

Muster Studienheft

Auszüge aus dem Studienmaterial

Aspekte der Allgemeinen Volks- und Betriebswirt- schaftslehre

**Betriebliche Funktionsbereiche
Standort- und Rechtsformwahl**



Geprüfte/r Technische/r Betriebswirt/in

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis | 4 |
| Einleitung | 6 |
| 1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken | 7 |
| 1.1 „Betrieb“, „Unternehmen“, „Firma“ | 7 |
| 1.2 Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen | 12 |
| 1.2.1 Produktion | 13 |
| 1.2.2 Logistik..... | 14 |
| 1.2.3 Absatz / Marketing | 15 |
| 1.2.4 Rechnungswesen | 19 |
| 1.2.5 Investition / Finanzierung..... | 19 |
| 1.2.6 Controlling..... | 19 |
| 1.2.7 Personalwirtschaft / Personalmanagement | 20 |
| 1.3 Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen | 20 |
| 2 Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen | 21 |
| 2.1 Gründungsphasen | 21 |
| 2.2 Voraussetzungen der Existenzgründung..... | 25 |
| 2.3 Rechtsformen | 30 |
| 2.3.1 Rechtsformunterschiede nach Haftung, Geschäftsführung, Vertretung usw. | 30 |
| 2.3.2 Rechtsformen und Kombinationen von Rechtsformen | 32 |
| 2.3.2.1 Das Einzelunternehmen..... | 32 |
| 2.3.2.2 Gesellschaftsunternehmungen | 32 |
| 2.4 Standortwahl | 39 |
| 2.4.1 Standortfaktoren | 39 |
| 2.4.2 Wichtige Standortfaktoren im Überblick | 40 |
| 2.4.3 Ebenen des Standortproblems | 41 |
| 2.4.4 Standortwahl mittels ökonomischer Suchverfahren | 42 |
| 2.4.5 Standortwahl mittels Nutzwertanalyse | 42 |
| Übungsaufgaben..... | 43 |
| Zusammenfassung | 45 |
| Glossar | 46 |
| Lösungen zu den Übungsaufgaben | 48 |
| Literaturverzeichnis | 50 |

Kapitel in diesem Lernmaterialauszug nicht aufgeführt



Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| AG | Aktiengesellschaft |
| AIDA | Attention, Interest, Desire, Action |
| AktG | Aktiengesetz |
| AO | Abgabenordnung |
| ARGE | Arbeitsgemeinschaft |
| BGB | Bürgerliches Gesetzbuch |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Customer (auch: Consumer) |
| BVL | Bundesvereinigung Logistik |
| BWL | Betriebswirtschaftslehre |
| DPMA | Deutsches Patent- und Markenamt |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| e.K. | eingetragener Kaufmann/Kauffrau; auch e.Kfm./e.KFfr. |
| EStG | Einkommensteuergesetz |
| EWIV | Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung |
| GbR | Gesellschaft bürgerlichen Rechts |
| GenG | Genossenschaftsgesetz |
| GewO | Gewerbeordnung |
| GewStG | Gewerbsteuergesetz |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbHG | Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung |
| GG | Grundgesetz |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| KBS | Knappschaft-Bahn-See |
| KFZ | Kraftfahrzeug |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KGaA | Kommanditgesellschaft auf Aktien |
| KMU | Kleine und Mittlere Betriebe |
| KStG | Körperschaftsteuergesetz |
| Ltd. | Limited |
| MoMiG | Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen |
| NACE | Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes |
| OHG | Offene Handelsgesellschaft |

| | |
|-----------|---|
| PartGG | Partnerschaftsgesellschaftsgesetz |
| PartG mbB | auch: Part mbB, auch in Zusammenschreibungsvarianten: Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung |
| PartnerG | Partnerschaftsgesellschaft |
| SE | Societas Europaea |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) |
| UG | Unternehmergesellschaft |
| USP | Unique selling proposition; Alleinstellungsmerkmal |
| UStG | Umsatzsteuergesetz |
| VWL | Volkswirtschaftslehre |
| WZ | Wirtschaftszweig |
| z. B. | zum Beispiel |

Einleitung

Der Rahmenplan für die Weiterbildungsprüfung „Geprüfter Technischer Betriebswirt / Geprüfte Technische Betriebswirtin“ sieht zur Einführung in die Betriebswirtschaftslehre die Befassung mit den Bestimmungsfaktoren für die Wahl des Unternehmensstandorts und der Unternehmensrechtsform vor.

Wichtiges Extra: Die betrieblichen Funktionsbereiche im Überblick

Dieses Themenspektrum haben wir an dieser Stelle um eine Einführung der verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche erweitert. Ihre Anforderungen und Ausgestaltungen, die nicht zuletzt sehr maßgeblich davon abhängen, welche Aufgabe unser Unternehmen am Markt übernehmen soll, sind es nämlich, die maßgeblich über den Standort und die Rechtsform unterscheiden.

Allerdings werden die Themen und Tätigkeitsfelder der verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche nur angerissen, denn jedes einzelne davon wird an späterer Stelle noch einmal aufgegriffen und sehr vertieft behandelt werden. Aus diesem Grund gibt es zu diesem ersten Teil, der nicht mehr sein will als eine grundlegende Einführung, auch keine Übungsaufgaben.

Kernthemen dieses Studienbriefs

Den anschließenden Einstieg in die Rahmenplanthemen haben wir über die Existenzgründung gewählt: Denn die Standort- und die Rechtsformentscheidung gehören zu den frühen Entscheidungen mit langer Bindungswirkung. Wir ändern sie nicht leichtfertig, kurzfristig und womöglich immer wieder ab, weil dies die Unternehmensprozesse erheblich stören, die verschiedenen Beteiligten und Betroffenen verunsichern und letztlich auch schlicht viel zu viel des Geldes verschlingen würde, das wir sinnvoller für die Vorwärtswicklung unseres Unternehmens einsetzen sollten. Natürlich muss man differenzieren: Ein Unternehmen der Schwerindustrie tut sich mit einem Standortwechsel schwerer als ein Webdesignstudio – aber der örtliche und rechtliche Rahmen des eigenen Unternehmens muss in jedem Falle gut geplant und systematisch umgesetzt sein. Daher widmen wir uns der Gründungsphase insgesamt – von der persönlichen Eignung über den Businessplan und den formalen Gründungsakt bis zur Finanzbedarfsplanung und Mittelaufbringung.

Die Rechtsformen werden zur besseren Vergleichbarkeit nach einem wiedererkennbaren Schema abgearbeitet; kleine Fallstudien mit Lösungsvorschlägen helfen, die Unterschiede und die Eignung einzelner Rechtsformen für unterschiedliche geschäftliche Konstellationen zu verdeutlichen.

Zur Standortfrage schließlich wird mit der Nutzwertanalyse ein Instrument vorgestellt, das die Entscheidungsfindung erleichtern sollen – und das Ihnen in Zusammenhang mit anderen Entscheidungen immer wieder begegnen und gute Dienste leisten wird.

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

In jedem Betrieb – ob er nun Rohstoffe zu gegenständlichen Produkten verarbeitet oder menschliches Know-how nutzt, um Dienste anzubieten – findet eine Transformation statt: Ein Input (Rohstoffe, Know-how) wird durch Bearbeitung (industrielle Fertigungsverfahren, Dienstleistung) in einen Output (Fertigprodukt, Ergebnis) verwandelt. Damit dies gelingt, müssen die verschiedenen und tatsächlich verschiedenartigen betrieblichen Funktionsbereiche Hand in Hand arbeiten: So muss z. B. im Industriebetrieb die Materialwirtschaft genau die Rohstoffe und Vorprodukte beschaffen und im richtigen Augenblick in der benötigten Anzahl bereithalten, die vom Produktionsbereich nach bestimmten Verfahren in Erzeugnisse verwandelt werden, um sie dem Absatzbereich dann zur Verfügung stellen zu können, wenn dieser sie für die Abgabe an die Kunden benötigt. Verwaltende Bereiche – die Personalabteilung, die Buchhaltung usw. – tragen mit ihren Leistungen zum Gelingen bei. Und damit all dies funktioniert, müssen bestimmte Rahmenbedingungen vorliegen. Auch um diese geht es in diesem Abschnitt. Die betrieblichen Funktionsbereiche, die nachfolgend jeweils angerissen sind, werden im Einzelnen an späterer Stelle noch ausführlich behandelt werden.

1.1 „Betrieb“, „Unternehmen“, „Firma“

Die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ werden häufig als Synonyme verwendet, also so, als hätten sie die gleiche Bedeutung. Andererseits formuliert Erich GUTENBERG (1897–1984), Verfasser des Standardwerks „Grundlagen der BWL“, der als Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland gilt: „Jede Unternehmung ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb eine Unternehmung“. Diese Unterscheidung folgt der Auffassung von **Unternehmen** als wirtschaftlicher Einheit und **Betrieb** als technischer und organisatorischer Untereinheit (im Sinne von „Betriebsstätte“). Das Unternehmen repräsentiert also das Ganze und steht für dessen juristische, finanzielle und wirtschaftliche Seite und kann dabei durchaus mehrere Betriebe (Betriebsstätten, Produktionsstätten) an verschiedenen Standorten aufweisen.

In der Fachsprache hat sich leider keine einheitliche Begriffsverwendung durchgesetzt. Ob der Begriff „Betrieb“ im obigen Sinne eingeschränkt oder als Bezeichnung für das Unternehmen aufgefasst werden soll, ergibt sich daher beim Studium der Fachliteratur (und auch dieses Lehrwerks, das sich in den verschiedenen Abschnitten der jeweiligen Fachausdrücke bedient) nur aus dem Sinnzusammenhang.

Der Begriff der **Firma** steht eindeutig für einen ganz bestimmten Sachverhalt, nämlich den Namen, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt, Unterschriften leistet und klagen bzw. verklagt werden kann.

Unterscheidung der Betriebe

Betriebe können in vielerlei Hinsicht voneinander unterschieden werden, z. B. nach

- Branchen (Wirtschaftszweigen),

Betrieb - Firma - Was ist was?

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

- Größenordnung, gemessen am Gewinn, Umsatz, an der Zahl der Mitarbeiter usw.,
- Zielsetzung,
- Rechtsform.

Nachfolgend wird auf diese Unterschiede jeweils kurz eingegangen mit Ausnahme der Rechtsform, die in Abschnitt 1.3 ausführlich behandelt wird.

Einteilung der Betriebe nach Branchen

Branche = Wirtschaftszweig...

Die Begriffe Branche (französisch für „Ast, Zweig“; englisch: branch) oder **Wirtschaftszweig** werden für Unterscheidungen nach verschiedenen Sachverhalten verwendet:

- Unterscheidung nach **verarbeiteten Stoffen**: Unternehmen, die denselben (Grund-) Stoff als Ausgangspunkt für ihre eigene Produktion nehmen, werden häufig deswegen zusammengefasst. Beispiele sind die mineralölverarbeitende, die metallverarbeitende Industrie und die holzverarbeitenden Betriebe.
- Unterscheidung nach **Art der Leistungserbringung**: Unternehmen werden zusammengefasst, weil sie ihre Leistung in gleicher oder ähnlicher Art und Weise erbringen. Beispiele sind das Baugewerbe (das mit Hochbau und Tiefbau, durchaus unterschiedliche Bauen hervorbringt), das Handwerk, der Einzelhandel, die Industrie.
- Unterscheidung nach **Produkten und Dienstleistungen**: Dabei werden Erzeuger, Händler und Dienstleister, deren Dienste in Zusammenhang mit dem betreffenden Produkt stehen, meist zusammengefasst. Beispiele sind die IT-Branche, die alle möglichen mit Informationstechnologie in Zusammenhang stehenden Aktivitäten von der Chipherstellung über die Softwareprogrammierung bis zur Netzwerkadministration umfasst, die Lebensmittelbranche, die erzeugende, verarbeitende und Handelsbetriebe zusammenfasst, und die Touristikbranche, der so unterschiedliche Betriebe wie Fluggesellschaften, Gastronomiebetriebe, Reiseveranstalter, regionale Tourismusagenturen und -manager usw. zugerechnet werden.

...klassifiziert vom Statistischen Bundesamt

Das **Statistische Bundesamt** erfasst die wirtschaftlichen Tätigkeiten von Unternehmen innerhalb des Klassifikationssystems WZ 2008 auf Basis der in EG-Verordnungen geregelten „Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft“ (Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes **NACE** Rev. 2), die die Wirtschaftszweige in 21 Abschnitte einteilt, die teils nach verarbeiteten Stoffen und teils nach Produkten und Dienstleistungen gebildet (z. B. Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Verarbeitendes Gewerbe; Gastgewerbe; Erziehung und Unterricht) und weiter nach Abteilungen, Gruppen, Klassen und Unterklassen unterteilt werden (z. B. Abschnitt F – Baugewerbe; 41 – Hochbau; 41.2 – Bau von Gebäuden; 41.20.2 – Errichtung von Fertigteilbauten).

Einteilung der Betriebe nach Größenordnung

Zur Größenunterscheidung von Betrieben werden häufig die Begriffe „Großbetrieb“, „Kleinunternehmen“ oder die Zusammenfassung „KMU“ für „Kleine und Mittlere Betriebe“ verwendet. Eine quantitativ orientierte Abgrenzung dieser Be-

griffe, die an der Anzahl der Mitarbeiter und am Umsatz bzw. der Bilanzsumme festmacht, findet sich in der (für die Berechtigung zum Empfang bestimmter Förderungen maßgeblichen) KMU-Definition der Europäischen Kommission (Empfehlung der Kommission 2003/361/EG):

Größeneinteilung der Betriebe
– aber Achtung: Gilt nicht für Jahresabschlüsse!

| | Mitarbeiter- | Umsatz oder | Bilanzsumme |
|--------------------|--------------|----------------|----------------|
| KMU insgesamt | < 250 | max. 50 Mio. € | max. 43 Mio. € |
| Kleinunternehmen | < 50 | max. 10 Mio. € | max. 10 Mio. € |
| Kleinstunternehmen | < 10 | max. 2 Mio. € | max. 2 Mio. € |

Für die Einordnung in eine dieser Kategorien müssen die Kriterien „Mitarbeiterzahl kleiner als...“ und entweder „Umsatz höchstens...“ oder „Bilanzsumme höchstens...“ erfüllt sein. Achtung: Im Handelsgesetzbuch (§ 267 HGB) findet sich eine andere Größenklasseneinteilung (vgl. auch Abschn. 2.2.2.1). Sie ist maßgeblich für den geforderten Umfang der Bilanz.

Einteilung der Betriebe nach ihrer Zielsetzung

Die verschiedenen Zielsetzungen, die für das Handeln von Wirtschaftssubjekten maßgeblich sein können, wurden vorangehend bereits dargestellt. Nach den dort genannten Prinzipien können private, erwerbswirtschaftlich orientierte Betriebe, genossenschaftliche Betriebe und gemeinwirtschaftliche Betriebe (öffentliche Versorgungsbetriebe) unterschieden werden. Sie unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Triebfedern (**Motive**) ihres Handelns.

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass auch privatwirtschaftliche, gewinnorientierte Betriebe ethische und soziale Ziele verfolgen können, ebenso wie öffentliche Betriebe durchaus in einzelnen Tätigkeitsfeldern eine Kostenüberdeckung anstreben können.

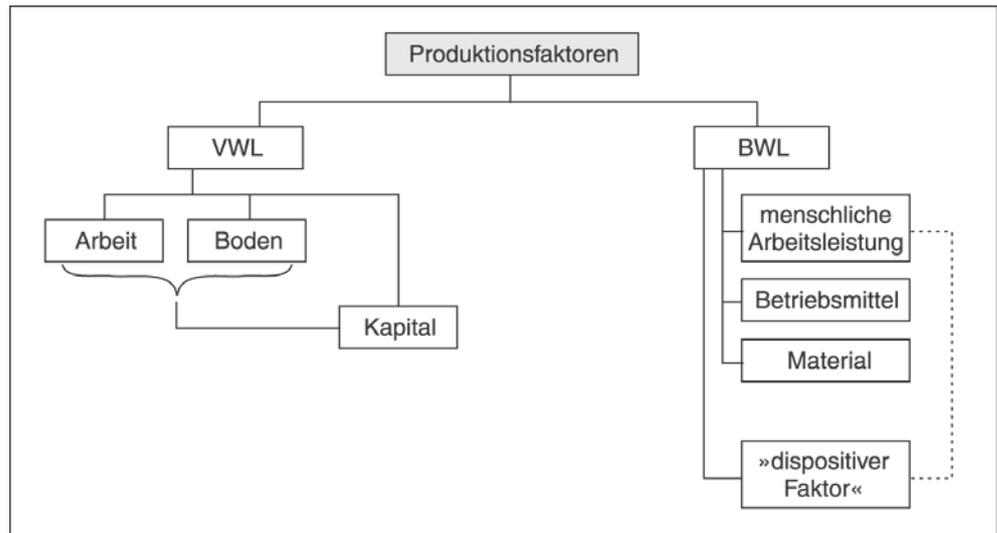
Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Zuvor wurden bereits die volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und – als abgeleiteter (derivativer) Faktor – Kapital unterschieden. Die Betriebswirtschaftslehre trifft – in Anlehnung an GUTENBERG – eine ähnliche Unterscheidung in

- **Menschliche Arbeitsleistung** im Sinne von ausführender Arbeit;
- **Betriebsmittel:** Maschinen und maschinelle Anlagen, Transportmittel, Werkzeuge usw.;
- **Werkstoffe:** Produktionsmaterial, Energie, Hilfsstoffe der Erzeugung.

Auch die BWL kennt Produktionsfaktoren

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken



Produktionsfaktoren in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre

Die moderne BWL erweitert diese Auflistung um den Aspekt

Führung: Der „dispositive Faktor“

- **Führung:** Die Betriebsführung nimmt eine Sonderstellung ein, weil sie denjenigen Faktor darstellt, der über den Einsatz der anderen Faktoren bestimmt. Deswegen werden Leitungsfunktionen auch als „**dispositiver Faktor**“ bezeichnet. Häufig wird in diesem Zusammenhang die **Information** als weiterer Faktor genannt.

Reflexionsaufgabe: Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren

Aus der VWL kennen Sie die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und – als abgeleiteten Faktor – Kapital. Wie würden Sie die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren diesen volkswirtschaftlichen Faktoren zuordnen?

Gibt es unter den betriebswirtschaftlichen Faktoren auch so etwas wie einen „abgeleiteten“ (derivativen) Faktor?

Können Sie sich weitere Faktoren vorstellen, die sich aus den oben genannten Faktoren herleiten lassen?

.....

.....

.....

.....

Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen der Betriebe

Alle Betriebe arbeiten eingebettet in einen wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmen, der ihre Handlungsmöglichkeiten bestimmt und begrenzt. Einige davon sind langfristig wirksam, wie etwa die Wirtschaftsordnung; andere unterliegen ständigen Veränderungen, wie z. B. das **Zinsniveau**, und während manche Gegebenheiten durch die Unternehmen bestimmt werden können – etwa die Pro-

duktpalette und die Produktionsverfahren –, sind andere, wie das Klima am Unternehmensstandort, nicht beeinflussbar.

Zu den eher **globalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** der Betriebe, auf die das einzelne Unternehmen in der Regel keinen Einfluss nehmen kann, zählen

- die **staatliche Grundordnung** und Wirtschaftsordnung, die darüber bestimmt, inwieweit das Unternehmen selbstbestimmt agieren kann;
- die **politische Situation**, aus der ein bestimmtes – mehr oder weniger unternehmensfreundliches – Klima und das Vertrauen in die Stabilität der aktuellen Bedingungen resultiert;
- die **wirtschaftlichen Eckdaten** wie Zins- und Preisniveau(stabilität), Lohnniveau, Steuersätze usw.;
- die **gesamtwirtschaftliche Entwicklung** (Konjunktur);
- die **demografische Entwicklung**, die in Bezug auf den Arbeitsmarkt und die Nachfrage von Bedeutung ist.

Rahmenbedingungen des Wirtschaftens: eher globale...

Eher **individuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen** sind

...und individuelle

- die **Entwicklung der Region**, in denen das Unternehmen ansässig ist. Erweiterungen, aber auch Schließungen einzelner größerer Betriebe zeigen in der Region durchaus Wirkung;
- die **Branchenentwicklung**;
- wirtschaftlich relevante **Rahmendaten des Standorts**, etwa Bevölkerungsentwicklung und -zusammensetzung hinsichtlich Alter, Einkommens- und Vermögenssituation und Konsumneigung, und **Rahmendaten des Arbeitsmarktes** – Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit dem geforderten Bildungsstand und der erforderlichen beruflichen Qualifikation; Bodenbeschaffenheit und Bodenschätze, Klima, Zugang zu Transportwegen und Energielieferanten usw. Diese Faktoren sind durch eigene Anstrengungen des Unternehmens kaum beeinflussbar mit Ausnahme der Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte, die durch eigene Ausbildungs- und Qualifizierungstätigkeit mittel- bis langfristig verbessert werden kann. Deswegen müssen sie bei Neuniederlassungen sehr sorgfältig bei der Standortwahl erwogen werden;
- die **geografische Lage** des Unternehmens in Bezug auf Zulieferer, Abnehmer und Mitbewerber. Wie wichtig die Nähe zu diesen korrespondierenden Marktteilnehmern ist, hängt stark vom Betätigungsfeld des Unternehmens am Markt ab: Während für Unternehmen des Einzelhandels die Nähe zu den Abnehmern überlebenswichtig ist, wird sie für viele Produzenten von Investitionsgütern vernachlässigbar sein, wenn hinreichende Transportmöglichkeiten bestehen. **Mitbewerbernähe** ist nicht immer schädlich, wie der Blick in viele Vorstädte zeigt, wo sich Supermärkte, Fachmärkte und Discounter häufig in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander niederlassen (**Agglomeration**).
- die **Kapitalausstattung** des Unternehmens und die Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung. Hiervon hängen die Expansions- und Innovationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, „Durststrecken“ zu überbrücken, entscheidend ab. Ein anderer, vom Geschäftszweig des Unternehmens abhängender Faktor ist in diesem Zusammenhang die **Kapitalbindung** in Anlagevermögen, da von ihr die Flexibilität und Reaktionsmöglichkeit des Unternehmens abhängen. Industriebetriebe weisen in der Regel eine deutlich höhere Kapitalbindung auf als Dienstleistungsbetriebe.

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

- **unternehmensinterne Faktoren** wie Unternehmens- und Führungsphilosophie, Mitarbeiterstruktur hinsichtlich Alterszusammensetzung, Potenzial und Qualifikation, Fluktuation (Zu- und Abgänge an Arbeitnehmern), Arbeitnehmer-Gewinnbeteiligung usw. Auch diese Faktoren wirken entscheidend auf die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten des Unternehmens ein.

Diese Aufzählung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ist nicht abschließend.

Rechtlicher Rahmen des Wirtschaftens

Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Betriebe werden durch die Rechtsordnung bestimmt, in die sie eingebettet sind. Die sie prägenden Rechtsnormen, die Rechte und Pflichten der in ihrem Rahmen agierenden Wirtschaftssubjekte und -objekte und deren Rechtsgeschäfte werden später ausführlich dargestellt. Hier soll keine Vorwegnahme erfolgen, deswegen werden nur die wichtigsten rechtlichen Grundbedingungen aufgeführt. Diese sind

- die **Gewerbefreiheit** (§1 GewO), wobei aber aus einem Schutzinteresse der Allgemeinheit heraus die Ausübung bestimmter Gewerbe (z. B. Bank, Beförderungsunternehmen, Gaststätte, Lebensmittelgeschäft) genehmigungspflichtig oder an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist (Meisterzwang in vielen Handwerksberufen);
- die **Freiheit der Berufswahl** (Art. 12 Abs. 1 GG), wobei aber bei bestimmten Gründungen (z. B. Apotheken) und freien Berufen, die kein Gewerbe darstellen (z. B. Arzt, Rechtsanwalt, Steuerberater) ein Sachkunde- und Befähigungsnachweis verlangt wird;
- die **Vertragsfreiheit** (Art. 2 Abs. 1 GG, § 145 BGB) beinhaltet die Abschluss-, Inhalts-, Form- und Aufhebungsfreiheit und erlaubt jedermann, Verträge frei zu schließen, sofern diese nicht gegen geltendes Recht oder die guten Sitten verstoßen. Die Vertragsfreiheit ist in Deutschland durch etliche Ausnahmen eingeschränkt (z. B. Ladenschlussgesetz, Arbeitsrecht, Embargovorschriften im Außenhandel).

Für den Geschäftsverkehr maßgebliche **Rechtsgrundlagen** sind

- im Handelsrecht: BGB, HGB, AktG, GmbHG, GenG,
- im Steuerrecht: AO, EStG bzw. KStG, GewStG, UStG...

1.2 Ziele und Aufgaben der betrieblichen Funktionen

Betriebliche Funktionen: Ein Organismus wird zur Organisation

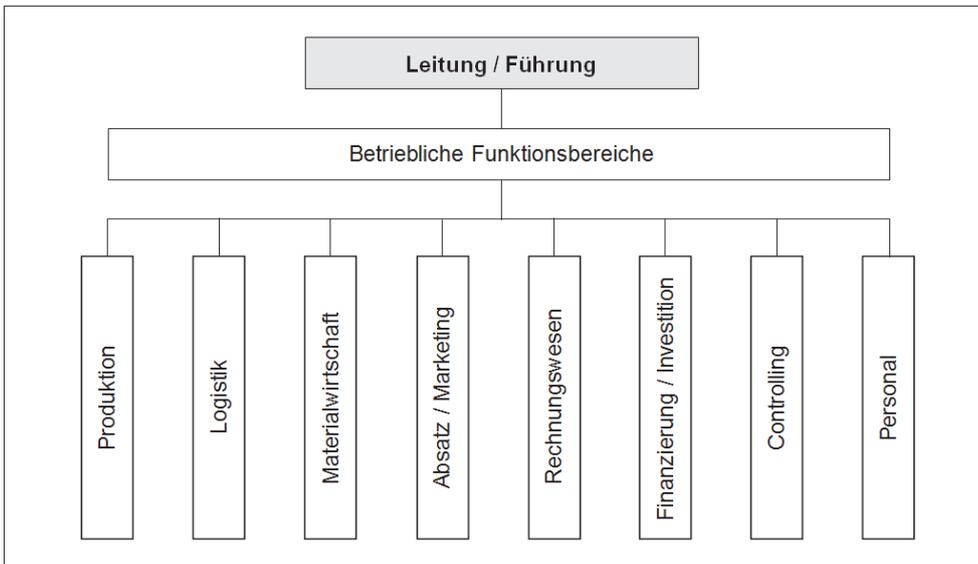
Innerhalb eines Unternehmens sind zahlreiche unterschiedliche Funktionen wahrzunehmen. Je nach Gegenstand der betrieblichen Tätigkeit und Größe des Unternehmens unterscheiden sich die betrieblichen Funktionsbereiche, und dementsprechend gibt es in der Betriebswirtschaftslehre auch zahlreiche Möglichkeiten, die betrieblichen Funktionsbereiche zu gliedern.

Das folgende Schaubild bezieht sich auf ein sachgüterproduzierendes Unternehmen, wobei die Reihenfolge der Darstellung hier ohne Bedeutung ist, da die verschiedenen Funktionen in einer Weise miteinander verflochten sind, dass es weder möglich ist, eine Gliederung nach „Wichtigkeit“ noch eine Gliederung nach „Reihenfolge“ des Funktionsabbrufs vorzunehmen: Wie Organe in einem Organismus

sind alle Funktionen ständig im Einsatz, um zum Gelingen der Gesamtaufgabe beizutragen.

Diese Gesamtaufgabe festzulegen, die betrieblichen Funktionsbereiche dementsprechend einzurichten und auszugestalten und ihren Einsatz so zu koordinieren, dass die bestmögliche Aufgabenerfüllung gelingt, ist Aufgabe der Unternehmensführung, die eine übergeordnete Sonderstellung einnimmt und auch als „dispositiver Faktor“ bezeichnet wird.

Einen Überblick zu den betrieblichen Funktionsbereichen bietet die Abbildung:



Betriebliche Funktionsbereiche

1.2.1 Produktion

Die betriebliche Produktion unterscheidet als **elementare Produktionsfaktoren** die **menschliche Arbeitsleistung**, die **Betriebsmittel** in Gestalt materieller und immaterieller Anlagegüter wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Patente usw., und die unmittelbar für die Produktion benötigten **Werkstoffe**. Die vorrangig mit dem Begriff der Produktion verbundene betriebliche Leistungserstellung ist ein **Transformationsprozess**, der den „**Input**“ des Beschaffungsmarktes, also menschliche und maschinelle Arbeitskraft sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, in den für den Absatzmarkt bestimmten „**Output**“, die Erzeugnisse des Betriebes, umformt. Wenn von Produktion oder aber von Fertigung die Rede ist, ist oft dasselbe gemeint; aber in der Fachsprache werden diese Begriffe meist gegeneinander abgegrenzt, indem

- der Begriff der **Produktion** als der übergeordnete, allgemeinere Begriff im Zusammenhang mit grundlegenden Festlegungen – etwa bezüglich der Produktionsverfahren und der Planung der Betriebsmittel einschließlich ihrer Zuordnung zueinander – und langfristig ausgerichteten Aktivitäten – z. B. der langfristigen Produktionsprogrammplanung – verwendet wird, wobei jede Art von Leistungserstellung gemeint sein kann, also auch Dienstleistungen.
- der Begriff der **Fertigung** auf konkrete Prozesse und detaillierte Arbeitsschritte und auf die mittel- bis kurzfristigen Entscheidungen über den Material-, Arbeits- und Betriebsmitteleinsatz bezogen wird und dabei ausschließlich industrielle Prozesse meint.

Die Kernfunktion im Industriebetrieb: Produzieren!

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Im Zuge der Beschäftigung mit der Realisierung der Produktion befasst sich die Produktionswirtschaft intensiv mit der Gestaltung von Arbeit, insbesondere menschlicher Arbeit. Dies schließt Fragen nach der Arbeitsplatzeinrichtung, der menschengerechten Gestaltung von Arbeitsgängen und dem Grad der Rationalisierung und Automatisierung ein.

Dabei ergeben sich zahlreiche Berührungspunkte zu den **betrieblichen Querschnittsaufgaben** der **Arbeitssicherheit**, des **Umwelt-** und des **Qualitätsmanagements**. Auch die Ausgestaltung leistungsgerechter **Entlohnungssysteme** ist hier anzudehnen.

Viel mehr als Fuhrpark: Logistik

1.2.2 Logistik

Für die Ingenieurwissenschaften ist Logistik „die Lehre vom Transport“, die sich mit inner- und außerbetrieblichen, am internen oder am öffentlichen Verkehr teilnehmenden Transporteinrichtungen und ihrer Vernetzung beschäftigt. Die Betriebswirtschaft, die Logistik lange Zeit als Teil der Materialwirtschaft betrachtete, fasst den Begriff der Logistik jedoch wesentlich weiter und versteht darunter die **Organisation und Steuerung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses** und der durch ihn bedingten Güter-, Leistungs-, Geld-, Personal- und Informationsströme im Rahmen eines **logistischen Konzepts** „von der Quelle“ – sprich: der Beschaffung und dem Einsatz von Material – „bis zur Senke“, also dem Absatz des produzierten Ergebnisses. Dabei werden vorgelagerte Prozesse der Planung und Entwicklung ebenso mit einbezogen wie nachgelagerte Prozesse der Abfallwirtschaft und flankierende Aktivitäten des Controllings. Nach dieser Lesart ist Logistik eine **Querschnittsfunktion**, die als ein – wenn nicht als der – Kernprozess den gesamten Betrieb durchzieht. Heute ist sie sogar weit mehr als das: Als betriebs-, branchen- und länderübergreifende Querschnittsfunktion verbindet sie die weltweiten Wirtschaftsströme. Deswegen wird häufig begrifflich zwischen **Mikrologistik** als innerbetrieblicher und **Makrologistik** als überbetrieblicher, die Gesamtwirtschaft betreffender Funktion unterschieden.

In seiner „**Seven-Rights-Definition**“ erklärt der Wirtschaftswissenschaftler E.G. PLOWMAN: „Logistik heißt, die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten zu sichern.“ In unserer modernen Wirtschaft bedeutet dies, dass die Güter-, Leistungs-, Geld- und Informationsströme, die zwischen den verschiedenen Unternehmen fließen, zu optimal durchlässigen **logistischen Ketten** („**Supply Chains**“) und Netzwerken verknüpft werden.

Inzwischen wird die – früher in den Vordergrund gestellte – **Materialwirtschaft** häufig als Teilbereich der Logistik betrachtet. Ihre Kernfunktionen sind die Vorbereitung und Gestaltung des Beschaffungsprozesses einschließlich des Lieferantenmanagements, der Disposition und der Einkaufsabwicklung sowie das Handling des eingekauften Materials einschließlich seiner Lagerung, Kommissionierung und Abgabe.

Die BVL (Bundesvereinigung Logistik) unterscheidet in die Logistikbereiche Beschaffung-, Produktions-, Distributions-, Entsorgungs- und Verkehrslogistik. In der einschlägigen Literatur finden sich weitere Bereiche, etwa die Lager-, Transport-, Ersatzteil-, Instandhaltungs-, Marketing- und Informationslogistik, und teilweise auch abweichende Bezeichnungen. Dieser Bereich (und weitere) werden in später im Rahmen der umfangreichen Darstellungen zur Logistik ausführlich behandelt.

Die moderne Wirtschaft hat eine Fülle von Dienstleistungsunternehmen hervorgebracht, die als Teile der „Logistikbranche“ angesehen werden. Zu diesen gehören Speditionen ebenso wie Schifffahrtsgesellschaften, Beratungsunternehmen ebenso wie Häfen.

Externe **Logistikdienstleister** übernehmen immer häufiger all diejenigen Funktionen, die nicht zum „Kerngeschäft“ des Auftraggebers gehören, wie etwa

- Beratung einschließlich der Analyse und Planung betrieblicher Prozesse sowie deren Organisation,
- Auswahl, Bereitstellung und Einsatz von Transportmitteln und -wegen,
- die Erledigung aller mit Transporten/Frachten zusammenhängenden Formalitäten,
- die Disposition von Aufträgen (z. B. Zeit-, Reihenfolge-, Tourenplanung, Flottensteuerung),
- Warenlagerung, -verpackung und -umschlag,
- Transportversicherung,
- informationstechnische Verknüpfung.

1.2.3 Absatz/Marketing

Marketing – moderne Absatzwirtschaft

Der **Absatz** – hier nicht im Sinne von „abgesetzter Menge“, sondern im Sinne von Absatzwirtschaft zu verstehen – ist klassisch definiert als Übertragung der in der Unternehmung erstellten oder von Dritten bezogenen Wirtschaftsgüter (Sachgüter oder Dienstleistungen) auf Empfänger außerhalb der Unternehmung gegen Entgelt. Die Annahme, dass sich die unternehmerischen Aktivitäten auf die rein technische Aufgabe der Übertragung (Verkaufsaktion, Übergabe, Lieferung...) beschränken könnten, ist jedoch angesichts der heute käuferdominierten Märkte längst nicht mehr haltbar und heute weitgehend abgelöst durch den aus den USA übernommenen Begriff des „**Marketing**“ und die damit ausgedrückte Philosophie, nach der sich modernes Marketing als **unternehmerische Konzeption** versteht, **die alle Unternehmungsaktivitäten vollständig am Markt und damit an den Bedürfnissen der Abnehmer orientiert** und dabei neben der Befriedigung vorhandenen Bedarfs auch die Weckung neuer Bedürfnisse anstrebt.

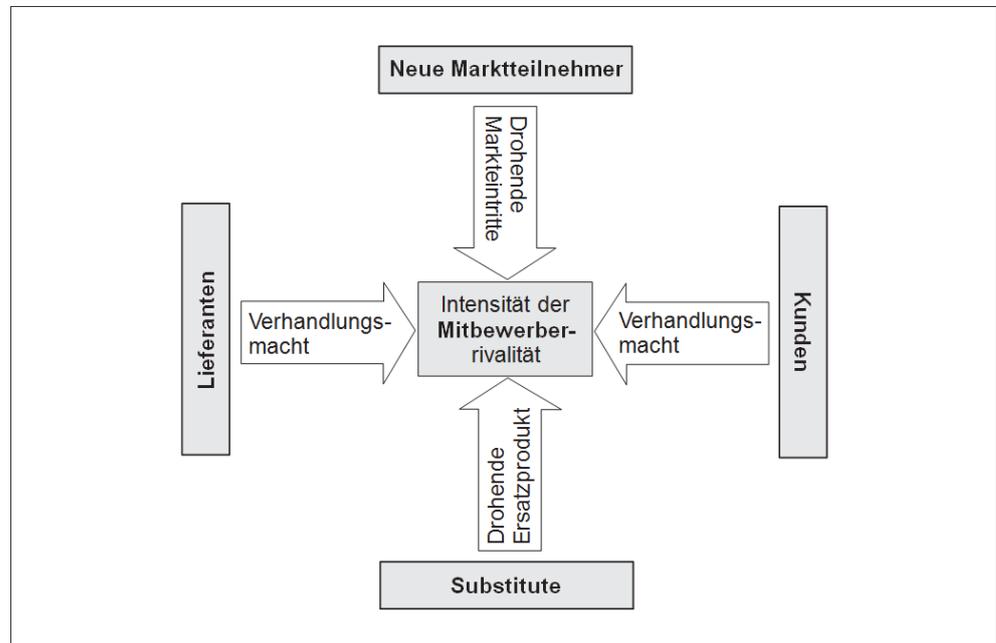
Das von Wirtschaftsprofessor Michael E. PORTER entwickelte Modell zur Analyse der Marktstrukturen (Branchenstrukturanalyse) des von einem Unternehmen bearbeiteten oder ins Auge gefassten Marktes wird auch als **Fünf-Kräfte-Modell** bezeichnet, weil es die Ausprägungen der folgenden fünf Wettbewerbseinflüsse untersucht:

- Die Intensität der Rivalität im brancheninternen Wettbewerb,
- die Wirksamkeit von Marktschranken oder, andersherum ausgedrückt: das Ausmaß der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer,
- die Stärke der Verhandlungsposition der Lieferanten,
- die Stärke der Verhandlungsposition der Kunden,
- das Ausmaß der Bedrohung durch Substitutionsgüter.

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Ein paar Überlegungen zu Wettbewerbskräften...

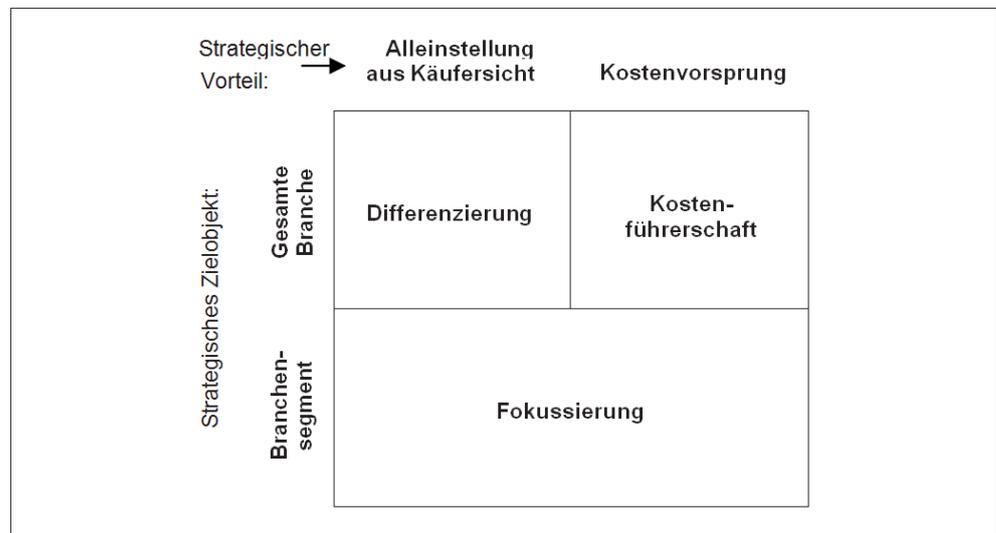
Je intensiver die Wirkung dieser fünf Kräfte ist, desto weniger attraktiv ist der betrachtete Markt bzw. die betrachtete Branche, weil es umso schwieriger ist, eigene Wettbewerbsvorteile zu erlangen, diese nachhaltig zu verteidigen und damit eine auf Dauer befriedigende Marktposition einzunehmen.



Das Fünf-Kräfte-Modell der Branchenstrukturanalyse (nach M.E. PORTER)

...und Wettbewerbsstrategien

In einer in Zusammenhang mit der Branchenstrukturanalyse entwickelten **Wettbewerbsmatrix** unterscheidet PORTER drei Strategie-Grundtypen, die auch als Normstrategien oder generische Strategien bezeichnet werden:



Strategische Hauptrichtungen des Wettbewerbs (nach: Michael E. PORTER)

Zur weiteren Erläuterung:

- **Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie):** Der Wettbewerbsvorteil resultiert aus vergleichsweise geringeren Kosten durch strikte Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen. Kostenführerschaft zieht nicht automatisch günstigere Abgabepreise nach sich, ist aber Voraussetzung für diese und wird häufig auch deswegen verfolgt, um Preisvorteile aus Nachfragersicht zu ermöglichen. Eine

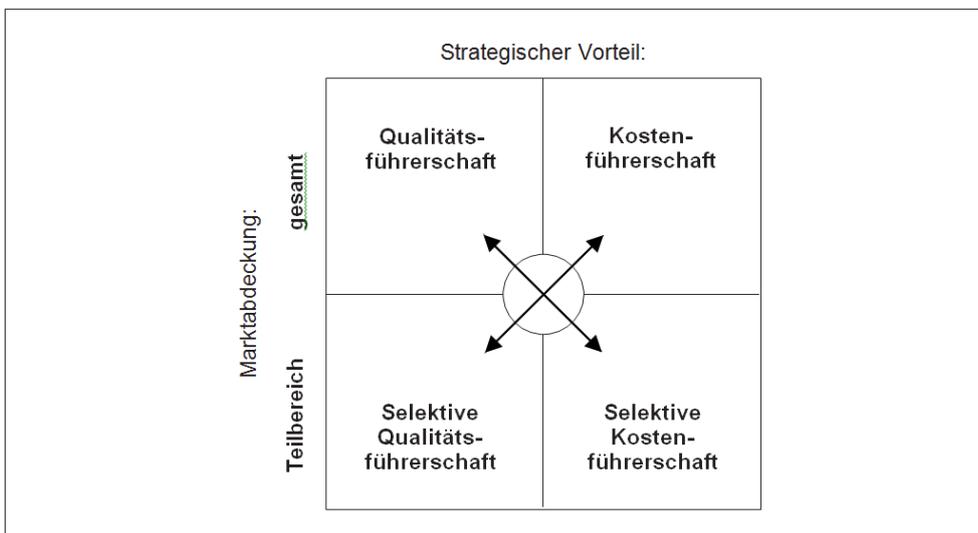
strikte Orientierung an den Kosten birgt verschiedene Risiken: Unabwendbare Teuerungen, etwa bei Rohstoffen oder Arbeitskosten, machen die Strategie rasch zunichte; und wenn Investitionen in die Weiterentwicklung der Produkte und in neue Technologien vernachlässigt werden, können neu in den Markt eintretende Mitbewerber zur existenziellen Bedrohung werden.

- **Differenzierungsstrategie:** Der Wettbewerbsvorteil resultiert daraus, dass sich das Unternehmen aus Verbrauchersicht von den Mitbewerbern positiv abhebt, indem es dem Käufer Nutzenvorteile bietet. Höhere Qualität, besserer Service, ein hochwertigeres Design oder ein „exklusives“ Image stehen allerdings häufig der Erringung eines hohen Marktanteils entgegen, weil Exklusivität und weite Verbreitung kaum vereinbar sind. Zudem birgt diese Strategie das Risiko, dass die Kosten vernachlässigt werden; auch die Bedrohung durch Imitationen ist nicht zu vernachlässigen.

Nach PORTER muss sich ein Unternehmen auf lange Sicht für die eine oder die andere Strategie entscheiden: Der Versuch, beide Strategien gleichzeitig zu verwirklichen (hohe Leistung bei zugleich geringen Kosten und Preisen, „Outpacing-Strategie“), ist auf Dauer wenig profitabel und lässt das Unternehmen im Mittelmaß verharren („stuck in the middle“).

Vereinbar mit jeder dieser Strategien ist aber die

- **Fokussierung (Nischenstrategie):** Das Unternehmen konzentriert sich auf bestimmte Schwerpunkte, z. B. indem es nur ein bestimmtes Produkt anbietet, nur in einer bestimmten Region tätig wird oder sich nur ab eine bestimmte Kundengruppe wendet, und versucht sich auf diese Weise Vorteile im brancheninternen Wettbewerb zu verschaffen. Es verfolgt dabei entweder eine den gesamten Wettbewerbsbereich abdeckende Strategie der Kostenführerschaft oder der Qualitätsführerschaft oder aber eine Differenzierungsstrategie der selektiven Qualitäts- bzw. Kostenführerschaft:



Wettbewerbsstrategien (nach: Michael E. PORTER)

Der Marketing-Begriff im engeren Sinne umfasst in der einschlägigen Literatur insbesondere die Bereiche Marktforschung, Produktentwicklung, Verkaufsförderung, Public Relations und Werbung und den Einsatz von auf diese Bereiche abgestimmten „Marketinginstrumenten“:

Marketing braucht Instrumente

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

- **Produkt- und Sortimentspolitik**; diese betrifft die Gestalt der Produkte und des Produktionsprogramms.
- **Kontrahierungspolitik**; die Gestaltung der kaufvertraglichen Bedingungen umfasst dreierlei:
 - **Preispolitik**; bei Festlegung des Verkaufspreises stellen sich regelmäßig z. B. folgende Fragen:
 - „Soll der Verkaufspreis die Kosten übersteigen – falls ja, um wie viel?“
 - „Soll der festgelegte Preis für längere Zeit gelten, oder soll der Preis variabel sein?“
 - **Rabattpolitik**: „Soll der Preis gegenüber unterschiedlichen Abnehmern gestaffelt werden?“
 - Gestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen (**Konditionenpolitik**).
- **Distributionspolitik**, d. h. Entscheidung für Absatzwege und -mittler.
- Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, zusammenfassend auch als **Kommunikationspolitik** bezeichnet.

„4 P“ für besseren Markterfolg

Diese Instrumente, die später noch eingehend beschrieben werden, können nach einem Vorschlag von MCCARTHY auch in „Product, Price, Place, Promotion“ („4 P“) eingeteilt werden. Zusätzlich zu nennen ist die **Kundendienstpolitik** (auch als **Leistungspolitik** oder **Servicepolitik** bezeichnet), die den Umfang der den Absatz flankierenden Dienst- und Garantieleistungen vor und nach dem Verkauf (After-Sales-Service) betrifft.

Die absatzpolitischen Instrumente können sinnvoll nur in einem koordinierten Miteinander eingesetzt werden, das der sorgfältigen Planung bedarf und auf die Besonderheiten der Güter und damit auch der Branchen, die diese Güter hervorbringen, abgestimmt ist.

Häufig wird deswegen auch von **sektoralem Marketing** gesprochen:

- **Konsumgütermarketing** bezieht sich auf standardisierte Massenprodukte, die vorwiegend von Betrieben des Handels angeboten und von privaten Verbrauchern gekauft werden. In neuerer Zeit wird es häufiger auch als **B2C-Marketing** („Business to Consumer/Customer“-Marketing) bezeichnet. Als teils von den Produzenten und teils vom Handel betriebenes **Massenmarketing** setzt es vor allem auf Produktpositionierung, Werbung und Preisgestaltung.
- **Dienstleistungsmarketing** bezieht sich auf immaterielle Güter (darunter auch Vermittlungsleistungen von Maklern usw.), die von privaten oder gewerblichen Nachfragern nachgefragt werden. Als **Imagemarketing** bedient es sich vorrangig der Kommunikations- und der Servicepolitik.
- **Investitionsgütermarketing** bezieht sich auf Güter, die wiederum für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen benötigt werden. Als ausschließliches **B2B-Marketing** („Business-to-Business-Marketing“) und **Individualmarketing** setzt es auf Produktpolitik, Werbung und individuellen Service.

Auch begriffliche Unterscheidungen nach **Handelsmarketing** und **industriellem Marketing** sind häufig anzutreffen.

Absatzmethoden und Absatzdurchführung – mithin die klassischen Aufgaben des Verkaufs – werden häufig unter dem Oberbegriff „**Vertrieb**“ abgehandelt.

1.2.4 Rechnungswesen

Rechnungswesen: Mehr als Buchhaltung

Das kaufmännische Rechnungswesen ist das hauptsächliche Kontroll- und Lenkungsinstrument der Unternehmung. Alle Bestände und Vorgänge werden als bewertete Mengen zahlenmäßig erfasst mit dem Ziel, hieraus Erkenntnisse zu gewinnen und das Unternehmen durch zahlenmäßige Zielvorgaben lenken zu können.

Das kaufmännische Rechnungswesen gliedert sich in folgende Teile:

- **Externes Rechnungswesen:** Finanzbuchhaltung zur Dokumentation, Rechenschaftslegung und Information auch gegenüber Stellen außerhalb des Unternehmens (etwa Finanzamt, Kreditinstituten, Öffentlichkeit);
- **Internes Rechnungswesen: Kosten- und Leistungsrechnung** als Betriebsbuchhaltung zur internen Betriebsabrechnung (als zeitraumbezogene Rechnung) und Kalkulation (als auf Erzeugniseinheiten bezogene, für die Preisfindung unerlässliche Rechnung), ergänzt durch die **Planungsrechnung** und die **betriebliche Statistik**.

Einer ausführlichen Darstellung des externen und internen Rechnungswesens sind die Studienbriefe S8 bis S12 gewidmet.

1.2.5 Investition / Finanzierung

Eine **Investition** ist die Bindung finanzieller Mittel in solchen materiellen oder immateriellen Gegenständen, die längerfristig zum Zweck der Ertragserzielung genutzt werden sollen. Damit ist die Investitionsplanung eine der wichtigsten, weil überlebensentscheidenden Aufgaben im Unternehmen. Die Investitionsrechnung erfordert die Beherrschung bestimmter Rechenverfahren, die Zeiträume zu berücksichtigen haben, die teils weit in der Zukunft liegen. Dabei wird in der Praxis immer eine Entscheidung zwischen mehreren Investitionsalternativen zu treffen sein – zumindest besteht bei jeder Investitionsentscheidung die Alternative der Unterlassung. Die Ergebnisse dienen der Entscheidungsfindung sowohl bei Neu- als auch bei Ersatzinvestitionen, wobei auch Fragen nach dem unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimalen Zeitpunkt für die Ersetzung technisch noch funktionsfähiger Anlagen zu beantworten sind.

Wer investieren will, braucht Geld

Investition wiederum ist untrennbar mit **Finanzierung** verbunden, denn die Mittel, die investiert werden sollen, müssen zunächst durch Finanzierungsaktivitäten bereitgestellt werden: Finanzierung und Investition sind gewissermaßen „zwei Seiten einer Medaille“. Es gilt, die Möglichkeiten für die Gewinnung finanzieller Mittel in- und außerhalb des Unternehmens, als Eigen- oder Fremdkapital, in ausreichender Menge und fristgerecht zu erkunden und auszuschöpfen.

1.2.6 Controlling

Nicht Kontrolle, sondern **Steuerung** ist namensgebend für das Controlling. Aufgabe des Controlling ist die Bereitstellung von Methoden und Informationen zur Verbesserung der ablaufenden Managementprozesse im Sinne der Zielsetzung des Unternehmens. Controlling umfasst damit alle Aktivitäten, die geeignet sind, die Informationsversorgung der Führungsinstanzen zu verbessern und damit die von der Führung zu treffenden Entscheidungen optimal zu fundieren. Zu den Einzelaufgaben des Controllings gehören das Erkennen von Informationsbedarf, die Be-

Controlling: Steuerungsinstrumente für die Führungsspitze

1 Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

schaffung der notwendigen Informationen und ihre Analyse mit Hilfe eines Instrumentariums, das die zukunftsorientierte Auswertung in den Vordergrund stellt. Controlling vollzieht sich in einem ständigen Regelkreis, der das Erreichte immer wieder anhand von Zielvorgaben überprüft, hinterfragt und hieraus Handlungsempfehlungen ableitet, deren Umsetzung – ggf. als gegensteuernde Maßnahmen – die zukünftige Zielerreichung sichern sollen. Controlling beschränkt sich dabei auf die Unterstützung der Führung, greift aber selbst nicht direkt in die Führung ein. Häufig wird hierfür das Bild des Lotsen bemüht, der den Kapitän und die Offiziere bei der Navigation ihres Schiffes – hier: der Unternehmung – berät, ohne selbst das Steuer in die Hand zu nehmen.

Wichtigste und teuerste Ressource: Das Personal

1.2.7 Personalwirtschaft / Personalmanagement

Personal ist die wichtigste, häufig auch die teuerste Ressource eines Unternehmens. Mehr und mehr treten Planung, Auswahl, Entwicklung und Führung des Personals als wesentliche Managementaufgabe in den Vordergrund, die meist im Begriff des **Personalmanagements** zusammengefasst wird. Zusammen mit den administrativen Aufgaben der **Personalverwaltung**, zu denen die arbeitsvertraglichen und sonstigen arbeitsrechtlichen Angelegenheiten sowie die Entgeltabwicklung gehören, bildet es das **Personalwesen**. Alles, was mit Personal „zu tun hat“, wird in der Betriebswirtschaftslehre häufig unter dem Begriff der **Personalwirtschaft** zusammengefasst.

Neben wirtschaftlichen Zielen wie der kostengünstigen und aufgabengerechten Bereitstellung geeignet qualifizierten Personals zum richtigen Zeitpunkt muss eine moderne Personalpolitik auch soziale Ziele verfolgen und dabei die von den Mitarbeitern selbst verfolgten Ziele beachten, bei denen zunehmend die Optimierung der „Work-Life-Balance“, also des Gleichgewichts zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, im Vordergrund steht. Stets sind Beteiligungs- und Mitspracherechte des Betriebsrats zu beachten.

1.3 Zusammenwirken der betrieblichen Funktionen

Unternehmen sind arbeitsteilige Systeme, innerhalb derer komplexe Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt und auf verschiedene Aktionsträger (Stellen) verteilt werden müssen. Diese Verteilung orientiert sich häufig an den oben genannten Funktionen: So wird es in vielen Betrieben Einkäufer, Verkäufer, Personalsachbearbeiter, Buchhalter usw. geben. Diese Stellen wiederum müssen zu einem organisierten Miteinander zusammengefügt werden, in dem sich die das Unternehmen durchziehenden güter- und finanzwirtschaftlichen Prozesse möglichst reibungslos vollziehen und die Unternehmensziele erreicht werden können. Mit der Gestaltung dieser Gefüge setzen sich die Aufbau- und die Ablauf- oder Prozessorganisation auseinander, die später noch ausführlich behandelt werden.

2 Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen

Eine Geschäftsidee ist geboren und soll in die Tat umgesetzt werden, sprich: Ein Unternehmen soll gegründet werden. Das kostet nicht nur Geld, sondern erfordert auch einige Entscheidungen (außer der, woher das Geld kommen soll): Wo soll das Unternehmen errichtet werden? Was genau soll es tun? Und in welcher Rechtsform soll es das tun? Einmal getroffen, kann keine dieser Entscheidungen „mal eben“ revidiert werden. Deswegen kann man sie mit Fug und Recht als Kernentscheidungen bezeichnen.

2.1 Gründungsphasen

Ausgangspunkt einer jeden Unternehmensgründung ist die Geschäftsidee. Die nachfolgenden Phasen werden je nach herangezogener Literatur – die Zahl der Ratgeber allein im deutschsprachigen Raum dürfte in die hunderte gehen – unterschiedlich gegliedert; die verschiedenen Phasenschemata enthalten aber durchweg die folgenden – hier an der Situation einer natürlichen Einzelperson orientierten – Elemente:

- Geschäftsidee / Orientierungsphase,
- Konzipierungsphase,
- Gründungsphase,
- Markteintrittsphase,
- Weiterentwicklung.

Diese Phasen werden nachfolgend eingehender beschrieben.

Geschäftsidee / Orientierungsphase

Die vielleicht zunächst vage Geschäftsidee wird ausformuliert und auf ihre Tragfähigkeit in Hinblick auf die zu ihrer Umsetzung erwogene Existenzgründung untersucht. Mögliche Probleme müssen identifiziert und Lösungen gesucht werden. Insbesondere

- die **Überprüfung der Geschäftsidee** auf Alleinstellungsmerkmale, Markttauglichkeit, technische Umsetzbarkeit und rechtliche Unbedenklichkeit,
- die **Selbstüberprüfung** des Gründers auf persönliche, fachliche und formale Eignung,
- die **finanzielle Sondierung** des Vorhabens hinsichtlich des Investitionsbedarfs, der Anlaufkosten und der Mittelaufbringung,
- eine erste Einschätzung der **Wirtschaftlichkeit** und des wirtschaftlichen **Risikos**

Gründen will überlegt sein

Am Anfang steht eine Idee

2 Existenzgründung und Unternehmensrechtsformen

sind Teile der bisweilen als „**Feasibility Study**“ (Machbarkeitsstudie) bezeichneten Orientierung, mit der letztlich die Frage geklärt wird, ob mit der Arbeit an dem Projekt fortgefahren werden soll.

Die notwendigen Vorüberlegungen werden ausführlicher in Abschnitt 2.2 erörtert.

Konzipierungsphase

Der Businessplan: Unverzichtbar!

Auf Basis der Ergebnisse der vorangegangenen Überlegungen wird ein **Businessplan** (Geschäftsplan) erstellt, der als Grundlage für die Verhandlungen mit außenstehenden Personen und Institutionen – Banken, Risikokapitalanlegern, Fördergebern, wichtigen gewünschten Geschäftspartnern – oder auch an direkter Beteiligung Interessierten dient. Er muss darauf abzielen, die potenziellen Partner davon zu überzeugen, dass

- geliehene Mittel fristgerecht zurückgezahlt und angemessen verzinst werden können,
- gelieferte Gegenstände und Güter fristgerecht abgenommen und bezahlt werden,
- zugesagte Unternehmensleistungen fristgerecht und in vereinbarter Qualität erbracht werden können,
- das Geschäftsmodell Perspektiven für eine Verstetigung bietet, sodass die genannten Fähigkeiten über lange Zeit zugesichert werden können.

Ein Businessplan besteht meist aus mehreren Teil- und Unterplänen, die z. B. wie nachfolgend gegliedert sein können.

- **Unternehmensdarstellung:** Diese beinhaltet die folgenden Aspekte, die im Rahmen einzelner Pläne/Kapitel ausführlich dargestellt werden:
 - **Vorstellung des Gründers** oder der Gründer, insbesondere fachliche und persönliche Eignung, Branchenerfahrung, Motivation;
 - Produkt und Branche einschließlich der relevanten Beschaffungs- und Absatzmärkte unter Angabe der Informationsquellen, der bereits bestehenden oder angeknüpften Beziehungen, einer Analyse der Wettbewerber und deren Angebot sowie der eigenen Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken (**SWOT-Analyse**);
 - für erreichbar gehaltene und angestrebte Absatz- und Umsatzzahlen werden in einem **Absatzplan** dargelegt;
 - Vorstellung und Begründung des geplanten **Standorts**, wobei je nach Gegenstand des Unternehmens die Nähe zu Beschaffungs- und/oder Absatzmärkten eine besondere Rolle spielt;
 - Kernfunktionsbereiche des neuen Unternehmens werden in jeweiligen Planungen beschrieben, beziffert und begründet: Beschaffung/Logistik (**Beschaffungsplan**), Marketing/Vertrieb (**Marketingplan**), Führung, Organisation und Verwaltung (**Leitlinien; Organisationsplan** mit Aufbau- und Ablauforganisation), Personal (**Personalbedarfs-, -beschaffungsplan**), ggf. Forschung/Entwicklung;
 - angestrebte **Rechtsform** mit Begründung.

Zusammenfassung

Mit diesem Studienbrief wird ein – in Teilen bereits vertiefter – Gesamtüberblick über die betrieblichen Funktionen gegeben. Dieser orientiert sich am Industriebetrieb, kann aber auch ohne größere Fantasiebemühung auf andere wirtschaftliche Tätigkeiten übertragen werden. Im Zentrum stehen allerdings die Rechtsform- und die Standortwahl.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Studienbrief:

Die betrieblichen Produktionsfaktoren ähneln denjenigen, die aus der VWL bekannt sind. Die Verfügung über diese Faktoren erfolgt durch den „dispositiven Faktor“ als demjenigen Ausschnitt aus der menschlichen Arbeitsleistung, der sich mit Führen, Planen, Organisieren und Kontrollieren beschäftigt. Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung ist eine umfassende Information: Auch diese wird in Teilen der BWL daher als Produktionsfaktor angesehen.

Auf den Betrieb wirkt eine Fülle wirtschaftlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen ein. Diese kann das Unternehmen teilweise gestalten – z.B. durch die Wahl des Standorts bei Gründung oder Erweiterung oder durch die Wahl seiner Geschäftspartner –, teilweise muss es sie aber hinnehmen und sich anpassen.

Die klassische Einteilung „Einkauf – Produktion – Verkauf“ ist begleitet von zahlreichen flankierenden Tätigkeiten. Was wir gern unter „Verwaltung“ subsumieren, beinhaltet Unverzichtbares wie das Rechnungswesen mit Finanz- und Betriebsbuchhaltung, Finanzierung und Investition sowie Controlling. „Verkauf“ ist schon lange nicht mehr nur Vertrieb, sondern vor allem Marketing, und das weite Feld der Logistik spielt heute fast überall eine tragende Rolle. Eine Sonderrolle nimmt häufig das Personalwesen ein, das das Personal nicht nur verwaltet, sondern dafür sorgt, dass es in der benötigten Menge und Qualifikation bereitsteht, fortgebildet wird und auch bei der Erreichung persönlicher Ziele Unterstützung findet.

Vor der Gründung eines Unternehmens müssen eine Reihe wirtschaftlicher, rechtlicher, aber auch persönlicher Fragen beantwortet werden. Die Nachzeichnung des Wegs „von der Idee zum eigenen Unternehmen“ geht über den Businessplan, der diverse Stationen – von der Familie über mögliche Geschäftspartner bis zu risikofreudigen Geldgebern – passieren muss, bis es tatsächlich zur Gründung kommen kann.

Eine wesentliche Entscheidung betrifft die Rechtsform: Sie ist zwar später korrigierbar, muss aber von Anfang an gut überlegt sein, denn sie entscheidet wesentlich über das persönliche Risiko des Gründers. Einzelkaufleute, OHG-Gesellschafter und KG-Komplementäre haften mit ihrem persönlichen Vermögen: Eine Befassung mit Alternativen, etwa einer GmbH- oder UG-Gründung, ist daher angeraten. Der Studienbrief enthält Übersichten mit den wesentlichen Merkmalen der in Deutschland gängigsten Rechtsformen.

Eine weitere grundlegende Entscheidung ist diejenige über den Standort: Wo soll das Unternehmen tätig werden? Hier kann das Instrument der Nutzwertanalyse entscheidungsvorbereitend eingesetzt werden.

Glossar

| | |
|--------------------------------|---|
| 4 P | Einteilung der Marketinginstrumente nach MCCARTHY: Product, Price, Place, Promotion. |
| After-Sales-Service | Dienst- und Garantieleistungen nach dem Verkauf. |
| Agglomeration | Ballung; hier: regionale/örtliche Verdichtung. |
| AIDA-Formel | Werbewirkungsprinzip: Aufmerksamkeit erregen, Interesse wecken, Wunsch wecken („Desire“), Aktion auslösen. |
| Businessplan | Geschäftsplan als Grundlage für Verhandlung mit außenstehenden Personen und Institutionen, vor allem Banken, Investoren und gewünschten Geschäftspartnern. |
| Differenzierungsstrategie: | Wettbewerbsstrategie nach PORTER, die darin besteht, dass das Unternehmen sich aus Kundensicht von den Mitbewerbern positiv abhebt. |
| Feasibility Study | Machbarkeitsstudie zur Klärung der Sinnhaftigkeit eines Projekts. |
| Firma | Name, unter dem ein Kaufmann seine Geschäfte betreibt, Unterschriften leistet und klagen bzw. verklagt werden kann. |
| Fokussierung | nach PORTER: Nischenstrategie; Wettbewerbsstrategie, bei der sich das Unternehmen auf bestimmte Schwerpunkte konzentriert. |
| Fünf-Kräfte-Modell | nach PORTER: untersucht die Intensität der Rivalität im brancheninternen Wettbewerb, das Ausmaß der Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, die Stärke der Verhandlungsposition der Lieferanten, die Stärke der Verhandlungsposition der Kunden und das Ausmaß der Bedrohung durch Substitutionsgüter und leitet daraus Normstrategien ab, die in einer Wettbewerbsmatrix dargestellt werden. |
| Handelsregister | Beim Amtsgericht geführtes öffentliches Verzeichnis mit dem Zweck, bestimmte tatsächliche und rechtliche Verhältnisse der Einzelkaufleute und Handelsgesellschaften vollständig und zuverlässig nachzuweisen. Seit 2007 als elektronisches Handelsregister geführt. |
| Kapitalgesellschaft | Juristische Person ohne privat haftende Gesellschafter (Ausnahme KGaA). Dazu zählen AG, GmbH, UG - haftungsbeschränkt -, KGaA. |
| Kostenführerschaft | Wettbewerbsstrategie nach PORTER, die darin besteht, der Anbieter zu sein, der zu günstigsten Kosten produziert. |
| Kosten- und Leistungsrechnung; | auch internes Rechnungswesen, Betriebsbuchhaltung; dient der internen Aufbereitung von Kosten und Erlösen. |

| | |
|---|--|
| Layout-Planung | Innerbetriebliche Planung der Gebäude-, Maschinen- und Arbeitsplatzanordnung. |
| Logistik | Organisation und Steuerung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses und der durch ihn bedingten Güter-, Leistungs-, Geld-, Personal- und Informationsströme im Rahmen eines logistischen Konzepts von der Beschaffung bis zum Absatz; siehe auch Seven-Rights-Definition. |
| Marketing | unternehmerische Konzeption, innerhalb derer sich alle Unternehmungsaktivitäten vollständig am Markt und damit an den Bedürfnissen der Abnehmer orientieren. |
| Marketinginstrumente | Maßnahmen und „Werkzeuge“ des Marketings im Rahmen der Produkt-/Sortimentspolitik, der Vertragsgestaltung einschließlich Preis- und Konditionenpolitik, der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik. |
| Nutzwertanalyse | Methode zur Entscheidungsfindung, bei der mehrere für das Problem relevanten Kriterien zunächst gewichtet und anschließend für jede Alternative bewertet werden. |
| Personengesellschaft | teilrechtsfähige Gesellschaft, in der mindestens ein Gesellschafter persönlich haftet: BGB-Gesellschaft (GbR), OHG, PartnerG, KG (jeweils ausführlich in Kap. 2 beschrieben). |
| Produktionsfaktoren, betriebswirtschaftliche: | Menschliche Arbeitsleistung (ausführende Arbeit), Betriebsmittel, Werkstoffe und Dispositiver Faktor (Führung mit Planung, Organisation, Kontrolle). |
| Sektorales Marketing | Auf Besonderheiten der Güter und Branchen abgestimmtes Marketing: z.B. Konsumgüter-, Dienstleistungs-, Investitions-, Handelsmarketing. |
| Seven-Rights-Definition | nach PLOWMANN: „Logistik heißt, die Verfügbarkeit des richtigen Gutes, in der richtigen Menge, im richtigen Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, für den richtigen Kunden, zu den richtigen Kosten zu sichern.“ |
| Supply Chain | Logistische Kette, an der entlang Güter-, Leistungs-, Geld- und Informationsströme diverse Stationen zwischen Einkauf und Verkauf durchlaufen. |
| SWOT-Analyse | Analysiert die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des eigenen Unternehmens und setzt diese ggf. in Bezug zu denjenigen der wichtigsten Mitbewerber. |
| Unique Selling Proposition: | Alleinstellungsmerkmal. Ein USP kann direkte Eigenschaften des Produkts betreffen, etwa Design, Funktion, Qualität, aber auch Standort- und Servicevorteile. |

Literaturverzeichnis

- Baßeler, U., Heinrich, J., Utecht, B.: (2010): Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft. 19., bearbeitete Auflage, Köln.
- Bofinger, Peter (2015): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre: Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten. München.
- Coenenberg, A.G., Haller, A., Schultze, W. (2012): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS. 22. Auflage, Stuttgart.
- Fischer, T.M., Möller, K., Schultze, W. (2012): Controlling. Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven. Stuttgart 2012.
- Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion. 24. Auflage, Berlin-Heidelberg.
- Schierenbeck, H., Wöhle, C.B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 18. Auflage, München.
- Versteegen, G (2000): Projektmanagement mit dem Rational Unified Process. Berlin u. a.
- Wöhe, G., Döring, U. (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München.

© des Fernlehrgangs: DAA-Technikum Gemeinnützige Fernunterrichts-GmbH
© der vom DAA-Technikum übernommenen Buchtexte aus dem Feldhaus Verlag:
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG, Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der DAA-Technikum Gemeinnützige Fernunterrichts-GmbH reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.