

Skriptum

Teilskriptum für den Aufnahmetest

in den FH-Studiengang

"Logistik und Transportmanagement"

Fachbereich Betriebswirtschaftslehre

Aufnahmeverfahren am

FH-Studiengang

„Logistik und Transportmanagement“ (LOGT)

an der Fachhochschule des bfi Wien

von Thomas Kirchberger und Roland König

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNISII

1. EINFÜHRUNG IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE..... 1

1.1. GEGENSTAND DER BWL 1

1.1.1. WAS BEDEUTET WIRTSCHAFT, WAS HEIßT WIRTSCHAFTEN? 1

1.1.2. WAS SIND GÜTER? 1

1.1.3. DAS ÖKONOMISCHE PRINZIP 3

1.2. DEFINITION DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE 4

1.2.1. EINTEILUNG DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN 4

1.2.2. VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE 5

1.2.3. BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE 5

1.3. DER BETRIEB 6

1.3.1. DEFINITION: BETRIEB NACH LECHNER/EGGER/SCHAUER 7

1.3.2. WEITERE ÄHNLICHE BEGRIFFE 7

1.4. GLIEDERUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE..... 11

2. ORGANISATION 17

2.1. LINIENSYSTEM..... 18

2.2. AUFBAUORGANISATION 21

2.2.1. FUNKTIONALE ORGANISATION 21

2.2.2. DIVISIONALE ORGANISATION 22

2.2.3. MATRIXORGANISATION..... 24

2.2.4. PROFIT-COST-CENTER 25

<u>3. DIE PRODUKTION</u>	28
3.1. LEISTUNGSERSTELLUNG	28
3.2. GRUNDFUNKTIONEN DER BETRIEBLICHEN LEISTUNGSERSTELLUNG	29
3.3. GESTALTUNG DES PRODUKTIONSPROZESSES	30
3.4. FERTIGUNGSVERFAHREN	31
3.4.1. EINTEILUNG VON FERTIGUNGSVERFAHREN	31
3.4.2. EINZELFERTIGUNG	32
3.4.3. MASSENFERTIGUNG	32
VORTEIL.....	33
3.4.4. SERIENFERTIGUNG.....	33
3.4.5. SORTENFERTIGUNG.....	33
3.4.6. WERKSTATTFERTIGUNG	34
3.4.7. WEITERE FERTIGUNGSVERFAHREN	34
3.5. SYSTEMATIK DER PRODUKTIONSFAKTOREN	35
3.5.1. PRODUKTIONSFAKTOREN.....	35
3.5.2. ARTEN VON FAKTORVERZEHR.....	36
3.5.3. PRODUKTIONSFAKTOR: MENSCHLICHE ARBEITSLEISTUNG	37
<u>4. BESCHAFFUNG</u>	41
4.1. MATERIALBESCHAFFUNGSPROZESS	42
4.2. BESCHREIBUNG DER TEILPROZESSE	43
4.2.1. MATERIALBESCHAFFUNGSMANAGEMENT	43
4.2.2. MATERIALBEDARFSPLANUNG	43
4.2.3. MATERIAL- UND BESTANDSMANAGEMENT	44
4.2.4. MATERIALFLUSSSTEUERUNG.....	45

5. <u>DER ABSATZ</u>	46
5.1. ABSATZPOLITISCHE INSTRUMENTE	47
5.2. PREISPOLITIK	47
5.3. PRODUKTPOLITIK	48
5.4. KOMMUNIKATIONSPOLITIK	49
5.5. DISTRIBUTIONSPOLITIK	50
5.6. ARTEN VON VERTRIEBSKANÄLEN	52
5.6.1. DISTRIBUTION IM KONSUMGÜTERBEREICH	52
5.6.2. DISTRIBUTION IM INDUSTRIEGÜTERBEREICH	53
6. <u>UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND MANAGEMENT</u>	54
6.1. DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG ALS TRÄGER VON ENTSCHEIDUNGEN	55
6.2. UNTERNEHMENSZIELE	55
6.2.1. INHALT VON ZIELEN	56
6.2.2. AUSMAß VON ZIELEN	57
6.2.3. ZEITLICHER BEZUG VON ZIELEN	57
6.2.4. EINTEILUNG NACH DER STELLUNG IM ZIELSYSTEM	58
6.3. FÜHRUNGSSTILE	59
6.3.1. PATRIARCHALISCHER FÜHRUNGSSTIL	59
6.3.2. CHARISMATISCHER FÜHRUNGSSTIL	59
6.3.3. AUTOKRATISCHER FÜHRUNGSSTIL	60
6.3.4. BÜROKRATISCHER FÜHRUNGSSTIL	60
6.3.5. AUTORITÄRER UND KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL	61

<u>7. PLANUNG</u>	63
7.1. DEFINITION VON PLANUNG	63
7.1.1. IMPROVISATION.....	63
7.1.2. PROGNOSE.....	63
7.1.3. PLANUNG.....	64
7.2. DER PLANUNGSPROZESS	64
<u>8. DAS RECHNUNGSWESEN</u>	66
8.1. BUCHHALTUNG UND BILANZIERUNG	66
8.2. JAHRESABSCHLUSS	69
8.2.1. BILANZ.....	72
8.2.2. GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG.....	73
8.3. KOSTENRECHNUNG	75
8.3.1. KOSTENARTENRECHNUNG	76
8.3.2. KOSTENSTELLENRECHNUNG.....	77
8.3.3. KOSTENTRÄGERRECHNUNG.....	77
8.3.4. KOSTENTRÄGERERFOLGSRECHNUNG	77
8.3.5. PERIODENERFOLGSRECHNUNG.....	78

<u>9. FINANZIERUNG UND INVESTITION</u>	<u>79</u>
9.1. INVESTITION	80
9.1.1. INVESTITIONSENTSCHEIDUNGEN	80
9.1.2. EINTEILUNG VON INVESTITIONEN.....	81
9.1.3. EINTEILUNG NACH DER ZIELSETZUNG	82
9.2. FINANZIERUNG.....	82
9.2.1. FINANZIERUNGSARTEN.....	83
9.2.2. ERWEITERUNG DER GLIEDERUNGEN DER FINANZIERUNG.....	84
<u>10. PRÜFUNGSVORBEREITUNG</u>	<u>85</u>
<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	<u>87</u>

1. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1.1. Gegenstand der BWL

Die **BWL** ist nach überwiegender Meinung eine selbständige **wissenschaftliche Disziplin**. Als gemeinsames **Untersuchungsgebiet** aller Wirtschaftswissenschaften ist die Wirtschaft anzusehen.¹ Untersuchungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist die wirtschaftliche Seite des Betriebes.

1.1.1. Was bedeutet Wirtschaft, was heißt Wirtschaften?

Menschen haben Wünsche und Bedürfnisse, die sie befriedigt wissen wollen. Im Spannungsfeld der herrschenden **Güterknappheit** ist es für alle Individuen notwendig, Aktivitäten zu setzen, um ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen zu können. Der Mensch muss, um dieses Ziel erreichen zu können, mit den ihm zur **Verfügung stehenden Mitteln bestmöglich arbeiten**, folglich muss er **wirtschaften**. Er **disponiert** über Güter, die aus seiner Situation heraus knapp, aber verfügbar und übertragbar sind, derart, dass er seine eigenen Bedürfnisse bestmöglich erfüllen kann.²

1.1.2. Was sind Güter?

Güter sind Sachen oder Rechte die für Individuen einen Wert besitzen. Dieser Wert resultiert daraus, dass diese Sachen oder Rechte genutzt, benutzt, verbraucht oder auch getauscht werden können.

¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 31

² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 31

Güter können eingeteilt werden in

- **freie Güter** und
- **Wirtschaftsgüter**.³

Freie Güter sind Güter, die (im Normalfall) in **beliebiger Menge zur Verfügung** stehen. Ein Beispiel für ein freies Gut ist „**Luft**“. **Luft** ist in unseren Breiten in beliebiger Menge für alle Individuen vorhanden. Aus diesem Grund wird das Gut „**Luft**“ auch nicht zum Verkauf angeboten. Ein weiterer Grund dafür, dass es **Luft** nicht „im Verkaufsregal“ gibt, ist dass **niemand von der Konsumtion ausgeschlossen werden kann**. Niemand kann jemand anderem das Atmen verbieten, um ihm dann Luft teuer verkaufen zu können.

Versetzen wir uns nun in eine andere Situation, begeben wir uns ins Weltall. Dort wird das bei uns freie Gut „Luft“ zu einem begehrten knappen Gut, dass auch einen Wert und folglich einen Preis haben wird. Daraus ist zu erkennen, dass die Frage, ob ein Gut ein freies ist oder nicht, sehr stark von folgenden Kriterien abhängigen

- **räumliche** Verhältnisse,
- **zeitliche** Verhältnisse und
- **situative Verhältnisse**.⁴

³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 31

⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 31

In der BWL sind **Wirtschaftsgüter** von besonderem Interesse. Diese lassen sich wie folgt einteilen:⁵

- **Materielle Güter** (Sachgüter) und **immaterielle Güter** (Arbeitsleistung, Rechte, Lizenzen).
- **Realgüter** (materielle und immaterielle Güter) sowie **Nominalgüter** (Geld oder Geldwertrechte).
- **Produktionsgüter** (indirekte Bedürfnisbefriedigung) und **Konsumgüter** (direkte Bedürfnisbefriedigung).
- **Inputgüter** (Einsatzgüter für die Produktion, wie Rohstoffe) und **Outputgüter** (Ergebnisse des Produktionsprozesses).
- **Gebrauchsgüter** (werden im Produktionsprozess genutzt, wie Maschinen) und **Verbrauchsgüter** (verbrauchen sich im Produktionsprozess, wie Materialien, Energie etc.).

1.1.3. Das ökonomische Prinzip

Es stellt sich beim „**Wirtschaften**“ für den Einzelnen die Frage: „Wie sollen vorhandene Mittel kombiniert werden, um eigene Bedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können?“

Es erscheint logisch, dass der Einzelne versuchen wird ⁶

- mit dem geringsten Mitteleinsatz (**Minimalprinzip**) ein bestimmtes Ziel zu erreichen;

⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 32

⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 32

- das maximal erreichbare Ergebnis mit einem bestimmten Mitteleinsatz zu erzielen (**Maximalprinzip**).

Diese Vorgehensweise wird gemeinhin als „**Rationalitätsprinzip**“ (allgemeines Vernunftprinzip) bezeichnet.

Die wirtschaftsbezogene Auslegung dieser Vorgangsweise wird als **ökonomisches Prinzip** bezeichnet. Dieses ist ein Grundprinzip (normatives Prinzip) auf dem die Wirtschaftswissenschaften und demnach auch die Betriebswirtschaftslehre aufbauen.⁷

1.2. Definition der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1. Einteilung der Wirtschaftswissenschaften

Wie bereits mehrfach angesprochen, lässt sich das Untersuchungsgebiet „Wirtschaft“ unter den **Wirtschaftswissenschaften** subsumieren. Die Wirtschaftswissenschaften werden traditionell in

- **Volkswirtschaftslehre** und
- **Betriebswirtschaftslehre**

untergliedert.⁸

⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 32

⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

1.2.2. Volkswirtschaftslehre

„Die **Volkswirtschaftslehre**, auch als Nationalökonomie oder politische Ökonomie bezeichnet, **untersucht** in erster Linie **gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge** der von einzelnen Wirtschaftseinheiten (Wirtschaftssubjekten) ausgehenden Aktivitäten.“⁹

Die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge werden vorrangig aus Sicht einer bestimmten **Wirtschaftsregion** (ein Staat zB. Österreich, USA oder Japan oder eines Staatenbundes, wie etwa die EU oder auch Wirtschaftsbundes, wie etwa EFTA) untersucht. Durchleuchtet werden in erster Linie die Strukturen und die Abläufe aus ganzheitlicher Sicht. Bedeutende volkswirtschaftliche Kenngrößen sind etwa:

- Arbeitslosigkeit,
- Inflationsrate,
- Staatsverschuldung,
- Bruttoinlandsprodukt bzw. Bruttosozialprodukt.

1.2.3. Betriebswirtschaftslehre

Die **Betriebswirtschaftslehre** orientiert sich hingegen an den einzelnen Organisationseinheiten (Einzelwirtschaften) und untersucht die mit dem **Aufbau und Ablauf der Einzelwirtschaften (Betriebe)** zusammenhängenden Tatbestände und Vorgänge. Im Mittelpunkt stehen „die wirtschaftlichen Sach-

⁹ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

verhalte der Leistungserstellung und Leistungsabgabe bzw. der Leistungsanspruchnahme in diesen Wirtschaftseinheiten.“¹⁰

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht somit die mit dem Aufbau und Ablauf der Einzelwirtschaften (Betrieben) zusammenhängenden Tatbeständen und Vorgänge.

Gesamtwirtschaftliche Aspekte werden insoweit berücksichtigt, als sie Auswirkungen auf einzelwirtschaftliche Betrachtungsweisen haben. Aufgrund der **einzelwirtschaftlichen Erfordernisse** sind auch ¹¹

- **technische,**
- **soziologische,**
- **juristische** und
- **andere Komponenten**

zu berücksichtigen, insoweit sie mithelfen können, betriebliche Entscheidungsprozesse zu erläutern.

1.3. Der Betrieb

Ein **Betrieb** ist eine **Wirtschaftseinheit**, die durch ein mehr oder weniger **geordnetes Zusammenwirken von Menschen, Sachgütern und immateriellen Gütern gekennzeichnet** ist. Dieses „Zusammenwirken“ erfordert

¹⁰ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

¹¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

eine Ordnung bzw. **Organisation**, die einerseits die Struktur und andererseits den Ablauf festlegt.¹²

Die **Organisation** umfasst:

- die **Aufbauorganisation** (Betriebsstruktur) und
- die **Ablauforganisation** (Ablauf der Leistungserstellung).¹³

1.3.1. Definition: Betrieb nach Lechner/Egger/Schauer

„Ein **Betrieb** ist demnach eine **organisierte Wirtschaftseinheit**, in der **verfügbare Mittel** (Vermögen) unter **Wagnissen zur Erstellung von Leistungen** und **Abgabe dieser Leistungen** an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.“¹⁴

1.3.2. Weitere ähnliche Begriffe

Begrifflich werden folgende **Bezeichnungen** in der Literatur oft synonym oder mit unterschiedlicher Differenzierung verwendet:

- Betrieb,
- Unternehmen,
- Unternehmung oder
- Unternehmer.

¹² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

¹³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 33

¹⁴ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 34

Des Weiteren werden häufig auch diese Begriffe verwendet: ¹⁵

- Firma,
- Werk,
- Geschäft,
- Fabrik.

Der Begriff „**Betrieb**“ bringt die unmittelbare Tätigkeit, die Leistungserstellung, einer Einzelwirtschaft zum Ausdruck. So werden u.a. folgende **Einzelwirtschaften „betrieben“**:

- Handelsbetrieb,
- Produktionsbetrieb,
- Transportbetrieb,
- Bankbetrieb.

Der Begriff „**Unternehmen**“ oder „**Unternehmung**“ wird im betriebswirtschaftlichen Verständnis als der **Rechtsrahmen der Einzelwirtschaft**, in dem die Tätigkeit ausgeführt wird, angesehen. Es lassen sich zwei grundlegende Rechtsrahmen unterscheiden:

- **Personengesellschaften** (Einzelunternehmen, OHG, KG etc.),
- **Kapitalgesellschaften** (GmbH und AG).

Der Begriff „**Firma**“ ist der **juristische Begriff**, der den Namen unter dem ein Kaufmann¹⁶ seinen Betrieb führt, angibt.

¹⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 35

¹⁶ Der Begriff des Kaufmannes ist eine juristische Bezeichnung des Handelsgesetzbuches (HGB).

Als „**Geschäft**“ wird entweder ein **Handelsbetrieb** oder der **Verkaufsreich** eines **Produktions-** oder **Dienstleistungsbetriebes** angesehen.

Als „**Werk**“ und „**Fabrik**“ werden **Stätten der Leistungserstellung** vorrangig von Produktionsbetrieben bezeichnet.

Eine weitere Möglichkeit Betriebe zu differenzieren, bietet die **Unternehmensgröße**. Es können

- Kleinbetriebe,
- Mittelbetriebe und
- Großbetriebe

unterschieden werden.¹⁷

Nach der **Art von Leistungen** können grundsätzlich zwei wesentliche Typen von Betrieben unterschieden werden, nämlich

- **Produktionsbetriebe** (Sachleistungsbetriebe) und
- **Dienstleistungsbetriebe**.

Diese Einteilung kann dahingehend verfeinert werden, dass unterschiedliche Betriebe unterschiedlich **dominierende Produktionsfaktoren** besitzen. So kann zwischen

- **arbeitsintensiven** Betrieben,
- **anlagenintensiven** (betriebsmittelintensiven) Betrieben und

¹⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 43

- **materialintensiven** (werkstoffintensiven) Betrieben

differenziert werden.¹⁸

Beim **arbeitsintensiven Betrieb** herrscht der Arbeitskostenanteil im Gesamtkostengefüge vor, beim **betriebsmittelintensiven Betrieb** sind die **Anlagekosten** von großer Bedeutung, der **werkstoffintensive Betrieb** weist vornehmlich **Rohstoffkosten** im Gesamtkostenbild auf.

Dienstleistungsunternehmen sind zumeist **arbeitsintensive** Betriebe.

Produktionsbetriebe sind meistens

- **materialsintensive** oder
- **anlagenintensive**

Betriebe.

Beispiele für **anlagenintensive Betriebe** sind Automobilproduzenten, Anlagenbauer, im Prinzip alle Massenfertigungsunternehmen.

Als **materialintensive Betriebe** gelten solche, bei denen das Fertigungsmaterial wertmäßig dominiert. Als Beispiel kann ein Sägewerk angeführt werden.

¹⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 44

1.4. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Wie bereits angedeutet, umfasst die Betriebswirtschaftslehre als Untersuchungsgegenstand vorrangig „Einzelwirtschaften“. Aufgrund der großen Vielfalt an unterschiedlichen Arten von Betrieben bietet es sich an, die BWL nach den **Arten der Tätigkeiten**, dem Betreiben, zu unterscheiden, wobei es grundsätzlich Aspekte und Fragestellungen gibt, die in allen Unternehmen gleich sind. Diese **allgemein gültigen Aspekte** und Fragen werden in der **Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL)** behandelt.¹⁹

Nach der Art des Betriebens kann die BWL unter obigen Erkenntnissen wie folgt unterteilt werden:²⁰

1. **Allgemeine BWL;**
2. **Besondere (Spezielle/Institutionelle) BWL**
 - Industriebetriebe,
 - Handelsbetriebe,
 - Bankbetriebe,
 - Transportbetriebe,
 - Handwerksbetriebe,
 - Versicherungsbetriebe,
 - landwirtschaftliche Betriebe.

¹⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 39

²⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 39

In der **Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre** steht die **Beschreibung und Erklärung von betrieblichen Sachverhalten** im Vordergrund, die **allen Betrieben eigen sind**, und zwar unabhängig von

- ihrer Wirtschaftszweizugehörigkeit,
- ihrer Rechtsform und
- ihrer Eigentümerschaft.

Sie ist in die

- **betriebswirtschaftliche Theorie** und in die
- **(angewandte) Betriebspolitik**

zu gliedern. Die **betriebswirtschaftliche Theorie** ist auf die **Erkenntnis des Betriebsprozesses** ausgerichtet, die **Betriebspolitik** auf dessen **Gestaltung**.²¹

Die **Speziellen Betriebswirtschaftslehren** haben die **betrieblichen Sachverhalte zum Gegenstand**, die sich aus den **speziellen Gegebenheiten** (Problemen und Fragen) der einzelnen **Wirtschaftszweige** ergeben. Neben den **Wirtschaftszweiglehren** haben sich im Laufe der Zeit auch andere Besonderheiten von Betrieben aufgrund unterschiedlicher Rechtsformen, durch die Art der Verflechtung mit anderen Betrieben (Konzerne) oder durch Unterschiede in der Eigentümerstruktur und dadurch in Steuerfragen entwickelt. So sind unter anderem

- die **betriebswirtschaftliche Steuerlehre**,
- die **betriebswirtschaftliche Prüfungslehre** (BWL des Revision- und Treuhandwesens),

- die **BWL der öffentlichen Verwaltung**,
- die **BWL von Verbänden**,
- die **BWL von Genossenschaften**

entstanden.²²

Eine andere Art der Einteilung der BWL erfolgt nach den **(prozessualen) Betriebsabläufen** und den dahinterliegenden **Funktionen**. Dies führt zu folgender Gliederung:²³

1. **Allgemeine BWL;**
2. **Funktionale BWL**
 - Führungsfunktion,
 - Finanzierungsfunktion,
 - Investitionsfunktion,
 - Leistungserstellungsfunktion,
 - Leistungsverwertungsfunktion,
 - Verwaltungsfunktion,
 - Überwachungsfunktion.

Diese beiden Einteilungen stehen nicht im Widerspruch bzw. in Konkurrenz zueinander, sondern zeigen, dass in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen (speziellen BWLs) wesentliche Funktionen von Betrieben unterschiedlich

²¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 39

²² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 41

²³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 41

ausgestaltet sein können. Ob die eine oder andere Betrachtungsweise vorzuziehen ist, hängt von der im Einzelfall vorliegenden Fragestellung ab.

Institutionell Funktionsell	Industrie	Handel	Bank	Transport	...
Führung	→				
Investition	→				
Finanzierung	→				
Leistungserstellung	→				
Leistungsverwertung	→				
Kontrolle	→				
...	↓	↓	↓	↓	

Quelle: in Anlehnung an Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 42

Die **Theorie vom Betrieb** beschränkt sich auf die Behandlung der Probleme im **Betriebsaufbau** und **Betriebsablauf**. Die Lehre von Betrieben hat sich jedoch auch mit **betriebswirtschaftlichen Techniken**, wie

- Buchhaltung und Bilanz,
- Kostenrechnung,
- Organisationstechniken,
- Planungs- und Entscheidungstechniken

zu beschäftigen.²⁴

Mit deren Hilfe werden Daten er- und verarbeitet, die die Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen bilden. Verschiedene Fragestellungen der betriebswirtschaftlichen Techniken sind selbstverständlich auch Prob-

²⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 42

lemstellungen der Allgemeinen wie auch der Besonderen Betriebswirtschaftslehren, vor allem solche der **Bilanz** und der **Kostenrechnung**.

Somit unterscheidet man:

1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
2. Spezielle Betriebswirtschaftslehre,
3. Betriebswirtschaftliche Techniken

bzw.

1. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
2. Funktionale Betriebswirtschaftslehre,
3. Betriebswirtschaftliche Techniken.²⁵

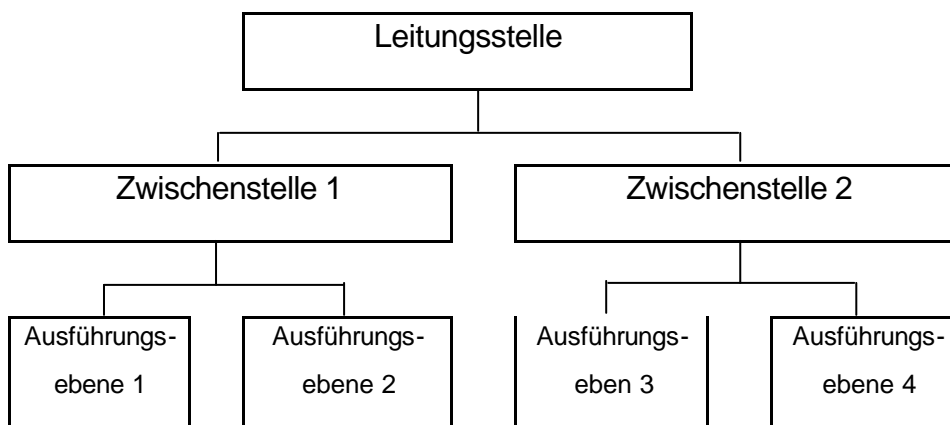
²⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 42

2. Organisation

Die Organisation umfasst die **Struktur des Betriebsaufbaues** und die **Arbeitsabläufe** im Betrieb. Die Normen hierzu hat die Unternehmensführung zu schaffen. Sie besteht, wie bereits dargestellt, aus

- **Aufbauorganisation** und
- **Ablauforganisation**.²⁶

Durch das **Leitungssystem** werden **Befehlswege (Instanzenzug)** festgelegt. Dies wird zumeist mithilfe eines Organigramms dargestellt:



Die **Leitungsstelle**, auch **Führungsstelle** genannt, bildet die **Spitze des Unternehmens**. Die **Ausführungsebenen** bilden die unterste, ausführende Ebene eines Betriebs. Zwischen der Leitungsstelle und der Ausführungsstelle, befinden sich zumeist **Zwischenstellen**, welche **Weisungen** von der Führungsstelle an die unterste Ebene weiterleiten.²⁷

²⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 110

²⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 111

Die meistverwendete Form des **Leitungssystems** ist das **Liniensystem**. Daneben gibt es auch noch weitere Systeme wie zB. das **Funktionssystem**.²⁸

Aufgrund der herausragenden Bedeutung des Liniensystems wird dieses ausführlicher behandelt.

2.1. Liniensystem

Das **Liniensystem** legt den **Befehlsweg** von der obersten unternehmerischen Leitungsstelle bis zu den Verrichtungsträgern der untersten Ebenen fest. Das **Weisungsrecht** der übergeordneten Stelle (**Instanz**) bedeutet gleichzeitig eine **Ausführungspflicht** für untergeordnete Stellen.²⁹

Die **Vorteile** dieser straffen Organisationsform liegen auf der Hand:

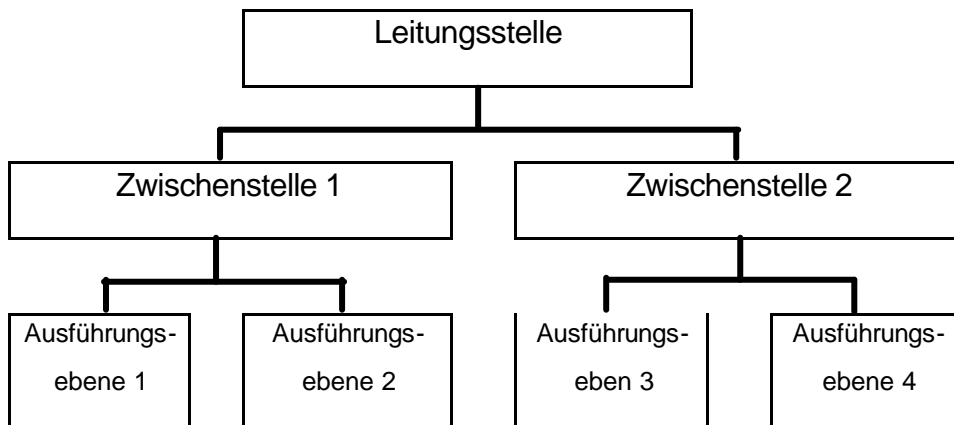
- eindeutig geklärte **Über- und Unterordnungsverhältnisse**,
- präzise **Kompetenzregelung** und
- übersichtliche Darstellung der **Gesamtzusammenhänge** bei großen **Betriebseinheiten**.

²⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 111

²⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 112

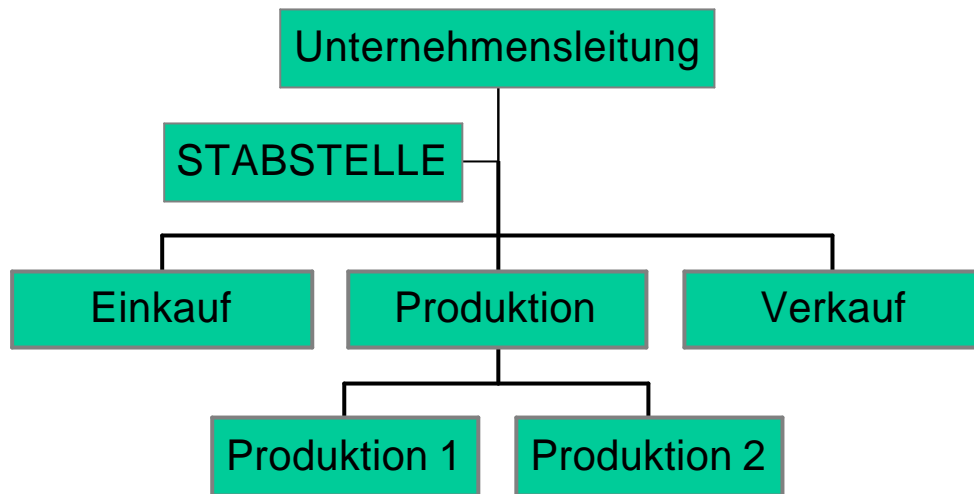
Demgegenüber weist diese Organisationsform folgende **Nachteile** auf:

- gewisse **Trägheit/Schwerfälligkeit** aufgrund des Instanzenzuges,
- **Fachwissen** für Leitungsstelle ist notwendig.



Das **reine Leitungssystem** in eben besprochener Form, wird in der Praxis häufig durch ein **Mischsystem** ergänzt. In dieser Variante wird eine **Stabstelle** der Unternehmensleitung (Führungsstelle) beigestellt, um die Unternehmensleitung bei der Lösung spezieller Probleme zu unterstützen.³⁰

³⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 111 f.



Die **Stabstellen** übernehmen **Aufgaben**, um die **Unternehmensleitung** zu **entlasten**. So werden **Entscheidungsvarianten** für die Geschäftsführung **aufbereitet**, um der Führung bei der **Entscheidungsfindung** Informationsmaterial zu geben. Stabstellen sind bspw.³¹

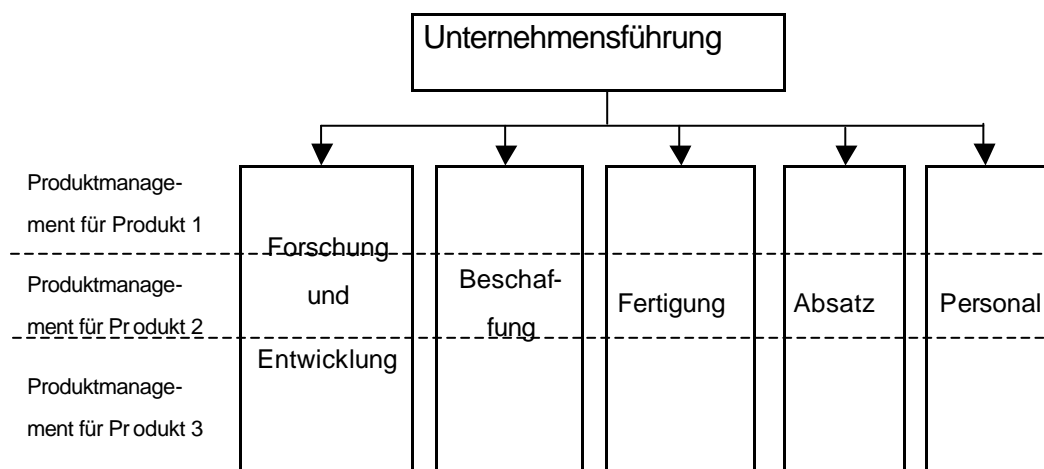
- Rechtsabteilung,
- Planungsstelle.

³¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 114

2.2. Aufbauorganisation

Die traditionelle **horizontale Gliederung** erfolgt in der Regel nach den wichtigsten **Funktionen** im Unternehmen.

2.2.1. Funktionale Organisation

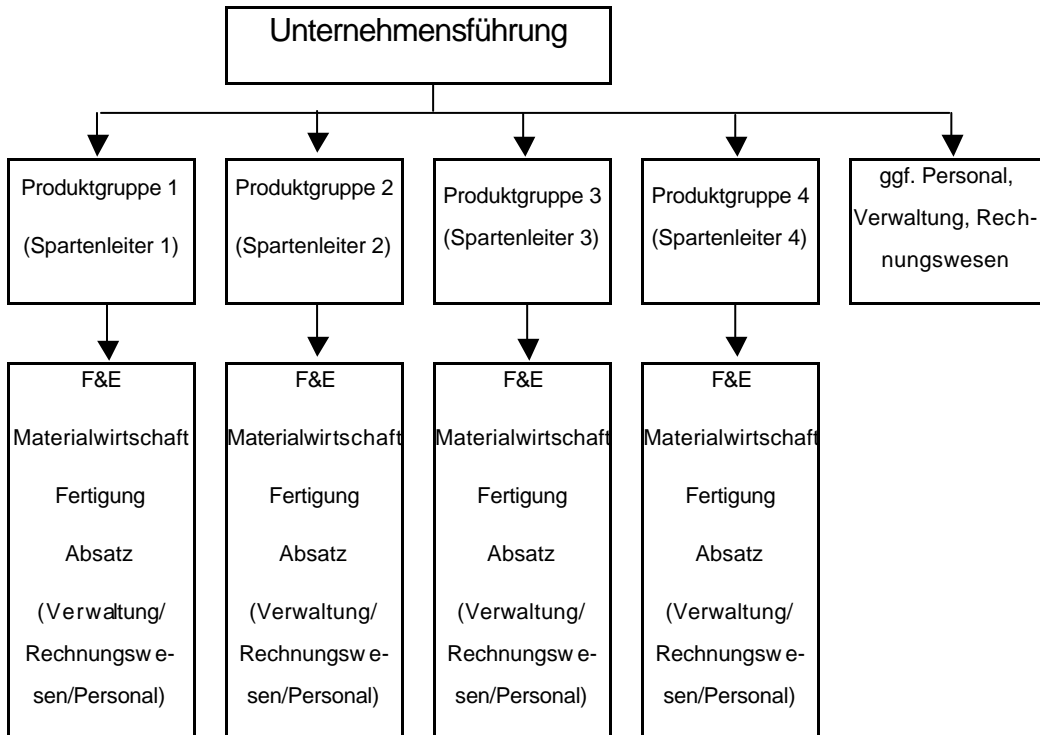


Wie bereits auch in der Gliederung der BWL dargestellt wurde, kann ein Betrieb in **unterschiedliche Funktionen** eingeteilt werden. Auf diese Einteilung wird in der weiteren Folge näher eingegangen.³²

³² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 116

Vorteil	Nachteil
hohe Spezialisierung - hoher Nutzen	Kommunikationsprobleme zwischen den Funktionsbereichen
Einschränkung der erforderlichen Qualifikation	Abteilungsblindheit (Was kümmern mich die anderen?)
Arbeitsteilung	Probleme eines Bereiches betreffen alle
direkte Kontrolle durch Leitung	sehr unflexibel, wenn sich Einflussfaktoren ändern

2.2.2. Divisionale Organisation

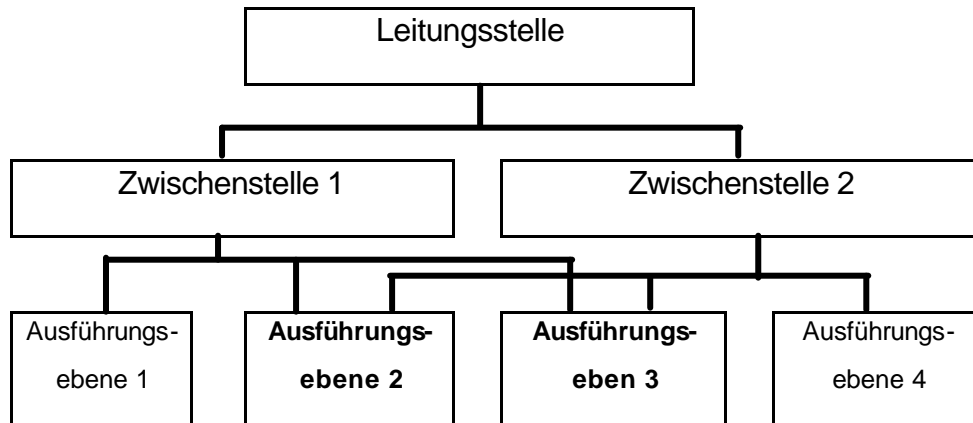


Bei dieser Art der Organisation wird das Unternehmen in unterschiedliche **Sparten/Divisionen** unterteilt, die jeweils alle Funktionen eines Betriebes aufweisen. Es bestehen also „**Betriebe**“ im **Betrieb**.³³

Vorteil	Nachteil
sehr flexibel - Konzentration auf Produkt- bzw. Marktverhältnisse	Doppelgleisigkeit zwischen den Sparten (z. B. Forschung)
geringer Koordinationsaufwand zwischen den einzelnen Divisionen	schwindende Identität mit Gesamtorganisation
klare Kosten- bzw. Gewinnerfassung	schlechte Kundenbetreuung bei Gliederung nach Produktgruppen

³³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 117

2.2.3. Matrixorganisation



In dieser Organisationsform haben untere Stellen **mehrere Vorgesetzte**. Dies ermöglicht enorme Flexibilität, aber diese Organisationsstruktur erfordert großen Koordinationsaufwand und hohe soziale Kompetenz der Mitarbeiter.³⁴ Wie obiges Organigramm andeutet, haben die Ausführungsebene 2 und 3 jeweils zwei unmittelbare Vorgesetzte, nämlich

- Zwischenebene 1 und
- Zwischenebene 2,

während hingegen die Ausführungsebene 1 mit Zwischenstelle 1 und die Ausführungsebene 4 mit Zwischenstelle 2 lediglich einen Vorgesetzten aufweisen.

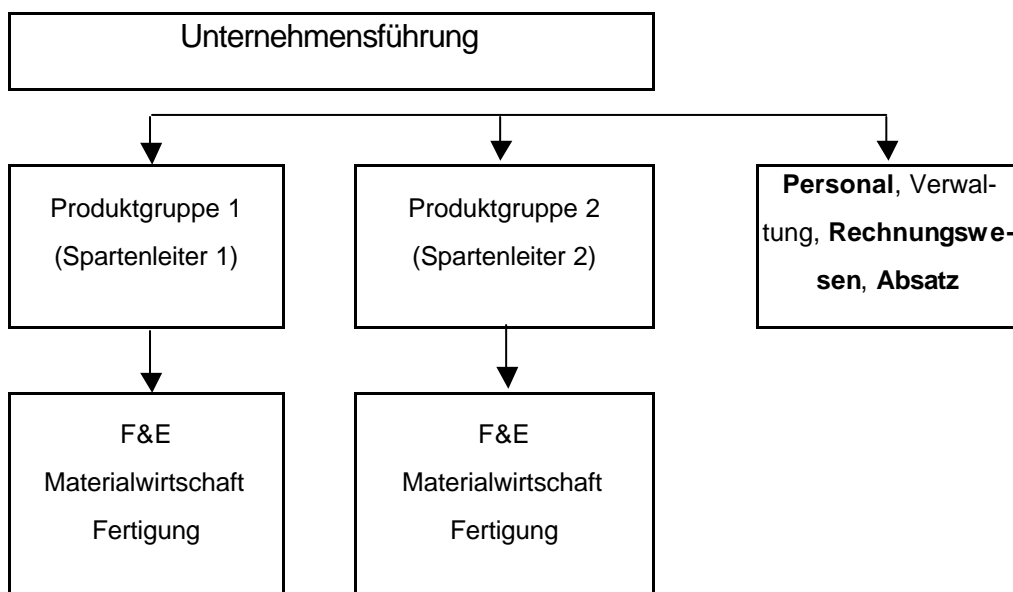
³⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 117

Vorteil	Nachteil
sehr flexibel und innovativ	hoher Kommunikationsbedarf und hohes Konfliktpotential
Gruppenarbeit (wenige Fehler)	erhöhte Arbeitsbelastung
hohes Problem- und Konfliktlösungspotential in den Schnittstellen	Verzögerung der Entscheidungsprozesse

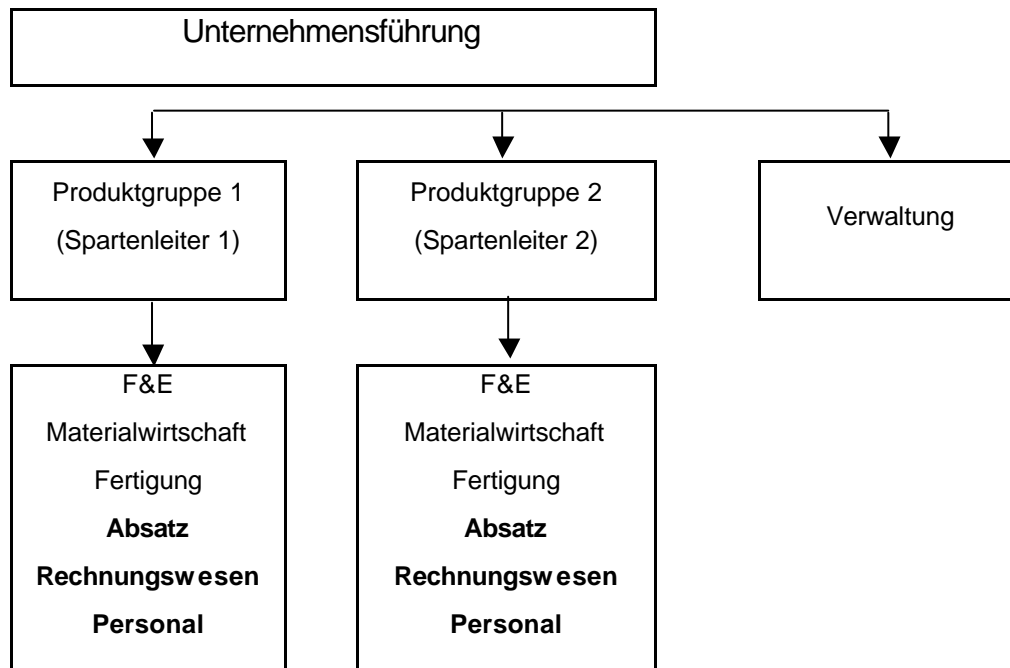
2.2.4. Profit-Cost-Center

Eine Spezialvariante der **divisionalen Organisationsstruktur** ist die Organisation in Form des **Profit-Cost-Centers**. In dieser Variante werden nicht nur in den Sparten alle Funktionen erfüllt, sondern noch zusätzlich je Sparte eine eigene Kostenrechnung durchgeführt, die den Erfolg jeder Sparte dokumentiert.

Cost-Center:



Profit-Center:



Wie die beiden obigen Darstellungen zeigen, gibt es zwischen einem Profit-Center und einem Cost-Center einen wesentlichen Unterschied: Profit-Center verfügen zumeist über alle Funktionen eines Betriebes (ähnlich einer Division bzw. Sparte) und es werden daher neben Kosten auch Erlöse/Umsätze spezifisch verrechnet/zugerechnet und diesbezügliche Kompetenzen an den Verantwortlichen abgetreten.

Bei Cost-Centern werden „lediglich“ Kosten zugerechnet und die damit verbundene Verantwortung an den Leiter abgegeben.

3. Die Produktion

„Als **Produktion** wird im Allgemeinen jener Bereich im Rahmen des prozessualen Betriebsgeschehen angesehen, der unmittelbar auf die **Hervorbringung von Betriebsleistungen ausgerichtet** ist.“³⁵

Im Rahmen des **Produktionsprozesses** erfolgt eine **Transformation von Produktionsfaktoren (Input) in Erzeugnisse (Output)**.

In der modernen Literatur wird anstelle des Begriffs „**Produktion**“ die umfassendere Bezeichnung „**Leistungserstellung**“ verwendet.

3.1. Leistungserstellung

Die **Leistungserstellung** umfasst die Bereiche:³⁶

- **Gewinnung von Rohstoffen (*Urproduktion*)**,
- **Herstellung von Erzeugnissen (Fabrikate) in *Fertigungsbetrieben***,
- **Bearbeitung von Rohstoffen und Erzeugnissen in *Bearbeitungsbetrieben*** (Veredelungsbetriebe),
- **Erbringung von Dienstleistungen durch *Dienstleistungsbetriebe***.

³⁵ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 383

³⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 383

Die **Leistungserstellung** ist ein wesentlicher **Bereich** des **gesamtbetrieblichen Geschehens**, weitere Bereiche sind die **Leistungsverwertung** und **die Finanzierung**.³⁷

3.2. Grundfunktionen der betrieblichen Leistungserstellung

Die betriebliche **Leistungserstellung** umfasst folgende **wesentliche Grundfunktionen**

- Beschaffung,
- Lagerhaltung und
- Fertigung.³⁸

Die **Lagerhaltung** ist neben dem Bereich der Leistungserstellung auch ein wichtiger Bestandteil im Bereich der Leistungsverwertung. Im Rahmen der Produktion geht es um die Lagerung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, sowie Rohprodukten (unfertige Erzeugnisse) im unmittelbaren Produktionsprozess. Im Bereich des Vertriebes geht es um die Lagerung von Fertigerzeugnissen und/oder Handelswaren.

Bei der **Lagerhaltung** ist auch die **Transportfunktion** im Zuge der Leistungserstellung zu nennen. Hierbei geht es um den Gütertransport vom Be-

³⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 383

³⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 384

schaffungsmarkt bis zu den Transportwegen während einzelner Fertigungsschritte bzw. –stufen.

Die Beschaffung wird in einem eigenen Abschnitt behandelt.

3.3. Gestaltung des Produktionsprozesses

Die **Produktionsplanung** hat folgende „Problemfelder“ für das Unternehmen zu klären³⁹

- **Art** der zu erstellenden Leistungen,
- Häufigkeit der Wiederholungen einzelner Fertigungsvorgänge (**Breite des Fertigungsprogramms**) und
- Kriterien für einen **optimalen Produktionsumfang**.

Diese Überlegungen werden **beeinflusst durch**:⁴⁰

- die betriebstechnische **Ausstattung**,
- die betrieblichen **Kapazitäten**,
- die **Absatzmöglichkeiten**,
- die **Finanzierungsmöglichkeiten** ,
- die **Kostenverhältnisse**.

³⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 385

⁴⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 117

3.4. Fertigungsverfahren

Die Fertigungsverfahren stellen die verschiedenen Möglichkeiten zur Gestaltung

- des Fertigungsprogramms und
- des Fertigungsablaufs

dar.

3.4.1. Einteilung von Fertigungsverfahren

Nach dem **Aufbau des Fertigungsprogramms** kann unterschieden werden zwischen:⁴¹

1. Einzelfertigung;
2. Mehrfachfertigung:
 - Massenfertigung,
 - Serienfertigung,
 - Sortenfertigung.

Nach dem **Fertigungsablauf** kann unterschieden werden:⁴²

1. Werkstättenfertigung,
2. Gruppenfertigung,
3. Fließfertigung.

⁴¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 389

⁴² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 390

3.4.2. Einzelfertigung

Die **Einzelfertigung**⁴³ ist durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- spezielle Produktion nach Kundenwunsch,
- hoher Vertriebs- und Arbeitsvorbereitungsaufwand,
- qualifiziertes und anpassungsfähiges Personal.

Vorteil	Nachteil
Hohe Flexibilität	Hohe Kosten (Personalintensität)
Konjunkturelle Unabhängigkeit	Keine Festlegung auf spezielles Programm

3.4.3. Massenfertigung

Die **Massenfertigung**⁴⁴ ist durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- Herstellung gleicher Produkte in großer Menge:
 1. einfache Massenfertigung – Ein Endprodukt;
 2. mehrfache Massenfertigung – Kuppelprodukte (Zwangsweise Entstehung von Nebenprodukten);
 3. Sonderfall: parallele Massenfertigung (spezielle Aggregate);
- qualifizierte Facharbeiter.

⁴³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 390

⁴⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 390 f.

Vorteil	Nachteil
Spezialisierung	unflexibel
geringere Kosten (Personal und Anlagen) → Fixkostendegression	eine Festlegung auf spezielles Programm

3.4.4. Serienfertigung

Die **Serienfertigung**⁴⁵ ist durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- Fertigung einer Zahl gleicher Produkte, dann Umstellung auf andere Serie,
- Produktionsverwandtschaft zwischen den einzelnen Serien.

Vorteil	Nachteil
Spezialisierung	unflexibel
geringere Kosten (Personal und Anlagen) → Fixkostendegression	eine Festlegung auf spezielles Programm

3.4.5. Sortenfertigung

Die **Sortenfertigung** zeichnet sich durch „gleichzeitige Herstellung verschiedener Güter mit Rohstoff- und Produktionsverwandtschaft“⁴⁶ aus.

⁴⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 391

⁴⁶ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 392

Vorteil	Nachteil
Spezialisierung mit gewisser Flexibilität	Insgesamt dennoch statisch

3.4.6. Werkstattfertigung

Die **Werkstattfertigung**⁴⁷ ist durch folgende Kriterien gekennzeichnet:

- örtliche Trennung der Fachabteilungen (Werkstätten);
- Abkopplung der Fertigungsschritte vom Produktionsfluss;
- Produkte berühren die Werkstätten nach Bedarf.

Vorteil	Nachteil
Spezialisierung	Lange Transportwege; Lagerkosten

3.4.7. Weitere Fertigungsverfahren

Gruppenfertigung:⁴⁸

- Zusammenfassen mehrerer Teilproduktionsvorgänge um die Transportwege zu verkürzen.

Fließfertigung:⁴⁹

- Anordnung der Arbeitsvorgänge in nach produktionstechnischen Kriterien erforderlicher Reihenfolge;

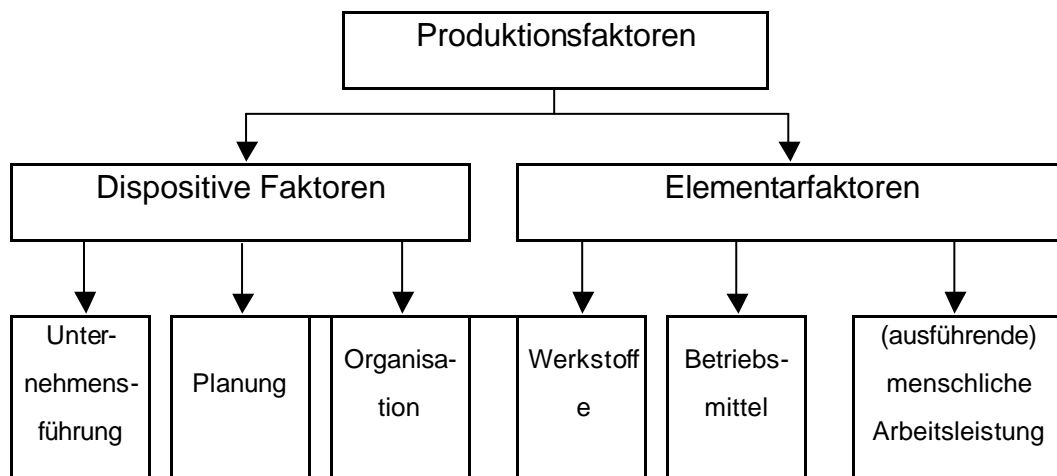
⁴⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 392 f.

⁴⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 393

Vorteil	Nachteil
Reduktion der Gesamtbearbeitungszeit	Sehr unflexible
Lagerersparnis → geringere Raumkosten	Hohe Kosten durch Spezialisierung

3.5. Systematik der Produktionsfaktoren

Abschließend sollen die im Produktionsprozess zur Leistungserstellung notwendigen Faktoren systematisiert werden.



3.5.1. Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren lassen sich nach ihrem Verwendungszweck wie folgt klassifizieren

1. Rohstoffe

⁴⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 393 f.

- **Werkstoffe**

direkter Verzehr, Hauptbestandteil des Erzeugnisses

- **Hilfsstoffe**

direkter Verzehr, Nebenbestandteil des Erzeugnisses (Bsp.: Leim, Farbe etc.)

- **Betriebsstoffe**

indirekter Verzehr, nicht Bestandteil des Erzeugnisses (Bsp.: Treibstoff, Energie, Kleinwerkzeug)

2. Betriebsmittel

indirekter Verzehr, nicht Bestandteil des Erzeugnisses (Bsp.: Fertigungsmaschinen)

3.5.2. Arten von Faktorverzehr

Es gibt drei unterschiedliche Arten des Faktorverzehr:

1. **physischer Untergang** im Produktionsprozess (ggf. mit Rückständen),
2. **Energieumwandlung,**
3. **Verschleiß.**

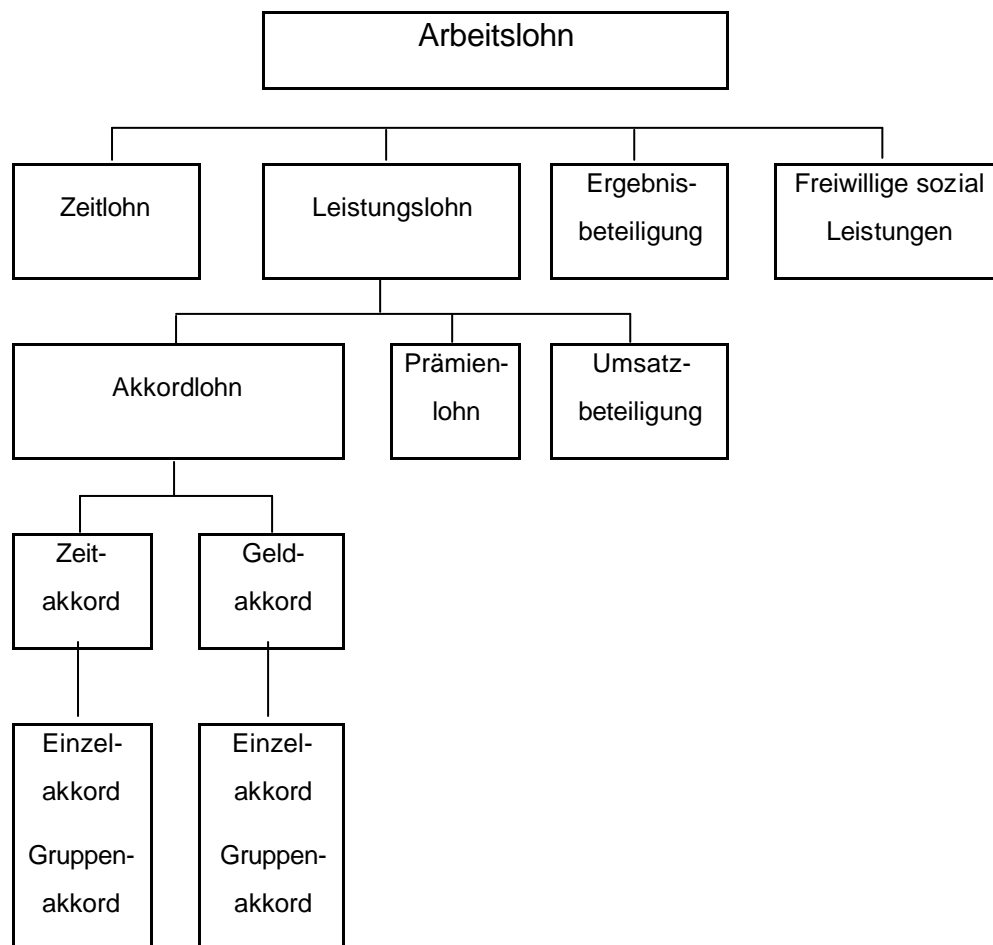
Verschleiß kann auch ein nicht produktionsbedingter Verzehr (Vergeudung, Vernichtung, Verderb, Zeitverschleiß, Zugriff Unberechtigter) sein.

Demzufolge ist **Verzehr** nicht notwendigerweise mit physischer Mengenabnahme gleichzusetzen. (z.B. kontinuierlicher Verschleiß einer Produktionsanlage).

3.5.3. Produktionsfaktor: menschliche Arbeitsleistung

Die menschliche Arbeitsleistung ist sowohl im ausführenden wie auch im dispositiven Bereich erforderlich.

3.5.3.1. Arten von Arbeitslöhnen



Quelle: Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 138

3.5.3.2. Zeitlohn

Von **Zeitlohn** wird gesprochen, wenn die **Entlohnungsgrundlage** für den Arbeitnehmer die **Arbeits-** bzw. **Anwesenheitszeit** ist. Der Lohn wird auf Basis von Stunden, Tagen, Wochen oder Monaten errechnet. Diese Form der Entlohnung bietet wenig Leistungsanreiz, da ein höheres Einkommen nur durch längere Arbeitszeit nicht jedoch durch mehr oder bessere Leistungen in der Zeiteinheit erzielt werden kann. Dennoch wird der Zeitlohn jedoch überall dort zur Anwendung kommen, wo

- der Arbeitnehmer keinen Einfluss auf das Arbeitstempo nehmen kann und
- sich ein höheres Arbeitstempo negativ auf die Qualität des Erzeugnisses auswirken würde.

3.5.3.3. Akkordlohn

Diese Art der Entlohnung liegt vor, wenn ein unmittelbarer **Zusammenhang zwischen Leistung** (Ergebnis menschlicher Arbeit) und dem **Entgelt** besteht.⁵⁰ Eine Mehrleistung in der Zeiteinheit wirkt sich somit in Form eines höheren Entgelts aus.

Es werden die beiden Grundvarianten

- **Zeitakkord** und
- **Geldakkord**

unterschieden.

⁵⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 138 f.

3.5.3.4. Prämienlohn

Der Arbeitnehmer erhält einen **Grundlohn** (Zeitlohn) und hat die Möglichkeit durch **besondere Leistungen eine Prämie** zusätzlich zu verdienen. Dies wird sehr stark im Vertriebsbereich bei Verkäufern angewandt. Ein Autoverkäufer erhält beispielsweise ein monatliches Grundentgelt von € 1.500,-- und bekommt pro verkauftem Auto eine zusätzliche Prämie von € 100,--. Diese Variante wird auch als Umsatzbeteiligung bezeichnet.⁵¹ Weiters gibt es auch Mehrleistungs-, Qualitätsprämien usw.

3.5.3.5. Ergebnis- bzw. Gewinnbeteiligung

Es besteht auch die Möglichkeit Arbeitnehmer am **Unternehmenserfolg** bzw. **Gewinn** zu beteiligen. Diese Variante wird vor allem für das Management eingesetzt.⁵²

⁵¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 142

⁵² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 142 f.

4. Beschaffung

Am Beginn des Prozesses der **Leistungserstellung** steht die **Beschaffung** der für den Produktionsprozess **benötigten Güter**. Unter Beschaffung sind all jene Tätigkeiten zu subsumieren, die der **Bereitstellung** jener **Mittel** dienen, die der **Betrieb zur Erfüllung** seiner **Ziele** benötigt.⁵³

Beschafft werden vorrangig **Produktionsfaktoren** wie:

- **Betriebsmittel,**
- **Betriebsstoffe/Werkstoffe** und auch
- **menschliche Arbeitsleistung.**⁵⁴

Der Betrieb tritt als Nachfrager auf folgenden **Märkten** auf:

- **Waren- und Dienstleistungsmarkt,**
- **Arbeitsmarkt** aber auch am
- **Geld- und Kapitalmarkt.**

Es werden folgende **Abteilungen** in den Beschaffungsprozess miteingebunden:⁵⁵

- **Einkaufsabteilung,**
- **Personalabteilung** und
- **Finanzabteilung.**

⁵³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 369

⁵⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 369

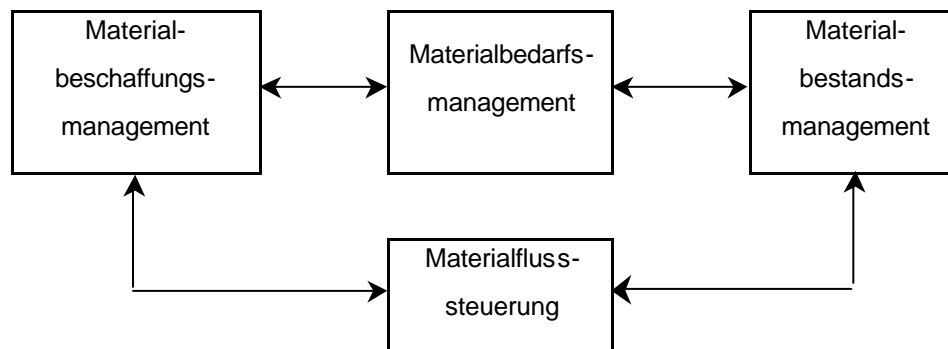
⁵⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 369

Am **Arbeitsmarkt** agiert die **Personalabteilung**, um geeignete **Arbeitskräfte bereitzustellen**.

Die **Finanzabteilung** hat am **Geld- und Kapitalmarkt** zu agieren, um **finanzielle Mittel zu beschaffen**, die für die Betriebstätigkeit erforderlich sind.

Die **Beschaffung von Waren- und Dienstleistungen**, die für die Produktion erforderlich sind, wird von der **Einkaufsabteilung** vorgenommen.

4.1. Materialbeschaffungsprozess



Der Beschaffungsprozess besteht aus den obigen Komponenten. Diese sollen in der Folge kurz umrissen werden.

4.2. Beschreibung der Teilprozesse

4.2.1. Materialbeschaffungsmanagement

Das **Materialbeschaffungsmanagement** befasst sich vorrangig mit dem eigentlichen Bestellprozess. Dabei erfolgt die Suche nach den richtigen Lieferanten, die bspw. die Rohstoffe:

- kostengünstig,
- in hoher Qualität und
- verlässlich

liefern.⁵⁶

4.2.2. Materialbedarfsplanung

Die **Materialbedarfsplanung** setzt sich mit:

- dem erwarteten Bedarf,
- den vorhandenen Fertigungsplänen und
- dem zu erwartenden Absatz

auseinander, um die richtige Qualität und Quantität an Materialien zur richtigen Zeit zur Verfügung zu haben.

⁵⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 372

„Die **Bedarfsplanung** wird umso einfacher und genauer vorgenommen werden, je

- kleiner die Zahl der Artikel des Fertigungsprogramms (bzw. des Absatzplanes) ist;
- weniger Materialien für einen Artikeln gebraucht werden;
- größer die Losgrößen in der Fertigung sind, d.h. also, je weniger Umstellungen in der Produktion erfolgen müssen.“⁵⁷

4.2.3. **Material- und Bestandsmanagement**

Das **Bestandsmanagement** setzt sich mit der Frage nach der Höhe des richtigen Lagerbestandes auseinander. Dabei geht es sowohl um den richtigen Lagerbestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (eigentliches Materialbestandsmanagement), der für den reibungslosen Ablauf der Produktion erforderlich ist, wie auch um die Höhe des Lagerbestandes an Fertigprodukten (Bestandsmanagement). Somit ist das **Materialbestandsmanagement** ein Teil des Bestandsmanagement. Das Bestandsmanagement beschäftigt sich noch zusätzlich mit den Beständen an Halb- und Fertigerzeugnissen, da insbesondere Produktion und Absatz häufig nicht synchron ablaufen, gilt es mit Hilfe des Lagers einen Ausgleich zu schaffen.

⁵⁷ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 373

4.2.4. Materialflusststeuerung

Die **Materialflusststeuerung** ist eine Funktion, die als Klammer über alle eben genannten Bereiche des Beschaffungsprozesses zu sehen ist und helfen soll, alle Bereiche zu optimieren. Wesentliche Ansatzpunkte zur Optimierung dieser Abläufe liefert die **Logistik**.

5. Der Absatz

Unter Absatz versteht man alle Maßnahmen, die zur Verwertung der erzeugten Produkte oder der erstellten Dienstleistungen beitragen.

Die Begriffe **Absatz** und **Leistungsverwertung** werden synonym verwendet. Ebenso wird der Begriff **Vertrieb** oft eingesetzt. „Die Leistungsverwertung sichert den Rückfluss der Werte (Geldmittel), die für den Leistungserstellungsprozess eingesetzt wurden, und bildet die Basis für die Weiterführung der Produktionstätigkeit.“⁵⁸

Der **Absatz** hat **nicht „nur“** die Funktion **passiv** zur Befriedigung einer vorhandene Nachfrage zu dienen, sondern die **Erzeugung neuer Nachfrage** durch das **Wecken neuer Bedürfnisse** zu fördern.⁵⁹ Schließlich kann die ganze Unternehmenskonzeption auf die optimale Befriedigung gegenwärtiger und künftiger Märkte ausgerichtet sein. Dies wird als „**Marketing**“ bezeichnet.

⁵⁸ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 449

⁵⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 450

5.1. Absatzpolitische Instrumente

Nachfolgend findet sich eine Liste der bedeutendsten absatzpolitischen Instrumente:

- Preispolitik,
- Produkt- und Sortimentsgestaltung,
- Kommunikationspolitik und
- Distributionspolitik.

Entscheidend für den Erfolg eines Betriebes ist der optimale Mix obiger Instrumente. Diese werden nachfolgend kurz behandelt.

5.2. Preispolitik

Grundsätzlich haben viele Unternehmen über die Preispolitik Möglichkeiten den Umsatz zu beeinflussen. Daraus lässt sich jedoch nicht ableiten, ob zB. niedrigere Preise zu mehr oder weniger Umsatz führen werden.

Die **Unternehmensgröße** kann durchaus ein **wesentlicher Faktor** für die **Preisgestaltung** sein.⁶⁰

So haben **kleine Unternehmen**, mit einem geringen Marktanteil, oft **keine Möglichkeit den Marktpreis** zu beeinflussen. Vor allem trifft dies auf jene Fälle zu, in denen die angebotene Leistung leicht substituierbar ist. Hier haben sich Unternehmen an den Marktpreisen zu orientieren und können dem-

⁶⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 483

nach bei gegebenem Preis ihr Unternehmensergebnis nur über die angebotene Menge optimieren (**Mengenanpasser** und **Preisnehmer**).⁶¹

Anders sieht die Situation bei **Unternehmen mit großem Marktanteil** (Marktmacht) aus. Diese können durch:

- **aktive Preispolitik** (setzen von Preisen – Preissetzer) oder
- **Mengenpolitik** (Anpassen der Menge, um den Preis zu beeinflussen)

ihr Unternehmensergebnis optimieren.⁶²

5.3. Produktpolitik

Das von einem Unternehmen angebotene **Leistungsspektrum** bietet ebenfalls die Möglichkeit den **Absatz zu optimieren**.

Ein wesentliches Mittel ist die **Produktpolitik**, die sich mit drei Themen beschäftigt:⁶³

- **Produktinnovation** (neue Produkte werden eingeführt):
 - Produktdifferenzierung,
 - Diversifikation;
- **Produktvariation** (Modifikation bestimmter Eigenschaften in vorhandenen Produkte);
- **Produktelimination** (Verzicht auf bisherige Produkte bzw. Produktgruppen → Programmbereinigung).

⁶¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 483

⁶² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 443 f.

⁶³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 484 f.

Ansoff-Matrix

Obige Möglichkeiten lassen sich in der **Ansoff-Matrix**, auch **Produkt-Markt-Expansionsraster** genannt, übersichtlich als (Wachstums-) Strategien darstellen.⁶⁴

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie
Neue Märkte	Marktentwicklungsstrategie	(Diversifizierungsstrategie)

Quelle: Kotler/Bliemel (1995), S. 107

5.4. Kommunikationspolitik

Diese wird als „**Sprachrohr**“ des Marketing bezeichnet. Ziel ist es, tatsächlichen und potentiellen Abnehmern ein für den Absatz **förderliches Bild vom jeweiligen Angebot** und dem **Unternehmen** selbst zu vermitteln.⁶⁵

Die wichtigsten Formen der Kommunikationspolitik sind:

- **Werbung,**
- **Verkaufsförderung,**
- **persönlicher Verkauf** und
- **Öffentlichkeitsarbeit.**⁶⁶

⁶⁴ Vgl. Kotler/Bliemel (1995), S. 107

⁶⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 485

⁶⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 485 f.

Die **Werbung** nimmt aufgrund der Entwicklung der **Massenmedien** wie Presse, Rundfunk, Fernsehen und verstärkt auch durch das Internet eine herausragende Stellung ein. **Weitere Werbemittel** sind Postwurfsendungen, Kataloge, Plakate und Werbezettel. **Ziel der Werbung** ist es, den Absatz eines Unternehmens mithilfe des Einsatzes von Werbemitteln zu fördern. „Der Prognose des Erfolges von Werbemaßnahmen und der Erfolgskontrolle ist grundsätzliches Augenmerk zu schenken, wenngleich zum Teil erhebliche Schwierigkeiten bei der Quantifizierung und Erfolgszurechnung bestehen.“⁶⁷

Bei **verkaufsfördernden Maßnahmen** geht es darum, kurzfristig den Absatz eines Produktes zu beeinflussen.⁶⁸

Die **Öffentlichkeitsarbeit (Public Relation)** versucht **Informationen über das Unternehmen** und seinen Werthaltungen (Normen, Werte und Leitbild des Unternehmens) **zu kommunizieren**, um dadurch die Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen in gewünschter Weise zu steuern.⁶⁹

5.5. Distributionspolitik

Hier geht es darum, geeignete **Formen der Vertriebsorganisation** bzw. das **Vertriebssystem** zu finden, um die erbrachten Leistung den Abnehmern zur Verfügung zu stellen.⁷⁰

⁶⁷ Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 487

⁶⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 487

⁶⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 488

⁷⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 487 f.

Hiebei sind **zwei Arten** der Distribution zu unterscheiden:

- **Akquisitorische** und
- **Physische Distribution.**⁷¹

Erstere dient der **Schaffung oder Ausweitung von Absatzmöglichkeiten** und betrifft die Probleme von Distributionswegen (-kanälen) und deren Distributionsorgane.

Die **physische Distribution** hingegen betrifft:

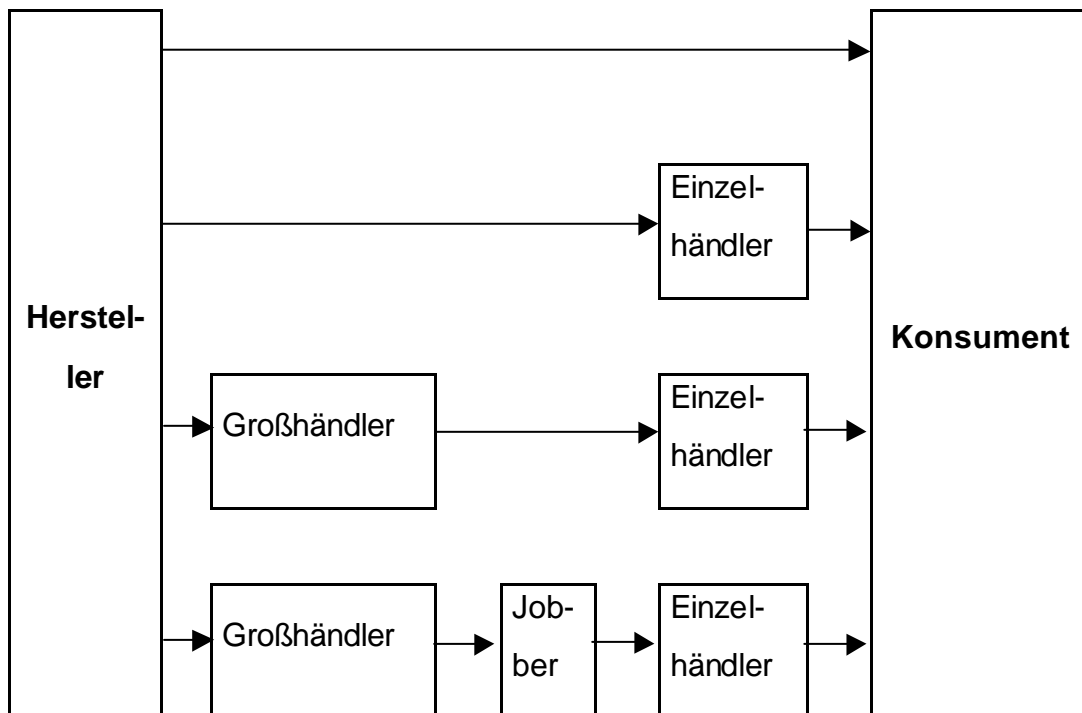
- die **Verpackungs-**,
- die **Versand-**
- die **Transport-**,
- die **Lager-** und
- die **Lieferservicethematik.**

⁷¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 488

5.6. Arten von Vertriebskanälen

Abschließend werden noch die bedeutendsten Vertriebskanäle dargestellt.

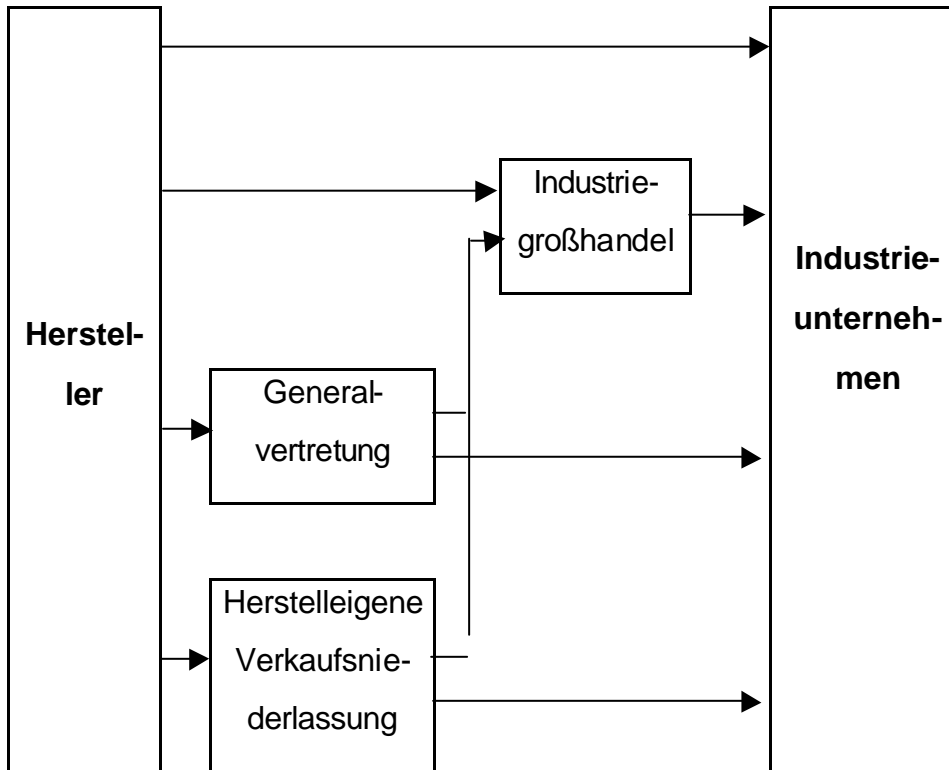
5.6.1. Distribution im Konsumgüterbereich



Quelle: Kotler/Bliemel (1995), S. 807

Da es im Vertriebsprozess einen Unterschied ausmacht, ob Unternehmen für Endverbraucher (Konsumenten) produzieren oder für Industrieunternehmen, sehen auch die Distributionskanäle anders aus.

5.6.2. Distribution im Industriegüterbereich



Quelle: Kotler/Bliemel (1995), S. 807

6. Unternehmensführung und Management

Die **Unternehmensführung** hat die Aufgabe alle Entscheidungen, die nur aus dem Ganzen des Unternehmens heraus getroffen werden können, zu fällen. Die Gesamtheit der mit überwiegend dispositiven Aufgaben beschäftigten Personen bezeichnet man als Management, wobei sich dieses grundsätzlich in:

- **Top-Management** (mitarbeitende Eigentümer, Geschäftsführer, Vorstand),
- **Middle-Management** (Leiter der einzelnen Funktionsbereiche wie Einkauf, Produktion, Verwaltung, Finanzen,...) und
- **Lower-Management** (wie Abteilungsleiter, Meister, Vorarbeiter)

unterteilen lässt.⁷²

Das markante an der **Unternehmensführung** ist, dass diese **richtungsweisende, das gesamte Unternehmen betreffende Entscheidungen** fällt.⁷³

⁷² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 63

⁷³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 64

6.1. Die Unternehmensführung als Träger von Entscheidungen

Führungsentscheidungen weisen folgende **Merkmale** auf:⁷⁴

- sie sind für den Bestand des Unternehmens von grundlegender Bedeutung,
- sie betreffen das Unternehmen als Ganzes und
- sie sind nicht an untere Instanzen delegierbar.

Beispiele für Führungsentscheidungen:⁷⁵

- Vorgabe von Unternehmenszielen,
- Festlegung der Unternehmenspolitik,
- Koordination von Teilbereichen,
- Personalpolitik.

6.2. Unternehmensziele

An dieser Stelle werden **Unternehmensziele** nach:

- ihren **inhaltlichen Kriterien**,
- ihrem angestrebten **Ausmaß** und
- ihren **zeitlichen Bezug**

⁷⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 64

⁷⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 64

eingeteilt.⁷⁶ Diese drei Kriterien bezeichnet man als Zieldimensionen, die als Mindestanforderung bei der Formulierung eines realisierbaren Zieles anzusehen sind.

6.2.1. Inhalt von Zielen

Quantifizierbare Ziele:⁷⁷

- Streben nach ausreichendem Gewinn,
- Streben nach Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichtes,
- Streben nach Produktivität,
- Streben nach Wirtschaftlichkeit,
- Streben nach Liquidität.

Die Realisierbarkeit dieser Ziele lässt sich zumeist relativ gut messen.

Nicht-Quantifizierbare Ziele:⁷⁸

- Streben nach Unabhängigkeit/Vereinigung/Kooperation,
- Streben nach Prestige,
- Streben nach Macht,
- ethnische und soziale Bestrebungen.

⁷⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 69

⁷⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 69

⁷⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 69

Bei der Gruppe der Nicht-Quantifizierbaren Ziele ist vor allem die Messung des Zielerreichungsgrades mit erheblichen Problemen verbunden.

6.2.2. Ausmaß von Zielen

Hiebei kann zwischen:

- **unbegrenzt formulierten** und
- **begrenzt formulierten** Zielen

unterschieden werden.⁷⁹

6.2.3. Zeitlicher Bezug von Zielen

Durch den zeitlichen Bezug wird die **Frist** festgelegt in der ein Ziel erreicht werden soll. Hiebei lassen sich:

- **kurz-**,
- **mittel-** und
- **langfristige Ziele**

unterscheiden.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 76

⁸⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 77

6.2.4. Einteilung nach der Stellung im Zielsystem

Ziele könne auch anhand ihrer **Stellung im Zielsystem** eingeteilt werden.

Wobei grundsätzlich:

- **Oberziele,**
- **Zwischenziele** und
- **Unterziele**

unterschieden werden können.⁸¹

Diese Einteilung lässt sich anhand eines kurzen Beispiels verdeutlichen:

Oberziel	Unternehmensführung (Gewinnerzielung, Erhöhung der Rentabilität)		
Zwischenziele	Produktionsbereich Senkung der Produktionskosten	Finanzbereich Verbesserung der Kapitalstruktur	Absatzbereich Steigerung des Umsatzes
Unterziele	<ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Lohnkosten • Senkung des Materialverbrauches • Verbesserung der Instandhaltung der Maschine 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung langfristiger Kredite • Beschaffung zinsgünstiger Kredite • Gutes Mahnwesen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Vertriebssystems • Besseres Sortiment • Niedrigere Einführungspreis

Quelle: Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 79

6.3. Führungsstile

Um Unternehmensziele erreichen zu können, ist es für das Management notwendig, zu führen. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Nachfolgend werden die wesentlichsten Führungsstile erläutert.

6.3.1. Patriarchalischer Führungsstil

Der patriarchalische Führungsstil weist folgende Kriterien auf:⁸²

- Absoluter Herrschaftsanspruch des Patriarchen liegt vor.
- Mitarbeiter werden an der Führung nicht beteiligt.
- Die Organisationsform ist einfach und wird oft in kleinen Gruppen praktiziert.
- Ein Leitbild „Vater-Kinder“ begründet einen Treue- und Versorgungsanspruch gegenüber den Mitarbeitern.

6.3.2. Charismatischer Führungsstil

Der charismatische Führungsstil ist dem patriarchalischen ähnlich und zeigt einige zusätzliche Merkmale:

- Herrschaftsanspruch leitet sich aus dem Charisma des Führers ab und wird akzeptiert.
- Untergebene sind mit Verheißung einmaliger, überraschender Erfolge für jede Aufgabe zu begeistern.

⁸¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 78

⁸² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 118

6.3.3. Autokratischer Führungsstil

Der autokratische Führungsstil ist durch folgende Charaktere gekennzeichnet:⁸³

- Nicht die Person des Führers steht im Vordergrund, sondern der Autokrat bedient sich der vorhandenen Organisation als Institution.
- Entscheidungen erfolgen durch einen umfangreichen Führungsapparat.
- Der Führungsstil ist durch die „geordnete Disziplin“ gekennzeichnet.
- Hierarchiestufungen und eindeutige Kompetenzabgrenzungen sind vorhanden.

6.3.4. Bürokratischer Führungsstil

Der bürokratische Führungsstil begründet sich auf der Autokratie und zeigt folgende Merkmale:

- Die Willkür des Autokraten wird durch das Prinzip der Legalität ersetzt.
- Bürokratische Instanzen und ein gültiges Reglement sind vorhanden.
- Gleichbehandlung der Mitarbeiter ist vorgesehen.
- Übertriebener Formalismus, Überorganisation sowie Perfektionsstreben sind zumeist gegeben.

⁸³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 118 f.

6.3.5. Autoritärer und kooperativer Führungsstil

Diese beiden Führungsstile kommen in ihrer reinen Form kaum vor, da sie Idealtypen sind. Sie stellen vielmehr beide Extreme eines Kontinuums dar, in der eine Vielzahl von Führungsmöglichkeiten existiert.

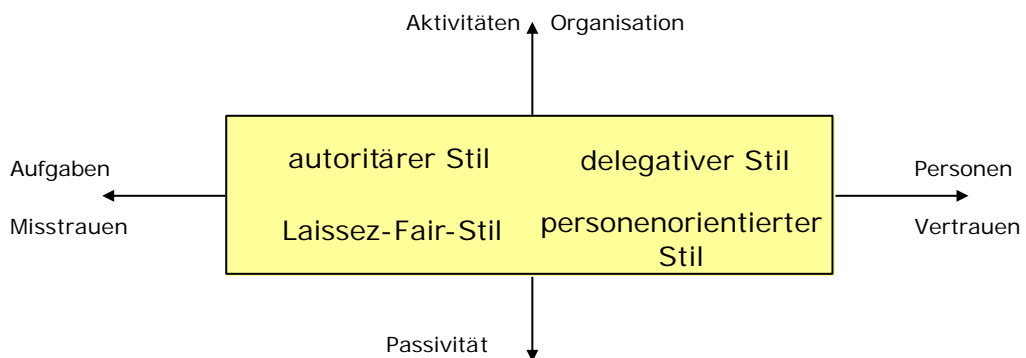
Der **autoritäre Führungsstil** zeichnet sich durch eine hohe Aufgabenorientierung und eine niedrige Personenorientierung aus. Die Mitarbeiter werden an Führungsentscheidungen nicht beteiligt. Eine Delegation der Aufgaben findet nicht statt. Alle Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben bleiben beim Vorgesetzten. Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen beschränkt sich auf Informationen, die zur Durchführung der Arbeitsaufgabe nötig sind. Der Dienstweg ist einzuhalten. Eine Motivation der Mitarbeiter ist schwierig, da soziale und zwischenmenschliche Beziehungen auf ein Mindestmaß reduziert sind.

Beim **kooperativen Führungsstil** sind Vorgesetzte und Untergebene Partner. Die Führungsentscheidungen werden durch alle Beschäftigten getroffen. Da der Vorgesetzte die Koordination der Gruppe übernimmt, werden viele Aufgaben wie Planung und Kontrolle delegiert. Nur die Dienstaufsicht und die Erfolgskontrolle bleiben zentral bei der Führung. Die Motivation der Mitarbeiter ist stark ausgeprägt, da sie selbständig und eigenverantwortlich die Aufgaben erfüllen können.

Eine zu starke Ausprägung des kooperativen Führungsstils kann sehr schnell zu einer Sonderform - dem **laissez faire** Führungsstil - führen. Kennzeichnend hierfür ist der fehlende Gestaltungswillen und die Ziellosigkeit der Führung. Es findet eine „Nicht-Führung“ statt, der Vorgesetzte lässt die Untergebenen gewähren und greift nur in Ausnahmefällen in die Arbeitsabläufe ein.

	Autoritär	Partizipativ
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Entscheidungen, Transparenz • Flexibel und schnell 	<ul style="list-style-type: none"> • Meinungsvielfalt • Machtverteilung • Motivierend • Mehr Fachkompetenzen und größerer Praxisbezug
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Druck auf eine Person • Machtmissbrauch • Beschränktheit der Fachkompetenz (Anmaßung von Allwissen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsschwierigkeiten • Unflexible und langsame Entscheidungen

Nach der **Ohio-State-Studie** werden oben beschriebene Führungsstile übersichtlich dargestellt.



7. Planung

Unternehmensführung bedeutet das **Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit**. Die **Qualität von Entscheidungen** hängt sehr stark von der Qualität der zur Verfügung stehenden **Informationen** ab. Die **Gewinnung, Aufbereitung und Verarbeitung aller Informationen** unter dem Gesichtspunkt der bestmöglichen Realisierung der Unternehmensziele ist **Aufgabe der Unternehmensplanung**.⁸⁴

7.1. Definition von Planung

7.1.1. Improvisation

Improvisieren ist ein spontanes **Eingehen** auf einen unvermutet auftretenden **Tatbestand** – die Reaktion auf etwas nicht Geplantes.

7.1.2. Prognose

Eine **Prognose** ist eine **Feststellung einer wahrscheinlichen Entwicklung** („Wie **wird** es sein?“). Diese versucht zukünftige Zustände ausgehend von der gegenwärtigen Lage aufgrund begründbarer Erwartungen zu beschreiben.⁸⁵

⁸⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 88

⁸⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 88

7.1.3. Planung

Planen bedeutet **Vorwegnahme zukünftigen Handelns**. Es werden Entscheidungen festgelegt, um ein (zukünftiges) Ziel („Wie **soll** es sein?“) zu erreichen. Planung bedeutet demnach, dass Ziele festgelegt werden und nach dem besten Weg zur Zielerreichung gesucht wird.⁸⁶ **Der Planungsprozess**

Aus dieser Warte heraus ist es notwendig:

- eine **Zielplanung** und
- eine **Maßnahmenplanung**

durchzuführen.⁸⁷

Im Rahmen der Zielplanung werden vor allem die Zielalternativen einander gegenübergestellt und es wird die Entscheidung für das tatsächlich zu realisierende Ziel getroffen. Im Zuge der Maßnahmenplanung werden die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt.⁸⁸

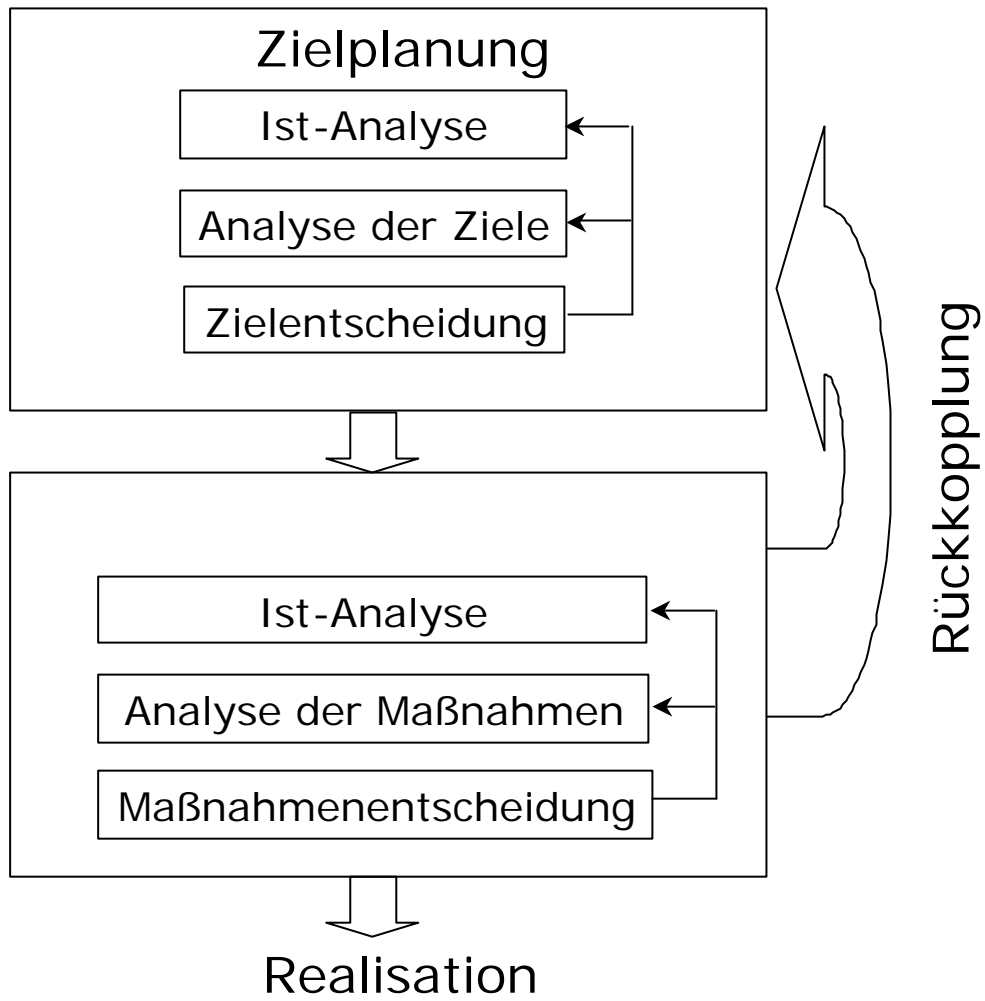
Es ist auch zu beachten, dass zwischen den einzelnen Phasen **Rückkopplungen** möglich sein müssen, um Änderungen von Einflussfaktoren aufgrund geänderter Umweltbedingungen aber auch aufgrund **neu** gewonnener Erkenntnisse mit in den Planungsprozess einfließen zu lassen.⁸⁹

Nachfolgend findet sich eine grafische Aufbereitung des Planungsprozesses.

⁸⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 88

⁸⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 94

⁸⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 94



Quelle: Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 95

⁸⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 95

8. Das Rechnungswesen

Das **betriebliche Rechnungswesen** unterteilt sich in vier wesentliche **Bereiche**:⁹⁰

- **Buchhaltung** (Zeitrechnung),
- **Kalkulation** (Stückrechnung),
- **Planung** (Vorschaurechnung) und
- **Betriebliche Statistik** (Vergleichsrechnung).

Daraus resultierend lassen sich folgende **Abrechnungsbereiche** festlegen:⁹¹

- **Buchhaltung** und **Jahresabschluss**,
- **Kosten- und Leistungsrechnung** (einschließlich Kalkulation),
- **Vorschaurechnung** und
- **Revision**.

8.1. Buchhaltung und Bilanzierung

Die **Finanzbuchführung** „stellt eine **lückenlose Dokumentation aller nach außen gerichteter Geschäftsvorfälle** einer Abrechnungsperiode in **chronologischer und sachlicher Ordnung** dar.“⁹²

⁹⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 573

⁹¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 573

Sie beschäftigt sich somit mit der Frage: „**Was ist geschehen?**“ und ist demnach ein **abrechnungsorientiertes Verfahren**.⁹³

Im Rahmen der **Bilanzierung (Jahresabschluss)** wird der **Erfolg** einer Periode sowie der **Stand des Vermögens** zum Stichtag (meist Jahresende) unter Berücksichtigung zahlreicher handels- und steuerrechtlicher Vorschriften aus den Zahlen der Buchhaltung unter Berücksichtigung der Inventur **ermittelt**.⁹⁴

Von der **Finanzbuchhaltung** zu **unterscheiden**, ist die sogenannte **Betriebsbuchführung**. Diese stellt eine **kalkulatorische Ergebnisrechnung** dar.⁹⁵

Die **Buchführung** kann in Form von

- **Einnahmen- und Ausgabenrechnung**
- **Einfacher Buchführung**
- **Doppelter Buchführung**

erfolgen.⁹⁶

Die **doppelte Buchführung** (Buchhaltung) hat die **überragende Bedeutung**. Dies ist auch durch rechtliche Vorschriften begründet, da die einfache Buchführung steuerrechtlich verboten ist und die Einnahmen-Ausgaben-

⁹² Lechner/Egger/Schauer (2001), S.575

⁹³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 575

⁹⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 575

⁹⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 576

⁹⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 579

Rechnung vorrangig freiberuflichen Tätigkeiten (Ärzte, Rechtsanwälte etc.) vorbehalten ist.⁹⁷

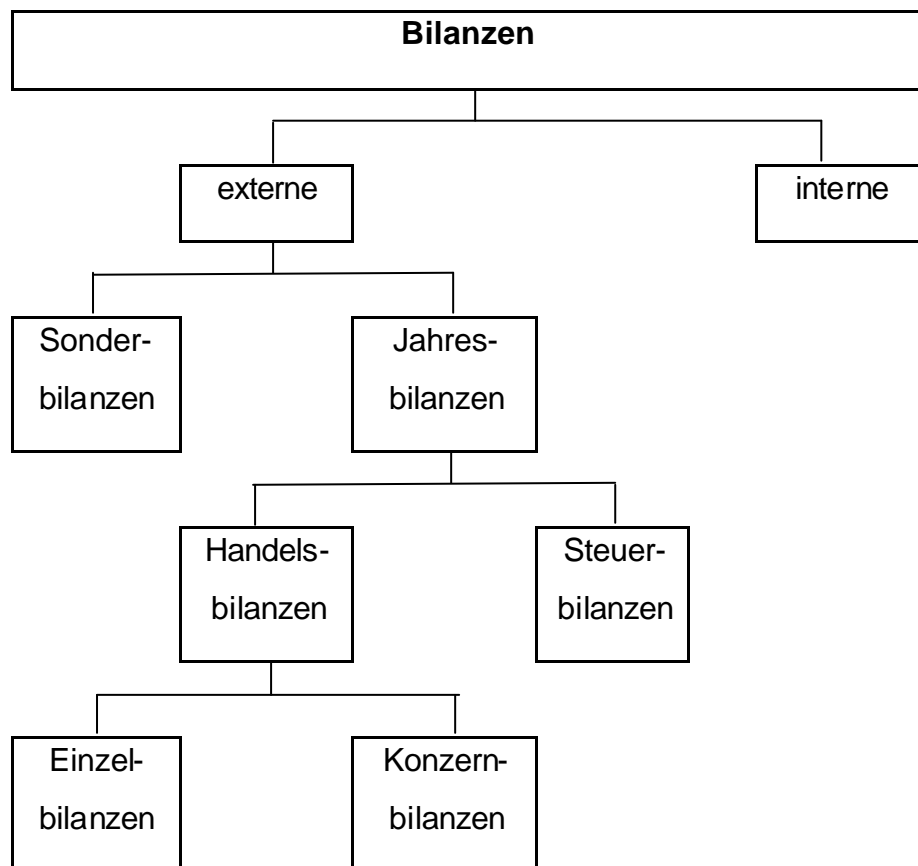
Weiters zu unterscheiden ist der Begriff der **Finanzrechnung**. Diese beschäftigt sich mit dem **Geldfluss** aufgrund der Geschäftstätigkeit und umfasst alle Zahlungsvorgänge (Kapitalflussrechnung).⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 579

⁹⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 576

8.2. Jahresabschluss

Hinsichtlich der Aufgaben der Unternehmensbilanzen gibt es sehr unterschiedliche Arten von Bilanzen:



Quelle: Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 606

Interne Bilanzen sind solche, die vom Unternehmen aufgrund bestimmter betriebswirtschaftlicher Zielvorstellungen für **interne Zwecke** aufgestellt werden, während sich **externe Bilanzen** an das Unternehmen und auch an einen **Bilanzinteressentenkreis außerhalb des Unternehmens** richten,⁹⁹ wie etwa:

- **Finanzbehörden,**
- **Gläubiger** und potentielle Investoren wie:
 - Banken (Hausbank),
 - Lieferanten aber auch
- **Kunden.**

Zu den **externen Bilanzen** zählen:

- **Sonderbilanzen** und
- **Jahresbilanzen.**¹⁰⁰

Sonderbilanzen werden aus **speziellen Anlässen** wie etwa:

- Gründung,
- Auflösung oder
- Liquidation eines Unternehmens

erstellt.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 606

¹⁰⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 606

¹⁰¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 607

Die **Bewertungsregeln** zur Erstellung der Bilanz hängen sehr stark von der Aufgabe der Sonderbilanz ab.

Jahresbilanzen werden hingegen **regelmäßig (alljährlich) aufgestellt** und folgen den Bewertungsregeln für Jahresabschlüsse des Handelsgesetzbuches (HGB). Während die Reglementierung zur Erstellung der **Handelsbilanz** von den Leitsätzen:

- des **Gläubigerschutzes** und
- den **Interessen** der **Anteilseigner**

geprägt ist, orientiert sich die **Steuerbilanz** auch an einkommensteuerrechtlichen Vorschriften.¹⁰²

Jahresbilanzen geben unternehmensbezogene Auskunft über:¹⁰³

- die Vermögens- und Kapitalstruktur,
- die Erfolgsstruktur (Struktur der Erträge und Aufwendungen),
- den erzielten, den ausschüttbaren und den steuerbaren Gewinn,
- die Umsätze insgesamt und detailliert für betriebliche Teilbereiche und
- die Liquiditätssituation.

Durch Bildung von **Kennzahlen** kann die Aussagekraft durchaus erhöht werden. Dies wird als **Bilanzanalyse** bezeichnet.¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 607

¹⁰³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 607

¹⁰⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 607

Der **Jahresabschluss** besteht grundsätzlich aus zwei wesentlichen Teilen:

- der **Bilanz** und
- der **Gewinn- und Verlustrechnung**.

8.2.1. Bilanz

Die **Bilanz** stellt die Vermögenssituation und die Kapitalstruktur eines Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag dar.

Vermögen (Aktivseite)	Kapital (Passivseite)
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital (Schulden)
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Nach dem Handelsgesetzbuch sieht die Gliederung der Bilanz wie folgt aus:

A. Anlagevermögen I. Immaterielles AV II. SachAV III. FinanzAV	A. Eigenkapital I. Nennkapital II. Kapitalrücklagen III. Gewinnrücklagen IV. Bilanzgewinn
B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonstige III. Wertpapiere und Anteile IV. Kassa, Bank	B. Unversteuerte Rücklagen C. Rückstellungen D. Verbindlichkeiten I. Bankverbindlichkeiten II. Lieferverbindlichkeiten III. Sonstige
C. Aktive Rechnungsabgrenzung	E. Passive Rechnungsabgrenzung

8.2.2. Gewinn- und Verlustrechnung

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** stellt den Erfolg einer bestimmten Periode dar.

AUFWAND			ERTRAG
Aufwand			Erträge
Gewinn			

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** nach der Gliederung des Handelsgesetzbuches (nach dem Gesamtkostenverfahren) weist folgende Struktur auf:

-	Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erträge
-	Aufwendungen d. Leistungserbringung
=	<u>und sonstige betriebliche Aufwendungen</u>
	Betriebserfolg
+/-	Finanzerträge
-	<u>Finanzaufwendungen</u>
=	Finanzerfolg
	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
+/-	außerordentliche Erträge
-	<u>außerordentliche Aufwendungen</u>
=	außerordentliches Ergebnis
-	<u>Ertragsteuern</u>
+/-	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag
+/-	Rücklagenbewegungen
+/-	<u>Gewinn- / Verlustvortrag aus dem Vorjahr</u>
=	Bilanzgewinn / Bilanzverlust

8.3. Kostenrechnung

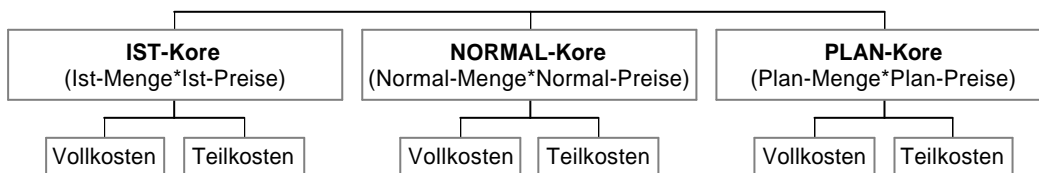
Die **Aufgaben** der Kostenrechnung sind vielfältig. Sie hat insbesondere folgende **Funktionen**:¹⁰⁵

- Preisbildungsfunktion,
- Preisrechtfertigungsfunktion,
- Kalkulatorische Ergebnisermittlung,
- Optimierung des Leistungsprogramms in Breite und Tiefe und
- Bewertung von Halb- und Fertigerzeugnissen in Handels- und Steuerbilanz.

Das **System** der Kostenrechnung bestehen aus fünf Bereichen:

1. Kostenartenrechnung,
2. Kostenstellenrechnung,
3. Kostenträgerrechnung,
4. Kostenträgererfolgsrechnung,
5. Periodenerfolgsrechnung.

Darüber hinaus ist zu unterscheiden zwischen:



¹⁰⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 778

8.3.1. Kostenartenrechnung

In der **Kostenartenrechnung** werden aus der Finanzbuchhaltung **Aufwendungen** in **Kosten** übergeführt.

„**Kosten** sind **betriebsbedingter, periodenbezogener, bewerteter Verbrauch** bzw. **Einsatz von Gütern und Leistungen**.“¹⁰⁶ Kosten sind der Werteinsatz zur Leistungserstellung und Leistungsverwertung.

Entsprechend ihrer Entstehung können Kosten gegliedert werden zB. in:

- Materialkosten,
- Personalkosten oder Arbeitskosten,
- Kapitalkosten,
- Fremdleistungskosten (zB. Energiekosten),
- Steuerkosten.¹⁰⁷

Entsprechend der Bereiche, in denen sie entstehen, kann man zB.:

- Lagerkosten,
- Fertigungskosten,
- Verwaltungskosten,
- Vertriebskosten

unterscheiden.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 318

¹⁰⁷ Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 22

¹⁰⁸ Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 22

8.3.2. Kostenstellenrechnung

Kostenstellen sind **Betriebsbereiche**, denen die **Kosten** entsprechend ihrer Verursachung **zuzurechnen sind**. Sie lassen sich nach Kriterien wie:

- **Einheitlichkeit der Verrichtung,**
- **räumliche Verteilung**

unterscheiden.¹⁰⁹

8.3.3. Kostenträgerrechnung

In der **Kostenträgerrechnung** werden die (variablen oder vollen) **Kosten eines Kostenträgers** (Auftrages, Produktes) **ermittelt, indem die Einzelkosten direkt** und die **Gemeinkosten indirekt** über Zuschlags- und/oder Verrechnungssätze (aus der Kostenstellenrechnung) **zugerechnet werden**.¹¹⁰

8.3.4. Kostenträgererfolgsrechnung

Die **Kostenträgererfolgsrechnung** ermittelt den „stückbezogenen“ **Erfolg eines Kostenträgers** (Auftrages, Produktes).¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 23

¹¹⁰ Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 149

¹¹¹ Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 161

8.3.5. Periodenerfolgsrechnung

In der **Periodenerfolgsrechnung** wird der **Gesamterfolg** von **allen Produkten** (Kunden, Absatzgebiete usw.) einer **bestimmten Abrechnungsperiode errechnet**.¹¹²

¹¹² Vgl. Kemmettmüller/Bogensberger (1996) S. 149

9. Finanzierung und Investition

Wie dem Leser, auch aufgrund privater Erfahrungen, bekannt sein wird, stellt sich in den meisten Fällen einer Anschaffung (Investition) auch die Frage nach der Finanzierung. Genau so verhält es sich auch im betriebswirtschaftlichen Umfeld. Investitionsentscheidungen sind stets auch mit der Frage der Finanzierung verknüpft. Aus diesem Grund werden die beiden Themen „gemeinsam“ behandelt.

Der Begriff **Finanzwirtschaft** ist ein sehr umfangreicher und umfasst:

- die **Aufbringung des Kapitals**,
- die **Verwendung von Kapital** in den verschiedenen Teilbereichen sowie
- dessen **Rückerstattung**.¹¹³

Was wird unter dem Begriff Kapital verstanden?

In der BWL wird unter Kapital der Geldwert des Gesamtvermögens eines Unternehmens (ersichtlich aus der Passivseite der Bilanz) verstanden. Das Vermögen zeigt an, wie das Kapital im Unternehmen verwendet wird (ersichtlich aus der Aktivseite der Bilanz).¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 215

¹¹⁴ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 213

9.1. Investition

Die **Verwendung von Kapital** bedeutet, dass das Kapital in bestimmten Vermögenspositionen gebunden wird. Diese **Bindung** wird als **Investition** bezeichnet.¹¹⁵

Von dieser Warte aus betrachtet, **stellen Investitionen Kapitalverwendungsvorgänge** dar, durch die **freies (aufgebrachtes) Kapital in gebundenes umgewandelt** wird. Umgekehrt ist es auch möglich, Vermögenswerte durch **Verkauf freizusetzen** und so **Kapital aufzubringen**. Dieser Vorgang wird als Desinvestition bezeichnet. **Desinvestitionen** sind demnach Vermögensverwendungsvorgänge in denen gebundenes Kapital (Vermögenswerte) in freies Kapital transformiert wird. Es liegt demnach eine Finanzierungsfunktion (Mittelaufbringungen) vor.¹¹⁶

9.1.1. Investitionsentscheidungen

Investitionsentscheidungen sind Entscheidungen den Umfang und/oder die **Struktur des Vermögens** eines Unternehmens betreffend. Sie umfassen einerseits das **Anlagevermögen** (langfristige Vermögen), in dem über den Kauf (Verkauf) von Liegenschaften, Bauten, Anlagen und Beteiligungen entschieden wird. Andererseits betreffen sie auch das kurzfristige Vermögen (**Umlaufvermögen**), zu dem Bestände an Werkstoffen, Forderungen und liquiden Mittel gehören.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 215

¹¹⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 216

¹¹⁷ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 216

9.1.2. Einteilung von Investitionen

Investitionen sind allgemein in:

- **Realinvestitionen** und
- **Finanzinvestitionen**

zu unterteilen.¹¹⁸

9.1.2.1. Realinvestitionen

Realinvestitionen sind zB. die Anschaffung von Grundstücken, Gebäuden und Maschinen sowie der Erwerb von Vorräten und diese haben demnach eine **güterwirtschaftliche** Komponente.¹¹⁹

9.1.2.2. Finanzinvestitionen

Finanzinvestitionen sind Investitionen in **immaterielle** Güter, wie etwa der Erwerb von Beteiligungen oder der Kauf von Wertpapieren.

¹¹⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 218

¹¹⁹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 218

9.1.3. Einteilung nach der Zielsetzung

Investitionen können auch nach ihrer **Zielsetzung** unterschieden werden:¹²⁰

- Gründungsinvestitionen,
- Investitionen im Verlauf der Betriebstätigkeit:
 - Ersatzinvestitionen,
 - Rationalisierungsinvestitionen,
 - Erweiterungsinvestitionen,
 - Umstellungsinvestitionen.

9.2. Finanzierung

Die **Bereitstellung von Kapital** wird im Allgemeinen als **Finanzierung** bezeichnet. **Finanzierungsentscheidungen** sind solche, die sich mit der Frage beschäftigen, aus welchen Quellen das für den Unternehmensprozess notwendige Kapital aufgebracht werden soll.¹²¹

¹²⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 218

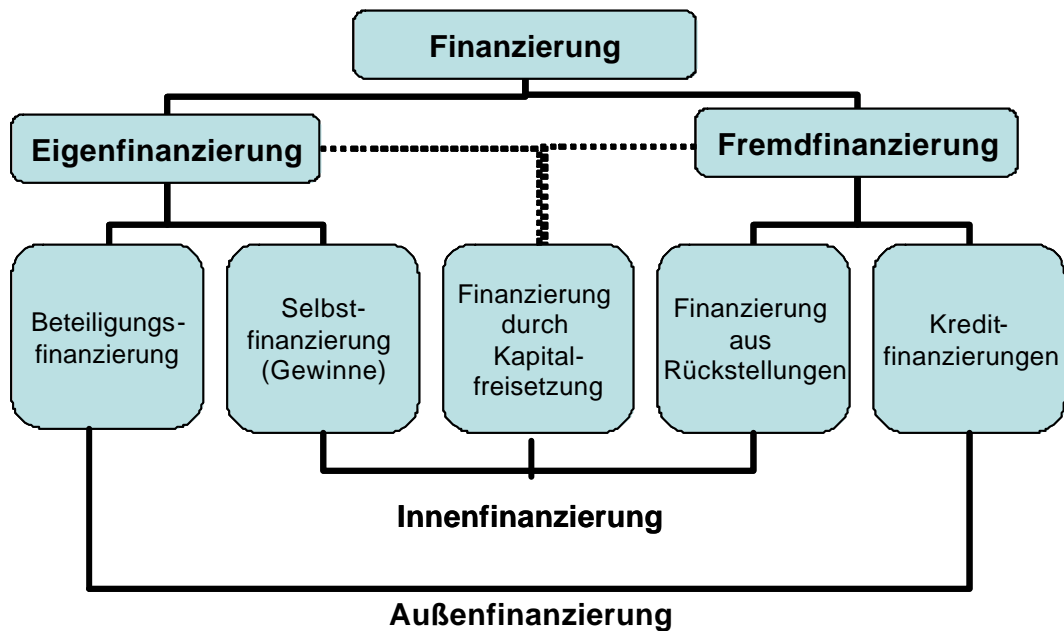
¹²¹ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 216

9.2.1. Finanzierungsarten

Die **Finanzierungsformen** (-arten) werden in der **traditionellen BWL** wie folgt gegliedert:¹²²

- **Eigenfinanzierung:**
 - **Beteiligungsfinanzierung** (Zufuhr von Eigenkapital durch Anteilseigner),
 - **Selbstfinanzierung** (Überschussfinanzierung aus dem in Unternehmen erwirtschafteten Erfolg),
- **Fremdfinanzierung** (Finanzierung durch Fremdkapital).

In einer Grafik lässt sich dies wie folgt darstellen:



¹²² Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 219

9.2.2. Erweiterung der Gliederungen der Finanzierung

In der **modernen BWL** wird obige Gliederung erweitert und etwas modifiziert:¹²³

- **Außenfinanzierung:**
 - **Eigenfinanzierung** (Beteiligungsfinanzierung),
 - **Fremdfinanzierung** (Kreditfinanzierung),
 - **Subventionsfinanzierung**.
- **Innenfinanzierung:**
 - aus dem Umsatzprozess heraus (**Überschussfinanzierung**):
 - Finanzierung aus Gewinnen (**Selbstfinanzierung**),
 - Finanzierung aus **Rückstellungen**,
 - Finanzierung aus **Abschreibungen**;
 - aus **Vermögensumschichtungen** außerhalb des normalen Umsatzprozesses:
 - **Kapitalfreisetzung** im Anlagevermögen,
 - **Kapitalfreisetzung** im Umlaufvermögen.

¹²³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2001), S. 219 f.

10. Prüfungsvorbereitung

Nachfolgend finden sich einige Fragen in der Form von Multiple Choice wie sie auch bei der Prüfung zu finden sein werden.

Nr.	Frage	Antwort	
		Richtig	Falsch
1	Der Erwerb einer Beteiligung ist eine klassische Realinvestition und fällt in den Bereich der Finanzierung und Investition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Ein Betrieb ist eine organisierte Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel (Vermögen) unter Wagnissen zur Erstellung von Leistungen und Abgabe dieser Leistungen an außenstehende Bedarfsträger eingesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Spezielle BWL haben die betrieblichen Sachverhalte zum Gegenstand, die sich aus den allgemeinen Problemstellungen der einzelnen Wirtschaftszweige ergeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Unter Absatz versteht man alle Maßnahmen, die zur Verwertung der erzeugten Produkte oder der erstellten Dienstleistungen beitragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Das Minimalprinzip besagt, dass mit verfügbaren, gegebenen Mitteln ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	In der Allgemeinen BWL steht die Beschreibung und die Erklärung von betrieblichen Sachverhalten im Vordergrund, die allen Betrieben eigen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Die Volkswirtschaftslehre beschäftigt sich mit dem Aufbau und dem Ablauf der Einzelwirtschaften (Betrieben) sowie mit deren zusammenhängenden Tatbeständen und Vorgängen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Die Landesverteidigung gilt als ein klassisches Wirtschaftsgut in der BWL.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Der große Vorteil der Einzelfertigung ist, dass sie sich durch geringe Personalkosten auszeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Die Finanzierung beschäftigt sich mit der Verwendung von Kapital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nr.	Frage	Antwort	
		Richtig	Falsch
11	Ein Betrieb ist eine organisatorische Wirtschaftseinheit, in der verfügbare Mittel zur Leistungserstellung eingesetzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Das Bestandsmanagement setzt sich mit der Frage nach der Höhe des richtigen Lagerbestandes auseinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Eine Kreditaufnahme fällt klassischerweise in den Bereich der Selbstfinanzierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Der große Nachteil der Werkstattfertigung ist, dass hohe Transportkosten und Lagerkosten bei der Produktion entstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Einbehaltene Gewinne betreffen die Unternehmersphäre und sind dementsprechend Teil der Außenfinanzierung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Kosten und Aufwendungen sind immer gleich hoch und daher nur andere Bezeichnungen für den selben Begriff.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Investitionen lassen sich in Real- und Finanzinvestitionen einteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Das Minimalprinzip besagt, dass Betriebe mit geringsten Mitteleinsatz produziert werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Unter Dimension eines Unternehmenszieles versteht man die Lebensdauer des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	„Geschäft“ bezeichnet den juristische Begriff und den Namen, unter dem ein Kaufmann sein Geschäft führt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Literaturverzeichnis

Kemmettmüller, Wolfgang; Bogensberger, Stefan

Handbuch der Kostenrechnung

Das Grundlagenwerk mit aktuellen Praxisfällen

Auflage, Service Fachverlag, Wien 1996

Kotler, Philip; Bliemel, Friedrich

Marketing-Management

Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung

8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995

Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

19. Auflage, Linde, Wien 2001