

Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*



Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3., aktualisierte Auflage

Thomas Straub



Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3., aktualisierte Auflage

Thomas Straub



Bibliografische Information der Deutsche Nationalbibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.
Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen.
Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig. Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt.
Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in der Regel nicht verwendet.

Es konnten nicht alle Rechteinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechteinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf Einschweißfolie.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

24 23 22 21 20

ISBN 978-3-86894-315-3 (Buch)
ISBN 978-3-86326-802-2 (E-Book)

Zugangscode einlösbar bis 31.03.2024

© 2020 by Pearson Deutschland GmbH
St.-Martin-Straße 82, D-81541 München
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Lektorat: Markus Stahmann, markus.stahmann@pearson.com
Korrektorat: Petra Kienle
Coverbild: © Zenzen, Shutterstock
Herstellung: Philipp Burkart, pburkart@pearson.de
Satz: Gerhard Alfes, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)
Druck und Verarbeitung: DZS-Grafik d.o.o., Ljubljana

Printed in Slovenia

Inhaltsübersicht

Vorwort	15
Teil I Unternehmerische Ausrichtung	25
Kapitel 1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	27
Kapitel 2 Business Modelling und Start-up-Management	55
Kapitel 3 Strategisches Management	103
Teil II Primäre Funktionen	143
Kapitel 4 Marketing	145
Kapitel 5 Sales	179
Kapitel 6 Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management	215
Kapitel 7 Produktion	267
Kapitel 8 Finanzwirtschaft	305
Teil III Unterstützende Funktionen	347
Kapitel 9 Externes Rechnungswesen – Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss	349
Kapitel 10 Internes Rechnungswesen – Kostenrechnung und Controlling	401
Kapitel 11 Organisation	445
Kapitel 12 Human Resource Management	479
Kapitel 13 Leadership	511
Die Autoren	544
Glossar	551
Register	579

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Vorwort zur dritten Auflage	15
Vorwort zur zweiten Auflage	15
Vorwort zur ersten Auflage	15
Inhalte und Struktur	16
Aufbau des Buches: Die Funktionen eines Unternehmens	16
Primäre Funktionen	18
Unterstützende Funktionen	18
Danksagungen	20
Autorenverzeichnis	21
Teil I Unternehmerische Ausrichtung	25
Kapitel 1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	27
1.1 Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	28
1.1.1 Definitionen und Abgrenzung	28
1.1.2 Entstehung der Betriebswirtschaftslehre	28
1.2 Wieso gibt es Unternehmen?	29
1.3 Bedürfnisse und Güter	30
1.3.1 Bedürfnisse	30
1.3.2 Güter	31
1.4 Die Träger der Wirtschaft	32
1.4.1 Nach Standort	33
1.4.2 Nach Branche	35
1.4.3 Nach der Rechtsform	35
1.4.4 Nach Unternehmensgröße	38
1.4.5 Nach räumlicher Struktur	40
1.5 Entscheidungstheorien	41
1.5.1 Die Prinzipien des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns	41
1.5.2 Auswahl von unternehmerischen Optionen	42
Kapitel 2 Business Modelling und Start-up-Management	55
2.1 Einführung	56
2.1.1 Unternehmer als Treiber des ständigen Wandels in der Wirtschaft	56
2.1.2 Was versteht man unter Entrepreneurship, einem Entrepreneur und einer Innovation?	57
2.1.3 Was braucht man für die Gründung eines Unternehmens?	59

2.2	Business Idea Generation/Geschäftsideenentwicklung	60
2.2.1	Was ist eine Geschäftsidee?	60
2.2.2	Was macht eine potenzialträchtige Geschäftsidee aus?	61
2.2.3	Was ist Design Thinking?	63
2.3	Business Model Design/Geschäftsmodellentwicklung	72
2.3.1	Begriffsdefinition Business Model	72
2.3.2	Business Model Canvas	73
2.4	Start-up-Management	76
2.4.1	Erfolgsfaktoren von Start-up-Unternehmen	76
2.4.2	Businessplanning: Pitch Deck vs. Businessplan	78
2.4.3	Lean Start-up	82
2.4.4	Entrepreneurial Finance	84
2.5	Fazit	87

Kapitel 3 Strategisches Management 103

3.1	Grundlagen und Rolle des strategischen Managements	104
3.1.1	Herkunft und historische Entwicklungsphasen des strategischen Denkens.	104
3.1.2	Begrifflichkeiten des strategischen Managements.	106
3.1.3	Wie entwickelt man eine Strategie?	108
3.2	Die wesentlichen Ansätze des strategischen Managements	110
3.2.1	Marktorientierter Ansatz: von außen nach innen (outside-in)	112
3.2.2	Ressourcenorientierter Ansatz: von innen nach außen (inside-out)	119
3.3	Grundlegende strategische Herausforderungen.	123
3.3.1	Wahl der Wachstumsstrategie	124
3.3.2	Wahl der Wachstumsoption	125
3.3.3	Wahl der internationalen Strategie	127
3.3.4	Optionen sozialer Verantwortung	130

Teil II Primäre Funktionen 143

Kapitel 4 Marketing 145

4.1	Grundlagen	146
4.1.1	Ziele und Aufgaben.	146
4.1.2	Forschungsansätze des Marketings	147
4.2	Das Käuferverhalten	150
4.2.1	Ausgangspunkt und Grundlage	150
4.2.2	Faktoren des Konsumverhaltens	151
4.2.3	Definition des Kaufverhaltens	153
4.3	Der Marketingplan als Grundlage für die Marketingstrategie.	154
4.3.1	Schritt 1: SWOT-Analyse	154
4.3.2	Schritt 2: Festlegung der Marketingziele	156
4.3.3	Schritt 3: Planung der Marketingstrategie	157

4.3.4	Schritt 4: Marketing-Mix	160
4.3.5	Schritt 5: Budget	167
4.3.6	Schritt 6: Kontrolle durch Marktforschung	167
4.4	Online-Marketing	168
4.4.1	Was ist Online-Marketing?	168
4.4.2	Elemente des Online-Marketings	168

Kapitel 5 Sales 179

5.1	Grundlagen von Sales	180
5.1.1	Was versteht man unter dem Begriff Sales?	180
5.1.2	Abgrenzung von Marketing und Sales	180
5.1.3	Die verschiedenen Elemente von Sales	181
5.2	Einfluss des operativen Marketings auf Sales	184
5.2.1	Place (Distributionspolitik)	186
5.2.2	Produkt	189
5.2.3	Preis	190
5.2.4	Promotion	190
5.3	Salesaktivitäten	191
5.3.1	Aufbau eines Salesteams	191
5.3.2	Leitung des Salesteams	199
5.3.3	Verkaufsgespräch	202

Kapitel 6 Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management 215

6.1	Überblick und Abgrenzung	216
6.2	Materialwirtschaft	218
6.2.1	Stücklisten	218
6.2.2	Bedarfsermittlung	221
6.2.3	Teileklassifizierung	222
6.2.4	Bestellverfahren	223
6.2.5	Lieferantenmanagement	225
6.3	Logistiksysteme	228
6.3.1	Grundlagen und Abgrenzung	228
6.3.2	Transportsysteme	233
6.3.3	Umschlagsysteme	241
6.3.4	Lagersysteme	243
6.3.5	Kommissionierung	247
6.3.6	Logistik-Controlling	249
6.3.7	IT-Systeme in der Logistik	251
6.4	Supply Chain Management (SCM)	254

Kapitel 7	Produktion	267
7.1	Grundlagen	268
7.1.1	Begrifflichkeiten	268
7.1.2	Produktionsfunktionen	270
7.2	Historische Entwicklung des Produktionsmanagements	272
7.3	Rolle der Produktion im Unternehmen	274
7.3.1	Produktionstypen	275
7.3.2	Produktionsstrategien	275
7.4	Produktionsprozess und -kosten	279
7.4.1	Produktionsprozess	279
7.4.2	Produktionskosten: Break-even-Analyse	282
7.5	Grundlagen der Lagerplanung	284
7.5.1	Lagerbestand	285
7.5.2	Bedarfsverlauf und Gütertypisierung	286
7.5.3	Lagerplanungssystem	287
Kapitel 8	Finanzwirtschaft	305
8.1	Ursprünge und Merkmale	306
8.1.1	Geschichtliche Entwicklung	306
8.1.2	Definition	307
8.1.3	Charakteristika und Abgrenzungen	308
8.2	Grundlagen	309
8.2.1	Discounting	309
8.2.2	Kredit und Anlage	310
8.2.3	Substituierung	313
8.2.4	Berechnung des Barwertfaktors	315
8.3	Investitionsentscheidungen	318
8.4	Finanzierungsentscheidungen	322
8.4.1	Interdependenzen zur Rechnungslegung und zum Jahresabschluss	322
8.4.2	Finanzplan	324
8.4.3	Optimale Bilanzsteuerung	327
8.5	Risikomanagement	329
8.5.1	Soll-Ist-Vergleich	329
8.5.2	Berechnung der Standardabweichung	331
8.5.3	Klassifizierung und Bewertung des Risikos	334
8.6	Fazit	336

Teil III **Unterstützende Funktionen** **347**

Kapitel 9 Externes Rechnungswesen – Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss **349**

9.1	Einführung in das betriebliche Rechnungswesen.	350
9.1.1	Aufgaben und Zwecke des betrieblichen Rechnungswesens.	350
9.1.2	Teilbereiche des betrieblichen Rechnungswesens	350
9.1.3	Begriffliche Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens.	352
9.2	Grundlagen des externen Rechnungswesens	352
9.2.1	Aufgaben des externen Rechnungswesens	352
9.2.2	Adressaten des externen Rechnungswesens	353
9.2.3	Rechtsgrundlagen des externen Rechnungswesens	354
9.2.4	Bestandteile des externen Rechnungswesens	355
9.3	Grundlagen der Buchführung	356
9.3.1	Konto, Sollbuchung, Habenbuchung.	357
9.3.2	Arten von Geschäftsvorfällen I – Bilanzbuchungen	359
9.3.3	Arten von Geschäftsvorfällen II – Erfolgswirksame Buchungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).	367
9.3.4	Kontenrahmen und Organisation der Buchführung	369
9.4	Bilanzierung und Jahresabschluss.	370
9.4.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	370
9.4.2	Grundzüge der Bilanzierung nach deutschen Rechnungs- legungsvorschriften	373
9.4.3	Grundzüge des Jahresabschlusses	377
9.5	Besonderheiten des externen Rechnungswesens nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS)	388
9.5.1	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung.	388
9.5.2	Wesentliche Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS.	389

Kapitel 10 Internes Rechnungswesen – Kostenrechnung und Controlling **401**

10.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung.	402
10.1.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung.	402
10.1.2	Begriffliche Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung.	403
10.1.3	Gestaltungsvarianten der Kosten- und Leistungsrechnung	405
10.2	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung.	407
10.2.1	Vollkostenrechnung	407
10.2.2	Teilkostenrechnung	414
10.2.3	Ausblick auf weitere Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	417
10.3	Grundlagen des Controllings	419
10.3.1	Begriffsbestimmung Controlling	419
10.3.2	Funktionen des Controllings	420
10.3.3	Abgrenzung des Controllings von anderen Unternehmensfunktionen	421
10.3.4	Organisation des Controllings	422

10.4	Darstellung grundlegender Controllingaufgaben.	423
10.4.1	Zur Wechselwirkung zwischen Unternehmensführung und Controlling.	423
10.4.2	Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.	424
10.4.3	Koordination der operativen Unternehmensplanung.	425
10.4.4	Erstellung des Berichtswesens.	428
10.5	Darstellung ausgewählter Controllinginstrumente.	430
10.5.1	SWOT-Analyse.	430
10.5.2	Durchführung von Abweichungsanalysen.	431
10.5.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.	433
10.5.4	Balanced Scorecard als Beispiel eines integrierten Controllinginstrumente.	437

Kapitel 11 Organisation 445

11.1	Was ist eine Organisation im institutionellen Sinne?	446
11.2	Warum ist Organisation im Sinne von organisieren wichtig?	446
11.3	Ein historischer Überblick von institutionellen Organisationen	447
11.4	Rechtliche Eigentumsverhältnisse.	448
11.5	Wer besitzt Organisationen?	449
11.6	Corporate Governance in entwickelten Kapitalmärkten.	449
11.7	Aufbauorganisation.	453
11.7.1	Zentralisierung/Dezentralisierung.	454
11.7.2	Formalisierung.	455
11.7.3	Hierarchieebenen.	456
11.7.4	Idealtypische Organisationsformen.	457
11.7.5	Weitere Arten von Organisationsstrukturen.	460
11.8	Organisationen und Organisationsleben.	463
11.9	Erstellen und Entwickeln einer Organisationsstruktur.	464
11.10	Organisationen im 21. Jahrhundert – die Auswirkungen der Technologie.	465
11.10.1	Klassische IT-Systeme.	465
11.10.2	Neue Technologien und neue Arbeitsweisen in Organisationen.	467
11.10.3	Strukturierung entlang der agilen Methodik.	467

Kapitel 12 Human Resource Management 479

12.1	Grundlagen.	480
12.1.1	Ursprung.	480
12.1.2	Rolle im Unternehmen.	483
12.2	Aufgabengebiete des Human Resource Management.	485
12.2.1	Administrative Aufgabe.	485
12.2.2	Befriedigung von Ansprüchen.	486
12.2.3	Kompetenzmanagement.	487

12.3	HRM-Funktionen	489
12.3.1	Einstellungsprozess	489
12.3.2	Personalbewertung	495
12.3.3	Vergütung	500
12.4	Aktuelle Trends	501
Kapitel 13 Leadership		511
13.1	Warum Führung in Unternehmen?	512
13.2	Akzeptanz, Abgrenzung und Funktion von Führung	513
13.2.1	Akzeptanz von Führung	513
13.2.2	Führungsfunktionen	514
13.2.3	Die Abgrenzung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterführung	515
13.3	Motivation	516
13.4	Führungsstile: Führung als „Stil“?	517
13.4.1	Eindimensionale Führungsstile	518
13.4.2	Zweidimensionaler Führungsstil: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	521
13.4.3	Dreidimensionale bzw. situative Führungsstile	522
13.4.4	Managementmodelle	528
13.5	Führung in der Praxis	530
13.5.1	Wie werde ich ein „guter“ Vorgesetzter?	530
13.5.2	Führungserfolg messen	533
Die Autoren		544
Glossar		551
Register		579

Vorwort

Vorwort zur dritten Auflage

Die neue 3. Auflage des Buches wurde gründlich überarbeitet und durchgängig aktualisiert.

Aktuelle Themen wie **Digitalisierung**, **Entrepreneurship**, aber auch nach wie vor **Nachhaltigkeit** wurden in dieser Auflage überarbeitet. Zu den wichtigsten Neuerungen zählen **zwei neue Kapitel**. Einerseits Kapitel zwei zum Thema **Business Modellig und Start-up-Management**, welches diesem Buch einen noch besseren didaktischen, aber auch pragmatischeren Rahmen verleihen und die Studenten bereits in der Einführung in die Allgemeine BWL für dieses Thema begeistern und sensibilisieren soll. Andererseits das Kapitel **Organisation**, da sich hier gerade dank Digitalisierung viel getan hat und dadurch andersartige Organisationsformen entstehen.

Nach wie vor verdanke ich Leserinnen und Lesern dieses Buchs viele hochgeschätzte Anregungen. Auch weiterhin freue ich mich über Anregungen und kritische Anmerkungen. Wichtige Hinweise habe ich zudem von den Kolleginnen und Kollegen erhalten, welche dieses Buch in ihren Lehrveranstaltungen einsetzen.

Ein besonderer Dank gilt meinen Ko-Autoren im Allgemeinen und bei dieser Auflage natürlich v.a. den Ko-Autoren, welche die beiden neuen Kapitel gestaltet und entworfen haben: Prof. Mühlfriedel, Prof. Borzillo und Prof. Raub. Sie haben mich bei dieser Neuauflage sehr engagiert unterstützt. Dem Pearson Verlag im Allgemeinen und im Besonderen Herrn Martin Milbradt von der Verlagsleitung für den Bereich BWL gilt ebenso ein besonderer Dank.

Vorwort zur zweiten Auflage

Das Ziel der zweiten und erweiterten Auflage ist es nach wie vor, aktuelles betriebswirtschaftliches Grundwissen zu vermitteln. Seit dem Entstehen der ersten Auflage haben sich **wichtige neue Themen** als elementare Bestandteile der Betriebswirtschaftslehre (BWL) entwickelt.

Es wurde daher **durchgängig aktualisiert** und zwei Kapitel wurden neu geschrieben. Ebenso wurden Themen wie **soziale Verantwortung** und **digitales Marketing** sowie **soziale Medien** neu und gesondert aufgenommen. Darüber hinaus wurden einzelne **Fallstudien ausgetauscht oder überarbeitet**, um aktuelle Themen gesondert zu bearbeiten.

Vorwort zur ersten Auflage

Dieses **europäische Werk** fasst betriebswirtschaftliches Grundwissen in kompakter, prägnanter und didaktischer Form zusammen. Als Einführung in die Betriebswirtschaftslehre soll dieses Buch **Basiswissen** bezüglich der unterschiedlichen Unternehmensfunktionen, welche innerhalb eines Unternehmens existieren, vermitteln.

Die Unterteilung des Buches basiert auf der Logik der Wertschöpfungskette eines Unternehmens und beschreibt so auf verständliche Art und Weise den Prozess der Wertschöpfung anhand der primären und unterstützenden Unternehmensfunktionen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an **Studierende, Praktiker** und „**Nicht-BWler**“ bzw. an sogenannte **Quereinsteiger**. Für **Manager** dient es dank seines umfassenden Indexverzeichnisses als Nachschlagewerk oder der Auffrischung bestimmter Themenbereiche.

Die einzelnen Kapitel sind in der Weise strukturiert und geschrieben, dass sie **unabhängig voneinander** bearbeitet werden können.

Inhalte und Struktur

Diese Auflage enthält einen Zugang zu **MyLab | Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**. Über die interaktive Lernplattform haben Lernende Zugriff auf die digitale Version des Lehrbuchs mit zahlreichen praktischen Hilfsmitteln.

Hier befinden sich Multiple-Choice-Aufgaben zu allen Kapiteln, die Antworten zu den Fragen aus den Lehrbuch, viele Videos zu den Fällen im Buch, Linklisten sowie digitale Lernkarten in Form von Flashcards. Diese Kombination erlaubt eine effektive und effiziente Prüfungsvorbereitung wann und wo immer man will.

Weitere Inhalte für Dozierende sind Folien zum Einsatz in der Lehre und alle Abbildungen aus dem Buch zum Download.

Jedes Kapitel verfügt über **folgende Inhalte** und **Struktur** bezüglich der jeweiligen Unternehmensfunktion:

- **Lernziele**
- **Exkurs mit Reflexionsfragen**, um den Horizont in Bezug auf das Thema zu erweitern
- **Zusammenfassung**
- **Übungsaufgaben** mit Lösungen auf der Lernplattform
- **Fallstudie** mit realen Fällen aus der Unternehmenspraxis **mit Reflexionsfragen zum Fall**
- **Fallvideos** auf der Lernplattform
- **Verwendete Literatur**
- **Weiterführende Literatur**

Ausdrücklich möchte ich auch den vielen Nutzerinnen und Nutzern der Plattform für ihre wertvollen Anregungen danken. Ohne sie wäre eLearning nicht in dem Maße möglich, wie wir es hier umsetzen.

Aufbau des Buches: Die Funktionen eines Unternehmens

Eine gängige und übersichtliche Gliederung unterteilt die Betriebswirtschaft nach einzelnen Unternehmensfunktionen. Vor diesem Hintergrund folgt der Aufbau des vorliegenden Buches dem Modell der Wertschöpfungskette oder Wertkette (*Value Chain*) eines Unternehmens nach Michael E. Porter (1985), wie in ►*Abbildung 1* veranschaulicht wird. Wir verstehen hierbei ein Unternehmen als Teil eines Systems (Unternehmensumwelt), in dem es sich bewegt und mit dem es sich in einer Austauschbeziehung befindet. Die Wertschöpfungskette ist ein Managementkonzept, das eine Organisation als eine Ansammlung von Funktionen und Tätigkeiten erklärt. Die einzelnen Unternehmensfunktionen schaffen Werte, verbrauchen Ressourcen und sind durch Prozesse miteinander verbunden. Eine Zuweisung zu primären oder unterstützenden

Unternehmensfunktionen kann **nicht immer trennscharf** vorgenommen werden und variiert in Theorie und Praxis.

Laut Michael Porter ist jedes Unternehmen „eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen“.

Primäre Funktionen sind die Tätigkeiten, die einen direkten wertschöpfenden Beitrag zu der Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung liefern. In unserem Buch gehen die Abschnitte *Marketing (Kapitel 4)*, *Sales (Kapitel 5)*, *Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management (Kapitel 6)*, *Produktion (Kapitel 7)* und *Finanzwirtschaft (Kapitel 8)* darauf ein.

Unterstützende Funktionen sind die Tätigkeiten, die für die Ausübung der primären Aktivitäten die notwendige Voraussetzung bilden. Sie liefern somit einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung. In unserem Buch sind dies *Externes Rechnungswesen – Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss (Kapitel 9)*, *Internes Rechnungswesen – Kostenrechnung und Controlling (Kapitel 10)*, *Organisation (Kapitel 11)*, *Human Resource Management (Kapitel 12)* und *Leadership (Kapitel 13)*. Die Wertkette eines Unternehmens ist mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft. Gemeinsam bilden sie das Wertschöpfungskettensystem einer Branche.



Abbildung 1: Aufbau des Buches und betriebliche Funktionen

Quelle: Straub in Anlehnung an Porter (1985)

Die Kapitel **Business Modellierung und Start-up Management; Strategisches Management (Kapitel 2)**, sowie das **Strategische Management (Kapitel 3)**: Diese Funktionen sind für die Steuerung, Leitung und Lenkung des gesamten Unternehmens, für die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen und schließlich für die Ausrichtung des Unternehmens auf gemeinsame Ziele, wie z. B. die soziale Verantwortung, verantwortlich. Diese Funktionen werden häufig auch **Unternehmensführung** genannt.

Primäre Funktionen

Die primären Funktionen werden von links nach rechts **beschrieben** (siehe ► *Abbildung 1*). In Bezug auf die Wertschöpfung gibt es keine festgelegte Abfolge der einzelnen Funktionen. Die Abfolge ist in Wirklichkeit ein iterativ-paralleler und **kein sequenzieller Prozess**.

- **Marketing** (*Kapitel 4*): Diese Funktion ist eine organisierende Funktion und ein Prozessbündel, um Mehrwerte für die Kunden der Organisation derart bereitzustellen, zu kommunizieren und Kundenbeziehungen herzustellen, dass die Organisation und ihre Stakeholder davon profitieren. Digitales Marketing spielt hierbei eine besondere Rolle.
- **Sales** (*Kapitel 5*): Diese Funktion beschäftigt sich mit dem Verkauf der her- und bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen. Sie richtet sich an diejenigen Kunden, deren Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Jene werden letztendlich die finanziellen Mittel aufbringen, um entstandene Kosten zu decken und Gewinne zu erzielen. Diese Funktion ist ebenfalls verantwortlich für die Kundengewinnung und die Kundenbindung.
- **Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management** (*Kapitel 6*): Diese Funktionen sind als Beschaffungs- und Transformationsprozess zu verstehen und umfassen die Beschaffung der Inputfaktoren und sämtliche betriebsinternen Veränderungen derselben, wie Rohstoffe und Halbfabrikate, um die Herstellung des Produkts, die Verpackung und Lagerung und schließlich die Überführung des Produkts zum Käufer zu bewerkstelligen. Dieser Transformationsprozess fängt bereits beim Lieferanten an und endet beim Kunden.
- **Produktion** (*Kapitel 7*): Bei dieser Funktion handelt es sich um den eigentlichen Leistungserstellungsprozess. Genauer gesagt handelt es sich hierbei um die Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle aller organisatorischen Prozesse und Ressourcen, die zur Herstellung von Gütern im Unternehmen benötigt werden. In diesem Sinn ist das Produktionsmanagement als Führungsaufgabe zu verstehen, die sich mit der Koordination menschlicher Ressourcen, Maschinen, Technologien und Informationen befasst.
- **Finanzwirtschaft** (*Kapitel 8*): Hier wird das Management von Geldströmen behandelt. Dies beinhaltet vor allem die ökonomische Optimierung der Beschaffung und der Verwendung von Geld. Es handelt sich hierbei also um die Planung, Organisation und Beschaffung von finanziellen Ressourcen, welche zu einer Leistungserstellung benötigt werden.

Unterstützende Funktionen

- **Externes Rechnungswesen – Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss** (*Kapitel 9*): Ziel des externen Rechnungswesens ist, auf Basis gesetzlicher Regelungen nachvollziehbare und transparente Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bereitzustellen. Dabei dient die Buchführung als Grundlage der Erfassung der Geschäftsvorfälle. Im Jahresabschluss bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie weiteren erläuternden Teilen, werden das Vermögen des Unternehmens, seine Finanzierung sowie der Erfolg des Unternehmens innerhalb einer Periode dargestellt.

- **Internes Rechnungswesen – Kostenrechnung und Controlling** (*Kapitel 10*): Ziel des internen Rechnungswesens ist, auf Basis unternehmensindividueller Vorgaben entscheidungsorientierte Informationen bereitzustellen. Dabei stellt die Kosten- und Leistungsrechnung mit Erfassung von Kosten und Leistungen, Erstellung von Kalkulationen und Ermittlung des Betriebsergebnisses die wesentliche Grundlage dar. Das Controlling weist weitergehende Funktionen auf, die im Wesentlichen der Unterstützung des Managements bei Planung, Steuerung und Kontrolle dienen. Hierzu werden zahlreiche Instrumente, die über die Kostenrechnung hinausgehen, eingesetzt.
- **Organisation** (*Kapitel 11*): Wir betrachten Organisation im Sinne von Struktur stets im Kontext der Strategie und Kultur eines Unternehmens. Dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit folgend hat diese Funktion zum Ziel, bestmögliche Prozesse anhand von Strukturen und Kultur für ein effizientes Funktionieren eines Unternehmens zu schaffen.
- **Human Resource Management** (*Kapitel 12*): Diese Funktion stellt eine entscheidende Komponente zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und der Nachhaltigkeit einer Organisation in Bezug auf ihre Wettbewerbsposition dar. Das Human Resource Management entwickelt sich dabei von einer stark administrativen und passiven Rolle hin zu einer zunehmend strategischen Rolle für das Unternehmen. Die wesentliche Aufgabe des Human Resource Management besteht darin, die Zielsetzungen bzw. den Sinn und Zweck der Organisation (Bedarf an Personal oder an Kompetenzen) und die Erwartungen bzw. Wünsche und Interessen der Mitarbeiter unter bestimmten Zwangsbedingungen (politische, gesetzliche, wirtschaftliche) in Einklang zu bringen.
- **Leadership** (*Kapitel 13*): Im unternehmerischen Sinne wird Leadership dann notwendig, sobald im Unternehmen ein gewisser Grad an Arbeitsteilung vorherrscht. Unternehmenseinheiten, Abteilungen oder Gruppen müssen koordiniert werden, um flüssige Arbeitsabläufe zu schaffen und eventuelle Ausfälle zu kompensieren. Die Arbeitszeiten sollten hierbei ebenfalls überwacht werden. Leadership sorgt des Weiteren auch dafür, dass Mitarbeiter motiviert und fähig sind, die von ihnen erwartete Leistung für die Organisation zu erbringen.

In der Praxis ist, wie bereits erwähnt, die Abgrenzung in einzelne Unternehmensfunktionen nicht immer trennscharf, da gewisse **Grauzonen** existieren. Häufig geben diese Grauzonen in Bezug auf die Zuständigkeiten einer Unternehmensfunktion Anlass zu unternehmensinternen Konflikten. Bevor eine Restrukturierung oder ein Wandel ansteht, versuchen Unternehmensfunktionen oft, so viel Verantwortung wie möglich an sich zu ziehen, um dadurch an Wichtigkeit im Unternehmen zu gewinnen. Auf diese Weise kann beispielsweise eventuellen Kürzungen im Budget entgangen werden.

Entscheidungen oder Aktivitäten, die in einer Unternehmensfunktion getroffen oder ausgeführt werden, wirken sich oft direkt oder indirekt auf andere Unternehmensfunktionen aus. Diese Erkenntnis unterstreicht die Wichtigkeit einer guten und permanenten Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensfunktionen.

Danksagungen

Ein solch komplexes Projekt wäre ohne die Unterstützung einer Vielzahl von Personen und Organisationen nicht möglich gewesen.



Abbildung 2: Prof. Dr. Thomas Straub bei einem Vortrag im Rahmen eines Projekts für das Schweizer Departement für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA)¹ in Ulan Bator/Mongolei

Einen großen Dank möchte ich meinem *Team von Koautoren* zukommen lassen. Deren Fachwissen und Expertise in ihrer jeweiligen Fachrichtung sind für ein solch interdisziplinäres und umfassendes Buch von wichtiger Bedeutung. Prof. Dr. Mühlfriedel möchte ich besonders danken, da er das Kapitel Business Modelling und Startup-Management (*Kapitel 2*) neu entworfen hat. Dieses neue Kapitel stellt nun einen weiteren Mehrwert dieses Buches dar. Es soll den Leserinnen und Lesern im Zeitalter der Generation Millenials bzw. Generation Y das Thema Unternehmertum und dessen Bezug zu den Unternehmensfunktionen näherbringen und sie bereits in den Anfängen ihres Studiums dafür sensibilisieren und begeistern. Prof. Dr. Borzillo und Prof. Dr. Raub gilt ein weiterer Dank. Sie haben mit der kompletten Neuerstellung des Kapitels Organisation (*Kapitel 11*) dazu beigetragen, diese Funktion, welche sich in letzter Zeit dank der Digitalisierung sehr stark weiterentwickelt hat, darzustellen und das Buch in diesem Gebiet zu aktualisieren. Schließlich möchte ich mich beim Verlag Pearson Studium, insbesondere bei Herrn Martin Milbradt, Programmleiter Lehrbuch & eLearning und Program Director Wirtschaftswissenschaften, sowie seinen Kolleginnen und Kollegen, für das erneut in mich gesetzte Vertrauen und die tolle Zusammenarbeit bedanken. Sie haben mich alle sehr engagiert unterstützt.

1 Das DEZA ist Teil des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten, EDA, des schweizerischen Außenministeriums.

Prof. Dr. Peter Richard von der Hochschule Augsburg gilt mein weiterer Dank. Er war es, der mir bei Fragen und Problemen immer beiseitestand.

Ein weiterer Dank gilt den Übersetzerinnen Frau Christine Götz und Frau Sabine Straub sowie Thomas Götzen, Claudia Binz, Andreas Brühlhart und Maxime de Kaenel für die nette Unterstützung beim Korrekturlesen und der Überarbeitung von bestimmten Grafiken und Tabellen des Buches.

Ein großes Dankeschön geht an sämtliche in diesem Buch erwähnten Firmen und Personen für die Bereitstellung von Unterlagen, Texten, Bildern, Filmen oder Fallbeispielen.

Meinen Freunden und Kollegen gebührt ebenso Dank. Sie haben mich während der geraumen Zeit beim Schreiben dieses Buches begleitet und unterstützt.

Schließlich danke ich meiner Familie, insbesondere meinen Brüdern Michael und Anton Straub, für ihre Nachsicht und Unterstützung.

Autorenverzeichnis

Inhaltlich wie formal haben Walid Shibib, Mitgründer der Firma Lemontree Coaching & Consulting, und Prof. Dr. Peter Richard von der Hochschule Augsburg bei sämtlichen Kapiteln einen wichtigen Beitrag durch ihre enge Zusammenarbeit mit mir geleistet.

Folgende Autoren haben in enger Zusammenarbeit mit mir zum Entstehen dieses Buches beigetragen:

Teil I: Unternehmerische Ausrichtung

1. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

Thomas Straub, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf, Genf, Schweiz.

2. Business Modelling und Startup-Management

Bernd Mühlfriedel, Professor für Entrepreneurship & KMU-Management, Fachbereich Betriebswirtschaft, Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut, Landshut, Deutschland.

3. Strategisches Management

Thomas Straub, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf, Genf, Schweiz.

Thibaut Bardon, Audencia Nantes School of Management, Nantes, Frankreich.

Stefano Borzillo, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), HES-SO Fachhochschule Westschweiz, Lausanne, Schweiz.

Steffen Raub, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), HES-SO Fachhochschule Westschweiz, Lausanne, Schweiz.

Teil II: Primäre Aktivitäten

4. Marketing

Benoît Lecat, College of Agriculture, Food & Environmental Sciences California, Polytechnic State University, San Luis Obispo, USA.

Florian Ruhdorfer, MC FH Krems, Krems, Österreich.

Walid Shibib, Mitgründer Lemontree Coaching & Consulting.

Thomas Straub, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf, Genf, Schweiz.

5. Sales

Benoît Lecat, College of Agriculture, Food & Environmental Sciences California, Polytechnic State University, San Luis Obispo, USA.

Thomas Straub, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf, Genf, Schweiz.

6. Materialwirtschaft, Logistik und Supply Chain Management

Michael Krupp, Hochschule Augsburg, Augsburg, Deutschland.

Peter Richard, Hochschule Augsburg, Augsburg, Deutschland.

7. Produktion

Achim Schmitt, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), HES-SO Fachhochschule Westschweiz, Lausanne, Schweiz.

Gaëtan Devins, Private Banking, Genf, Schweiz.

8. Finanzwirtschaft

Olaf Meyer, Kalaidos Fachhochschule, Departement Wirtschaft, Zürich, Schweiz.

Teil III: Unterstützende Aktivitäten

9. Externes Rechnungswesen – Buchführung, Bilanzierung und Jahresabschluss

Georg Erdmann, Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm; Fakultät Betriebswirtschaft, Nürnberg, Deutschland.

10. Internes Rechnungswesen– Kostenrechnung und Controlling

Georg Erdmann, Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm; Fakultät Betriebswirtschaft, Nürnberg, Deutschland.

11. Organisation

Stefano Borzillo, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), HES-SO Fachhochschule Westschweiz, Lausanne, Schweiz.

Steffen Raub, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), HES-SO Fachhochschule Westschweiz, Lausanne, Schweiz.

Thomas Straub, Geneva School of Economics and Management (GSEM), Universität Genf, Genf, Schweiz.

12. Human Resource Management

Mathias Rossi, HES-SO, Hochschule für Wirtschaft Freiburg, Freiburg, Schweiz.

13. Leadership

Kerstin Windhövel, Kalaidos Fachhochschule, Departement Wirtschaft, Zürich, Schweiz.

Genf

Thomas Straub

» Eine gängige und übersichtliche Gliederung unterteilt die Betriebswirtschaft, wie im Vorwort angedeutet, in einzelne **Unternehmensfunktionen**. Vor diesem Hintergrund folgt der Aufbau des vorliegenden Buches dem Modell der **Wertschöpfungskette oder Wertkette** (*Value Chain*) eines Unternehmens nach Michael Porter (*Abschnitt 1.2*). *Teil I* befasst sich mit den **Grundlagen** und der **strategischen Ausrichtung** für die Wertschöpfungskette.

Einleitend werden wichtige *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Kapitel 1)* behandelt. Es wird der Frage nachgegangen wieso es überhaupt Unternehmen gibt und was die Gründe für deren Existenz sind. Es werden Ausprägungen von Trägern der Wirtschaft beschrieben und unterschiedliche Einteilungen von Unternehmen gemacht: nach Standort, Branche, Rechtsform, Unternehmensgröße und räumlicher Struktur. Darüber hinaus werden Entscheidungstheorien in Bezug auf die Prinzipien des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns und die Auswahl von unternehmerischen Optionen erklärt, welche wichtige Grundlagen für das Meistern von aktuellen Herausforderungen und das Erreichen von Unternehmenszielen darstellen.

Wesentliche Grundlagen in Bezug auf die Gründung und die grundsätzliche Ausrichtung werden im Kapitel **Business Modelling und Start-up-Management** (*Kapitel 2*) behandelt.

Die **strategische Ausrichtung** für die Wertschöpfungskette wird durch das *Strategische Management (Kapitel 3)* festgelegt. Diese Funktion wird häufig auch Unternehmensführung genannt. Das strategische Management befasst sich mit der Steuerung, Leitung und Lenkung des gesamten Unternehmens. Es ist verantwortlich für die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen und schließlich für die Ausrichtung des Unternehmens auf gemeinsame Ziele. <<

TEIL I

Unternehmerische Ausrichtung

1	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	27
2	Business Modelling und Start-up-Management	55
3	Strategisches Management	103

Ein Unternehmen ist kein Zustand, sondern ein Prozess.

Ludwig Bölkow (1912–2003), deutscher Ingenieur

Lernziele

In diesem Kapitel wird das Wissen zu folgenden Inhalten vermittelt:

- Wichtige Definitionen der Betriebswirtschaftslehre
- Gründe für die Existenz von Unternehmen
- Bedürfnisse und Güter
- Verschiedene Einteilungen und Ausprägungen von Trägern der Wirtschaft
- Prinzipien des betriebswirtschaftlichen Denkens
- Herausforderungen und Ziele von Unternehmen



Quelle: © Zenzen/shutterstock.com

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1

1.1	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre	28
1.1.1	Definitionen und Abgrenzung	28
1.1.2	Entstehung der Betriebswirtschaftslehre	28
1.2	Wieso gibt es Unternehmen?	29
1.3	Bedürfnisse und Güter	30
1.3.1	Bedürfnisse	30
1.3.2	Güter	31
1.4	Die Träger der Wirtschaft	32
1.4.1	Nach Standort	33
1.4.2	Nach Branche	35
1.4.3	Nach der Rechtsform	35
1.4.4	Nach Unternehmensgröße	38
1.4.5	Nach räumlicher Struktur	40
1.5	Entscheidungstheorien	41
1.5.1	Die Prinzipien des betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns	41
1.5.2	Auswahl von unternehmerischen Optionen	42

ÜBERBLICK



1.1 Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1.1.1 Definitionen und Abgrenzung

Täglich werden wir in den Wirtschaftsmedien damit konfrontiert, dass sich Unternehmen internationalisieren, sich restrukturieren, Mitarbeiter entlassen, neue Produkte oder Dienstleistungen entwickeln und vertreiben, wachsen, fusionieren, andere Unternehmen aufkaufen oder aber auch bankrottgehen. Handeln Unternehmen, so wirtschaften sie.

Das Wirtschaften in und von Unternehmen ist Gegenstand und Erkenntnisobjekt der **Betriebswirtschaftslehre** (BWL).

Wenn wir von dem Begriff Betriebswirtschaftslehre sprechen, sollten wir dies nicht tun, ohne auch den Begriff **Volkswirtschaftslehre** (VWL) zu erwähnen. Beide Begriffe stehen in engem Zusammenhang und ergänzen sich gegenseitig. Beiden liegt dasselbe Erkenntnisobjekt, die Wirtschaft als solche, zugrunde.

Die Volkswirtschaftslehre befasst sich mit der gesamten Wirtschaft und mit den darin stattfindenden Interaktionen von Betrieben und Branchen. Sie stellt Ableitungen von ökonomischen Gesetzmäßigkeiten an, welche wiederum dazu dienen, die Wirtschaft möglichst sinnvoll zu steuern und zu lenken.

Die **Betriebswirtschaftslehre** hingegen befasst sich mit den Betrieben selbst. Hierbei liegt der Fokus auf der Ableitung von Gesetzmäßigkeiten bezüglich Interaktionen, Verhalten und Entwicklungen. Diese Erkenntnisse dienen dazu, ein Unternehmen oder eine Organisation bestmöglich zu managen, und tragen dazu bei, deren Leistungsziele zu erreichen.

Ein Unternehmen ist eine wirtschaftliche und juristische Einheit, bestehend aus einer einzigen Betriebsstätte oder aber auch aus mehreren Betriebsstätten. Begriffe wie „Unternehmen“, „Organisation“, „Betrieb“¹ oder „Firma“ werden in diesem Buch als Synonyme verwendet. Aus juristischer Perspektive stellt ein Unternehmen eine erwerbswirtschaftliche Einheit dar.

1.1.2 Entstehung der Betriebswirtschaftslehre

Je nach Blickwinkel kann das Alter der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich angenommen werden. Ihre Ursprünge liegen je nach Ansatz Jahrzehnte, Jahrhunderte oder gar Jahrtausende zurück. Die ersten Ansätze systematisierten kaufmännischen Denkens sind bereits um 4.000 v. Chr. bei den Ägyptern und Babyloniern zu finden. Seit dieser Zeit befasste man sich mit dem Thema der Buchhaltung. Anleitungen und Aufzeichnungen aus jener Zeit bilden den Anfang der heutigen Wirtschaftswissenschaften. Ein nennenswerter Autor der Antike ist der Grieche Xenophon (ca. 430–355 v. Chr.). Auch der Mönch Luca Pacioli (ca. 1445–1514) ist aufgrund seiner damals innovativen Beschreibung der doppelten Buchführung „Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalita“ aus dem Jahre 1494 an dieser Stelle zu nennen. Bereits im Jahr 1518 veröffentlichte der Deutsche Henricus Grammateus (Heinrich der Schreiber) ein Schriftstück über das Rechnungswesen. Mehr als ein Jahrhundert später, im Jahre 1675, ist es Jacques Savary, der die Veröffentlichung „Le parfait negociant“ („Der perfekte Händler“) publizierte. Mitte des 16. Jahrhunderts erfuhr der sogenannte *Merkantilismus*² im Anschluss an den *Feudalismus*³ den Höhepunkt seiner Popularität.

Erst ab dem 18. Jahrhundert wurden grundlegendere und systematischere Schriften und Werke veröffentlicht. Beispiele hierfür sind folgende Werke: „Die Eröffnete Akademie der Kaufleute“ von Carl Günther Ludovici (1707–1778) oder „System des Handelns“, eine Veröffentlichung von Johann Michael Leuchs (1763–1836). Leuchs schildert den Handel sowohl aus volkswirtschaftlicher als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Die zu der Zeit bekannten Geistesgrößen wie Adam Smith (1723–1790) als Vertreter des freien Marktes und David Ricardo (1772–1823) als Vertreter der klassischen Nationalökonomie setzten sich vorwiegend mit volkswirtschaftlichen und weniger mit betriebswirtschaftlichen Problemen auseinander.

Mit der Entstehung von Handelshochschulen zu Beginn des 20. Jahrhunderts rückte die Betriebswirtschaftslehre wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Bis in die 30er-Jahre wurden eine Reihe von grundlegenden Veröffentlichungen wie die „Allgemeine Handelsbetriebslehre“ von Johann Friedrich Schär, die „Dynamische Bilanztheorie“ von Eugen Schmalenbach und die „Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)“ von Heinrich Nicklisch publiziert. Erst in dieser Zeit bürgerte sich die Bezeichnung „Betriebswirtschaft“ allgemein ein und die Betriebswirtschaftslehre wurde als wissenschaftliche Disziplin anerkannt.

Nachdem über die Entstehung der Betriebswirtschaftslehre berichtet wurde, soll im nächsten Abschnitt auf folgende Frage eine Antwort gegeben werden: Aus welchen Gründen existiert die Form des Unternehmens?

1.2 Wieso gibt es Unternehmen?

Ziel dieses Buches ist es, ein grundsätzliches und allgemeines Verständnis für die Betriebswirtschaftslehre zu vermitteln. In diesem Zusammenhang ist es unumgänglich, danach zu fragen, weswegen und seit wann die Form „Unternehmen“ existiert.

Bereits 1937 beschäftigte sich der Nobelpreisträger Ronald Coase⁴ im Rahmen seines Artikels „The Nature of the Firm“ mit der Frage, weswegen es stabile Strukturen wie die eines Unternehmens im Gegensatz zu dem Markt gibt. Laut R. Coase ersetzt ein Unternehmen den komplexen Tausch in einem freien Markt aufgrund einer besseren unternehmerischen Koordination der Produktion. Den Grund hierfür sieht Coase in der Schwierigkeit, über Zwischenhändler des Marktes eine spezifische Ressource zu nutzen. Beispiele hierfür sind physische Ressourcen wie Rohstoffe oder aber auch Humanressourcen oder Wissen durch Arbeitsverträge. Ein Unternehmen ist seiner Ansicht nach schlichtweg einfach leistungsfähiger als der freie Markt, da man beispielsweise nicht ständig für jede Transaktion juristisch einen bestimmten Vertrag aushandeln oder einen Preis festlegen muss. Zwischenzeitlich hat sich dieses klassische Bild von dem Unternehmen und seiner Abgrenzung zum Markt geändert. Viele Unternehmen versuchen interne Märkte aufzubauen, um eine Art interne Dynamik zu fördern. Die Grenzen von Unternehmen zu ihrer Außenwelt werden immer unschärfer.⁵

Das Wort „Unternehmen“ trat zum ersten Mal im Französischen im Jahr 1699 auf und diente dazu, eine bestimmte Handelstätigkeit zu beschreiben. Seit dem Jahr 1758 wurde das Wort, wie auch im heutigen Sprachgebrauch üblich, dazu verwendet, eine Organisation, die Produkte herstellte oder Dienstleistungen anbot, zu beschreiben. Im folgenden Abschnitt wird behandelt, woher der Bedarf an Produkten und Dienstleistungen stammt.

1.3 Bedürfnisse und Güter

Jeder Mensch hat Bedürfnisse, sei es das Bedürfnis, nach dem Sport etwas zu trinken, oder das Bedürfnis nach Sonne und Wärme im Winter. Sobald es an etwas mangelt, entsteht ein Bedürfnis oder ein Wunsch, den es in der Regel anhand von Gütern zu erfüllen gilt. Die Vielzahl von Wünschen und Bedürfnissen ist unendlich. Nicht alle Bedürfnisse und Wünsche sind jedoch gleich: Es kann hierbei nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterschieden werden. Güter, die Bedürfnisse befriedigen, werden von unterschiedlichen Trägern⁶ her- und bereitgestellt. In der beruflichen Praxis kommt es auch vor, dass Bedürfnisse bzw. ein Mangel an etwas von bestimmten Trägern der Wirtschaft (siehe *Abschnitt 1.4*) künstlich geschaffen werden. Nachfolgend werden unterschiedliche Gruppen von Bedürfnissen und Gütern vorgestellt.

1.3.1 Bedürfnisse

Ein **Bedürfnis** bezeichnet das Streben des Menschen nach Befriedigung aufgrund eines Mangelempfindens. Mangel oder Knappheit ist demnach eine Voraussetzung für ein Bedürfnis. Die Wirtschaft schafft Abhilfe bei Mangel oder Knappheit, indem sie auf ökonomische Art und Weise Dienstleistungen und Güter produziert und diese am Markt anbietet.

Generell können wir zwischen unterschiedlichen Kategorien von Bedürfnissen unterscheiden. Nach der Bedürfnispyramide von *Maslow* werden Bedürfnisse nach Dringlichkeit und Priorität unterschieden (siehe *Abbildung 13.3: Bedürfnispyramide nach Maslow*).

- 1. Existenzielle Bedürfnisse:** Hierzu gehören vor allem Essen, Trinken, Schlafen und Sex.
- 2. Bedürfnis nach Sicherheit:** Hierzu gehören vor allem Gesundheit, Behausung und Arbeitsplatzsicherheit.
- 3. Bedürfnis nach Geselligkeit:** Hierzu gehören vor allem zwischenmenschliche Beziehungen, Freundschaft und Gruppenzugehörigkeit.
- 4. Bedürfnis nach sozialer Anerkennung (Ich-Bedürfnisse):** Hierzu gehören vor allem Ansehen, persönliches Image, Status und Wertschätzung durch andere.
- 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:** Hierzu gehören vor allem Entfaltung der eigenen Individualität in Bereichen wie Kunst, Glauben oder Wissenschaft.

Bedürfnisse können jedoch auch nach anderen Kriterien kategorisiert werden:

- 6. Individualbedürfnisse:** Diese Kategorie umfasst alle Bedürfnisse, die von Einzelpersonen befriedigt werden können. Beispiele hierfür sind Essen, Trinken oder Schlafen.
- 7. Kollektivbedürfnisse:** Diese Kategorie von Bedürfnissen kann durch Gruppen oder durch die Gesellschaft befriedigt werden. Beispiele hierfür sind Schutz vor Kriminalität, Schutz durch ein Rechtssystem oder soziale Sicherheit.