

# Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung unter besonderer Berücksichtigung  
öffentlicher Betriebe

von

Reinhard Wolff

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
an der Fachhochschule Offenburg

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag W. Kohlhammer  
Stuttgart Berlin Köln Mainz

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kapitel: Betriebswirtschaftliche Grundlagen</b> . . . . .	13
A) Die Betriebswirtschaftslehre als Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften . . . . .	13
1. Wirtschaften als rationales menschliches Handeln. . . . .	13
2. Das ökonomische Prinzip . . . . .	15
3. Der Betrieb als eine Wirtschaftseinheit . . . . .	15
4. Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre. . . . .	17
B) Betrieb und Betriebswirtschaftslehre . . . . .	18
1. Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre zu Nachbardisziplinen. . . . .	18
2. Betrieb und Unternehmung . . . . .	18
3. Betriebstypen . . . . .	21
4. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. . . . .	25
C) Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Einrichtungen. . . . .	27
1. Arten öffentlicher Einrichtungen . . . . .	27
2. Der Betriebscharakter öffentlicher Einrichtungen. . . . .	28
3. Die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für öffentliche Einrichtungen . . . . .	29
Kontrollfragen zum 1. Kapitel. . . . .	33
Literaturhinweise zum 1. Kapitel. . . . .	34
<b>2. Kapitel: Strukturprobleme eines Betriebes</b> . . . . .	35
A) Der Standort eines Betriebes. . . . .	35
B) Die Rechtsform eines Betriebes. . . . .	38
1. Übersicht der Rechtsformen. . . . .	38
a) Rechtsformen privater Betriebe. . . . .	39
b) Rechtsformen öffentlicher Betriebe. . . . .	41
2. Kriterien für die Wahl der Rechtsform. . . . .	41
3. Die Rechtsformen im einzelnen. . . . .	43
a) Einzelunternehmung. . . . .	44
b) Gesellschaft bürgerlichen Rechts. . . . .	44
c) Offene Handelsgesellschaft (OHG). . . . .	45
d) Kommanditgesellschaft (KG). . . . .	45
e) Stille Gesellschaft. . . . .	46
f) Aktiengesellschaft (AG). . . . .	46
g) Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). . . . .	48
h) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). . . . .	48
i) Genossenschaft (eG). . . . .	50
k) Kombinierte Rechtsformen. . . . .	51
l) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit. . . . .	52
m) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit. . . . .	53
C) Betriebsverbindungen. . . . .	54
1. Entstehungsursachen von Betriebsverbindungen. . . . .	54
2. Mögliche Vorteile von Betriebsverbindungen. . . . .	54

3. Mögliche Arten von Betriebsverbindungen. . . . .	55
4. Ausgewählte Betriebsverbindungen. . . . .	56
a) Betriebsverbände. . . . .	56
b) Kartelle. . . . .	57
c) Konzerne. . . . .	57
Kontrollfragen zum 2. Kapitel. . . . .	58
Literaturhinweise zum 2. Kapitel. . . . .	58
<b>3. Kapitel: Die Betriebsführung. . . . .</b>	<b>59</b>
A) Wesen der Betriebsführung. . . . .	59
B) Planung. . . . .	60
1. Die betrieblichen Ziele als Ausgangspunkt der Planung. . . . .	60
a) Die Zielbeschreibung. . . . .	60
b) Die Zielbeziehungen. . . . .	61
2. Der Planungsprozeß. . . . .	63
3. Die Entscheidung. . . . .	64
a) Die Entscheidungssituation. . . . .	64
b) Entscheidungsmodelle. . . . .	65
4. Planungs- und Entscheidungstechniken. . . . .	67
C) Organisation. . . . .	68
1. Die Gestaltung der Organisationsstruktur. . . . .	68
a) Die Aufgabenanalyse. . . . .	68
b) Die Aufgabensynthese. . . . .	69
2. Organisatorische Strukturformen. . . . .	70
3. Die Gestaltung der Kommunikations-und Arbeitsbeziehungen. . . . .	73
4. Die Reorganisation. . . . .	74
5. Die Gemeinkosten-Wertanalyse. . . . .	75
D) Führungsverhalten. . . . .	77
1. Führungsstile. . . . .	77
2. Führungstechniken. . . . .	79
E) Kontrolle. . . . .	80
Kontrollfragen zum 3. Kapitel. . . . .	80
Übungsaufgabe zum 3. Kapitel. . . . .	81
Literaturhinweise zum 3. Kapitel. . . . .	81
<b>4. Kapitel: Die Produktionsfaktoren. . . . .</b>	<b>83</b>
A) Einteilung der Produktionsfaktoren. . . . .	83
B) Die menschliche Arbeitsleistung. . . . .	84
1. Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung. . . . .	84
2. Die Arbeitsbedingungen. . . . .	84

3. Die Entlohnung. . . . .	86
a) Grundsätze des Lohnsystems. . . . .	86
b) Lohnbestimmungsfaktoren. . . . .	87
c) Lohnarten. . . . .	88
C) Die Betriebsmittel. . . . .	92
1. Bestimmungsfaktoren der Leistung von Betriebsmitteln. . . . .	92
a) Die technische Beschaffenheit . . . . .	92
b) Die Eignung. . . . .	93
2. Die technische Lebensdauer. . . . .	95
3. Die wirtschaftliche Nutzungsdauer. . . . .	96
D) Die Werkstoffe. . . . .	97
Kontrollfragen zum 4. Kapitel. . . . .	97
Übungsaufgaben zum 4. Kapitel. . . . .	98
Literaturhinweise zum 4. Kapitel. . . . .	98
<b>5. Kapitel: Die Bereitstellung der Produktionsfaktoren. . . . .</b>	<b>99</b>
A) Materialbewirtschaftung. . . . .	99
1. Materialbereitstellungsplanung. . . . .	99
a) Materialbedarfsplanung. . . . .	99
b) Beschaffungsplanung. . . . .	100
c) Vorratsplanung. . . . .	103
2. Beschaffungspolitik. . . . .	105
a) Preispolitik. . . . .	105
b) Qualitätspolitik. . . . .	106
c) Beschaffungsmethode. . . . .	107
d) Besonderheiten der Beschaffungspolitik öffentlicher Betriebe. . . . .	108
3. Materialbereitstellungskontrolle. . . . .	109
B) Investitionen. . . . .	110
1. Investitionsbegriff und Investitionsarten. . . . .	110
2. Investitionsplanung. . . . .	112
3. Investitionsrechnungen. . . . .	113
a) Statische Verfahren. . . . .	113
aa) Kostenvergleichsrechnung. . . . .	113
ab) Rentabilitätsvergleichsrechnung. . . . .	114
ac) Amortisationsvergleichsrechnung. . . . .	114
b) Dynamische Verfahren. . . . .	115
ba) Kapitalwertmethode. . . . .	116
bb) Interne-Zinssatz-Methode. . . . .	117
bc) Annuitäten-Methode. . . . .	117
C) Personalbewirtschaftung. . . . .	118
1. Aufgaben der Personalbewirtschaftung. . . . .	118
2. Personalbedarfsermittlung. . . . .	119
3. Personalbeschaffung. . . . .	120
a) Personalanwerbung. . . . .	120
b) Personalauswahl und -einstellung. . . . .	121
4. Personalbetreuung und-entwicklung. . . . .	122

Kontrollfragen zum 5. Kapitel . . . . .	123
Übungsaufgaben zum 5. Kapitel. . . . .	123
Literaturhinweise zum 5. Kapitel. . . . .	124
<b>6. Kapitel: Marketing</b> . . . . .	<b>125</b>
A) Wesen und Begriff des Marketing. . . . .	125
B) Marketing-Forschung. . . . .	127
1. Die Informationsarten. . . . .	127
2. Methoden der Marketing-Forschung. . . . .	128
3. Träger der Marketing-Forschung. . . . .	130
C) Marketing-Planung. . . . .	130
1. Die Planung von Marketing-Strategien. . . . .	131
2. Die kurzfristig-operative Marketing-Planung. . . . .	132
D) Marketing-Instrumente. . . . .	133
1. Produktpolitik . . . . .	133
a) Die Produktgestaltung. . . . .	133
b) Die Gestaltung des Leistungsprogramms. . . . .	134
c) Preispolitik. . . . .	135
2. Distributionspolitik . . . . .	138
a) Absatzwege. . . . .	138
b) Verkaufsorganisation. . . . .	139
c) Marketing-Logistik. . . . .	140
3. Kommunikationspolitik. . . . .	141
a) Verkaufsförderung. . . . .	141
b) Werbung. . . . .	142
c) Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	143
4. Besonderheiten des Marketing-Mix öffentlicher Betriebe. . . . .	144
E) Marketing-Kontrolle. . . . .	147
Kontrollfragen zum 6. Kapitel. . . . .	147
Literaturhinweise zum 6. Kapitel. . . . .	148
<b>7. Kapitel: Das Rechnungswesen</b> . . . . .	<b>149</b>
A) Grundlegendes Rechnungswesens. . . . .	149
1. Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens. . . . .	149
2. Gliederung des Rechnungswesens. . . . .	150
B) Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe. . . . .	151
1. Die betrieblichen Prozesse als Ausgangspunkt. . . . .	151
2. Ausgaben, Aufwand, Kosten. . . . .	152
3. Einnahmen, Ertrag, Erlös, Leistung. . . . .	156
4. Ergebnis. . . . .	158
5. Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit, Produktivität. . . . .	159
6. Vermögen, Kapital, Bilanz. . . . .	162
7. Rentabilität . . . . .	163

C) Die Buchhaltung	164
1. Buchhaltungssysteme	164
a) Die einfache Buchhaltung	164
b) Die doppelte Buchhaltung	165
c) Die kameralistische Buchhaltung	167
2. Die Organisation der Buchhaltung	168
D) Der Jahresabschluß	169
1. Die Bilanz	169
a) Informationsinhalt der Bilanz	169
b) Bilanzierungsgrundsätze	170
c) Bilanzgliederung und Erläuterung einzelner Bilanzposten	171
d) Die Bewertung	174
e) Bilanzarten	181
2. Die Ergebnisrechnung	181
3. Der Geschäftsbericht	182
4. Zu erwartende Änderungen aufgrund der 4. EG-Richtlinie (Bilanzrichtlinie)	183
E) Die Kostenrechnung	185
1. Kostentheoretische Grundlagen	185
a) Produktions- und Kostenfunktionen	185
b) Kostenverläufe	186
c) Hauptkosteneinflußgrößen	189
d) Prinzipien der Kostenrechnung	190
2. Aufgaben der Kostenrechnung	190
3. Kostenartenrechnung	191
a) Einteilungsmöglichkeiten der Kosten	191
b) Erfassung der Kosten	193
4. Kostenstellenrechnung	200
a) Begriff und Bildung der Kostenstellen	200
b) Aufgaben der Kostenstellenrechnung	201
c) Arten von Kostenstellen	201
d) Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	202
5. Kostenträgerrechnung	206
a) Das Wesen der Kostenträgerrechnung	206
b) Kalkulationsverfahren	207
6. Kostenrechnungssysteme	210
7. Teilkostenrechnung	211
a) Kritik an der Vollkostenrechnung	211
b) Die Deckungsbeitragsrechnung	211
c) Break-even-Analyse	213
F) Betriebsstatistik	215
G) Besonderheiten des Rechnungswesens öffentlicher Betriebe	217
1. Gesetzliche Regelungen	217
2. Das Problem der Erfolgsmessung öffentlicher Betriebe	217
Kontrollfragen zum 7. Kapitel	218
Übungsaufgaben zum 7. Kapitel	219
Literaturhinweise zum 7. Kapitel	220

<b>8. Kapitel: Finanzierung</b> .....	222
A) Begriff und Wesen der Finanzierung .....	222
B) Grundlagen der Finanzierung .....	222
1. Kapitalarten .....	222
2. Funktionen des Kapitals .....	224
a) Die Einsatzfunktion (Arbeitsfunktion) des Kapitals .....	224
b) Die Haftungsfunktion (Garantiefunktion) des Kapitals .....	224
3. Das finanzwirtschaftliche Gleichgewicht .....	225
C) Finanzierungsmöglichkeiten .....	225
1. Systematik der Finanzierungsmöglichkeiten .....	225
2. Die Rückflußfinanzierung .....	226
a) Die Finanzierung aus Abschreibungen .....	227
b) Die Finanzierung durch Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögensteile .....	228
3. Überschußfinanzierung .....	228
a) Arten der Überschußfinanzierung .....	228
b) Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Überschußfinanzierung .....	229
4. Beteiligungsfinanzierung .....	229
a) Die Beteiligungsfinanzierung bei Aktiengesellschaften .....	229
b) Die Beteiligungsfinanzierung bei kleinen und mittleren Betrieben .....	231
c) Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Beteiligungsfinanzierung .....	231
5. Kreditfinanzierung .....	232
a) Kurzfristige Kreditfinanzierungen .....	232
b) Langfristige Kreditfinanzierungen .....	234
c) Betriebswirtschaftliche Beurteilung der Kreditfinanzierung .....	235
6. Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten .....	235
D) Finanzplanung .....	237
E) Besonderheiten der Finanzierung öffentlicher Betriebe .....	239
1. Finanzierungsmöglichkeiten der Gemeinden .....	239
2. Die kommunale Finanzplanung .....	240
Kontrollfragen zum 8. Kapitel .....	241
Literaturhinweise zum 8. Kapitel .....	242
Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	243
Verzeichnis der Abkürzungen .....	247
Literaturverzeichnis .....	248
Sachverzeichnis .....	252