

STUDIENBRIEF

**ALLGEMEINE BWL FÜR  
TECHNIKER UND INGENIEURE**

STUDIENBRIEF

ALLGEMEINE

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE FÜR

TECHNIKER UND INGENIEURE

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Hindenburgring 12A, 38667 Bad Harzburg  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
E-Mail: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der AFW Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Was ist BWL?</b> .....	<b>8</b>
2.1	Gegenstand der BWL.....	8
2.2	Gegenstand der VWL.....	8
<b>3</b>	<b>Grundbegriffe der BWL</b> .....	<b>10</b>
3.1	BWL im Alltag.....	10
3.2	Güter .....	11
3.2.1	Input- und Outputgüter.....	11
3.2.2	Erwünschte und unerwünschte Güter.....	11
3.2.3	Materielle und immaterielle Güter.....	12
3.2.4	Nominal- und Realgüter.....	12
3.2.5	Investitions- und Konsumgüter .....	12
3.2.6	Gebrauchs- und Verbrauchsgüter .....	12
3.2.7	Freie und knappe Güter.....	12
3.2.8	Kritische Betrachtung der Einteilungen.....	13
3.3	Wirtschaftliches Handeln.....	13
3.3.1	Das Maximum-Prinzip.....	13
3.3.2	Das Minimum-Prinzip.....	14
3.4	Märkte .....	14
3.5	Der wirtschaftliche Transformationsprozess.....	16
3.6	Wirtschaftseinheiten .....	20
3.6.1	Betrieb .....	20
3.6.2	Haushalte .....	20
3.7	Shareholder.....	21
3.8	Stakeholder.....	21
3.9	Lebenszyklus .....	22
3.10	Fazit .....	23
3.11	Übungsaufgaben.....	25
<b>4</b>	<b>Wirtschaftssysteme</b> .....	<b>26</b>
4.1	Kapitalismus.....	26
4.2	Planwirtschaft.....	27
4.3	Soziale Marktwirtschaft .....	27
4.4	Marktformen .....	28
4.4.1	Monopol.....	28
4.4.2	Oligopol .....	28
4.4.3	Polypol .....	29
4.4.4	Gesamtübersicht, einschließlich Sonderformen .....	29
4.5	Abschließende Überlegung .....	29
4.6	Übungsaufgaben.....	31
<b>5</b>	<b>Grundsatzentscheidungen</b> .....	<b>32</b>
5.1	Rechtsform.....	32
5.1.1	Das Einzelunternehmen .....	32
5.1.2	Die Personengesellschaft.....	33
5.1.3	Die Kapitalgesellschaft .....	36

5.2	Standortentscheidungen .....	37
5.3	Unternehmensvision .....	39
5.4	Unternehmensidentität .....	41
5.5	Organisationsformen .....	43
	5.5.1 Aufbauorganisation .....	43
	5.5.2 Ablauforganisation .....	51
5.6	Kooperationsformen .....	53
5.7	Übungsaufgaben .....	56
<b>6</b>	<b>Portfoliotechniken .....</b>	<b>58</b>
6.1	BCG-Matrix .....	59
6.2	McKinsey-Matrix .....	61
6.3	Ansoff-Matrix .....	63
6.4	SWOT-Analyse .....	64
6.5	Wettbewerbsstrategien nach Porter .....	67
6.6	Kritische Würdigung der Portfoliotechnik .....	68
6.7	Übungsaufgaben .....	70
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben .....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>79</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
<b>11</b>	<b>Studienaufgabe Allgemeine Betriebswirtschaftslehre für Techniker und Ingenieure .....</b>	<b>81</b>

# Abkürzungsverzeichnis

ABWL	= Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
AG	= Aktiengesellschaft
AL	= Abteilungsleiter
Art.	= Artikel
BCG	= Boston Consulting Group
BL	= Bereichsleiter
BWL	= Betriebswirtschaftslehre
CD	= Compact Disc
DM	= Deutsche Mark
FK	= Führungskraft
GbR	= Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GE	= a) General Electric = b) Geldeinheit
GF	= Geschäftsführer
GG	= Grundgesetz
GmbH	= Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KG	= Kommanditgesellschaft
MA	= Mitarbeiter
OHG	= Offene Handelsgesellschaft
VHS	= Video Home System
VWL	= Volkswirtschaftslehre

# 1 Einleitung

Auf die Frage, was Betriebswirtschaft ganz konkret ist, gibt es unterschiedliche Antworten. Während diese Diskussion auch unter Betriebswirten nicht nur akademischer Natur ist bzw. akademischen Wert hat, ist vor allem immer wieder erstaunlich, zu welchen Meinungen diesbezüglich Nicht-Betriebswirte kommen.

Sichergestellt ist, dass die Wirtschaftswissenschaften allgemein in die beiden Bereiche Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre zu unterteilen ist. Die Wirtschaftswissenschaften wiederum sind Teil der Sozialwissenschaften. Teilweise werden noch deutlich differenziertere Unterteilungen unternommen, um die Wirtschaftswissenschaften im Gesamtkomplex aller Wissenschaften einzuordnen.

An die BWL bzw. auch die Wirtschaftswissenschaften grenzen eine Reihe weiterer Wissenschaftsdisziplinen an. Beispielsweise seien hier die Informatik, die Rechtswissenschaften, das Ingenieurwesen, die Psychologie, die Soziologie und die Politologie aufgeführt.

Auch handelt es sich bei der Betriebswirtschaftslehre um eine äußerst lebendige Wissenschaftsdisziplin. Damit ist gemeint, dass sie sich ständig weiterentwickelt. Neben stabilen, gesicherten Erkenntnissen gibt es auch ständig neue Entdeckungen bzw. Entwicklungen, die auch, aber nicht nur, durch den technischen Fortschritt bedingt, vorangetrieben werden.

Die Betriebswirtschaftslehre selbst kann ebenfalls in eine Reihe von Teildisziplinen untergliedert werden. Derartige Unterteilungen sind mitunter sehr frei gewählt. Wagt man beispielsweise einen Blick auf die Internet-Präsenzen der verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten, erkennt man mitunter Parallelen, aber teilweise auch sehr unterschiedliche Aufteilungen.

Marketing, Bankbetriebslehre, Industriebetriebslehre, Produktionslehre, Managementlehre, Entrepreneurship, Internes Rechnungswesen, Externes Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrecht, Wirtschaftspsychologie, Operations Research, Unternehmensführung etc. sind mögliche Gebiete der Betriebswirtschaftslehre, wobei diese Aufzählung keinen Anspruch darauf erheben darf, dass hiermit das Gebiet der BWL gänzlich abgedeckt ist.

Auch ist das Wissens- und Erkenntnisgebiet der BWL derartig umfassend, dass selbst Experten auf höchstem Niveau nach Jahrzehnten nicht Experte auf allen Gebieten der BWL sein können.

Allerdings ist für jeden Betriebswirt ein solides Wissensfundament über alle Bereiche der Betriebswirtschaftslehre notwendig um die recht schnell komplex werdenden Sachverhalte wenigstens überblicken bzw. grob einschätzen zu können.

Teilweise wird in der Literatur versucht, zu viel Fachgebiet-spezifisches Wissen in ABWL-Einführungsveranstaltungen hineinzupacken. Im Ergebnis hat der Lernende dann ein, wenn auch äußerst kompaktes, BWL-Studium vor sich liegen. In der Folge fällt es somit dem Anfänger häufig schwerer, die Strukturen zu erkennen.

Selbstverständlich ist die Grenze zwischen allgemeiner BWL und ihren verschiedenen Fachgebieten nicht genau definierbar bzw. fließend. Dieser Studienbrief soll sich allerdings ganz bewusst auf eine knappe Abhandlung der Themen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre beschränken. Wir versprechen uns hiervon eine bessere Überschaubarkeit der ABWL.

Nach dieser Einführung wollen wir zunächst auf den Gegenstand der BWL näher eingehen und eine Abgrenzung zur VWL vornehmen.

Kapitel drei hat einige wichtige Grundbegriffe der BWL zum Gegenstand, bevor wir im vierten Kapitel die verschiedenen Ausprägungsmöglichkeiten von Wirtschaftssystemen erörtern. Direkt im Anschluss befassen wir uns mit Grundsatzentscheidungen, bevor wir im vorletzten Kapitel uns mit Portfolio-techniken beschäftigen und diesen Studienbrief im siebten Kapitel mit einer zusammenfassenden Betrachtung schließen.



## 2 Was ist BWL?

### 2.1 Gegenstand der BWL

Wie wir bereits in der Einleitung gesehen haben, grenzt die BWL an eine ganze Reihe von Wissenschaften an. Gleichzeitig bedient sich die BWL einer Vielzahl von Wissenschaften um Zusammenhänge zu erklären bzw. zu optimieren. So ist im Marketing beispielsweise die Wissenschaftsdisziplin der Psychologie in vielerlei Hinsicht dienlich um z. B. das Kaufverhalten von Konsumenten zu verstehen und beeinflussen zu können. Die Mathematik ist in der BWL wie auch VWL allgegenwärtig. Potenz-, Wurzel- und Logarithmusfunktionen gehören zum alltäglichen Handwerkszeug wenn es darum geht Investitionen bzw. Finanzierungen zu planen, zu bewerten und darüber zu entscheiden. Bei der Verteilung von Gütern oder der Planung von Produktionsprozessen muss regelmäßig das Optimum für eine wirtschaftlich sinnvolle Planung bestimmt werden. Minima und Maxima werden mit Werkzeugen der Kurvendiskussion, wie z. B. der Ableitung bestimmt.

Doch worum geht es bei der BWL ganz allgemein? Wie der Name bereits vermuten lässt, geht es bei der BWL um das Wirtschaften von Betrieben. Zur Definition des Begriffs „Betrieb“, wenn Sie es bereits jetzt genau wissen möchten, verweisen wir an dieser Stelle aus didaktischen Gründen an das folgende Kapitel. Beim Wirtschaften wird spaßeshalber häufig das Wort der „Gastwirtschaft“, also ein Lokal, Restaurant oder eine Kneipe, zur Wortherleitung herangezogen. Tatsächlich ist jedoch darunter der Umgang und der Einsatz von Ressourcen zu verstehen. Stark vereinfacht gesagt geht es beim Wirtschaften darum, die vorhandenen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen um die Bedürfnisse unterschiedlicher Art so gut wie möglich befriedigen zu können.

Unter Ressourcen ist dabei alles zu verstehen, was eingesetzt werden kann. Neben Rohstoffen, Halbfertigerzeugnissen und Zwischenprodukten sind dies u.a. auch Energie und Arbeitsleistung. Bedürfnisse auf der anderen Seite sind im Grunde genommen alles, wonach gefragt wird. Neben Grundbedürfnissen von Individuen, wie z. B. Nahrung und Behausung geht es auch um die Bedürfnisse von anderen Betrieben, wie z. B. der Bedarf an Schaltelementen und Platinen für einen Elektronikproduzenten. Schließlich hat unsere moderne Gesellschaft auch Luxusbedürfnisse hervorgebracht wie die Nachfrage nach Reisen, Schmuck oder Unterhaltungselektronik.

### 2.2 Gegenstand der VWL

Das zweite Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften, die Volkswirtschaftslehre, befasst sich nunmehr, und in wesentlich abstrakterer Form als die BWL damit, wie sich menschliche Individuen unter ökonomischen Bedingungen verhalten. Während es Ziel der BWL ist, Handlungsempfehlungen für das Individuum bzw. einzelne Betriebe zu entwickeln, zielt die VWL darauf ab, Empfehlungen für das Gesamtsystem bzw. die Wirtschaftspolitik zu entwickeln.

Neben klar entweder in die BWL oder die VWL einordbaren Sachverhalten gibt es freilich auch Themengebiete, wo die Grenze fließend verläuft. Macht man sich beispielsweise über das Produktionsprogramm und die Preisgestaltung der Produkte eines Industrieunternehmens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Gedanken, so sind volkswirtschaftliche Überlegungen in Bezug auf das Marktgeschehen mehr als nur naheliegend.

Auch die VWL lässt sich, ähnlich wie die BWL, in verschiedene Teilbereiche unterteilen. Eine allgemeingültige Einteilung gibt es nicht, auch hier werden die Unterteilungen recht unterschiedlich vorgenommen. Mikroökonomie, Makroökonomie, Ordnungspolitik, Geldpolitik, Steuerpolitik, Spieltheorie, Informationsökonomie und Ökonometrie sind mögliche Teilgebiete der VWL, wobei auch diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit stellt.

An den Universitäten kann regelmäßig Betriebswirtschaftslehre oder Volkswirtschaftslehre belegt werden. Studien der Wirtschaftswissenschaften führen in ihrem Verlauf meist zu der Entscheidung, dass BWL oder VWL als Vertiefung zu wählen sind. Nichtsdestotrotz sind zu Beginn eines Studiums die Unterschiede zwischen BWL und VWL nur gering, häufig ist der Studienstart sogar identisch.

Das eingangs Beschriebene, dass ein BWLer bzgl. aller Teilgebiete der BWL wenigstens über fundierte Grundkenntnisse verfügen sollte, ist dahingehend zu erweitern, dass jeder BWLer auch über Grundkenntnisse in VWL verfügen muss, wie auch jeder VWLer auf eine gesicherte Basis in BWL zurückgreifen können muss!

Zu Beginn dieses grundlegenden Studienbriefes möchten wir daher ausdrücklich dazu ermuntern, bei der BWL grundsätzlich (weit) über den Tellerrand des gerade konkret behandelten Teilgebietes der BWL hinaus zu schauen. Sie vermeiden hierdurch erstens „Schubladendenken“ und durch das Vernetzen der verschiedenen Wissensgebiete werden Sie darüber hinaus in die Lage versetzt neue Türen zu öffnen.

## 3 Grundbegriffe der BWL

### 3.1 BWL im Alltag

Jeder Mensch, egal ob Betriebswirt oder nicht, sieht sich regelmäßig Fragestellungen mit betriebswirtschaftlichem Kontext gegenübergestellt. Wenn eine Anschaffung ansteht und man im Supermarkt, Baumarkt oder auch im Online-Shop vor der Frage steht, ob ein Produkt den Kaufpreis wert ist oder nicht, wird bereits eine betriebswirtschaftliche Fragestellung angegangen, auch wenn man sich dessen in der jeweiligen Situation häufig nicht bewusst ist. Wenn Sie heute Abend ein Fest veranstalten möchten und dafür planen, wie viel Bierbänke als Sitzgelegenheit, wie viel Fleisch für den Grill und wie viele Getränke benötigt werden, liegt auch ein betriebswirtschaftliches Problem vor, dass es zu lösen gilt.

Diese beiden Beispiele werden in der Praxis für die meisten Zeitgenossen leicht zu nehmende Hürden darstellen. Eine Lösung für den ersten der beiden soeben genannten Fälle nach der Formel „ $\pi$  \* Daumen“ dürfte den meisten genügen. Die Lösung schließlich, wenn Sie im Supermarkt vor einem Kasten Bier stehen, könnte z. B. lauten: „Ja, ich bin bereit dafür 11,99 GE zuzüglich Pfand zu bezahlen. ... und es mag sein, dass dieser in einem anderen Laden 11,49 GE kostet, jedenfalls greife ich jetzt zu.“

Im zweiten Fall hingegen werden Sie, abhängig davon, was für ein Fest es sein soll, den Bedarf an Bier situationsbezogen kalkulieren. Laden Sie als 22-jähriger Student der Ingenieurwissenschaften Ihre Kommilitonen freitags zum Grillabend ein, müssen Sie den Bierbedarf sicherlich großzügiger kalkulieren.

Handelt es sich jedoch um eine eher offizielle Veranstaltung im nur vermeintlich „lockeren“ Rahmen, bei der fast alle Anwesenden mit dem Auto an- und auch wieder abreisen werden, müssen Sie wohl kaum mehr als einen halben Liter pro Kopf veranschlagen, eher weniger.

In beiden Fällen werden Sie Ihren errechneten Gesamtbedarf noch etwas nach oben korrigieren, um auf der sicheren Seite zu sein, denn schließlich darf vieles passieren, aber die Getränke dürfen bei einer Veranstaltung nicht ausgehen!

Mancher BWLer wird diese oder vergleichbare „Alltagssituationen“ nicht ganz so locker sehen können und zückt schon mal den Taschenrechner, wenn jeder andere aus dem Bauch entscheiden würde. Dies liegt daran, dass er sich eine gewisse Denkweise zugelegt hat. Andere Vertreter dieser Disziplin hingegen können durchaus differenzieren und legen ihre „BWL-Brille“, durch welche sie die Welt im Berufsleben betrachten, nach Feierabend ab.

Was wir Ihnen hiermit sagen wollen ist, dass sehr viele Situationen im Alltag als betriebswirtschaftliche Probleme aufgefasst werden können, aber eben nicht müssen. Darüber hinaus trifft jeder täglich eine Vielzahl von betriebswirt-

schaftlichen Entscheidungen, auch wenn man sich dessen meistens nicht bewusst ist.

## 3.2 Güter

Bereits die nächste betriebswirtschaftliche Entscheidung steht an, wenn Sie mit Ihrer/m Partner(-in) ein Stück Kuchen aufteilen möchten. Vielleicht ist bei Ihnen klar geregelt, dass dies auf 50 : 50 hinausläuft. Vielleicht ist einer von Ihnen beiden jedoch stets hungriger und bekommt daher grundsätzlich mehr oder einer von beiden macht sich nichts aus Kuchen und verzichtet freiwillig oder sie entscheiden jedes Mal anders ...

Egal wie sie sich entscheiden, es geht in jedem Fall um die Verteilung eines Gutes. Nahezu überall in der BWL geht es letztendlich darum, wie Güter verwendet, gebraucht, verbraucht oder aufgeteilt werden sollen.

Güter werden unterschiedlich eingeteilt, je nach Betrachtungsperspektive sind ganz unterschiedliche Unterteilungen möglich:

### 3.2.1 Input- und Outputgüter

Inputgüter sind Güter, die in einen Transformations- oder Produktionsprozess einfließen. Für die Herstellung eines Kuchens sind dies Mehl, Eier, Zucker, Backpulver, Energie (Ofen) und Arbeit. Das Outputgut ist dann der Kuchen.

### 3.2.2 Erwünschte und unerwünschte Güter

Neben den erwünschten Gütern gibt es auch unerwünschte Güter, diese betrachten wir jedoch fast ausschließlich in Zusammenhang mit Outputgütern. Während nicht erwünschte „Inputgüter“ bei der Betrachtung so gut wie nie mit einbezogen werden müssen, ist bei einer nachhaltigen Sichtweise es gerade notwendig, auch unerwünschte Güter zu betrachten. Diese werden mitunter auch, sprachlich grenzwertig, als „Schlecht“ (Substantiv) bezeichnet.

Beispiele hierfür sind z. B. Abgase, Müll, Lärm, radioaktive Strahlung, Wärme etc.

Im Beispiel des zu backenden Kuchens, wären dies z. B. die Eierschalen, die Verpackungen für das Mehl und den Zucker, Abwärme durch den Ofen und eine zu reinigende Küche nebst schmutzigem Geschirr.

### **3.2.3 Materielle und immaterielle Güter**

Materielles ist greifbar, Immaterielles hingegen nicht. Dienstleistungen, Patente, Rechte etc. sind Beispiele für immaterielle Güter. Demgegenüber sind jegliche Gegenstände, wie z. B. Erdöl, Eisenerz, Kunststoff, Telefone und Fernseher materielle Güter.

### **3.2.4 Nominal- und Realgüter**

Geht man mit der soeben angestellten Betrachtung einen Schritt weiter, muss man darüber hinaus auch die Nominalgüter einführen. Nominalgüter sind solche, die für sich betrachtet zunächst keinen oder einen nur geringen Wert haben, aber als deutlich wertvoller betrachtet werden. Das am häufigsten herangeführte und eindrucksvollste Beispiel in diesem Zusammenhang ist Papiergeld. Der Realwert eines 500-Euro-Scheines ist verhältnismäßig gering, während der Nominalwert exakt 500 Euro beträgt.

Ähnlich verhält es sich mit Wertpapieren, wie z. B. Aktien. Diese können einen extrem hohen Wert annehmen. Fällt der Wert eines Wertpapiers jedoch ins Bodenlose, kann der Realwert des Papiers auch den Nominalwert übersteigen. Sicherlich kennen Sie die Redewendung: „Das ist nicht das Papier wert, auf das es gedruckt ist.“

Jedes materielle Gut hat einen realen Wert. Meist kann man sich diesen Realwert gut vorstellen, indem man sich überlegt, wie viel denn der Materialwert beträgt. Ein aus einer Zeitung gerissenes Papier hat einen minimalen Materialwert, wenige Gramm Edelmetall können mitunter einen beträchtlichen Realwert annehmen.

### **3.2.5 Investitions- und Konsumgüter**

Es liegt auf der Hand, dass eine Vielzahl von Gütern, die im privaten Umfeld Anwendung finden, als Investitionsgut nicht zu gebrauchen wären und umgekehrt. So dürfte ein CNC-Bearbeitungszentrum in einer privaten Wohnung nutzlos sein, Kinderspielzeug hingegen ist eher als Konsumgut anzusehen.

### **3.2.6 Gebrauchs- und Verbrauchsgüter**

Benzin oder Klebstoff sind Beispiele für Verbrauchsgüter. Gebrauchsgüter hingegen lassen sich mehrfach (Maschinen, Werkzeuge) oder gar theoretisch unendlich lang nutzen (Grundstücke).

### **3.2.7 Freie und knappe Güter**

Freie Güter sind solche, die uneingeschränkt für jeden verfügbar sind. Die am häufigsten bemühten Beispiele hierfür sind Luft und Sonnenlicht. Für freie Güter gilt, dass hierfür kein Kaufpreis zu entrichten ist. Zum einen, weil sie niemanden gehören, der sie verkaufen könnte und zum anderen, weil sie unbeschränkt verfügbar sind. Knappe Güter hingegen haben einen Marktpreis und werden daher auch gehandelt.

Eine Frage mit ethischem Hintergrund, die wir an dieser Stelle jedoch nicht weiter erörtern können, ist, ob Wasser wirklich ein freies Gut ist. Vermutlich lässt sich diese Frage nicht pauschal beantworten. Grenzt man diese Frage z. B. dahingehend ein, dass man mit „Wasser“ vor allem „sauberes Trinkwasser“ meint, bekommt die Diskussion bereits eine andere Färbung. Ähnliche Diskussionsanstöße gibt es zum Thema „Luft“, im Hinblick auf „saubere, unbelastete Luft“.

### 3.2.8 Kritische Betrachtung der Einteilungen

Es lassen sich für die vorgenannten Unterscheidungspaare in fast jedem Fall Ausnahmen oder Grauzonen als Beispiele heranziehen. So ist ein Grundstück, auf welchem Rohstoffe abgebaut werden, womöglich als Gebrauchsgegenstand zu betrachten. Münzgeld hat im Gegensatz zu Papiergeld nicht nur einen Nominalwert sondern auch einen verhältnismäßig großen Realwert. Ein PKW kann ein Konsumgut sein, wenn er z. B. als Familienfahrzeug dient. Ein Wagen desselben Modells kann jedoch auch ein Investitionsgut sein, wenn es z. B. als Taxi verwendet wird.

Auch sei in diesem Zusammenhang noch einmal das Gut Wasser, welches häufig als freies Gut bezeichnet wird, angesprochen. Pauschal kann diese Aussage sicherlich nicht gelten, sodass hier eine differenzierte Herangehensweise notwendig wird. Betrachtet man die Menge des global verfügbaren Wassers incl. der Ozeane, könnte man, trotz der endlichen Zahl an auf der Erde verfügbaren Wasseratomen, darüber diskutieren, ob es sich um ein freies Gut handelt. Rückt jedoch der Bedarf an sauberem, nutzbarem Trinkwasser in den Fokus, ist diese Perspektive bereits in Frage zu stellen, jedenfalls bei globaler Betrachtung.

## 3.3 Wirtschaftliches Handeln

Beim wirtschaftlichen Handeln geht es darum, wie mit Gütern umgegangen wird. BWLer werden von Studenten anderer Disziplinen häufig als „eiskalt kalkulierend“ oder als die „Geldgierigen“ angesehen. Abgesehen davon, dass diese Äußerung wertend ist, beleuchtet sie nur einen Aspekt dessen, was wirtschaftliches Handeln ist.

Spätestens jedoch dann, wenn das knappe Budget eines Kindergartens sinnvoll einzusetzen ist oder der nur äußerst knappe Vorrat eines akut für eine Vielzahl von Menschen überlebensnotwendigen Medikaments zu verteilen ist, sind auf einmal alle wieder froh, wenn mit den vorhandenen Ressourcen schonend und effizient umgegangen wird. Im Folgenden sollen das Minimum- und das Maximum-Prinzip dargestellt werden.

### 3.3.1 Das Maximum-Prinzip

Wir haben im ersten Abschnitt dieses Kapitels gelernt, dass es knappe Güter gibt. Ist z. B. ein Inputgut knapp, bedeutet dies zwangsläufig, dass ein nachgefragtes Outputgut nur in begrenztem Umfang hergestellt werden kann. Das Ziel ist also, aus einem gegebenen Inputgut das größtmögliche Maß an Outputgütern herzustellen.

Angenommen Sie haben nur noch 2 Liter Benzin im Tank, sie befinden sich in einer Ihnen unbekanntem Gegend, es ist nachts 1 Uhr 30 und Sie wissen nicht, wie weit es zur nächsten (noch offenen!) Tankstelle ist. In diesem Fall werden Sie das Maximum-Prinzip anwenden und schauen, dass Sie mit der gegebenen Menge Benzin möglichst weit kommen.

Oder in einem anderen Beispiel wird in einer Fabrik ein teurer Rohstoff verarbeitet. Natürlich werden Sie als Unternehmer hier besonders darauf achten, dass dieser möglichst effizient und eben nicht verschwenderisch eingesetzt wird. Schließlich hängt davon nicht nur Ihre Gewinnmarge, sondern darüber hinaus auch Ihre Wettbewerbsfähigkeit und langfristig auch das Überleben des Unternehmens sowie der Erhalt von Arbeitsplätzen ab.

### 3.3.2 Das Minimum-Prinzip

Beim Minimum-Prinzip ist die Perspektive genau anders herum. Es ist klar, wie viel produziert werden soll, die dafür zum Einsatz kommenden Rohstoffe bzw. Inputgüter sollen aber auf ein notwendiges Minimum reduziert werden. Natürlich kann man als Motiv hinter diesem Verhalten „Geiz“ unterstellen. Was ist jedoch, objektiv betrachtet, diesem Handeln vorzuwerfen, wenn sparsam vorgegangen wird? Ein sparsamer Umgang mit Ressourcen schont natürlich den Geldbeutel, aber auch ebenso die Umwelt!

Bei der Betrachtung wirtschaftlichen Handelns möchten wir Sie noch vor einer Sache warnen. Es ist nur möglich, entweder bei vorhandenem Input ein Maximum an Output anzuvisieren, oder aber bei festem Output darauf abzielen ein Minimum an Input zu benötigen. Es ist schlichtweg falsch zu behaupten, dass wirtschaftliches Handeln bedeute „möglichst viel zu erwirtschaften und dabei möglichst wenig einzusetzen“. Dennoch hört man diesen falschen Satz regelmäßig.

Sie können sich diesen Sachverhalt leicht mathematisch klar machen. Entweder Sie suchen nach dem Minimum einer Funktion bei gegebenem Output oder aber sie maximieren den Output bei gegebenem Input. Demgegenüber ist es jedoch in einem solchen System nicht möglich gleichzeitig eine Funktion zu maximieren und eine andere zu minimieren.

## 3.4 Märkte

Der Begriff des Marktes wird auch umgangssprachlich gerne verwendet. Spricht man von „dem Markt“ denkt manch einer vielleicht an den Wochenmarkt, wo er vor allem Obst und Gemüse kaufen kann. Hieraus haben sich weitere Begriffe entwickelt, wie „Supermarkt“ oder „Baumarkt“, auch wenn uns im Alltag dieser Zusammenhang nicht immer bewusst ist.

Im wirtschaftlichen Sinne ist ein Markt das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage. Denken wir noch einmal an den Wochenmarkt. Was passiert dort? Vereinfacht gesagt treffen sich dort jene Leute, die Obst und Gemüse verkaufen wollen und jene die Obst und Gemüse benötigen.

Genauso ist dies heutzutage z. B. auf einem Automarkt der Fall. Ein Automarkt kann konkret eine große Fläche, wie z. B. ein Parkplatz oder ein Autokino sein, wo sich physisch zahlreiche Menschen treffen. Oder es ist ein Automarkt im abstrakten Kontext gemeint. In letzterem Fall geht es ganz allgemein um die Gesamtheit derer, die Autos an- oder verkaufen möchten.

Im wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhang ist, wie bereits angedeutet, das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, ganz allgemein, gemeint. Wirtschaftliche Unternehmen sind in aller Regel Teilnehmer mehrerer Märkte, auf denen Sie teilweise die Rolle des Anbieters einnehmen (z. B. Arbeitsmarkt oder Absatzmarkt der eigenen Produkte und Dienstleistungen), oder Abnehmer sind (Beschaffungsmarkt), oder beides sein können (Geld- bzw. Kapitalmarkt).

Was ein Markt ist, bleibt Definitionssache. Man kann ganz allgemein vom Arbeitsmarkt reden. Ebenso kann man konkreter vom Arbeitsmarkt in Baden-Württemberg reden. Dies lässt sich weiter spezifizieren auf den Arbeitsmarkt für Facharbeiter in Baden-Württemberg. Wie Sie den Markt definieren, bleibt Ihnen überlassen. Wichtig ist jedoch, dass Sie dies einem Gesprächspartner, mit dem Sie sich unterhalten, transparent machen.

Es bildet sich jedoch heraus, dass sich die Märkte, unabhängig davon, wie konkret diese im Einzelfall definiert sein mögen (z.B. Markt für Facharbeiter in Baden-Württemberg) in verschiedene Cluster einteilen lassen.

Hier wäre zunächst der Arbeitsmarkt aufzuführen. Sicherlich hat jeder eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung davon, was den Arbeitsmarkt darstellt. Der obigen Überlegung folgend, treffen im Arbeitsmarkt Arbeitsangebot sowie Arbeitsnachfrage aufeinander. Arbeitswillige Menschen vermieten quasi für eine bestimmte Zeit ihre Arbeitsleistung. Häufig zeichnet sich eine Person dadurch aus, dass sie auf eine bestimmte Tätigkeit oder eine bestimmte Gruppe von Tätigkeiten spezialisiert ist, z.B. durch eine Berufsausbildung, ein Studium oder durch entsprechende Erfahrung. Der Grad der Qualifikation kann sehr unterschiedlich sein. Eine Privatperson mag eine Haushaltshilfe benötigen, ein Industrieunternehmen benötigt vielleicht einen Fachinformatiker.

Darüber hinaus gibt es Beschaffungs- und Absatzmärkte. Vielleicht fragen Sie sich, warum wir hier gleich zwei Märkte auführen. Der Grund ist darin zu sehen, dass der Beschaffungsmarkt des einen stets den Absatzmarkt des anderen darstellt. Bei Beschaffungs- und Absatzmärkten denken wir meistens zunächst an Güter, oder ganz allgemein Gegenstände. Somit kommt also praktisch jedes physische Objekt, welches benötigt oder verkauft werden soll in Frage. Die Kaufhäuser, Kataloge, Flohmärkte, Internetshops etc. sind mit diesem breiten Sortiment gefüllt. Allerdings können auch Dienstleistungen Gegenstand von Beschaffungs- und Absatzmärkten sein. Ein Schlosser oder ein Friseur werden womöglich vor allem wegen der zu erbringenden Dienstleistungen engagiert. Oft handelt es sich aber weder um eine reine Dienstleistung oder nur um eine Ware, sondern um beides zugleich. Wenn ein Schreiner z.B. einen Schrank auf Maß fertigen und einbauen soll, erfolgt sowohl eine Warenlieferung als auch eine Dienstleistung. Ebenso ist es, wenn ein Auto repariert und dabei ein Teil ausgetauscht wird.



Als dritte wichtige Gruppe wollen wir den Geld- und Kapitalmarkt aufführen. Geld bzw. Kapital kann in unterschiedlichsten Formen angeboten und nachgefragt werden. Dispokredite, Sparverträge, langfristige Finanzierungen, Aktien etc. sind allesamt Beispiele dafür, die auf dem Geld- bzw. Kapitalmarkt gehandelt werden. Nachfrager wie Anbieter können sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen sein. Selbstverständlich können auch Privatpersonen oder Unternehmen, die nicht Banken sind, Geld oder Kapital anbieten. Auch Banken können Nachfrager, nicht nur Anbieter von Geld und Kapital sein!

Regelmäßig kommt es auf allen Märkten vor, dass gleichzeitig sowohl eine unbefriedigte Nachfrage auf der einen Seite und ein Angebotsüberschuss auf der anderen Seite bestehen. Was zunächst nach einem lösbaren Problem klingt, ist es leider nicht. Gerade, wenn man z.B. den Arbeitsmarkt als Ganzes betrachtet, sieht man vielleicht  $x$  unbesetzte Stellen und  $y$  Arbeitssuchende. Bei genauerer Betrachtung wird aber ein Bäcker Geselle nicht den Job eines Industriemechanikers ausführen können. Hier lohnt sich nunmehr die oben angedeutete Spezifizierung des Marktes, in diesem Fall nun für Bäcker bzw. für Industriemechaniker. In Kaufhäusern stehen Artikel wie Blei in den Regalen, die sich nicht verkaufen lassen, während es bei anderen Waren Lieferzeiten gibt, weil die Produktion nicht nachkommt die Bedarfe zu decken. Möchte schließlich ein Anleger sein Geld langfristig in Festgeld anlegen, hilft es ihm wenig, wenn eine Bank Produkte mit kurzer Laufzeit anbietet.

### 3.5 Der wirtschaftliche Transformationsprozess

Viele Wege führen nach Rom. Aber nicht jeder davon ist der direkte Weg. Manche sind kürzer, andere länger, einige kurvig, andere wiederum schnurgerade, wieder andere holprig, die anderen eher eben.

Wie bereits bei der Betrachtung von Minimum- und Maximum-Prinzip angedeutet, kann man Inputgüter unterschiedlich verwenden. Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Transformationsprozesse, deren ausführliche Behandlung den Rahmen eines einführenden Studienbriefes deutlich sprengt. Dennoch wollen wir Ihnen hier drei Beispiele nennen, dass der wirtschaftliche Transformationsprozess je nach Situation ganz unterschiedlichen Gesetzen unterliegen kann.

Sicherlich erkennen Sie in den nachfolgenden Absätzen auch Bezugspunkte zu Ihrem Arbeitsumfeld wieder. Gerade bei der Produktion, sei es in der Fertigung oder in der Montage, treffen technische bzw. ingenieurwissenschaftliche Fragestellungen einerseits und solche der Betriebswirtschaft gern aufeinander.

Ein Produzent von Fahrrädern (keine Tandems) hat diverse Rahmen und Sättel auf Lager. Es wird ihm jedoch nicht seinen Output an Fahrrädern erhöhen, wenn er im Lager über mehr Sättel als über Rahmen verfügt. Pro Fahrrad kann er nur einen Rahmen und einen Sattel verbauen. Das Faktoreinsatzverhältnis ist fix. Man spricht in diesem Zusammenhang von limitationalen Produktionsfunktionen.

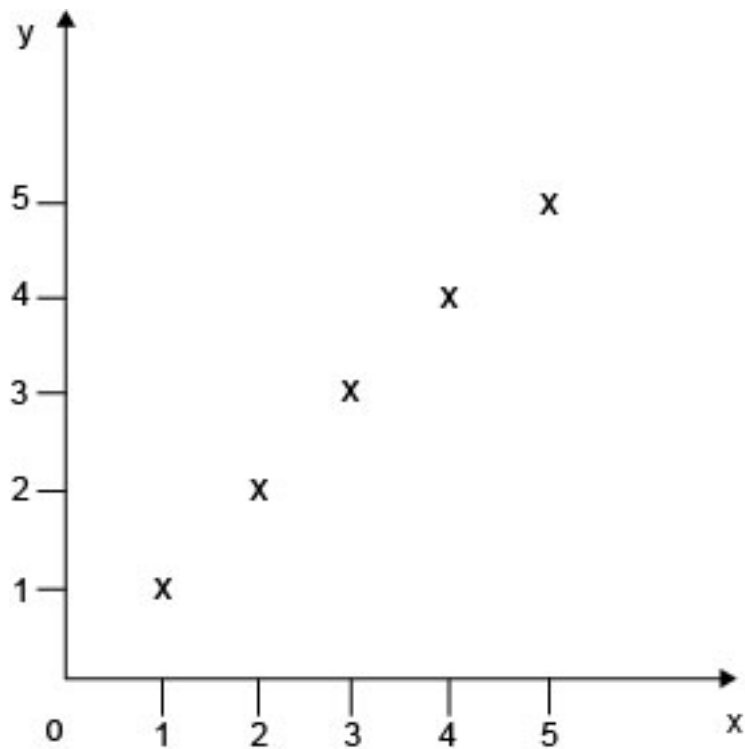


Abbildung 1: (Linear-)Limitationale Produktionsfunktion

Abbildung 1 stellt das Verhältnis zwischen dem Input ( $x$ ), hier in Form von Fahrradsätteln und dem Output ( $y$ ), hier verkaufsfertigen Fahrrädern dar. Es ist zu erkennen, dass lediglich ganzzahlige Werte von Bedeutung sind, denn es macht ökonomisch keinen Sinn z.B. „halbe“ Sättel als Inputfaktoren zu betrachten.

Wenn ein Landwirt die Erde düngt, wird er mit geringem Düngereinsatz zunächst verhältnismäßig sehr große Zugewinne an Ertrag erwirtschaften. Mit zusätzlichem Dünger wird sich jedoch der Ertrag nicht nochmals um dasselbe Ausmaß erhöhen, sondern gemäßigter. Düngt der Bauer weiter, wird irgendwann der Ertrag abnehmen. Eine weitere Erhöhung wird schließlich dazu führen, dass seine Pflanzen eingehen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der ertragsgesetzlichen Produktionsfunktion.

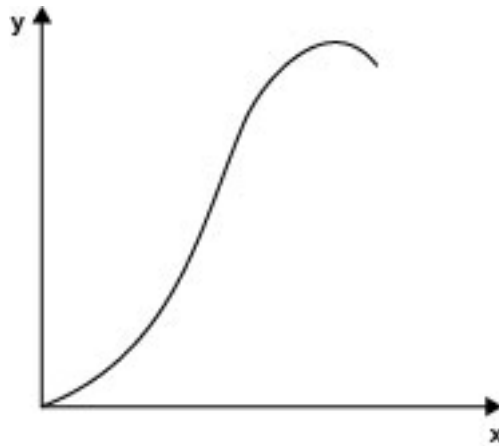


Abbildung 2: Ertragsgesetzliche Produktionsfunktion

Auch im Falle von Abbildung 2 stellt  $x$  wieder den Input sowie  $y$  den Output dar. Typisch für die ertragsgesetzliche Produktionsfunktion, die auch gern als klassische Produktionsfunktion bezeichnet wird, ist ihr Verlauf. Die Steigung nimmt zunächst zu, ab einem Wendepunkt nimmt die Steigung wieder ab, wobei die Funktion selbst weiterhin zunächst steigend bleibt. Im Hochpunkt erreicht der Output sein Maximum. Darüber hinausgehender Input macht ökonomisch keinen Sinn, weil sich der Input nunmehr wieder verringert. Outputwerte rechts des Inputs könnten ebenso gut mit weniger Input (nämlich links des Hochpunktes) erwirtschaftet werden.

Ein drittes Beispiel ist die substitutionale Produktionsfunktion. Ein gutes Beispiel hierfür ist ein Verbrennungsmotor. Dieser arbeitet optimal bei  $\lambda = 1$ , d.h. beim optimalen Brennstoff-Luft-Gemisch. Dieses Optimum liegt vor, wenn 14,7 kg Luft und 1 kg Benzin gemeinsam verbrannt werden. Der Motor wird dann am besten arbeiten. Die Verbrennungsrückstände sind im Vergleich zu anderen Möglichkeiten von Einsatzverhältnissen am saubersten. Natürlich geht der Motor nicht sofort aus, wenn das Gemisch angefettet oder abgemagert wird. Allerdings ist die Leistungsausbeute dann nicht mehr so gut und auch die Abgase werden giftiger. Dieses Abdriften ins Verändern des Faktoreinsatzverhältnisses ist jedoch nicht ewig möglich. Irgendwann wird der Motor entweder durch ein zu fettes Gemisch „absaufen“ oder durch ein zu mageres Gemisch „verhungern“.

Entsprechend ist dies wenn Sie einen Kuchen backen wollen. Sie können das Verhältnis von Mehl und Eiern in einem bestimmten Rahmen auch variieren. Irgendwann jedoch wird kein Teig mehr zu Stande kommen, wenn entweder der Anteil an Eiern oder der Anteil an Mehl zu sehr überwiegt.

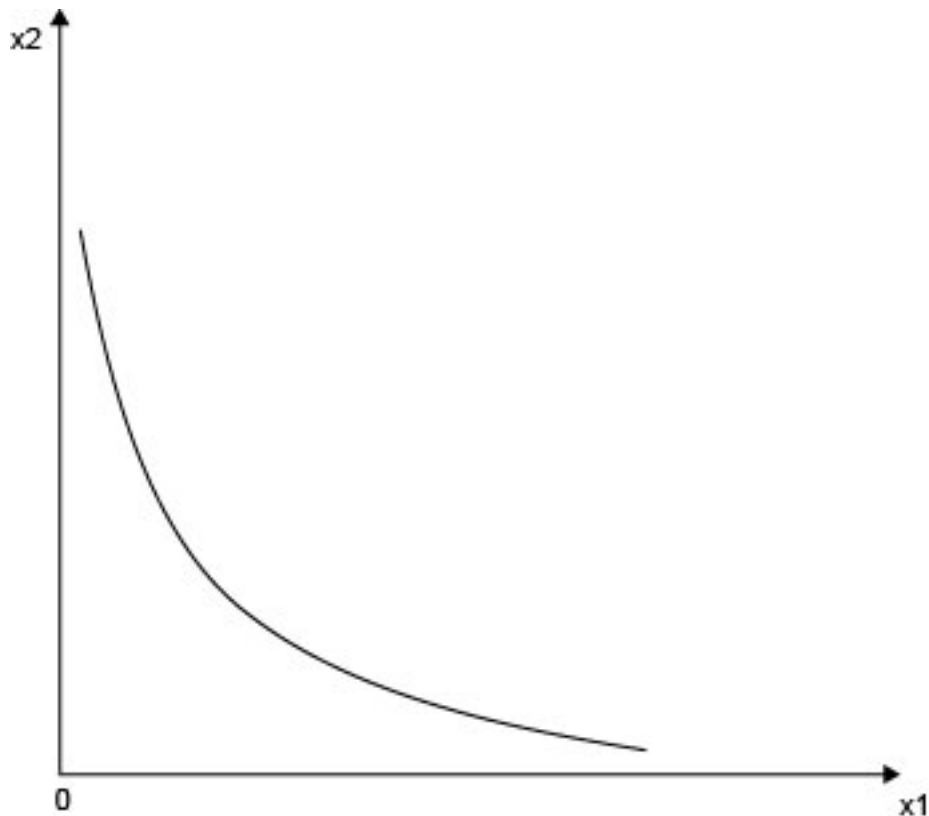


Abbildung 3: Isoquante einer substitutionalen Produktionsfunktion

Als Isoquanten werden in der Volkswirtschaftslehre wie in der Betriebswirtschaftslehre Linien gleicher Ausbringungsmenge bezeichnet. Hierauf weist auch die Achsenbeschriftung hin. Nunmehr gibt es eine  $x_1$ - sowie eine  $x_2$ -Achse, die jeweils für einen Inputfaktor bestehen, also z.B. Luft und Benzin oder im zweiten Beispiel Eier und Mehl.  $y$ , also der Output ist für jeden denkbare Kombination der beiden Inputfaktoren konstant.

In der Praxis gibt es nun verschiedene Gründe, warum man sich für eine bestimmte Kombination der beiden Inputfaktoren entscheiden sollte. Im Fall des Luft-Kraftstoff-Gemisches wäre z.B.  $\lambda = 1$  aus technischen Gründe wünschenswert. Man könnte die Frage aber auch anders stellen: Wie viel wird von einem bestimmten Inputfaktor  $x_1$  für ein gewünschtes Outputniveau  $y$  benötigt, wenn nur eine begrenzte Menge von  $x_2$  zur Verfügung steht? Eine weitere mögliche Fragestellung wäre, wie die kostenminimale Kombination der Inputfaktoren bei bekannten Preisen für diese beiden Inputfaktoren aussähe.

Diese vorgenannten Beispiele sind zum einen nicht abschließend und sollen zum anderen nur einen Einblick in die Komplexität von Produktionsfunktionen liefern. Sie können jedoch bereits an dieser Stelle erkennen, dass es nicht nur einen Typ Produktionsfunktion gibt.

## 3.6 Wirtschaftseinheiten

Es gibt zwei grundsätzliche Formen von Wirtschaftseinheiten, die Sie unbedingt voneinander unterscheiden können müssen. Im Folgenden wollen wir uns den Betrieb und den Haushalt näher anschauen.

### 3.6.1 Betrieb

Betriebe erfüllen die Funktion, fremde Bedarfe mit Gütern zu versorgen. Betriebe arbeiten regelmäßig nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip. Schließlich können Betriebe nur dauerhaft existieren, wenn deren Auszahlungen langfristig durch deren Einzahlungen gedeckt werden können.

Man unterscheidet zwischen öffentlichen Betrieben und privaten Betrieben. Öffentliche Betriebe können, aber müssen nicht wirtschaftliche Gewinnziele verfolgen. Häufig arbeiten sie defizitär, wie z.B. viele öffentliche Verkehrsbetriebe und sind dann auf Zuschüsse, z. B. aus Steuermitteln angewiesen. Im Vordergrund steht dann meist die Gemeinnützigkeit.

Private Betriebe verfolgen meistens Gewinnziele und arbeiten deshalb in aller Regel nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip. Von allgemeinen rechtlichen Rahmen einmal abgesehen, können ihre Eigentümer meistens frei entscheiden.

Unter „Wirtschaften“ ist in einem Betrieb zu verstehen, dass die Einnahmen, zumindest mittel- und langfristig, wenigstens so groß wie die Ausgaben sein müssen. Auf eine ganz einfache Formel gebracht muss somit also das auszugebende Geld selbst erwirtschaftet werden.

Typischerweise wird ein Betrieb ständig das Verhältnis zwischen Ausgaben und Einnahmen überwachen (müssen), worauf wir in den auf dieser Einführung aufbauenden Studienbriefen noch mehrfach eingehen werden. Im Grunde genommen muss dabei permanent hinterfragt werden, ob die Kosten für Rohmaterial, Personal, Miete etc. durch die Einkünfte für verkaufte Waren und Dienstleistungen gedeckt werden können. Steigt z.B. der Materialpreis für Metall, muss eine Dreherei oder Stanzerei folglich überprüfen, in wieweit diese zusätzliche Belastung sich auswirkt und ob gegebenenfalls durch Preiserhöhungen (Vertriebsseite) oder durch anderweitige Kosteneinsparungen (Einkaufseite) diese Belastung aufzufangen ist.

### 3.6.2 Haushalte

Haushalte hingegen verfolgen das Ziel eigene Bedarfe zu decken. Es handelt sich dabei um eine konsumierende Einheit. Vielleicht denken Sie nun an den Begriff „Haushalt“ im Sinne von Ein-Personen-Haushalt oder Drei-Personen-Haushalt. Im Grunde genommen ist ein solcher Haushalt auch ein Haushalt im wirtschaftlichen Sinne. Es handelt sich hierbei um eine wirtschaftliche Einheit, die gemeinsam konsumiert und Ihre Bedarfe deckt. So haben die meisten Ein-Personen-Haushalte ebenso eine Waschmaschine, wie ein Sieben-Personen-Haushalt. Bei der zu beschaffenden Menge an Nahrungsmitteln hingegen dürften die Unterschiede beträchtlich sein.

Eine gewisse Sonderstellung nehmen die öffentlichen Haushalte ein. Allgegenwärtig in den Medien sind die Begriffe des Staatshaushaltes oder die sogenannte Haushaltsdebatte. Dort, wo öffentliche Haushalte in Erscheinung treten, herrscht meistens kein Wettbewerb, sondern es geht regelmäßig um die Bereitstellung von Infrastruktur, wie dies z.B. bei Bibliotheken, Universitäten, der Polizei etc. der Fall ist. Der öffentliche Haushalt stellt somit quasi das Budget dar, mit welchem die Erbringung bzw. Aufrechterhaltung der Infrastruktur finanziert wird.

Das Wirtschaften in Haushalten unterscheidet sich von jenem in Betrieben. Das auszugebende Geld muss nicht (kann aber auch nicht!) selbst erwirtschaftet werden. Das bedeutet allerdings auch andererseits, dass bei Geldknappheit nur entweder gespart werden kann, was der deutlich häufigere Fall sein dürfte, oder aber zusätzliches Geld beantragt werden muss (Stichwort Nachtragshaushalt).

Wenn in einem öffentlichem Haushalt, z.B. einem städtischen Museum oder einem Altenheim, das Jahresbudget bereits im Oktober zur Neige geht, so kommen auf die Einrichtung entweder zwei harte Monate zu, oder aber die öffentliche Hand muss Geld „nachschießen“.

### 3.7 Shareholder

Zumindest den Begriff des „Shareholder Value“ haben Sie sicherlich schon einmal gehört oder gelesen. Ein Shareholder ist, ins Deutsche übersetzt, ein Anteilseigner. Gemeint ist damit der (Mit-)Eigentümer eines Unternehmens. Folglich handelt es sich beim „Shareholder Value“ um jenen Wert, über den ein Anteilseigner aufgrund seines Eigentums an einem Unternehmen verfügt.

Die Interessen der Eigentümer sind die regelmäßig vom Unternehmen zu erwirtschaftende Rendite, die Wertsteigerung des Unternehmens, der Fortbestand und die Unabhängigkeit des Unternehmens, die Marktstellung sowie vergleichbare Ziele.

Der Begriff des „Shareholder Value“ wird deshalb in der Praxis häufig mit einem negativen Beigeschmack verwendet. Dies liegt daran, dass die vorgenannten Interessen nicht zwingend, aber häufig mit den Interessen anderer Anspruchsgruppen kollidieren.

### 3.8 Stakeholder

Anspruchsgruppen eines Unternehmens werden auch als Stakeholder bezeichnet. Anspruchsgruppe ist jedes Subjekt, das mit einem betrachteten Unternehmen interagiert oder jedes Subjekt bzw. Objekt, das durch das Handeln des Betriebes beeinflusst wird. Shareholder gehören somit auch zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens und sind mithin ebenfalls Stakeholder. Die Mitarbeiter aller Ebenen eines Unternehmens, Lieferanten, Kunden, Banken, Wettbewerber, Umwelt sowie Staat und Gesellschaft sind allesamt Stakeholder eines Unternehmens.

Es liegt auf der Hand, dass diese Gruppen allesamt unterschiedliche Ziele verfolgen, die teilweise miteinander konkurrieren.

Die Mitarbeiter wünschen sich somit z. B. eine Sicherung ihrer Existenz, einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz, der sie erfüllt. Die Kunden wünschen sich gute, bezahlbare, verlässliche und möglicherweise imagerträchtige Produkte. Der Staat wünscht sich sichere Arbeitsplätze und Steuereinnahmen. Die Banken erhoffen sich einen garantierten Rückfluss des von ihnen zur Verfügung gestellten Kapitals. Die Interessen der Shareholder wurden bereits angesprochen und die Umwelt möchte möglichst wenig belastet werden.

### 3.9 Lebenszyklus

Der Begriff des Lebenszyklus ist in der BWL von großer Wichtigkeit. Vielleicht haben Sie sich zunächst gewundert, dass ihm ein eigener Punkt in diesem einführenden Kapitel zugeordnet wird.

Sowohl im Bezug auf Produkte als auch im Bezug auf Unternehmen ist es von Bedeutung, in welcher Phase des Lebens man sich befindet. Im Hinblick auf ein Produkt ist es für einen Betrieb von Bedeutung, ob das Produkt sich am Anfang, mittendrin oder am Ende des Lebenszyklus befindet. Je nachdem, welcher Fall zutreffend ist, sind unterschiedliche Verhaltensweisen und Strategien für einen Betrieb angezeigt. Wir wollen es an dieser Stelle für Produkte beim nachfolgenden Schaubild zunächst belassen und verweisen auf das Kapitel „Portfoliotechniken“.

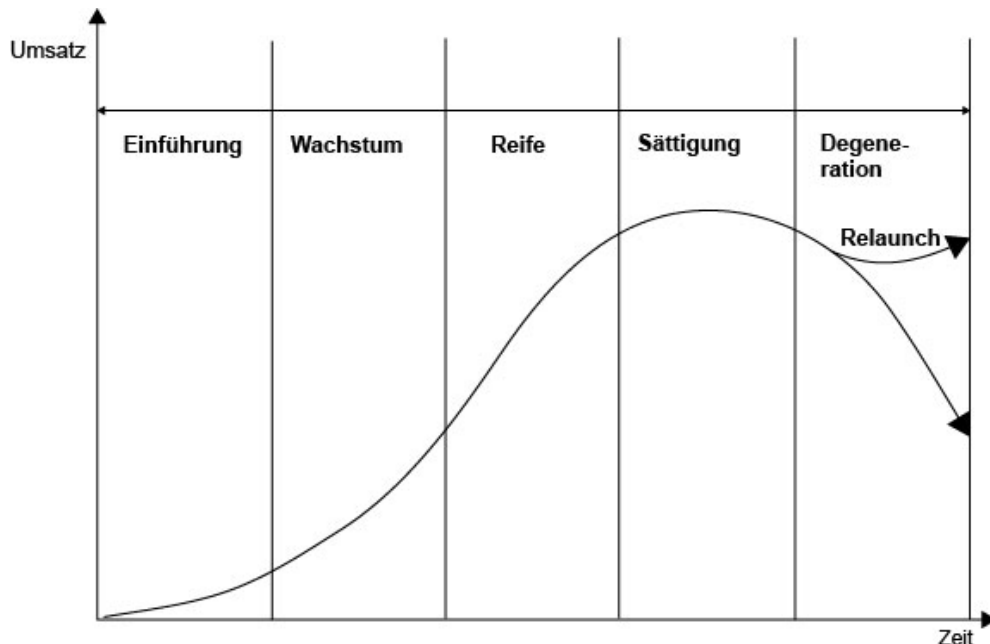


Abbildung 4: Lebenszyklus eines Produktes

Wie auf der Abbildung 4 zu erkennen, generiert ein Produkt zunächst nur geringe Umsätze. Im Idealfall wächst der Marktanteil und das Produkt erreicht eine gewisse Reife und damit verbundene Akzeptanz am Markt, was wieder-

rum zu vermehrtem Absatz führt. Typischerweise wird irgendwann eine gewisse Sättigung erreicht, bevor das Produkt schließlich an Marktanteil verliert und somit weniger Umsatz generiert. Typischerweise möchte man als Hersteller oder Verkäufer eines Produktes diese Sättigungsphase möglichst lange aufrechterhalten, was durch sogenannte Produktrelaunches, d.h. meistens technische oder optische Überarbeitungen (Facelift) regelmäßig geschieht.

Bei Betrieben wiederum ist diese Betrachtung ebenfalls notwendig. Junge Unternehmen, also solche, die sich gerade in der Gründungsphase oder kurz danach befinden, befassen sich mit Grundsatzentscheidungen. Derartige Grundsatzentscheidungen sind für die spätere Entwicklung eines Unternehmens von ganz zentraler Bedeutung, weshalb wir auch diesem Sachverhalt ein eigenes Kapitel widmen werden.

In der Umsatzphase, welche den Hauptbestandteil eines Unternehmens ausmacht, wird sich daraufhin zeigen, ob die Entscheidungen der Gründungsphase richtig waren. Die meisten Entscheidungen lassen sich nachträglich, mit mehr oder minder großem Aufwand korrigieren. Die meisten allgemeinen Regeln der BWL beziehen sich auf diese Phase, was nicht weiter verwunderlich ist, da diese Phase, wie bereits dargelegt, auch im Regelfall den weitaus größten zeitlichen Rahmen einnimmt.

Die Auflösungsphase schließlich befasst sich mit dem Ende eines Unternehmens. Neben dem wirtschaftlichen Misserfolg ist es auch möglich, dass ein Unternehmen von einem anderen aufgekauft oder zerschlagen wurde. Mitunter können vermeintlich profane Dinge, wie die Suche nach einem neuen Inhaber oder Geschäftsführer, z. B. weil der bisherige Amtsträger altersbedingt ausscheidet, das Ende eines Betriebes bedeuten.

### 3.10 Fazit

Sie haben eine Reihe von wichtigen Fachbegriffen, die sie als angehender Betriebswirt tagtäglich verwenden, werden in diesem Kapitel kennen gelernt. Wir empfehlen Ihnen dringend, wenigstens dieses Kapitel nochmals zu einem späteren Zeitpunkt zu lesen oder bei Bedarf hier nachzuschlagen. Sie werden nicht nur im Zusammenhang mit den in diesem Kapitel behandelten Begriffen feststellen, dass betriebswirtschaftliche Fachbegriffe im Alltagsgebrauch eine andere oder eine sehr schwammige Bedeutung haben. Die Begründung hierfür ist naheliegend: Betriebswirtschaft ist allgegenwärtig. Allerdings verfügt nicht jeder über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung.

Sie wissen nun, dass man Güter nach verschiedenen Kriterien differenzieren kann. Einige dieser Unterscheidungsmerkmale haben in der Praxis keine klare Trennung. Auch wissen Sie, dass auf Märkten Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Betriebe haben die Aufgabe den Bedarf an Gütern zu decken, während Haushalte Güter konsumieren.

Es gibt sich sehr stark voneinander unterscheidende Formen der wirtschaftlichen Transformation. Beim wirtschaftlichen Handeln nach dem ökonomischen Prinzip kann nur entweder das Minimum-Prinzip oder das Maximum-Prinzip zur Anwendung kommen.



Die Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Betriebes, zu denen u.a. die Anteilseigner (Shareholder) gehören, haben unterschiedliche Interessen, die teilweise in Konkurrenz zueinander stehen.

Abschließend wurde unterstrichen, dass sowohl Produkte als auch Betriebe als Ganzes einem zeitlichen Wandel unterliegen, woraus sich ergibt, dass das Verhalten in diesem dynamischen System stets den Veränderungen anzupassen ist.

## 3.11 Übungsaufgaben

### Aufgabe 1:

Beim Aufräumen in Ihrer Wohnung finden Sie ein 5-Mark-Stück seltener Prägung von 1975. Sie überlegen sich, was Sie damit tun. Neben dem Aufbewahren als „Andenken“ an frühere Zeiten kommen für Sie die nachfolgenden Überlegungen in Betracht.

- Verkauf an einen Schrotthändler / Altmetallhändler, dieser bietet Ihnen 0,02 Euro
- Eintausch bei der Bank in Euro; Sie erhalten somit 2,56 Euro
- Verkauf an einen Münzenhändler, der Ihnen dafür 4 Euro bietet

Welche Überlegungen liegen den einzelnen Wertvorstellungen zu Grunde?

### Aufgabe 2:

Nehmen Sie zu folgendem Satz Stellung: Shareholder sind auch Stakeholder. Stakeholder sind jedoch nicht zwingend Shareholder.

### Aufgabe 3:

Stellen Sie für die beiden nachfolgenden Konstellationen fest, ob das Minimum- oder das Maximum-Prinzip vorliegt.

- a) Ein Hersteller von Holzspielzeug soll exakt 5.000 Figuren fertigen. Hierfür stehen ihm 10 t Holz, die sich in seinem Lager befinden, zur Verfügung. Für eine Figur benötigt er (Verschnitt eingerechnet), bei möglichst sparsamen Einsatz, ca. 200 g Holz als Inputmaterial.
- b) Ihr Auto ist mit 65 l voll betankt. Sie möchten möglichst sparsam damit eine Strecke von 200 km zurücklegen.

### Aufgabe 4:

Was sind Haushalte bzw. Betriebe, bzw. worin liegt der wesentliche Unterschied?