

**Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für
Unternehmensentwicklung und –beratung (Kube e.V.)**

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Theoretische Grundlagen, Rechnungswesen und Managementlehre

2. Auflage

Thorsten Hagenloch

Thorsten Hagenloch

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Theoretische Grundlagen, Rechnungswesen und Managementlehre

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung

Das Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung (KUBE e.V.) widmet sich der Entwicklung, Pflege, Anwendung und Diffusion betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente in Theorie und Praxis. Unter www.kube-ev.de gibt es nähere Informationen über KUBE-Leistungsspektrum, -Projekte, -Studien, -Methoden und -Publikationen.

Bisher erschienene Lehr- und Studienbücher:
(Angabe der jeweils letzten Auflage)

- Hagenloch, T.; Söhnchen, W.** (2017): Strategisches Controlling und Kostenmanagement
- Henning, S.** (2017): Aufgaben zur Kosten- und Leistungsrechnung
- Schneider, D.** (2016): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre - kompaktes Basiswissen, 2. Auflage
- Schneider, D.** (2016): Klausurtraining Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl.
- Schneider, D.** (2015): Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, Kompakte Studienausgabe, 2. Auflage
- Schneider, D.** (2015): Fallstudien- und Klausurtraining zur Unternehmensführung – Case Studies und Multiple-Choice-Aufgaben für Manager, Controller und Berater, 2. Auflage
- Hänle, M.; Schneider, D.** (2014): Raum – und Immobilienmanagement – Fallstudien und Klausurtraining
- Henning, S.** (2013): Kosten- und Leistungsrechnung – Grundlagen und praxisorientierte Anwendungsbeispiele aus der Betriebs-, Sozial- und Tourismuswirtschaft, Band I: Betriebliches Rechnungswesen und klassische Kosten-/Leistungsrechnung
- Hagenloch, T.** (2010): Die Seminar- und Bachelorarbeit im Studium der Wirtschaftswissenschaften – Ein kompakter Ratgeber
- Söhnchen, W.** (2010): Operatives Controlling – Grundlagen und Instrumente
- Kummer, S.** (2009): SWOT-gestützte Analyse des Konzepts der Corporate Social Responsibility – Die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen
- Hagenloch, T.** (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre – Theoretische Grundlagen und Managementlehre
- Hagenloch, T.** (2009): Grundzüge der Entscheidungslehre
- Rauch, K.** (2007): Steuern in der Sozialwirtschaft – Steuern und Gemeinnützigkeit
- Hagenloch, T.** (2007): Value Based Management und Discounted Cash Flow- Ansätze. Eine verfahrens- und aufgabenorientierte Einführung
- Pflaumer, P.** (2005): Klausurtraining Finanzmathematik
- Schneider, D.; Amann, M.** (2005): Benchmarking von Beratungsgesellschaften mit Success Resource Deployment - ein empirischer Vergleich von Accenture über BCG bis McKinsey aus Kundensicht
- Boes, S.** (2004): Die Anwendung der Konzepte probabilistischer Bevölkerungsmodelle auf Prognosen für den Hochschulbereich
- Pflaumer, P.** (2004): Klausurtraining Deskriptive Statistik
- Hauke, W.; Opitz, O.** (2003): Mathematische Unternehmensplanung, 2. Auflage

Thorsten Hagenloch

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Theoretische Grundlagen, Rechnungswesen und
Managementlehre

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© 2018 Thorsten Hagenloch, Burgheim

Alle Rechte liegen beim Autor.

Herstellung und Verlag: [Books on Demand GmbH](#), Norderstedt

ISBN 978-3-7460-4564-1

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Neuauflage wurde genutzt, um den Text redaktionell zu überarbeiten und Schreibfehler der vorhergehenden Auflage zu berichtigen – hier geht mein Dank insbesondere an alle Studierende, die mir in den vergangenen Jahren Korrekturhinweise und Anregungen für Verbesserungen gegeben haben. Darüber hinaus wurden einige Abschnitte tiefer strukturiert und die verarbeitete Literatur aktualisiert. Eine wesentliche Änderung gegenüber der Erstauflage betrifft den zweiten Buchabschnitt, in dem nun das Rechnungswesen separat aufgenommen wurde. Dies umfasst zum einen die Grundlagen des externen Rechnungswesens, die ausführlich und mit dem Ziel besprochen werden, dass auch ohne Vorkenntnisse ein Verständnis für die Verzahnung der betrieblichen Abläufe und deren Abbildung im handelsrechtlichen Jahresabschluss entsteht. Zum anderen wird die Kosten- und Erlösrechnung in die Konzeption eines entscheidungsorientierten Managementprozesses eingeordnet und ihre Stellung als das zentrale Instrument zur Fundierung unternehmerischer Entscheidungen hervorgehoben. Beide Teile zum Rechnungswesen sind so konzipiert, dass sie über eine einführende Behandlung der Betriebswirtschaftslehre hinaus auch unterstützend in Lehrveranstaltungen (bzw. im Selbststudium) zur Kostenrechnung und Buchführung/Jahresabschluss eingesetzt werden können.

Die Grundkonzeption einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre wurde in der zweiten Auflage beibehalten. Verändert haben sich hingegen die Abschnittsnummierungen. Der erste *Teil* wurde mit *Umwelt und Unternehmen* lediglich begrifflich neu gefasst. Mit der Aufnahme des *Rechnungswesens als betriebliche Informationsbasis* als neuer zweiter Teil verschiebt sich die restliche Abschnittsnummerierung im Vergleich zur Erstauflage entsprechend nach hinten. Weiterhin wurde der ursprünglich als Querschnittsfunktionen des Managements zusammengefasste Abschnitt in die Koordinationsbestandteile des Managements - *Prozess* (Planung und Kontrolle), *Struktur* (Organisation) und *Kultur* (Personal) - aufgelöst.

Februar 2018

Thorsten Hagenloch

Vorwort zur ersten Auflage

Dieses Lehrbuch ist in seinem Kern ein Zuschnitt einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre. Es betont die Klammerfunktion des Managements im Hinblick auf eine koordinierte Ausrichtung betrieblicher Abläufe auf gemeinsam zu erfüllende Unternehmensziele. Hierzu ist zunächst einige Grundlagenarbeit zu leisten. Es ist zu klären, was wirtschaftliches Handeln bedeutet, um welche betrieblichen Abläufe es geht, wie Management zu definieren ist, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt und welche Methoden hierbei angewendet werden, kurzum: was ein Unternehmen ist und wie es funktioniert. Dieser Vermittlung von Grundlagenwissen ist ein ausführlicher Einführungsteil gewidmet. Das Buch richtet sich an Studierende und Lehrende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, verfolgt aber mit seiner quantitativen Ausrichtung zugleich einen Einsatz in Ingenieurstudiengängen, in deren Curricula eine betriebswirtschaftliche Grundlagenausbildung verankert ist.

Die Lehrinhalte sind so ausgewählt, dass ein Umfang von etwa vier Semesterwochenstunden abgedeckt werden kann. Angesichts dieses angestrebten Zeitbudgets stellt die Auswahl und der Umfang zu behandelnder Themenkomplexe einen Kompromiss dar. Die Zielsetzung dieses Buches besteht daher nicht in einer umfassenden Darstellung der Betriebswirtschaftslehre, sondern liegt in der Erläuterung elementarer Begriffe und Zusammenhänge dieser Disziplin sowie in der Vorstellung von Methoden und Modelle für die Steuerung und Gestaltung der Unternehmensaufgaben.

Damit ist die Konzeption dieses Buches vorgezeichnet: Im ersten Teil werden theoretische Grundlagen vermittelt. Diese umfassen einerseits eine grundsätzliche Standortbestimmung der Betriebswirtschaftslehre. Andererseits erfolgt eine systemorientierte Modellierung von Unternehmen, aus der Wirkungszusammenhänge und Funktionsweisen von Unternehmen transparent werden. Auf dieser Grundlage wird die zielgerichtete Koordination der betrieblichen Abläufe und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder als Kernaufgabe des Managements abgeleitet. Der zweite Teil ist in vier Abschnitte aufgeteilt und beschäftigt sich intensiv mit verschiedenen Koordinationsmechanismen, die ihren Ausdruck in Planung und Kontrolle, Organisation sowie Personalführung als Querschnittsfunktionen des Managements finden.

Planung und Kontrolle markieren den Anfangs- und Endpunkt eines Managementprozesses, der im *ersten* Abschnitt behandelt wird. Die betriebliche Praxis erfordert die stetige Auseinandersetzung mit den unterschiedlichsten Problemstrukturen und das Treffen (möglichst) richtiger Entscheidungen. Abschnitt *zwei* befasst sich aus übergreifender Perspektive und unter einem primär entscheidungslogischen Gesichts-

punkt mit dem Problemlösungsprozess, der mit Planung und Entscheidung verbunden ist. Im Mittelpunkt steht hierbei die Darstellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle als Orientierungsrahmen für Managemententscheidungen. Der originäre Zweck eines Entscheidungsmodells besteht darin, dem Management Informationen darüber zu liefern, welche Handlungen den Erreichungsgrad der Unternehmensziele verbessern bzw. optimieren. Obwohl kein Modell die Vielfalt und die Komplexität betrieblicher Entscheidungsprobleme vollständig abbildet und daher auf Abstraktionen angewiesen ist, ist deren Modellierung dennoch Lieferant wesentlicher Erkenntnisse bei der Durchdringung und Lösung unternehmerischer Problemstellungen. So werden komplexe Zusammenhänge der Wirklichkeit durch Modelle überschaubar gemacht und Problemsituationen anhand weniger Beziehungszusammenhäng illustriert, die sonst in konkreten betrieblichen Vorgängen aufgrund der Vielzahl wirkender Einflussfaktoren verdeckt blieben.

Der *dritte* Abschnitt thematisiert mit der Organisation eine weitere Funktion des Managements. Organisation dient ebenfalls der koordinierenden Ausrichtung des betrieblichen Geschehens. Sie trägt mit der Verteilung von Aufgaben, Entscheidungs- und Weisungsrechten sowie ihren ablauforganisatorischen Regeln in hohem Maße zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe bei. Im *vierten* Abschnitt wird auf die Personalführung eingegangen, die den personenbezogenen Aspekt der Koordinationsaufgabe des Managements betont. Neben der persönlichen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Interaktion, die häufig durch vorherrschende Führungsgrundsätze bzw. gelebte Führungsstile und Führungsprinzipien beeinflusst ist, nimmt das betriebliche Motivations- und Anreizsystem eine bedeutende Rolle bei der Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter ein. Die strukturelle Unterstützung der personalen Führung durch ein übergreifendes Personalführungssystem steht im Mittelpunkt der Ausführungen.

Mein Dank gilt meinem Kollegen, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Söhnchen, mit dem ich mehrere Fassungen des Manuskriptes diskutieren konnte, und dessen Anregungen für die Erstellung der vorliegenden Konzeption sehr wertvoll waren. Für Fehler jeglicher Art, die trotz intensiver Korrekturbemühungen verblieben sind, bin ich natürlich allein verantwortlich. Bei den Verantwortlichen des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung e.V. (KUBE) bedanke ich mich für die Aufnahme dieses Buches in die KUBE-Schriftenreihe. Ferner gilt mein Dank dem Verlag für die wiederum unproblematische Zusammenarbeit.

März 2009

Thorsten Hagenloch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIV
Teil I Unternehmen und Umwelt.....	1
1 Einordnung und Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften	1
1.2 Methoden und Modelle in der Betriebswirtschaftslehre	3
1.3 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	6
1.4 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	8
1.5 Typologien von Betriebswirtschaften.....	16
1.6 Wirtschaftliches Handeln und Unternehmensziele	28
2 Ökonomische Ziele	31
2.1 Zieldimensionen und Zielbeziehungen.....	31
2.2 Erfolgsmaßstäbe unternehmerischen Handelns.....	36
2.2.1 Erfolgskenngrößen.....	36
2.2.2 Gewinnermittlung und Kostenfunktion	41
2.2.3 Gewinnschwelle und Deckungsbeitrag	43
2.2.4 Rentabilitätsanalyse	51
3 Systemorientierte Charakterisierung von Unternehmen	57
3.1 Das Leistungssystem des Unternehmens.....	60
3.1.1 Betrieblicher Leistungsprozess.....	60
3.1.2 Betriebliche Funktionsbereiche und Umsatzprozess	62
3.2 Das Führungssystem des Unternehmens	65
3.2.1 Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung	65
3.2.2 Funktionen und Koordinationsinstrumente des Managements	71
3.2.3 Subsysteme des Managements	74
3.2.3.1 Planung und Kontrolle im Managementprozess.....	76
3.2.3.2 Organisation als Managementfunktion.....	78
3.2.3.3 Personalführung als Managementfunktion.....	80

Inhaltsverzeichnis

Teil II	Rechnungswesen als betriebliche Informationsbasis	82
1	Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens.....	82
1.1	Teilbereiche des Rechnungswesens	82
1.2	Ausgestaltung des Rechnungswesens.....	86
1.3	Basisgrößen des betrieblichen Rechnungswesens.....	90
1.4	Betriebs- und Gesamtergebnis: Abgrenzung und Überleitung.....	96
2	Grundlagen des Jahresabschlusses	112
2.1	Allgemeine Kennzeichnung.....	112
2.2	Bilanz.....	120
2.2.1	Gliederung und Hauptposten der Bilanz	120
2.2.2	Übrige Bilanzposten	124
2.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	128
2.2.4	Ergebnisverwendung bei Kapitalgesellschaften.....	133
2.2.4.1	Erfolgfeststellung und -verwendung bei der GmbH.....	136
2.2.4.2	Erfolgfeststellung und -verwendung bei der AG	139
2.3	Gewinn- und Verlustrechnung.....	146
2.3.1	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	146
2.3.2	Verfahren der Gewinn- und Verlustrechnung	150
2.3.3	Erfolgsspaltungskonzepte.....	156
2.4	Kapitalflussrechnung	162
3	Buchführung	170
3.1	Gesetzliche Grundlagen.....	170
3.2	Inventur, Inventar und Bilanz.....	178
3.3	Konten und Buchungen	185
3.3.1	Bestandskonten.....	187
3.3.2	Eröffnung und Abschluss von Konten.....	195
3.3.3	Erfolgs- und Privatkonten.....	200
3.3.4	Kontenorganisation.....	210
3.4	Buchungskreislauf	214
4	Fallstudien zu Buchführung und Jahresabschluss.....	218

Inhaltsverzeichnis

5	Kosten- und Erlösrechnung	231
5.1	Einordnung der Kosten- und Erlösrechnung	231
5.2	Grundlagen der Kostentheorie.....	233
5.2.1	Kostendifferenzierung	233
5.2.2	Kostenauflösung	245
5.3	Bereiche und Systeme der Kostenrechnung im Überblick.....	252
5.4	Kostenartenrechnung.....	255
5.4.1	Begriff und Gliederung der Kostenarten	255
5.4.2	Erfassung der wichtigsten Kostenarten	258
5.5	Kostenstellenrechnung	274
5.5.1	Aufgabe und Systematik der Kostenstellenrechnung.....	274
5.5.2	Betriebsabrechnungsbogen	277
5.5.3	Verteilung der primären Gemeinkosten im BAB	278
5.5.4	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	282
5.5.5	Bildung von Kalkulationssätzen.....	289
5.5.6	Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.....	293
5.5.7	Fallstudie zur Kostenstellenrechnung	297
5.6	Kostenträgerrechnung.....	303
5.6.1	Kostenträgerstückrechnung	304
5.6.1.1	Einordnung	304
5.6.1.2	Divisionskalkulation	307
5.6.1.3	Äquivalenzziffernkalkulation	316
5.6.1.4	Zuschlagskalkulation	321
5.6.1.5	Kuppelkalkulation	334
5.6.2	Kostenträgerzeitrechnung.....	337
5.6.2.1	Einordnung	337
5.6.2.2	Gesamtkostenverfahren	339
5.6.2.3	Umsatzkostenverfahren	342
5.6.2.4	Fallbeispiele Gesamt- und Umsatzkostenverfahren	343
5.7	Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung.....	349
5.7.1	Einordnung, Aufbau und Einsatz.....	349
5.7.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	357
5.7.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	362

Inhaltsverzeichnis

Teil III Prozessdimension des Managements	365
1 Planung und Kontrolle.....	365
1.1 Begriff, Merkmale und Zwecke der Planung	365
1.2 Arten der Planung.....	369
1.2.1 Ebenen der Planung	370
1.2.2 Koordinationsformen der Planung	373
1.2.3 Anpassungsarten der Planung.....	377
1.3 Begriff, Zweck und Arten der Kontrolle	379
1.4 Planungs- und Kontrollprozess.....	381
2 Entscheidungstheoretische Rahmensetzung	386
2.1 Grundmodell der Entscheidungstheorie	387
2.2 Entscheidung unter Risiko.....	389
2.3 Interaktion von Planung und Entscheidung.....	392
3 Entscheidungstatbestände betrieblicher Funktionen.....	395
3.1 Planung und Entscheidung in der Materialwirtschaft	397
3.2 Produktionsprogrammplanung in der Fertigung.....	409
3.3 Absatzorientierte Produktplanung und –gestaltung.....	414
3.4 Investitions- und Finanzierungsentscheidung.....	423
Teil IV Strukturdimension des Managements.....	433
1 Grundlagen der betrieblichen Organisation.....	433
1.1 Organisationsbegriff	433
1.2 Organisatorische Gestaltungsaufgaben	438
2 Aufbauorganisation.....	441
2.1 Organisatorische Differenzierung	442
2.2 Organisatorische Integration.....	447
2.3 Grundformen der Aufbauorganisation.....	453
3 Ablauforganisation	463

Inhaltsverzeichnis

Teil V Kulturdimension des Managements	471
1 Grundlagen des Personalmanagements	471
2 Schaffung und Sicherung von Humanressourcen	473
2.1 Personalbedarfsermittlung.....	474
2.2 Personalbeschaffung.....	481
2.3 Personaleinsatz	484
2.4 Personalentwicklung.....	493
2.5 Personalfreistellung	495
3 Verhaltenssteuerung durch Personalführung	497
3.1 Führungsgrundsätze, Führungsverhalten und Führungsstil.....	497
3.2 Führungstechniken.....	503
3.3 Motivationskonzepte und Anreizsysteme.....	504
3.4 Personalentwicklungssysteme	507
4 Betriebliches Vergütungssystem	508
4.1 Entgelt für geleistete Arbeit.....	513
4.1.1 Anforderungsgerechtigkeit - Arbeitsbewertung	514
4.1.2 Leistungsgerechtigkeit - Leistungsbewertung	525
4.2 Betriebliche Sozialleistungen	539
4.3 Erfolgsbeteiligung	540
Anhang	543
Literaturverzeichnis.....	559
Stichwortverzeichnis	569

Abbildungsverzeichnis

Abb. I.1.1:	Systematik der Wissenschaften.....	2
Abb. I.1.2:	Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	7
Abb. I.1.3:	Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten.....	9
Abb. I.1.4:	Der Betrieb als Erfahrungsgegenstand der Wissenschaften.....	12
Abb. I.1.5:	Betrieblicher Transformationsprozess.....	14
Abb. I.1.6:	Erfahrungsobjekt, Auswahlprinzip und Erkenntnisobjekt.....	15
Abb. I.1.7:	Prozent der Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen.....	17
Abb. I.1.8:	Prozent der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen.....	17
Abb. I.1.9:	Unternehmen 2013 – Gliederung nach Wirtschaftszweigen.....	18
Abb. I.1.10:	Die umsatzstärksten deutschen Unternehmen.....	20
Abb. I.1.11:	Unternehmensgrößenklassen im HGB.....	21
Abb. I.1.12:	KMU-Definition der EU-Kommission.....	22
Abb. I.1.13:	Anteile KMU 2012.....	22
Abb. I.1.14:	Unternehmen und Beschäftigte in Prozent nach Wirtschaftszweigen 2013.....	23
Abb. I.1.15:	KMU-Definition des IfM Bonn.....	24
Abb. I.1.16:	Abgrenzung von KMU und Großbetriebe.....	25
Abb. I.1.17:	Betriebe nach Güterart und Erzeugungsstufe.....	26
Abb. I.1.18:	Abgrenzung Handwerks- und Industriebetrieb.....	27
Abb. I.1.19:	Dimensionen von Unternehmenszielen.....	29
Abb. I.1.20:	Anspruchsgruppen und ihre spezifischen Interessen.....	30
Abb. I.2.1:	Beispielhafte Zielparameter einer ökonomischen Zielkonzeption.....	32
Abb. I.2.2:	Zielbeziehungen.....	35
Abb. I.2.3:	Temporäre Zielbeziehungen.....	35
Abb. I.2.4:	Datenbasis der Musterbau-AG.....	37
Abb. I.2.5:	Produktivitätskennzahlen der Musterbau-AG.....	37
Abb. I.2.6:	Beispiel zur Wirtschaftlichkeitsberechnung.....	39
Abb. I.2.7:	Fixe und variable Kosten.....	43
Abb. I.2.8:	Grafische Break-even-Analyse.....	44
Abb. I.2.9:	Break-even-Analyse im Beispielfall.....	48
Abb. I.2.10:	DuPont-Kennzahlensystem.....	52
Abb. I.2.11:	Maßnahmen zur Erhöhung des ROI.....	53
Abb. I.2.12:	ROI-Analyse.....	54
Abb. I.3.1:	Input-Output-Beziehung des Systems Unternehmen.....	58
Abb. I.3.2:	Leistungswirtschaftliche Funktionen bzw. Teilprozesse.....	61
Abb. I.3.3:	Güter- und Finanzströme.....	63
Abb. I.3.4:	Betriebliche Funktionsbereiche und Umsatzprozess.....	65
Abb. I.3.5:	Abgrenzung des Managementbegriffs.....	67
Abb. I.3.6:	Sachfunktionen des Managements.....	68
Abb. I.3.7:	Betriebliche Produktionsfaktoren.....	70
Abb. I.3.8:	Grundlegende Mechanismen der Koordination.....	73
Abb. I.3.9:	Gliederung des Managementsystems.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abb. I.3.10: Phasenstruktur des Managementprozesses	77
Abb. II.1.1: Interne und externe Informationsbedarfsdeckung des Rechnungswesens	83
Abb. II.1.2: Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens	84
Abb. II.1.3: Systematisierung des Rechnungswesens	89
Abb. II.1.4: Rechengrößen und Teilsysteme des Rechnungswesens	90
Abb. II.1.5: Beziehungsstruktur der Rechengrößen des Rechnungswesens	93
Abb. II.1.6: Abgrenzungen der Strömungsgrößen des Rechnungswesens (I).....	94
Abb. II.1.7: Abgrenzungen der Strömungsgrößen des Rechnungswesens (II)	94
Abb. II.1.8: Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens.....	95
Abb. II.1.9: Wertmehrung und Wertminderung im Rechnungswesen.....	97
Abb. II.1.10: Abgrenzung von Aufwand und Kosten.....	97
Abb. II.1.11: Abgrenzung von Ertrag und Erlös	102
Abb. II.1.12: Rechnungskreise im Zweikreissystem	103
Abb. II.1.13: Zweikreissystem im betrieblichen Rechnungssystem	104
Abb. II.1.14: Zweikreissystem im betrieblichen Rechnungssystem (Beispieldaten).....	106
Abb. II.1.15: Alternative Aufwands- und Kostenabgrenzung	107
Abb. II.1.16: Alternative Ertrags- und Erlösabgrenzung.....	109
Abb. II.1.17: Betriebsergebnis und Gesamtergebnis (Überleitungsrechnung)	111
Abb. II.2.1: Kaufmannsarten nach HBG	114
Abb. II.2.2: Rechnungslegungspflichten (I)	118
Abb. II.2.3: Rechnungslegungspflichten (II).....	118
Abb. II.2.4: Grundaufbau der Bilanz.....	120
Abb. II.2.5: Bilanzgliederung nach § 266 HGB.....	122
Abb. II.2.6: Rechnungsabgrenzungen	126
Abb. II.2.7: Einteilung der Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	128
Abb. II.2.8: Allgemeine Grundsätze.....	129
Abb. II.2.9: Ansatzgrundsätze.....	130
Abb. II.2.10: Bewertungsgrundsätze.....	131
Abb. II.2.11: Varianten des Eigenkapitalausweises	135
Abb. II.2.12: Verwendung von gesetzlichen Rücklagen und Kapitalrücklagen	142
Abb. II.2.13: Gewinnverwendungsrechnung einer Aktiengesellschaft.....	144
Abb. II.2.14: Gliederungsschema der GUV	148
Abb. II.2.15.: Rohergebnis gemäß § 276 HGB	149
Abb. II.2.16: GKV und UKV bei Bestandserhöhung (Kontenform).....	151
Abb. II.2.17: GKV und UKV bei Bestandsminderung (Kontenform).....	151
Abb. II.2.18: GKV und UKV (Staffelform)	152
Abb. II.2.19: Betriebswirtschaftliches Erfolgsspaltungskonzept I	157
Abb. II.2.20: Vereinfachtes Schema der GuV-Rechnung nach dem GKV und UKV	158
Abb. II.2.21: Beurteilung der Ertragslage auf Basis der GuV nach dem GKV	158
Abb. II.2.22: Betriebswirtschaftliches Erfolgsspaltungskonzept II	159
Abb. II.2.23: Zusammenhang von Kapitalflussrechnung, Bilanz und GuV-Rechnung	162
Abb. II.2.24: Grobstruktur der Kapitalflussrechnung.....	163
Abb. II.2.25: Cashflow – Ermittlung und Darstellung in der Kapitalflussrechnung.....	165

Abbildungsverzeichnis

Abb. II.2.26: Indirekte Cashflow –Ermittlung (allgemeines Schema).....	166
Abb. II.2.27: Arten der Kapitalflussrechnung	167
Abb. II.2.28: Direkte Ermittlung des betrieblichen Cashflows.....	168
Abb. II.2.29: Exemplarischer Aufbau der Kapitalflussrechnung.....	169
Abb. II.3.1: Handelsrechtliche Buchführungspflicht.....	172
Abb. II.3.2: Gesetzliche Buchführungspflicht nach HGB und AO.....	174
Abb. II.3.3: Systematisierung der GoB	177
Abb. II.3.4: Inventurverfahren	179
Abb. II.3.5: Inventurvereinfachungen	181
Abb. II.3.6: Inventarbeispiel eines Textilwarenhändlers	183
Abb. II.3.7: Bilanzbeispiel eines Textilwarenhändlers.....	184
Abb. II.3.8: Unterschiede zwischen Bilanz und Inventar	184
Abb. II.3.9: Informationsstruktur im Rechnungswesen	186
Abb. II.3.10: Auflösung der Eröffnungsbilanz in Konten	188
Abb. II.3.11: Aufbau von Bestandskonten	189
Abb. II.3.12: Aufbau von Erfolgskonten.....	201
Abb. II.3.13: Das Eigenkapitalkonto und seine Hilfskonten	209
Abb. II.3.14: Aufbau des Industriekontenrahmens.....	212
Abb. II.3.15: Kontennummern für die Überleitungsrechnung.....	213
Abb. II.3.16: Ergebnistabelle mit Kontonummern	214
Abb. II.3.17: Buchungskreislauf	216
Abb. II.3.18: Schrittfolge bei Eröffnung und Abschluss der Konten	217
Abb. II.5.1: Beispiel zu Nutz- und Leerkosten.....	236
Abb. II.5.2: Kosten und Reagibilitätsgrad.....	240
Abb. II.5.3: Kostenverläufe.....	242
Abb. II.5.4: Verhältnis Einzel- und Gemeinkosten zu variablen und fixen Kosten.....	243
Abb. II.5.5: Differenzen-Quotienten-Verfahren	247
Abb. II.5.6: Maschinenstunden und Reparaturkosten (Beispiel).....	248
Abb. II.5.7: Grafische Kostenauflösung.....	249
Abb. II.5.8: Bereiche der Kostenrechnung.....	253
Abb. II.5.9: Gliederung der Kostenart „Personalkosten“	256
Abb. II.5.10: Überleitung der Aufwendungen in Kosten.....	257
Abb. II.5.11: Personalkosten.....	260
Abb. II.5.12: Alternative Abschreibungsverfahren (Beispieldaten)	264
Abb. II.5.13: Zinsaufwand und kalkulatorische Zinsen.....	266
Abb. II.5.14: Bewertung des betriebsnotwendigen Vermögens	267
Abb. II.5.15: Wagniskategorien	271
Abb. II.5.16: Haupt- und Hilfskostenstellen.....	275
Abb. II.5.17: Einordnung und Prozessschritte der Kostenrechnung.....	276
Abb. II.5.18: Prinzipdarstellung eines mehrstufigen BAB	277
Abb. II.5.19: Direkte und indirekte Zuordnung der primären Gemeinkosten.....	279
Abb. II.5.20: Leistungsbeziehungen zwischen Kostenstellen.....	283
Abb. II.5.21: Zusammenhang zwischen Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.....	291

Abbildungsverzeichnis

Abb. II.5.22: Kostenträger	303
Abb. II.5.23: Arten von Kalkulationsverfahren.....	306
Abb. II.5.24: Differenzierende Zuschlagskalkulation	324
Abb. II.5.25: Maschinenkarte und Maschinenstundensatz	330
Abb. II.5.26: Zuschlagskalkulation und Maschinenstundensatzrechnung im Vergleich	333
Abb. II.5.27: Struktur des Gesamt- und Umsatzkostenverfahrens.....	339
Abb. II.5.28: Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren (Kontoform)	340
Abb. II.5.29: Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren (Staffelform), Variante I..	341
Abb. II.5.30: Betriebsergebnis nach dem Gesamtkostenverfahren (Staffelform); Variante II.	341
Abb. II.5.31: Betriebsergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren (Kontoform)	342
Abb. II.5.32: Betriebsergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren (Staffelform).....	342
Abb. II.5.33: Struktur der Teilkostenrechnung.....	353
Abb. II.5.34: Teilkostensysteme auf Basis variabler Kosten.....	354
Abb. II.5.35: Grundschemata für die Zuschlagskalkulation in der Teilkostenrechnung	355
Abb. II.5.36: Umsatzkostenverfahren in der (einstufigen) Teilkostenrechnung	356
Abb. II.5.37: Gesamtkostenverfahren in der (einstufigen) Teilkostenrechnung	356
Abb. II.5.38: Schema der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung (mit Beispielwerten).....	357
Abb. II.5.39: Betriebsergebnisrechnung bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	363
Abb. III.1.1: Ausgewählte Elemente der Planung.....	367
Abb. III.1.2: Beispiel eines Planungsmoduls.....	367
Abb. III.1.3: Typologisierung von Planungsarten.....	369
Abb. III.1.4: Planungsebenen	370
Abb. III.1.5: Abgrenzung von strategischer, taktischer und operativer Planung	372
Abb. III.1.6: Horizontale Planungsinterdependenzen.....	374
Abb. III.1.7: Sukzessive und simultane Planung	375
Abb. III.1.8: Planungsarten nach hierarchischer Koordination.....	377
Abb. III.1.9: Anpassungsrhythmen bei rollender Planung.....	379
Abb. III.1.10: Kontrollarten	380
Abb. III.1.11: Führungsteilprozesse und (Prozess-)Phasen.....	382
Abb. III.1.12: Führungsteilprozesse und Phasen im Managementprozess	383
Abb. III.2.1: Bekanntheitsgrade über der Umweltzustände	386
Abb. III.2.2: Das Grundmodell der Entscheidungstheorie.....	388
Abb. III.2.3: Ergebnismatrix.....	390
Abb. III.2.4: Ergebnismatrix des Beispielunternehmens	392
Abb. III.2.5: Zusammenhang von Planung, Entscheidung und Information	393
Abb. III.2.6: Entscheidungstheoretisches Grundmodell und Phasenschema der Planung	394
Abb. III.3.1: Entscheidungsprozess als Interaktionsprozess.....	395
Abb. III.3.2: Ausgangsdaten der ABC-Analyse.....	399
Abb. III.3.3: Klasseneinteilung mit der ABC-Analyse	399
Abb. III.3.4: Grafische Darstellung der Ergebnisse (ABC-Analyse).....	400
Abb. III.3.5: Zeitreihe der Ist-Verbrauchsmengen.....	401
Abb. III.3.6: Programmorientierte Materialbedarfsermittlung.....	403
Abb. III.3.7: Lagerbestandsverlauf im Grundmodell.....	405

Abbildungsverzeichnis

Abb. III.3.8:	Kostenverlauf und optimale Bestellmenge	407
Abb. III.3.9:	Bestellpunktsystem	408
Abb. III.3.10:	Produktionsprogrammplanung (Ausgangsdaten des Beispiels)	411
Abb. III.3.11:	Grafische Lösung des LP-Problems.....	412
Abb. III.3.12:	Kompositionelle und dekompositionelle Methode	415
Abb. III.3.13:	Merkmale und Merkmalsausprägungen	417
Abb. III.3.14:	Produktbündel/Stimuli P1 ... P9 (reduziertes Design)	418
Abb. III.3.15:	Produkttrangfolge der Probanden K1 ... K5.....	418
Abb. III.3.16:	Empirischer Rang der Produktbündel P1 ... P9.....	419
Abb. III.3.17:	Ermittlung der Teilnutzenwerte	420
Abb. III.3.18:	Teilpräferenzfunktionen der Produktmerkmale	420
Abb. III.3.19:	Nutzenbereiche und -anteile	421
Abb. III.3.20:	Nutzenwerte der Produktgesamtheiten	422
Abb. III.3.21:	Kapitalwertmethode.....	426
Abb. III.3.22:	Vergleich alternativer Investitionsobjekte (Kapitalwertmethode)	427
Abb. III.3.23:	Versuchszinssätze (Interne Zinsfußmethode)	429
Abb. III.3.24:	Grafische Näherungslösung für den internen Zinsfuß.....	430
Abb. III.3.25:	Güte der Näherungslösung.....	431
Abb. III.3.26:	Zahlungsreihen und interne Zinssätze der Investitionsobjekte (Beispiel).....	431
Abb. III.3.27:	Finanzierungsalternativen und -zinssätze (Beispiel).....	432
Abb. III.3.28:	Optimales Investitions- und Finanzierungsprogramm (Beispiel).....	432
Abb. IV.1.1:	Organisationsverständnis	435
Abb. IV.1.2:	Das Dualproblem der Organisationsgestaltung.....	439
Abb. IV.1.3:	Durchdringung von Aufbau- und Ablaufstrukturen	440
Abb. IV.1.4:	Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation.....	441
Abb. IV.2.1:	Entwicklungsstufen der Aufbauorganisation	442
Abb. IV.2.2:	Verrichtungsanalyse.....	444
Abb. IV.2.3:	Kombinierte Aufgabenanalyse.....	444
Abb. IV.2.4:	Leitungsspanne und Leitungstiefe.....	449
Abb. IV.2.5:	Leitungssysteme.....	451
Abb. IV.2.6:	Funktionale Organisation.....	455
Abb. IV.2.7:	Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation	455
Abb. IV.2.8:	Produktorientierte divisionale Organisation (Prinzipdarstellung).....	458
Abb. IV.2.9:	Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation.....	458
Abb. IV.2.10:	Matrixorganisation (Prinzipdarstellung)	459
Abb. IV.2.11:	Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	461
Abb. IV.2.12:	Arten von Arbeitsgruppen.....	462
Abb. IV.3.1:	Beispielhafte Geschäftsprozesse im Industriebetrieb.....	464
Abb. IV.3.2:	Aufgaben- und Arbeitsanalyse.....	466
Abb. V.1.1:	Handlungsfelder des Personalmanagements	472
Abb. V.2.1:	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	474
Abb. V.2.2:	Ermittlung des zukünftigen Nettopersonalbedarfs	477
Abb. V.2.3:	Aufbau einer Stellenbeschreibung	479

Abbildungsverzeichnis

Abb. V.2.4:	Anforderungs- und Fähigkeitsprofil.....	480
Abb. V.2.5:	Vor- und Nachteile einzelner Beschaffungswege	481
Abb. V.2.6:	Ablaufschema der Bewerberauswahl.....	483
Abb. V.2.7:	Bewertungsmatrix.....	486
Abb. V.2.8:	Vorteile flexibler Arbeitszeitgestaltung	490
Abb. V.2.9:	Arten der Personalfreistellung	496
Abb. V.3.1:	Kontinuum der Führungsstile.....	499
Abb. V.3.2:	Verhaltensgitter	501
Abb. V.3.3:	Management by-Techniken	503
Abb. V.3.4:	Einfaches Verhaltensmodell	505
Abb. V.3.5:	Betriebliches Anreizsystem	506
Abb. V.3.6:	Elemente eines Personalentwicklungssystems	507
Abb. V.4.1:	Vergütungsarten.....	509
Abb. V.4.2:	Ansätze für gerechte Entlohnung.....	511
Abb. V.4.3:	Zusammensetzung des Tarifeinkommens	513
Abb. V.4.4:	Verfahren der Arbeitsbewertung.....	515
Abb. V.4.5:	Lohngruppen und Lohnschlüssel der Metall- und Elektroindustrie	517
Abb. V.4.6:	Auszug aus Entgeltgruppenkatalog (ERA)	517
Abb. V.4.7:	Tarifliches Niveaubispiel (ERA); Metall- und Elektroindustrie	518
Abb. V.4.8:	Lohnsatzdifferenzierungen	519
Abb. V.4.9:	Anforderungsarten nach dem Genfer Schema.....	520
Abb. V.4.10:	Rangreihenverfahren mit gebundener Gewichtung.....	521
Abb. V.4.11:	Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung	521
Abb. V.4.12:	Stufung i.R. des Wertzahlverfahrens	522
Abb. V.4.13:	Arbeitswertgruppen und Monatsgrundlöhne.....	523
Abb. V.4.14:	Punktbewertungsbogen ERA	524
Abb. V.4.15:	Lohn- und Stückkostenverlauf bei Zeitlohn.....	527
Abb. V.4.16:	Tarifliches Verfahren zur Leistungsbewertung.....	529
Abb. V.4.17:	Lohntarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer des Tischlerhandwerks.....	531
Abb. V.4.18:	Lohn- und Stückkostenverlauf bei Akkordlohn	532
Abb. V.4.19:	Vorgehensweise beim Geldakkord	533
Abb. V.4.20:	Vorgehensweise beim Zeitakkord.....	534
Abb. V.4.21:	Vergleich Akkord- und Zeitlohn.....	535
Abb. V.4.22:	Vor- und Nachteile des Akkordlohns	536
Abb. V.4.23:	Aufbau des Prämienlohns	538
Abb. A.1.1:	Grundtypen latenter Steuerabgrenzung.....	544
Abb. A.1.2:	Entstehung latenter Steuern nach dem Temporary-Konzept.....	546
Abb. A.2.1:	Cashflow-Berechnung der laufenden Geschäftstätigkeit; direkte Methode	549
Abb. A.2.2:	Cashflow-Berechnung der laufenden Geschäftstätigkeit; indirekte Methode ...	549
Abb. A.2.3:	Cashflow-Berechnung der Investitionstätigkeit	550
Abb. A.2.4:	Cashflow-Berechnung der Finanzierungstätigkeit	550
Abb. A.2.5:	Fondsänderungsrechnung angelehnt an DRS 21, Anlage 1	551
Abb. A.4.1:	Arbeitsteile und -gänge.....	558

I Unternehmen und Umwelt

1 Einordnung und Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Um die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Einzeldisziplin zu verstehen, ist zunächst eine Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das allgemeine Wissenschaftssystem vorzunehmen. Hierzu muss Klarheit darüber bestehen, welche Merkmale die Betriebswirtschaftslehre kennzeichnet, d.h. welches Untersuchungsobjekt (Gegenstand) dieser Disziplin zugrunde liegt und welche Aufgaben ihr zugeschrieben werden. In [Kap. I.1.1](#) wird zunächst ein grundsätzlicher Einordnungspfad der Betriebswirtschaftslehre in das allgemeine Wissenschaftssystem aufgezeigt. [Kap. I.1.2](#) beschäftigt sich mit der Anwendung wissenschaftlicher *Methoden* im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie der *Modellbildung*, die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre traditionell einen hohen Stellenwert einnimmt. Ergänzend zu der Positionierung im Außenverhältnis zu anderen Wissenschaften wird in [Kap. I.1.3](#) eine Strukturierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vorgenommen. [Kap. I.1.4](#) leitet ausgehend von den Wortbestandteilen Betrieb und Wirtschaft das „*Wirtschaften von Betrieben*“ als gemeinsamen Problemkreis ab, auf den sich die im Detail durchaus unterschiedlichen Herangehensweisen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre beziehen. Es werden wirtschaftliche Verhaltensprinzipien angesprochen sowie betriebswirtschaftlich relevante Wirtschaftseinheiten abgegrenzt. [Kap. I.1.5](#) beschäftigt sich mit *Unternehmen* als dem primären Erfahrungsgegenstand des Faches und systematisiert *Erscheinungsformen von Unternehmen* anhand charakteristischer Merkmale und Unterschiede. [Kap. I.1.6](#) thematisiert wirtschaftliches Handeln als rationales Verhaltensmuster, das auf die möglichst gute Erfüllung der im *Zielsystem* des Unternehmens verankerten (Soll-)Vorstellungen ausgerichtet ist.

1.1 Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften

Die Betriebswirtschaftslehre zählt zu den **Realwissenschaften**, d.h. zu denjenigen Wissenschaften, die in der Wirklichkeit vorhandene Sachverhalte zum Gegenstand haben. Im Gegensatz dazu ist der Gegenstands- bzw. Erfahrungsbereich der **Idealwissenschaften** nicht in der Realität gegeben, sondern wird erst gedanklich erschaffen. Zu den Idealwissenschaften gehören z.B. die Logik und die Mathematik. Die Realwissenschaften werden i.d.R. weiter unterteilt in *Naturwissenschaften* (z.B. Physik, Chemie und Biologie) und *Geisteswissenschaften* (auch: Kulturwissenschaften).

Erstere haben die Natur einschließlich des Menschen zum Gegenstand, letztere befassen sich mit der Kultur im allgemeinen, d.h. mit allem, was erst durch den Menschen in Erscheinung getreten ist. Innerhalb der Geisteswissenschaften werden u.a. die Rechtswissenschaften, Sprachen, Kunst und Sozialwissenschaften abgegrenzt. Der Untersuchungs- bzw. Erfahrungsbereich der Sozialwissenschaften ist das Handeln und die Interaktion der Menschen im sozialen und gesellschaftlichen Kontext. Zu ihren Teilbereichen gehören die Soziologie, die Sozialpädagogik, die Politologie und die Wirtschaftswissenschaften (Wöhe/Döring 2008, S. 8 f.).

Entlang des Einordnungspfades der Realwissenschaften ist die *Betriebswirtschaftslehre* den Wirtschaftswissenschaften zuzuordnen, zu denen als zweites Teilgebiet die *Volkswirtschaftslehre* zählt (Abb. I.1.1). Beide Disziplinen befassen sich mit dem *Wirtschaften*, das in allgemeiner Kennzeichnung sämtliche Tätigkeiten von Menschen umfasst, die der Befriedigung von Bedürfnissen dienen. Die Volkswirtschaftslehre erforscht hierbei primär Probleme der Gesamtwirtschaft und ist somit durch eine ganzheitliche bzw. makroskopische Betrachtungsweise („Vogelperspektive“) gekennzeichnet. Im Gegensatz hierzu ist die Betriebswirtschaftslehre einzelwirtschaftlich orientiert, d.h. sie befasst sich aus mikroskopischer Perspektive mit dem *Wirtschaften von Betrieben* („Froschperspektive“).

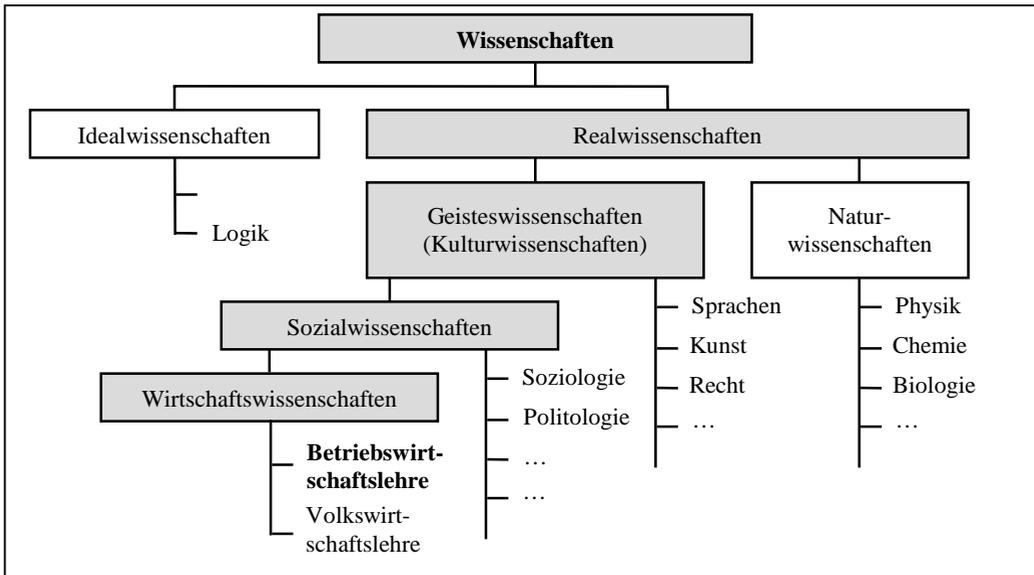


Abb. I.1.1: Systematik der Wissenschaften (ähnlich Vahs/Schäfer-Kunz 2015, S. 19)

Nach dieser grundsätzlichen Positionierung der Betriebswirtschaftslehre im Außenverhältnis zu anderen Wissenschaften wird im Folgenden die Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Modelle besprochen sowie eine weitere Strukturierung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre vorgenommen. Ferner ist das „Wirtschaften von Betrieben“, das als grundlegendes Auswahlkriterium für die Problemabgrenzung der Betriebswirtschaftslehre angeführt wurde, genauer zu analysieren. Hierzu werden der Begriff des Wirtschaftens und die damit einhergehenden Grundprinzipien diskutiert sowie spezifische Merkmale und Abgrenzungen von Betrieben vorgenommen.

1.2 Methoden und Modelle in der Betriebswirtschaftslehre

In allgemeiner Hinsicht beschreiben **Methoden** die Art und Weise des Vorgehens bei der Erreichung bestimmter Ziele bzw. der Lösung bestimmter Probleme. Im Hinblick auf die inhaltliche Einlösung des Anspruchs der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft ist die methodische Vorgehensweise an strenge Anforderungen gebunden. Wissenschaftliche Methoden müssen systematisch aufgebaut, intersubjektiv nachvollziehbar und überprüfbar sein (Wild 1976a; Braun, W. 1993).

Zu den wichtigsten Methoden der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung gehören die **Induktion** und die **Deduktion**, die hier beide stark vereinfacht dargestellt werden (Wild , J. 1976b):

- Die **Induktion** schließt vom Besonderen auf das Allgemeine, d.h. sie versucht von Einzelbeobachtungen zu Verallgemeinerungen und zur Erkenntnis von Gesetzmäßigkeiten zu gelangen. Bereits Popper hat auf die grundsätzliche Begründungsschwäche der Induktion hingewiesen. Er schreibt, dass „... uns noch so viele Beobachtungen von weißen Schwänen nicht zu dem Satz [berechtigten, T.H.], dass *alle* Schwäne weiß sind“ (Popper 2005, S. 3), und deutet damit plakativ darauf hin, dass sich ein induktiver Schluss immer als falsch erweisen kann. Obwohl Gesetzmäßigkeiten durch Induktion nicht zu begründen sind, ist die Leistungsfähigkeit dieser Methode im *Entdeckungszusammenhang* zu sehen, das heißt in der Entdeckung bzw. Gewinnung von Hypothesen, Forschungsimpulsen und der Erzielung erster Vorüberlegungen.
- Die **Deduktion** schließt vom Allgemeinen auf das Besondere. Sie abstrahiert von der Wirklichkeit, konstruiert beispielsweise auf Basis übergeordneter Annahmen

Modelle, um hieraus logische Schlussfolgerungen für Einzelatbestände abzuleiten (analytisch-deduktive Methode). Die wesentliche Leistung der Deduktion ist in ihrem Beitrag zum *Begründungszusammenhang* zu sehen, das heißt in der Rechtfertigung bzw. Begründung der Geltung empirischer Hypothesen. Inwieweit die Ergebnisse der Modellanalyse allerdings tatsächlich zur Erklärung realer Zusammenhänge herangezogen werden können, das heißt sich in der Realität als praktikabel erweisen, hängt schließlich davon ab, ob sie sich im empirischen Bereich *bewähren*. Die aus dem Modell abgeleiteten rein logischen Relationen (Hypothesen) haben somit nur solange Bestand, bis sie im Wege der Falsifizierung widerlegt worden sind, also an der Realität scheitern (hypothetisch-deduktive Methode). Wissenschaftstheoretisch kann diese Vorgehensweise im Unterschied zur Induktion auch als „Lehre von der *deduktiven Methodik der Nachprüfung*“ gekennzeichnet werden oder „als die Auffassung, dass eine Hypothese nur empirisch überprüft werden kann – und erst, *nachdem* sie aufgestellt wurde“ (Popper 2000, S. 118).

In Abhängigkeit von der Forschungsmethode kann die wissenschaftliche Disziplin Betriebswirtschaftslehre sodann als empirisch-realistische Theorie oder als exakte Theorie konzipiert sein. Erstere basiert auf induktivem Folgern, letztere folgt dem Weg der Deduktion. Beide Theorien stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander wie folgende Einschätzung zeigt:

„Exakte und empirische-realistische betriebswirtschaftliche Theorie stehen einmal in einem **Ausschließungsverhältnis** zueinander, da nicht alle [wirtschaftlichen, T.H.] Probleme induktiv oder deduktiv untersucht werden können, sondern der jeweilige Untersuchungsgegenstand eine ihm adäquate Methode erfordert. Sie stehen andererseits in einem **Abhängigkeitsverhältnis** zueinander, da die empirisch-realistische Theorie in komplexe Zusammenhänge nicht ohne Kenntnis der logischen Relationen, die das Wesen des Betriebsprozesses ausmachen, eindringen kann, die exakte Theorie ihrerseits die Prämissen, mit denen sie arbeitet, möglichst auf induktivem Wege, also aus der Erfahrung gewinnen muss, auch wenn sie sich dann bei der logischen Ableitung nicht mehr der Erfahrung bedient“ (Wöhe/Döring 2008, S. 13).

Da Realexperimente in der Betriebswirtschaftslehre nicht oder nur sehr begrenzt durchführbar sind, haben **Modelle** in diesem Fach traditionell einen hohen Stellenwert (Weber u.a. 2018, S. 30 f.). Modelle sind vereinfachte Abbilder der Realität. Obwohl demnach kein Modell die Vielfalt und die Komplexität realer Probleme vollständig abbildet und zwangsläufig auf Abstraktionen angewiesen ist, ist die Modellbildung dennoch Lieferant wesentlicher Erkenntnisse bei der Durchdringung und Lösung

betriebswirtschaftlicher Problemstellungen: komplexe Zusammenhänge der wirtschaftlichen Wirklichkeit werden durch Modelle überschaubar gemacht und Problemsituationen anhand weniger Grundzusammenhänge illustriert. Das systematische Reflektieren der Problemsituation, die Formulierung des Problems und die Auswahl der relevanten Modellvariablen können bereits Aufschluss über Beziehungszusammenhänge geben, die in konkreten betrieblichen Vorgängen aufgrund der Vielzahl wirkender Einflussfaktoren verdeckt sind. Sehr anschaulich wird dies bei Homburg (2000) ausgedrückt, der den wesentlichen Nutzen des „Denkens am Modell“ gerade darin sieht, „dass die vereinfachte Struktur Erkenntnisse vermittelt, zu denen man bei der Analyse des komplexen Originalsystems kaum gelangt wäre“ (S. 32). Betriebswirtschaftliche Modelle werden in Theorie und unternehmerischer Praxis in den unterschiedlichen Bereichen u.a. zur Datengewinnung, zur Datenanalyse, zur modellgestützten Planung, zur Entscheidungsvorbereitung und schließlich zur Entscheidungsfindung eingesetzt.

Die Charakterisierung betriebswirtschaftlicher Modelle kann grundsätzlich anhand zahlreicher Kriterien erfolgen. Nachfolgend werden Modelle nach den Kriterien Einsatzzweck und Determiniertheit der Modellvariablen klassifiziert (Klein/Scholl 2011, S. 32 ff.; Homburg 2000, S. 33 ff.; Schneider 2016, S. 24 ff.):

Nach dem **Einsatzzweck** können **Beschreibungs-, Erklärungs-, Prognose- und Entscheidungsmodelle** unterschieden werden:

- **Beschreibungsmodelle** (deskriptive Modelle) bilden empirische Erscheinungen ab, ohne dass sie dabei analysiert oder erklärt werden. Sie dienen in der Betriebswirtschaftslehre dem Zweck, ökonomische Vorgänge zu erfassen. Beispiele für Beschreibungsmodelle sind die betriebliche Buchhaltung und die Netzplantechnik. Erstere zeichnet alle wirtschaftlich relevanten Ereignisse (Geschäftsvorfälle) systematisch und chronologisch auf, letztere zeigt den Stand eines Projekts.
- **Erklärungsmodelle** (explikative Modelle) sollen Ursache-Wirkungszusammenhänge zeigen und umfassen Hypothesen über Gesetzmäßigkeiten. Die Produktions- und Kostentheorie ist ein Beispiel für ein betriebswirtschaftliches Erklärungsmodell.
- **Prognosemodelle** können aufgrund der Strukturidentität von Erklärung und Prognose als Spezialfall von Erklärungsmodellen angesehen werden. Sie basieren i.d.R. auf Erklärungsmodellen und verwenden deren Gesetzhypothese für die Voraussage bestimmter Ereignisse.
- **Entscheidungsmodelle** übertragen die in Erklärungsmodellen gewonnenen Erkenntnisse auf die optimale Realisierung eines Zieles. Der Zweck von Ent-

ungsmodellen liegt darin, die Entscheidungsträger darüber zu informieren, wie - unter Berücksichtigung alternativer Handlungsmöglichkeiten - der Erreichungsgrad ihrer Ziele optimiert werden kann (Kap. III.2, ausführlich Hagenloch 2009).

Nach der **Determiniertheit der Modellvariablen** sind **deterministische** und **stochastische** Modelle zu unterscheiden:

- In **deterministischen Modellen** wird unterstellt, dass alle dem Modell zugrunde liegenden Informationen bekannt sind, mithin der Eintritt eines Ergebnisses mit Sicherheit erfolgt. Zahlreiche betriebswirtschaftliche Modelle basieren auf diesem deterministischen Kalkül. Ein Beispiel hierfür sind Investitionsmodelle, die unter der Annahme sicherer Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Ein- und Auszahlungen alternativer Investitionsprojekte gebildet werden und bei Vorliegen einer eindeutigen Zielfunktion eine optimale Investitionsauswahl ermöglichen.
- Bei **stochastischen Modellen** sind die Ausprägungen der Modellvariablen mehrdeutig und lediglich als Zufallsvariablen darstellbar. Es wird somit eine Risikosituation unterstellt, d.h. der Eintritt von Ereignissen (und damit auch die Ergebnishöhe) ist nicht sicher, sondern unterliegt einer objektiv bestimmbar oder subjektiv angenommenen Wahrscheinlichkeitsverteilung.

Sind die Modellvariablen nicht determiniert und gelingt die Gewinnung von Wahrscheinlichkeiten ebenfalls nicht, liegt eine Problemsituation bei Ungewissheit vor. Die Betriebswirtschaftslehre sieht auch hier den Einsatz zahlreicher Modelle (und Regeln) vor, von denen insbesondere *spieltheoretische* Modelle in zahlreichen ökonomischen Konfliktsituationen Anwendung finden (z.B. Tarifverhandlungen, Entscheidungen im wirtschaftlichen Wettbewerb, Konfliktlösungen in Organisationen etc.).

1.3 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre gliedert sich traditionell in die **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre** und in **Spezielle Betriebswirtschaftslehren** (Abb. I.1.2):

- Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre behandelt einerseits die wissenschaftstheoretischen Grundlagen des Faches sowie die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre und thematisiert die grundsätzlichen Beziehungen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen. Außerdem beschäftigt sie sich vor allem mit Problemstellungen,

die für *alle* Betriebe charakteristisch sind, also unabhängig von der Zugehörigkeit zu bestimmten Wirtschaftszweigen bzw. Branchen gleichermaßen Gültigkeit haben.

- Im Unterschied dazu beschäftigen sich die **Speziellen Betriebswirtschaftslehren** mit einzelnen Problemausschnitten, die sich aus der Zugehörigkeit der Betriebe zu bestimmten *Wirtschaftszweigen* bzw. -sektoren ergeben oder sich auf betriebliche Haupttätigkeitsgebiete bzw. *Funktionen* beziehen. Entsprechend können die Speziellen Betriebswirtschaftslehren als Wirtschaftszweiglehren (auch Institutionenlehren genannt; z.B. Industrie-, Handels- und Bankbetriebslehre) oder als Funktionslehren (z.B. Material-, Produktions-, Absatz- und Personalwirtschaftslehre) konzipiert sein. Darüber hinaus lassen sich Spezielle Betriebswirtschaftslehren auch methodenorientiert abgrenzen und als Verfahrens- bzw. Methodenlehren darstellen (z.B. Wirtschaftsmathematik und -statistik, Kostenrechnung und Buchhaltung.).

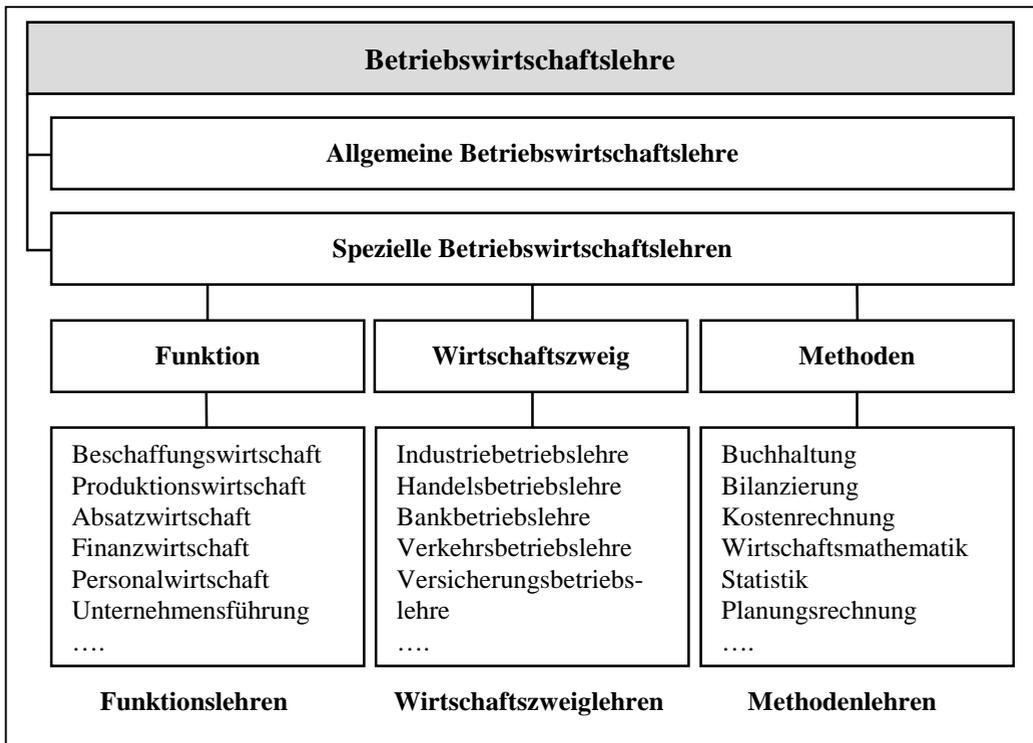


Abb. I.1.2: Gliederung der Betriebswirtschaftslehre (angelehnt an Weber u.a. 2018, S. 20)

In [Kapitel I.3](#) wird mit Hilfe der Systemtheorie ein „Unternehmensmodell“ auf Basis der funktionalen Gliederung der Betriebswirtschaftslehre entworfen.

1.4 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Die Arbeitsgebiete der Wissenschaften sind gegenständlich getrennt und jeder Gegenstand bzw. jedes Untersuchungsobjekt basiert auf der disziplinspezifischen Wissenschaftsstruktur. Die Abgrenzung spezifischer Untersuchungsobjekte ist zum einen mit dem Anspruch verbunden, die damit einhergehenden Problemkreise als wissenschaftliche Teildisziplin selbstständig zu bearbeiten. Zum anderen wird exemplarisch entlang des Einordnungspfades der Realwissenschaften deutlich, dass der *Kulturbereich* in seiner Gesamtheit nur im Problemverbund zu durchdringen ist. Hierzu sind mehrere Einzeldisziplinen gefordert, die abgegrenzte Fragestellungen aus ihrem spezifischen Blickwinkel herausarbeiten und beleuchten. Diese „Arbeitsteilung“ erfolgt im modernen Wissenschaftsbetrieb unter Berücksichtigung der Schnittstellen bzw. Wechselwirkungen mit den Nachbarwissenschaften. Die Abgrenzung der Wissenschaften durch eigene Arbeits- und Untersuchungsbereiche soll daher keine Abgrenzung der Wissenschaften voneinander bedeuten, sondern dient der Konzentration auf bestimmte Teilaspekte, der interdisziplinären Besetzung und Förderung der Grenz- bzw. Randgebiete und damit dem Erkenntnisfortschritt als eine der wesentlichen wissenschaftlichen Zielsetzungen.

Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre leitet sich aus ihren Wortbestandteilen als das *Wirtschaften von Betrieben* ab. Zur genaueren Kennzeichnung des Gegenstandes der Betriebswirtschaftslehre ist es zweckmäßig, zwischen *Erfahrungs-* und *Erkenntnisgegenstand* zu unterscheiden (Neus 2015, S. 2).

Während der **Erfahrungsgegenstand** das empirische Phänomen darstellt, das es zu beschreiben gilt, entspricht der **Erkenntnisgegenstand** der spezifischen Perspektive und Fragestellung, aus denen heraus der Erfahrungsgegenstand betrachtet wird.

Der Begriff „Betrieb“ kann als das empirische Phänomen (im institutionellen Sinn), und der tätigkeitsbezogene Begriff „Wirtschaften“ als ökonomisches Handeln bzw. Verhalten (im Betrieb bzw. von Betrieben) interpretiert werden. In diesem Sinn ist der „Betrieb“ der Erfahrungsgegenstand und das „Wirtschaften“ der Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre, wobei beide Begriffe noch zu präzisieren sind.

Der Betrieb als Erfahrungsgegenstand der Betriebswirtschaftlehre

Wirtschaftliche Sachverhalte und Fragestellungen sind im menschlichen Kulturbereich, das heißt im gesamten Umfeld des Menschen, fest verankert. Die elementaren Einheiten dieses Umfeldes werden als **Betriebe** bezeichnet. In der Literatur wird der Betriebsbegriff allerdings unterschiedlich weit gefasst und abgegrenzt. Während z.B. Schweitzer (2004) private und öffentliche **Haushalte** mit in den Betriebsbegriff einbezieht, werden diese z.B. bei Wöhe u.a (2016) abgegrenzt. Ähnlich unterschiedlich ist der Sprachgebrauch hinsichtlich der Begriffe *Betrieb* und *Unternehmen*. So werden zum Teil beide Begriffe synonym gebraucht oder jeweils einer als Oberbegriff verwendet.

Die hier vorgenommene Strukturierung des betriebswirtschaftlich relevanten Erfahrungsgegenstandes erfolgt ausgehend von organisatorisch abgrenzbaren Leistungsbereichen im Sinne von *Wirtschaftseinheiten*, denen gemeinsam ist, dass sie „als Marktparteien oder Kontrahenten am arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess beteiligt sind“ (Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 29).

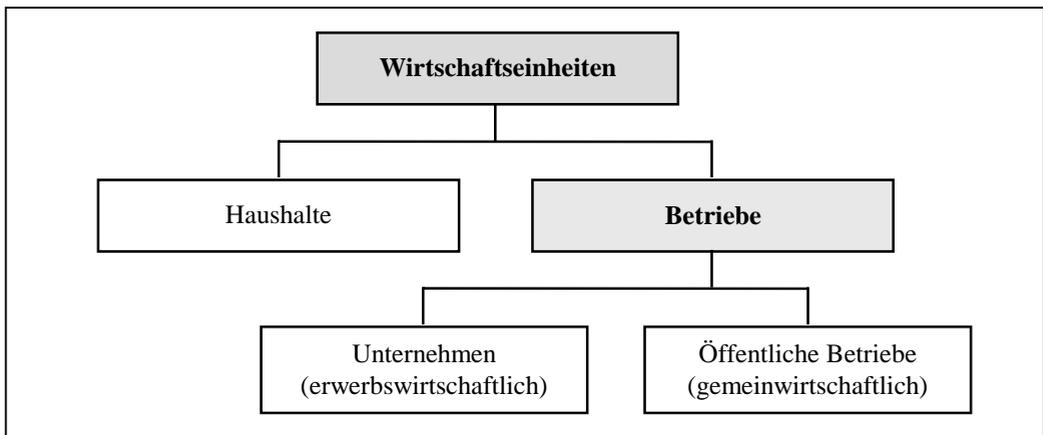


Abb. I.1.3: Abgrenzung betriebswirtschaftlich relevanter Wirtschaftseinheiten (Schierenbeck 2003, S. 23; Weber u.a. 2018, S. 5; Vahs/Schäfer-Kunz 2015, S. 2)

Wirtschaftseinheiten lassen sich nach der *Art ihrer Bedarfsdeckung* in **Haushalte** und **Betriebe** unterscheiden (Abb. I.1.3).