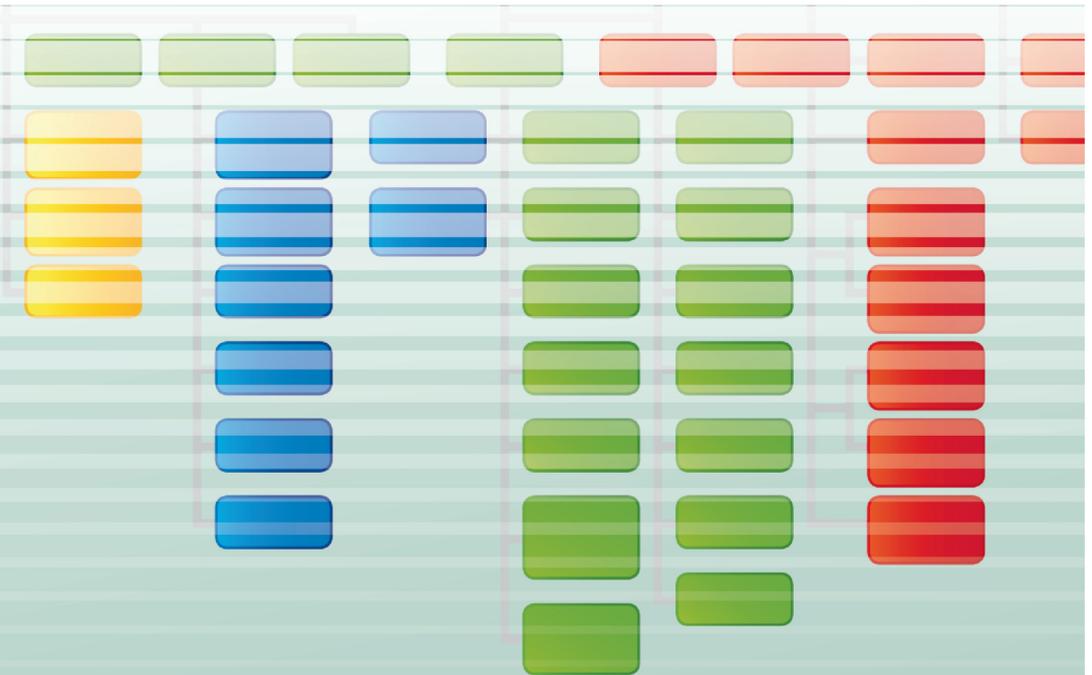




Heinz-E. Klockhaus

# BWL

FÜR AHNUNG?LOSE



Heinz-E. Klockhaus  
**BWL für Ahnungslose**



# FÜR AHNUNG?LOSE

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

Heinz-E. Klockhaus, **Buchführung** für Ahnungslose

Yára Detert / Christa Söhl, **Statistik** und Wahrscheinlichkeitsrechnung für Ahnungslose

Yára Detert, **Mathematik** für Ahnungslose

Werner Junker, **Physik** für Ahnungslose

Katherina Standhartinger, **Chemie** für Ahnungslose

Katherina Standhartinger, **Organische Chemie** für Ahnungslose

Antje Galuschka, **Biochemie** für Ahnungslose

Christa Söhl, **Biologie** für Ahnungslose

Michaela Aubele, **Genetik** für Ahnungslose

Heinz-E. Klockhaus

# **BWL**

für Ahnungslose

Eine Einstiegshilfe

von Heinz-E. Klockhaus, Hückeswagen



S. Hirzel Verlag Stuttgart

Heinz-E. Klockhaus  
Höhenweg 3  
42499 Hückeswagen  
info@klockhaus-textdichter.de

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

ISBN: 978-3-7776-2158-6

Jede Verwertung des Werkes außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig und strafbar.  
Dies gilt insbesondere für Übersetzung, Nachdruck, Mikroverfilmung oder vergleichbare Verfahren sowie  
für die Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen.

© 2012 S. Hirzel Verlag, Birkenwaldstraße 44, 70191 Stuttgart  
Printed in Germany  
[www.hirzel.de](http://www.hirzel.de)

Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck: Djurcic, Schorndorf  
Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

## Vorwort

„Branchenkenntnisse – Wissen – Logik“, kurz „BWL“, das wären gute Voraussetzungen, eine Unternehmung erfolgreich zu führen! Aber hinter diesen drei Buchstaben könnte sich unter Umständen auch verbergen: „Beamte – wirtschaften – langsamer“. Natürlich treffe ich diese Aussage nur mit einem großen Augenzwinkern ...

Dennoch: „BWL“ im Öffentlichen Dienst kann einem Kaufmann ganz schön zu schaffen machen, wie ich während meiner eigenen beruflichen Laufbahn erfahren musste. Ein Betriebswirt bestellt nicht für 50 Jahre Preiselbeeren, weil im Wirtschaftsplan des städtischen Krankenhauses ein Mittelansatz dafür vorhanden ist. Das könnte man eher als Betriebswirtschafts-*Leere* bezeichnen. Betriebswirtschafts-*Lehre* dagegen hat tatsächlich etwas mit Wirtschaftlichkeit zu tun.

Wenn ich ein Buch über BWL schreibe, komme ich nicht umhin, im Vorwort den Namen Eugen Schmalenbach zu erwähnen. Er lebte von 1873 bis 1955, war Wirtschaftswissenschaftler, und man kann ihn wohl als Vater und Begründer der heutigen Betriebswirtschaftslehre bezeichnen. Schmalenbach beschäftigte sich hauptsächlich mit Bilanz- und Finanzierungsfragen, seine „dynamische“ Bilanzauffassung gilt als Grundlage der deutschen Einkommensbesteuerung. Die Auswirkung fixer Kosten, Kapazitätsausnutzung sowie der Beschäftigungsgrad und deren Bedeutung für die Unternehmen und für die gesamte Volkswirtschaft waren seine bevorzugten Themen, deren Erkenntnisse auch heute noch von Bedeutung sind. Aus diesen kurzen Anmerkungen können Sie ersehen, dass Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung ebenfalls in den Zuständigkeitsbereich der Betriebswirtschaftslehre gehören.

Auch der Name Adam Smith sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Smith lebte 150 Jahre vor Schmalenbach (1723–1790) und begründete mit seinen Wirtschaftslehren die klassische Nationalökonomie. Seine bedeutendste Erkenntnis und Lehre war, dass „Arbeitsteilung“ und die Arbeit als solches die wichtigsten Quellen des Wohlstandes sind. Salopp gesagt: Adam Smith ist der Erfinder der Arbeitsteilung! Wenn Sie sich diesen Satz merken, können Sie in BWL schon mitreden.

Ich will es bei den beiden Namen Schmalenbach und Smith bewenden lassen, obwohl sich zweifellos noch viele andere Persönlichkeiten um die Wirtschaftswissenschaften im Allgemeinen und um die Betriebswirtschaftslehre im Besonderen verdient gemacht haben.

„Betriebswirtschaftslehre ist die Wirtschaftswissenschaft, die den Menschen und Sachen zur Leistungsgemeinschaftseinheit zusammenfassenden Betrieb und seine Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.“

Haben Sie das verstanden? – Ich auch nicht!

Das geht doch auch einfacher: Betriebswirtschaftslehre ist die Lehre von Unternehmungen und Betrieben, ihr Gegenstand sind die wirtschaftlichen Entscheidungen und Dispositionen. Und noch eins: Neben der Volkswirtschaftslehre ist die Betriebswirtschaftslehre das wichtigste Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft. – Ja, so kann man es sagen.

Lassen Sie sich also gemeinsam mit mir darauf ein, die einzelnen Funktionsstellen der Unternehmungen mit „betriebswirtschaftlichen“ Augen anzusehen. Ich möchte Ihnen auf möglichst unterhaltsame Art das große Gebiet der Betriebswirtschaftslehre näher bringen und erklären.

Lernen kann und soll Spaß machen – BWL: „Bleiben wir locker ...!“

Hückeswagen, im Herbst 2011

Heinz-E. Klockhaus

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungen</b> .....	IX
<b>1 Die Aufgaben der Betriebswirtschaft</b> .....	1
<b>2 Was ist ein Betrieb?</b> .....	3
<b>3 Das Unternehmen und seine Rechtsform</b> .....	5
3.1 Einzelfirma .....	7
3.2 Personengesellschaften .....	7
3.2.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) .....	7
3.2.2 Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	8
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG) .....	10
3.3 Kapitalgesellschaften .....	11
3.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	12
3.3.2 Aktiengesellschaft (AG) .....	13
3.3.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	15
3.4 GmbH & Co. KG .....	16
<b>4 Die Produktionsfaktoren des Unternehmens</b> .....	17
<b>5 Die Mitarbeiter des Unternehmens</b> .....	18
5.1 Leitende Mitarbeiter .....	18
5.2 Sonstige Mitarbeiter .....	19
5.3 Die kaufmännische Ausbildung .....	20
<b>6 Die Organisation des Unternehmens</b> .....	23
6.1 Beschaffung .....	23
6.1.1 Einkauf .....	25
6.1.2 Lager .....	26
6.2 Vertrieb .....	27
6.2.1 Vertrieb Innendienst .....	27
6.2.2 Vertrieb Außendienst .....	28
6.2.3 Werbung .....	28
6.2.4 Vertriebslager .....	29
6.2.5 Auftragsbearbeitung .....	29
6.2.6 Fakturierung .....	30
6.2.7 Versand .....	30
6.3 Rechnungswesen .....	30
6.3.1 Geschäftsbuchhaltung .....	31
6.3.2 Debitorenbuchhaltung .....	37
6.3.3 Kreditorenbuchhaltung .....	38
6.3.4 Anlagenbuchhaltung .....	39
6.3.5 Kostenrechnung .....	40
6.3.6 Kalkulation .....	45

6.3.7	Statistik	50
6.3.8	Finanzplanung	52
6.4	Personalwesen	59
6.4.1	Personalbeschaffung	61
6.4.2	Entlohnungsarten	65
6.4.3	Sozialleistungen	67
6.4.4	Arbeitsbedingungen	69
6.4.5	Methoden der Arbeitsstrukturierung	69
6.4.6	Zeugnisse	70
6.4.7	Kündigungen	71
<b>7</b>	<b>Unternehmensmanagement</b>	<b>74</b>
7.1	Institutionen des Managements	75
7.2	Aufgaben des Managements	75
7.3	Managementtechniken	79
7.4	Führungsstil und Motivation	81
<b>8</b>	<b>Controlling im Unternehmen</b>	<b>86</b>
<b>9</b>	<b>Finanzwirtschaft</b>	<b>88</b>
9.1	Finanzierung	88
9.1.1	Möglichkeiten der kurzfristigen Fremdfinanzierung	90
9.1.2	Möglichkeiten der langfristigen Fremdfinanzierung	95
9.2	Investition	97
9.2.1	Investitionsrechnungsverfahren	98
9.3	Risikomanagement	102
<b>10</b>	<b>Produktionswirtschaft</b>	<b>104</b>
10.1	Produktionsprogramm	104
10.2	Produktionsverfahren	106
10.3	Produktionsplanung	108
<b>11</b>	<b>Unverzichtbar! – Die Betriebsplanung</b>	<b>112</b>
11.1	Beschaffung und Betriebsplanung	112
11.2	Erzeugung und Betriebsplanung	115
11.3	Finanzierung und Betriebsplanung	116
11.4	Absatz und Betriebsplanung	116
11.5	Erfolg und Betriebsplanung	117
<b>12</b>	<b>Unvermeidbar! – Steuern</b>	<b>118</b>
12.1	Besitzsteuern	118
12.2	Verkehrssteuern	120
12.3	Verbrauchssteuern	123
	<b>Schlusswort – und tschüss!</b>	<b>124</b>
	<b>Glossar</b>	<b>125</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>129</b>

---

## Abkürzungen

<b>AG</b>	Aktiengesellschaft
<b>AktG</b>	Aktiengesetz
<b>Aktie</b>	Wertpapier, Anteil an einer Aktiengesellschaft
<b>AO</b>	Abgabenordnung
<b>BAB</b>	Betriebsabrechnungsbogen
<b>BAG</b>	Bundesarbeitsgericht
<b>BGB</b>	Bürgerliches Gesetzbuch
<b>BilMoG</b>	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
<b>BWL</b>	Betriebswirtschaftslehre
<b>EStG</b>	Einkommensteuergesetz
<b>GbR</b>	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
<b>GewStG</b>	Gewerbesteuergesetz
<b>GmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>GmbHG</b>	GmbH-Gesetz
<b>GrEStG</b>	Grunderwerbsteuergesetz
<b>GrSt</b>	Grundsteuer
<b>HGB</b>	Handelsgesetzbuch
<b>KG</b>	Kommanditgesellschaft
<b>KGaA</b>	Kommanditgesellschaft auf Aktien
<b>KonTraG</b>	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
<b>KStG</b>	Körperschaftsteuergesetz
<b>OHG</b>	Offene Handelsgesellschaft
<b>UStG</b>	Umsatzsteuergesetz
<b>VWL</b>	Volkswirtschaftslehre

## 1 Die Aufgaben der Betriebswirtschaft

**BWL** ist die Abkürzung für **Betriebswirtschaftslehre** und gehört zu den Wirtschaftswissenschaften. Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre, die sich mit gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen befasst, hat die Betriebswirtschaftslehre, wie der Name schon sagt, ihre Bedeutung und Anwendungsgebiete in den Betrieben. Wer einen Betrieb wirtschaftlich führen will, kommt ohne Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre nicht aus.

Die Wirtschaft bzw. die Lehre von der Wirtschaft bezeichnet man als **Ökonomie**. Gleichzeitig steht der Begriff auch für Wirtschaftlichkeit! Die Ökonomie gliedert sich in die **Volkswirtschaft** einerseits und die **Betriebswirtschaft** andererseits. Mit der Letzteren wollen wir uns im Folgenden befassen.

Die Betriebswirtschaft regelt den sinnvollen Einsatz der Güter und dient der Bedarfsdeckung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten und Grundsätzen. In den Betrieben werden Güter produziert und vertrieben oder Dienstleistungen erbracht. Wenn wir nach den Aufgaben der Betriebswirtschaft fragen, können wir stattdessen auch nach den Aufgaben eines Unternehmens fragen. Dabei werden wir immer wieder auf den Begriff der Wirtschaftlichkeit stoßen. In den meisten Betrieben steht die Erzielung und Maximierung von Umsatz und die Kapitalmehrung im Vordergrund. Dies ist nicht nur bei Industrie, Handel und Handwerk der Fall, sondern auch bei Banken, Versicherungen, Verkehrs- und sonstigen Dienstleistungsbetrieben.

Zur Erzielung von Umsatz und Mehrung von Kapital werden viele Betriebsbereiche tätig. Da sitzt nicht nur, wie man sich das gerne gelegentlich vorstellt, der „Big-Boss“ in seinem überdimensionierten Büro und liest den Wirtschaftsteil der Tageszeitung (das wäre die **Unternehmensführung**), da muss auch Ware besorgt werden (**Beschaffung**), die Ware muss gelagert werden (**Lagerhaltung**), das Endprodukt muss ggf. produziert werden (**Produktion**), der Markt muss bearbeitet und die Ware verkauft werden (**Absatz**), die Ware muss zum Abnehmer gebracht werden (**Transportwesen**), Geschäftsvorfälle müssen verbucht und bilanziert werden (**Rechnungswesen**), es müssen Finanzen beschafft und überwacht werden (**Finanzierung**), Personal muss eingestellt und verwaltet werden (**Personalwesen**).

Ist das nicht schön? – Und damit haben wir auch schon die wesentlichen Funktionen erfasst, mit denen sich die Betriebswirtschaft in einem Betrieb zu befassen hat. Oder besser gesagt: Hier ist die **Lehre der Betriebswirtschaft** gefragt, um diese wichtigen Funktionen in einem Unternehmen wahrzunehmen und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimal zu steuern.

Nochmals zusammengefasst: Die Betriebswirtschaftslehre, kurz **BWL**, dient den folgenden Unternehmensbereichen:

- Unternehmensführung,
- Beschaffung,

- Lagerhaltung,
- Produktion,
- Absatz,
- Transportwesen,
- Rechnungswesen,
- Finanzierung,
- Personalwesen.

Wenn wir hier von sozialen Aspekten oder Umweltüberlegungen einmal absehen, steht grundsätzlich das **Wirtschaftlichkeitsprinzip**, nämlich „mit möglichst geringem Einsatz einen größtmöglichen Nutzen zu erzielen“, im Vordergrund der unternehmerischen Zielsetzung. Dies gilt für das Unternehmen als Ganzes und damit auch für seine einzelnen Verantwortungsbereiche und Funktionsstellen.

Grundsätzlich dient die Wirtschaft der **Befriedigung menschlicher Bedürfnisse**. Hierzu zählen Lebensbedürfnisse ebenso wie Luxus- und Kulturbedürfnisse. Diese Bedürfnisse des Menschen subsumieren sich in seinem Bedarf. Und zur Befriedigung dieses Bedarfs brauchen wir Güter und Dienstleistungen. Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass die Mehrheit der Güter nur in begrenztem Maße (z. T. auch knapp) vorhanden sind, und leitet schon daraus die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Handhabung ab. Man kann also das Wirtschaftlichkeitsprinzip auch so definieren, dass die Güter so sinnvoll und maßvoll eingesetzt werden, dass sie so weit wie eben möglich unsere Bedürfnisse befriedigen.

## 2 Was ist ein Betrieb?

Der Satz: „Mein Mann ist in der Wirtschaft“, ist nicht immer eindeutig zu interpretieren. Wir haben festgestellt, dass „die Wirtschaft“ der Befriedigung des Bedarfs dient.

*Das tut zweifellos auch die Wirtschaft an der Ecke, auf die ich in dem einleitenden Satz angespielt habe. Und wenn die Kneipe voll ist, dann ist dort auch Betrieb. – Das ist hier allerdings nicht gemeint!*

Ein **Betrieb** im Sinne der Betriebswirtschaft ist ein Unternehmen, in dem Güter produziert und vertrieben oder Dienstleistungen erbracht werden. Der Betrieb ist somit ein Teil der Gesamtwirtschaft.

Benötigt werden für diese Leistungen in erster Linie

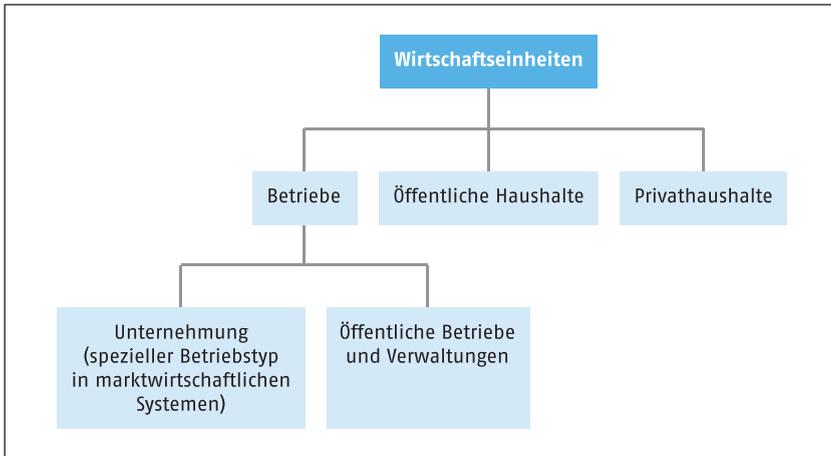
- Menschen,
- Maschinen,
- Energie,
- Werkstoffe.

Betriebe lassen sich nach den in Tab. 2.1 aufgeführten Kriterien unterteilen.

**Tab. 2.1** Einteilung der Betriebe

Einteilung nach	Beispiele
Wirtschaftszweigen	Industrie, Handel, Handwerk, Banken, Versicherungen, Verkehrsbetriebe, Sonstige
Art der Leistung	Sachleistungsbetrieb, Dienstleistungsbetrieb
Zielsetzung	Privatwirtschaftliche, gemeinwirtschaftliche, öffentliche oder genossenschaftliche Betriebe
Größe	Groß-, Klein- und Mittelbetriebe Die Unterscheidung kann nach der Mitarbeiterzahl, nach Umsatz, oder nach der Höhe der Kapitalausstattung erfolgen.
Rechtsform	Einzelfirma, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft

Den einzelnen Betriebsarten übergeordnet kann zwischen Betrieben der **Marktwirtschaft** und Betrieben der **Verwaltungswirtschaft** bzw. **Planwirtschaft** unterschieden werden. Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit gilt sowohl in der Marktwirtschaft als auch in der Planwirtschaft. In der Betriebswirtschaftslehre verwendet man für Betriebe der Marktwirtschaft die Bezeichnung „**Unternehmung**“ (Abb. 2.1). Unternehmungen sind marktorientiert und auf Gewinnmaximierung ausgerichtet. Dies ist bei Betrieben der Planwirtschaft nicht der Fall.



**Abb. 2.1** Gliederung der Wirtschaftseinheiten in marktwirtschaftlichen Systemen

Wenn in diesem Buch im Folgenden von „Betrieb“, „Unternehmen“ oder „Unternehmung“ die Rede ist, sind grundsätzlich Betriebe im System der Marktwirtschaft gemeint.

### 3 Das Unternehmen und seine Rechtsform

Wir haben bereits festgestellt, dass es sich bei einem Unternehmen (oder einer Unternehmung) um einen Betrieb (oder auch mehrere Betriebe) der Marktwirtschaft handelt. Das Unternehmen dient der Bedarfsdeckung. Originäre Ziele sind das Erzielen von Umsatz und damit verbunden Liquiditätsverbesserung und Kapitalmehrung, immer unter dem Blickwinkel von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

**Unternehmen** sind privatwirtschaftliche Betriebe, die auf Gewinne ausgerichtet sind und auch selbst das Marktrisiko tragen.

Damit unterliegen die Unternehmen normalerweise auch der Eigenverantwortung, konkurrenzfähig zu sein, liquide zu sein und am Markt existieren zu können. Das bedeutet, dass sie auch im Falle der Zahlungsunfähigkeit und Insolvenz selbst die Verantwortung dafür zu tragen haben.

*Wenn in jüngster Zeit immer mal wieder von der Notwendigkeit staatlicher Hilfe die Rede ist, Betrieben durch liquide Mittel oder Bürgschaften zu helfen und damit mögliche Konkurse abzuwenden, ist dies betriebswirtschaftlich sehr fragwürdig. Was dafür spricht, ist zweifellos die Möglichkeit und Notwendigkeit, Arbeitsplätze zu erhalten. Dagegen spricht jedoch, dass nur allzu leicht in ein Fass ohne Boden investiert wird, wenn eine Firma auf dem Markt nicht mehr konkurrenzfähig ist.*

Kommen wir zum Ausgangspunkt dieses Gedankens zurück: Sie haben das Risiko für ihr Unternehmen selbst zu tragen!

*„Sie“ sind in diesem Fall die Unternehmen selbst (und nicht deren Manager, die ihre BWL-Kenntnisse vielleicht nicht immer im Sinne des Unternehmens eingesetzt haben).*

Die **Rechtsform eines Unternehmens** wird bei dessen Gründung bestimmt:

- Einzelfirma (Kap. 3.1),
- Personengesellschaft (Kap. 3.2),
- Kapitalgesellschaft (Kap. 3.3).

Die bei der Unternehmensgründung bestimmte Rechtsform kann während des Geschäftsbetriebes durch Umwandlung in eine andere Rechtsform geändert werden.

Für die Entscheidung, welche Rechtsform ein Unternehmen wählt und für geeignet hält, spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle, die zum Teil auch gegeneinander abzuwägen sind.

Ein ganz simples Beispiel: Sie wollen eine Firma gründen. Auf der einen Seite möchten Sie möglichst das alleinige Sagen haben, auf der anderen Seite reicht Ihr Kapital nicht aus, die Firma alleine zu finanzieren. Schon stehen Sie vor der Frage,