



Heinz Rehkugler, Marco Wölfle (Hrsg.)

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ein Lehrbuch der VWA Business School und der VWA Freiburg



Heinz Rehkugler, Marco Wölfle (Hrsg.) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre



Autoren

Nora Anders

Julia Deimel

Prof. Dr. Martin Ingold

Eva Kesternich

Prof. Dr. Roman Macha

Prof. Dr. Olaf N. Rank

Dr. Ilona Rau

Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Prof. Rudolf Ringwald

Prof. Dr. Regina Schwab

Prof. Dr. Marco Wölfle





Heinz Rehkugler / Marco Wölfle (Hrsg.)

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Ein Lehrbuch der VWA Business School und der VWA Freiburg

Impressum

© 2020 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Wirtschaftswissenschaftliche Schriftenreihe der VWA Business School

Heinz Rehkugler, Marco Wölfle (Hrsg.) Nora Anders, Julia Deimel, Martin Ingold, Eva Kesternich, Roman Macha, Olaf N. Rank, Ilona Rau, Heinz Rehkugler, Rudolf Ringwald, Regina Schwab, Marco Wölfle Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Ein Lehrbuch der VWA Business School und der VWA Freiburg

1. Auflage, 2020 | Steinbeis-Edition, Stuttgart ISBN 978-3-95663-237-2

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

214083-2020-12 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort der Herausgeber

Diese "Grundlagen" vermitteln einen Überblick über die zentralen Inhalte der betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen im Studiengang zum Bachelor of Arts in Management der VWA Business School der Steinbeis Hochschule sowie zum/zur Betriebswirt/ in VWA Freiburg. Die Beiträge sind, um den Gesamtumfang des Buches im Rahmen zu halten, knapp gefasst und sollen das Basiswissen betriebswirtschaftlicher Theorien, Methoden und Instrumente wiedergeben. Die Autorinnen und Autoren der Beiträge sind Dozenten der VWA Business School und unterschiedlicher Zweigakademien der VWA Freiburg. Damit sollten sich die Beiträge hervorragend als Begleitlektüre zu den jeweiligen Lehrveranstaltungen und als Grundlage zur Vorbereitung auf studienbegleitende und Abschlussprüfungen eignen.

Wir wünschen Ihnen auch im Namen allen Mitautorinnen und Mitautoren viel Lesegenuss und Erkenntnisgewinn. Von Ihnen erkannte Fehler und Schwächen bitten wir uns zur Kenntnis zu bringen.

Freiburg, Juni 2020 Prof. Dr. Heinz Rehkugler und Prof. Dr. Marco Wölfle Wissenschaftliche Leiter der VWA Business School

Inhaltsverzeichnis

Teil I – Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Roman Macha

1	Allgemeine und spezielle Betriebswirtschaft	1
2	Geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaft als Wissenschaft	2
3	Wirtschaften als Teil unseres Lebens	5
	3.1 Bedürfnis und Bedarf	5
	3.2 Güter	6
	3.3 Ökonomisches Prinzip	8
	3.4 Übungsfragen	10
4	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	12
	4.1 Unternehmen und Betrieb	12
	4.2 Typologie der Unternehmen	13
	4.3 Betriebliche Leistungserstellung und -verwertung	17
	4.4 Umwelt des Unternehmens	19
	4.5 Unternehmensziele	
	4.6 Übungsfragen	32
5	Management und Führung	34
	5.1 Prozess des Managements	35
	5.2 Entscheidungstheorie	37
6	Wahl des Standortes	45
	6.1 Inputorientierte Standortfaktoren	46
	6.2 Outputorientierte Standortfaktoren	50
7	Wahl der Rechtsform	53
8	Literaturhinweise	58
Te	eil II - Strategische Unternehmensführung	
Ol	laf N. Rank, Nora Anders, Eva Kesternich	
1	Strategische Unternehmensführung: eine Einleitung	61
	1.1 Was ist strategische Unternehmensführung?	61
	1.2 Der Prozess der strategischen Unternehmensführung	64
	1.3 Strategische Unternehmensführung: Eine Notwendigkeit für das gesamte	
	Unternehmen?	65
	1.4 Wie kann die Kohärenz in der strategischen Ausrichtung gewährleistet werde	en?66
	1.5 Übungsfragen	68
2	Analyse der externen Unternehmensumwelt	68
	2.1 Externe Unternehmensumwelt	68

	2.2	Allgemeine Unternehmensumwelt	71
	2.3	Die branchenspezifische Umwelt	73
	2.4	Porter's Five-Forces-Modell	73
	2.5	Übungsfragen	77
3	Ana	alyse der internen Unternehmensumwelt	77
		Die Unternehmenskultur	
	3.2	Wertketten-Analyse	78
	3.3	Ressourcenbasierte Sicht des Unternehmens	79
	3.4	Übungsfragen	81
4	Ges	samtunternehmensstrategien	81
		Vertikale Integration	
	4.2	Diversifikation	85
5	Ges	schäftsbereichsstrategien	88
		VRIO-Kriterien	
	5.2	Kostenführerschaftsstrategie	90
	5.3	Differenzierungsstrategie	91
	5.4	Fokusstrategie und hybride Geschäftsbereichsstrategie	94
	5.5	Strategisches Positionierungsmodell	94
	5.6	Übungsfragen	95
6	Fun	ıktionale Strategien	95
		Produktionsstrategie	
	6.2	Marketingstrategie	96
		Supply Chain Management	
	6.4	Forschungs- und Entwicklungsstrategie (F&E)	97
	6.5	Human Resource Strategie	98
	6.6	IT-Strategie	98
	6.7	Übungsfragen	98
7	Lite	eraturhinweise	99
Te	eil II	l – Produktions- und Kostentheorie	
М	arco	Wölfle	
1	Grı	ındlagen und Einführung	100
2	Fak	torbetrachtung der Produktionstheorie	102
		Funktionsbeispiel	
	2.2	Homogenität	106
	2.3	Übungsfragen zur Untersuchung der Homogenität	108
	2.4	Typen von Produktionsfunktionen	108
3	Pro	duktivität, Wirtschaftlichkeit und Kosten sowie vertiefende Fragestellungen	126
		Zahlenbeispiel zur Produktivität und Wirtschaftlichkeit	

	3.2 Zahlenbeispiel zu den verschiedenen Kostenfunktionen	129
	3.3 Gutenberg-Produktionsfunktion (Typ 2)	
4	Prozessperspektive und Integration mit dem Beschaffungsbereich	
	4.1 Prozessperspektive	
	4.2 Beschaffung	
	4.3 Integrierte Unternehmen und die Gesamtperspektive der Input-Output-An	alyse 142
5	Fazit / Zusammenfassung	146
6	Literaturhinweise	
Te	eil IV - Marketing	
Re	egina Schwab	
1	Einführung	147
	1.1 Begriff, Wesen und Bedeutung des Marketing	147
	1.2 Objektbereiche des "Generic Concept of Marketing"	149
2	Prozess, Ziele und Strategien des Marketing	153
	2.1 Marketingprozess	153
	2.2 Marketingziele	153
	2.3 Marketingstrategien	155
3	Marktforschung als Voraussetzung für erfolgreiches Marketing	160
	3.1 Definition, Ziele und Formen der Marktforschung	160
	2.2 Sekundär-Marktforschung	161
	3.3 Primär-Marktforschung	162
	3.4 Kontroll- und Übungsfragen	165
4	Produkt- und Programmpolitik	166
	4.1 Inhalt der Produktpolitik	166
	4.2 Leistungsprogrammpolitische Entscheidungsalternativen	
	4.3 Kontroll- und Übungsfragen	172
5	Preis- und Konditionenpolitik	172
	5.1 Determinanten, Strategien und Teilentscheidungen der Preispolitik	172
	5.2 Inhalt und Bedeutung der Konditionenpolitik	175
	5.3 Kontroll- und Übungsfragen	175
6	Kommunikationspolitik (Werbung im weiteren Sinne)	176
	6.1 Begriffliche Abgrenzungen	
	6.2 Aufgaben und Funktionen der Werbung	
	6.3 Direktmarketing im Sinne von direkter Kommunikation	
	6.4 Kontroll- und Übungsfragen	184
7	Distributionspolitik	
	7.2 Akquisitorisches Distributionssystem	
	7.2 Logistisches Distributionssystem	187

	7.3 Aktuelle Herausforderungen für die Distributionspolitik	
Q	Grundlegende und weiterführende Literatur	
o	Grundlegende und weiterfumende Eiteratur	100
Te	eil V – Personalwirtschaft	
Ju	lia Deimel	
1	Einleitung	190
2	Mensch und Arbeit	
	2.1 Bedürfnisse, Werte und Motivation	
	2.2 Motivationstheorien	
	2.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	
	2.4 Mitarbeiterverhalten und Personalführung	
	2.5 Übungsfragen	
3	Betriebliche Entgeltsysteme	202
	3.1 Systematik der Entgeltfindung	
	3.2 Probleme und Kosten variabler Vergütung	
	3.3 Beteiligungssysteme	
	3.4 Soziale Leistungen	
	3.5 Lohn des Vertrauens	
	3.6 Übungsfragen	213
4	Personalbeschaffung	
	4.1 Alternativen der Personalbeschaffung	
	4.2 Personalauswahl	
	4.3 Übungsfragen	
5		
	5.1 Nutzen und Notwendigkeit	
	5.2 Betriebliche Qualifizierung und Humankapitalinvestition	
	5.3 Ausbildung als Investitionsentscheidung	
	5.4 Das Standardmodell der Humankapitaltheorie	
	5.5 Institutionelle Rahmenbedingungen	
	5.6 Übungsfragen	
6		
Te	eil VI – Organisation	
Ilc	ona Rau	
1	Was heißt Organisation	233
	1.1 Begriff Organisation	
	1.2 Zentrale Merkmale von Organisation	
	1.3 Wiederholungsfragen	

2	Wie können Organisationen beschrieben werden?	239
	2.1 Aufgabenspezialisierung	240
	2.2 Entscheidungsdelegation	241
	2.3 Konfiguration	243
	2.4 Wiederholungsfragen	244
3	Welche Grundformen der Organisation gibt es?	245
	3.1 Funktionale Organisation	246
	3.2 Divisionale Organisation	246
	3.3 Matrixorganisation	249
	3.4 Einflussfaktoren der Organisation	250
	3.5 Wiederholungsfragen	252
4	Wo stoßen traditionelle Organisationsformen an Grenzen?	253
	4.1 Beurteilung der Organisationsformen	253
	4.2 Grenzen traditioneller Organisationsformen	257
	4.3 Wiederholungsfragen	258
5	Was kennzeichnet neue Organisationsformen?	259
	5.1 Ausgewählte Vertreter neuer Organisationsformen	259
	5.2 Wesentliche Kennzeichen "agiler" Organisationen	260
	5.3 Wiederholungsfragen	262
6	Literaturhinweise	262
7	Weiterführende Literatur	262
Te	eil VII – Betriebliche Finanzwirtschaft	
Нα	einz Rehkugler	
1 10		
1	8	
	1.1 Zahlungsströme als Objekte der Finanzwirtschaft in Unternehmen	
	1.2 Aufgaben und Sichtweisen der Finanzwirtschaft	
	1.3 Finanzwirtschaftliche Ziele	
2	Investition	
	2.1 Der Investitionsbegriff	
	2.2 Der Investitionsentscheidungsprozess	
	2.3 Rechenverfahren für Auswahlentscheidungen	
	2.4 Nutzungsdauer und Ersatzzeitpunkt	
	2.5 Investitionsprogrammentscheidungen	
	2.6 Nicht-monetäre Ziele in der Investitionsrechnung	
	2.7 Investitionsentscheidungen mit Steuern und staatlichen Finanzierungs	
	2.8 Finanzinvestitionen	310
	2.9 Investitionsrechnung unter Unsicherheit	

3	1.111	anzierung	320
	3.1	Finanzierungsquellen, Finanzierungsformen, finanzielle Arrangements	320
	3.2	Innenfinanzierung	338
		Außenfinanzierung	
		Crowd Financing (Schwarmfinanzierung)	
		Öffentliche Finanzierungshilfen	
		Finanzierungssubstitute	
	3.7	Auswahlentscheidung von Finanzierungsformen	403
4	Lite	eraturhinweise	412
Te	eil V	III – Steuern im Betrieb und Unternehmen	
Rι	udolt	f Ringwald	
1		uertatbestände im Überblick	_
		Steuerhistorie	_
		Besteuerung des Einkommens	
		Besteuerung des Verbrauchs	414
	1.4	Aktuelle Steuereckwerte der Steuern vom Einkommen und Ertrag in	/ • /
	1 ~	Deutschland	
		Steuereinnahmen in Deutschland in Mio. € (2016–2018)	417
		a. a =	
2		sentliche Steuerarten	
2	2.1	Einkommensteuer	419
2	2.1 2.2	Einkommensteuer Körperschaftsteuer	419 424
2	2.1 2.2 2.3	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer	419 424 427
_	2.1 2.2 2.3 2.4	Einkommensteuer	419 424 427 429
_	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau	Einkommensteuer	419 424 427 429
_	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen	419 424 427 429 435
_	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen	419 424 427 429 435 436
_	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2 3.3	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen Freiberufliche Unternehmen Personengesellschaften	419 424 427 429 435 436 436
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2 3.3 3.4	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen Freiberufliche Unternehmen Personengesellschaften Kapitalgesellschaften	419 424 427 429 435 436 437
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2 3.3 3.4 Lau	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen Freiberufliche Unternehmen Personengesellschaften Kapitalgesellschaften Ifende Besteuerung von Unternehmensverbindungen	419 424 427 435 435 436 437 439
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2 3.3 3.4 Lau 4.1	Einkommensteuer	419424427435436437439443
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Law 3.1 3.2 3.3 3.4 Law 4.1 4.2	Einkommensteuer Körperschaftsteuer Gewerbesteuer Umsatzsteuer Ifende Besteuerung einzelner Unternehmen und ihrer Unternehmer Gewerbliche Einzelunternehmen Freiberufliche Unternehmen Personengesellschaften Kapitalgesellschaften Ifende Besteuerung von Unternehmensverbindungen Betriebsaufspaltung Unternehmensbeteiligungen	419424427429435436439439443
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Law 3.1 3.2 3.3 3.4 Law 4.1 4.2 4.3	Einkommensteuer	419424427435435437439443443
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Law 3.1 3.2 3.3 3.4 Law 4.1 4.2 4.3	Einkommensteuer	419424427435435436439443443445
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Law 3.1 3.2 3.3 3.4 Law 4.1 4.2 4.3 Stee 5.1	Einkommensteuer	419424427435436437439443444445447
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Lau 3.1 3.2 3.3 3.4 Lau 4.1 4.2 4.3 Stee 5.1 5.2	Einkommensteuer	419424427435436437439443445447451
3	2.1 2.2 2.3 2.4 Law 3.1 3.2 3.3 3.4 4.1 4.2 4.3 Stee 5.1 5.2 5.3	Einkommensteuer	419424429435436439443443445451455

6	Best	teuerung von Finanzierungsentscheidungen	463
	6.1	Bilanzgliederung	463
	6.2	Finanzierungsartengliederung	464
	6.3	Rechtsformabhängigkeit der offenen Selbstfinanzierung	466
	6.4	Beteiligungs- versus Selbstfinanzierung bei einer Kapitalgesellschaft	468
7	Ster	ıerwirkungen auf Investitionsentscheidungen	469
	7.1	Investitionsentscheidungen	469
	7.2	Kapitalwertformel	469
	7.3	Vorteilhaftigkeitsentscheidung	470
	7.4	Auswahl- bzw. Rangfolgeentscheidung	470
		Methode des Internen Zinsfußes	
	7.6	Fallbeispiel: Entscheidung fremdfinanzierter Kauf oder Leasing	472
		Bilanzierungsaspekte bei Leasing	
8		raturhinweise	
•			
Te	il IX	(- Betriebliches Rechnungswesen	
M	artin	Ingold, Heinz Rehkugler	
1	Ein	führung in das betriebliche Rechnungswesen	477
	1.1	Aufgaben und Teilgebiete	477
	1.2	Die Rechengrößen des betrieblichen Rechnungswesens	479
		Die weitere Struktur dieses Beitrags	
		Übungsfragen	
2	Kos	ten- und Leistungsrechnung	484
		Funktionen, Konzeptionen und Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	
		Kostenartenrechnung	
		Kostenstellenrechnung	
		Kostenträgerstückrechnung und Kalkulation	
		Kostenträgerzeitrechnung/Kurzfristige Erfolgsrechnung	
		Entscheidungsrechnungen	
		Weitere Ansätze	
3	Exto	erne Rechnungslegung	525
		Einleitung	
		Grundlagen	
		Der Jahresabschluss als Einzelabschluss	
		Rechnungslegung nach IFRS	
4		raturhinweise	

Roman Macha 1

Teil I – Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Roman Macha

1 Allgemeine und spezielle Betriebswirtschaft

"Ein jeder Wunsch, wenn er erfüllt, kriegt augenblicklich Junge", stellt Wilhelm Busch fest. Gebe ich meinen Lottoschein ab, so startet mein Gehirnkino und ich male mir aus, was ich mir alles von den Lottomillionen kaufen kann. Im normalen Leben müssen wir jedoch mit unseren begrenzten Mitteln (Geld) haushalten. Jeder von uns muss sich genau überlegen, wofür er sein verdientes Geld ausgibt. Wir müssen Wirtschaften.

"Unter Wirtschaften versteht man den sorgsamen Umgang mit knappen Ressourcen" (Wöhe/Döring (2013), S. 4). Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit dem Wirtschaften. Im Zentrum betriebswirtschaftlicher Untersuchung stehen wirtschaftliche Probleme der fremdbedarfsdeckenden Wirtschaftseinheiten, der Betriebe, und der konsumierenden Wirtschaftseinheiten, der Haushalte.

Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) gilt generell für Unternehmen aller Art. Sie vermittelt den Überblick über die Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist funktionsübergreifend und branchenübergreifend ausgerichtet. Die ABWL stellt die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge dar. Sie befasst sich mit dem Aufbau des Betriebs, konstitutiven Entscheidungen wie der Wahl der Rechtsform und der Wahl des Standortes, den betrieblichen Elementarfunktionen (Beschaffung, Produktion und Absatz) sowie den unterstützenden Komplementärfunktionen (Investition und Finanzierung, Rechnungswesen und Organisation).

Die **spezielle Betriebswirtschaftslehre (SBWL)** widmet sich einer tiefergehenden Beschäftigung mit speziellen Teilgebieten der BWL. Sie gliedert sich in die institutionelle Betriebswirtschaftslehre (Branchenlehre), die funktionale und die objektbezogene Betriebswirtschaftslehre und kennt besondere Spezialisierungen.

Die institutionelle Betriebswirtschaftslehre (Branchenlehre) untersucht speziell Eigenschaften einzelner Wirtschaftszweige. Gegenstand sind Industrie- und Handelsbetriebe, Banken und Versicherungen, das Handwerk, Land- und Forstwirtschaft, Tourismusunternehmen sowie öffentliche Betriebe (Verkehrs-, Versorgungs- und Entsorgungsbetriebe) und Verwaltungen.

Die funktionale Betriebswirtschaftslehre orientiert sich entlang eines prozessorientierten Managementansatzes, dem Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungsprozess. Die Aufgabenfelder sind Materialwirtschaft, Transformation der Inputgüter in Outputgüter (Fertigerzeugnisse) und deren Verwertung auf Absatzmärkten (Supply-Chain-Management). Die Funktionen wie Rechnungswesen, Führung und Organisation und Kapitalmanagement unterstützen den Prozess.

Wirtschaftswissenschaftliche Schriftenreihe der VWA Business School

Diese "Grundlagen" vermitteln einen Überblick über zentrale Inhalte der betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen im Studiengang zum Bachelor of Arts in Management der VWA Business School der Steinbeis-Hochschule sowie zum/zur Betriebswirt/in der VWA Freiburg. Die Beiträge sind, um den Gesamtumfang des Buches im Rahmen zu halten, knapp gefasst und sollen das Basiswissen betriebswirtschaftlicher Theorien, Methoden und Instrumente wiedergeben. Damit eignen sich die Beiträge hervorragend als Begleitlektüre zu den jeweiligen Lehrveranstaltungen, aber auch für Studierende anderer betriebswirtschaftlicher Studiengänge.



