.
- Betriebe lassen sich *anhand mehrerer Kriterien beschreiben*. Im Bezug auf den Output werden Sachleistungs- und Dienstleistungsbetriebe unterschieden. Ein weiteres Merkmal ist der vorrangig eingesetzte Produktionsfaktor, z. B. sind kapitalintensive Betriebe durch einen hohen Technikeinsatz geprägt. Mit Hilfe der Mitarbeiteranzahl und der Höhe der Umsatzerlöse lässt sich die Größe von Betrieben vergleichen.
- Betriebe sind eingebettet in eine marktliche und eine allgemeine Umwelt. Die *marktliche Umwelt* ist das engere wirtschaftliche Umfeld, das aus Lieferanten, Konkurrenten, Kunden und Handelsbetrieben besteht. Als *allgemeine Rahmenbedingungen* beeinflussen z. B. technologische und gesellschaftliche Trends und politisch-rechtliche Faktoren die Geschäftstätigkeit.

— Übungsaufgaben

— 1.1

Hochschulen sind Dienstleistungsbetriebe, die im deutschsprachigen Raum in der Regel als staatliche Einrichtungen organisiert sind. Erläutern Sie am Beispiel einer staatlichen Hochschule

- die drei allgemeinen Merkmale eines Betriebes,
- die drei spezifischen Merkmale öffentlicher Betriebe und
- die Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern.

— 1.2

Beschreiben Sie systematisch externe Einflussfaktoren, die aus der marktlichen und der allgemeinen Unternehmensumwelt auf ein Kino einwirken.

Literatur

- Gutenberg, E.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1958
 Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J.: *Management*, 7. Aufl., Wiesbaden 2013
 Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 7. Aufl., Wiesbaden 2012
 Vahs, D.; Schäfer-Kunz, J.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 6. Aufl., Stuttgart 2012
 Wöhe, G.; Döring, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 25. Aufl., München 2013

