

# **Betriebswirtschaft für die Praxis** in der Dienstleistung

Grundlagen

Heiner Rüther

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

### **Rüther, Heiner:**

Betriebswirtschaft für die Praxis in der Dienstleistung - Grundlagen

ISBN 978-3-941274-48-8

Alle Rechte vorbehalten

1. Aufl. 2010, Göttingen

© Optimus Verlag

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Vorwort

---

Mein Name ist Heiner Rüther. Ich bin seit vielen Jahren in einem modernen Dienstleistungsunternehmen beschäftigt.

Ich weiß, dass es für Führungskräfte in einem Unternehmen unbedingt notwendig ist, ihre betriebswirtschaftlichen Grundkenntnisse durch ein wirtschaftswissenschaftliches Betriebswirtschaftsstudium zu erweitern, um sich somit den aktuellen und künftigen beruflichen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können.

Ich habe in einem Fernstudium an der größten deutschen Fernstudienakademie, dem Institut für Lernsysteme (ILS) in Hamburg ein wirtschaftswissenschaftliches Betriebswirtschaftsstudium absolviert. Abgeschlossen habe ich mein Studium mit der Gesamtnote „sehr gut“ sowie dem Diplom.

Die allgemeinen Grundlagen der Betriebswirtschaft für die Praxis in der Dienstleistung habe ich in einer Lektüre zusammengefasst.

Ich möchte jedem Interessierten die Möglichkeit geben, sich mit diesen Grundlagen vertraut zu machen und sich damit auseinander zu setzen. Wie gesagt, handelt es sich dabei nur um die allgemeinen wissenschaftlichen Grundsätze. Ein Betriebswirtschaftsstudium geht weit darüber hinaus.

Mit der Verinnerlichung der allgemeinen Grundlagen der Betriebswirtschaft für die Praxis in der Dienstleistung, kann der Interessierte sein vorhandenes Grundwissen auffrischen und neues Wissen erwerben.

Ich wünsche viel Spaß bei der Durcharbeitung meiner Lektüre und Erfolg bei der späteren Anwendung der erworbenen bzw. aufgefrischten Kenntnisse im beruflichen Alltag.

Heiner Rüther  
Diplomierter Betriebswirt (ILS)



# Inhalt

---

Vorwort .....	I
Inhalt .....	III
Betriebswirtschaftliche Grundlagen .....	1
Systemindifferente Tatbestände, Marktwirtschaft .....	2
Standortüberlegungen, Einlageerhöhung einer GmbH.....	3
Rentabilität im Verwaltungsbereich, Beschäftigungsgrad.....	5
Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Arten der Führungsentscheidungen .....	7
Fertigungsarten, Fertigungstypen und Fertigungstechniken .....	9
Marketingdenken im Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung .....	12
Literaturempfehlungen .....	15
Einführung in die Volkswirtschaft.....	17
Europäische Zentralbank, Leitzins, Transmissionsprozess.....	18
Mindestreservesatz, Magisches Viereck, Vollbeschäftigung .....	21
Literaturempfehlungen .....	24
Personalwirtschaft .....	27
Personalpolitik BMW-Group, Führungsstile, Beurteilungsmethoden.....	28
Personalentwicklung, Leistungsergebnis, Leistungskriterien .....	31
Literaturempfehlungen .....	34
Arbeitsmethodik und Organisation .....	35
Gruppenbildungsprozess, Methoden der Ideenfindung.....	36
Literaturempfehlungen .....	39
Marketing .....	41
Definition, geschichtliche Entwicklung, Absatz, kognitive Dissonanz .....	42
Marktforschung, Primärforschung, Sekundärforschung .....	46

## Inhalt

---

Elemente von Marketingentscheidungen, Marketingplanung .....	53
Werbung, Verkaufsförderung, Distributionsprozess, Verbraucher .....	55
Literaturempfehlungen .....	59
Qualitätsmanagement .....	61
Definition, Ziele, Arten von Qualitätskosten, QM-Instrumente .....	62
Literaturempfehlungen .....	64
Moderation.....	65
Humanistische Psychologie, moderierte Sitzung, Contracting .....	66
Literaturempfehlungen .....	68
Organisationsformen .....	69
Gestaltungsvariablen der verschiedenen Organisationsformen .....	70
Weisungsrechte, Entscheidungskompetenzen, Rückdelegation .....	71
Problemanalyse von Organisationseinheiten, Matrixorganisation .....	72
Projektorganisationsformen, Business-Reengineering .....	75
Geschäftsprozesse, Kernkompetenzen, Netzwerke, Telearbeit.....	77
Kommunikationstechniken, Workflow- und Workgroup-Techniken .....	81
Reorganisation, Organisationsentwicklung, Zielvereinbarungsprozess .....	84
Top-Down-Strategie, Bottom-Up-Strategie, Lernprozesse .....	89
Erhebungstechniken, Kommunikationsbeziehungen .....	91
Literaturempfehlungen .....	93
Unternehmensführung.....	95
Zielformulierungen, Unternehmensziele, Zielbeziehungen.....	96
Planung als Prozess, Planungs- und Kontrollsysteme .....	97
Brainstorming als Problemlösungstechnik .....	98
Literaturempfehlungen .....	99
Europa und die Triade .....	101
Freihandelszone, Zollunion, Welthandel, Globalisierung.....	102
Internationaler Währungsfond (IWF), Offshoring .....	104
Literaturempfehlungen .....	105

# Betriebswirtschaftliche Grundlagen

---



## Systemindifferente Tatbestände, Marktwirtschaft

### Was sind systemindifferente Tatbestände?

Für Unternehmen gelten in jedem Wirtschaftssystem systemunabhängige (systemindifferente) Tatbestände. Hiernach vollzieht sich das betriebliche Handeln in allen Systemen.

Es gibt folgende systemindifferente Tatbestände:

- System der Produktionsfaktoren: unabhängig vom Wirtschaftssystem vollzieht sich die Produktion von Gütern durch eine planvolle Kombination der Produktionsfaktoren.
- Prinzip der Wirtschaftlichkeit: Die Kombination der Produktionsfaktoren wird nach dem ökonomischen Prinzip (Vernunftprinzip, Rationalprinzip) vollzogen.

Die Ausprägungsformen des ökonomischen Prinzips sind das Minimal- und Maximalprinzip.

- Prinzip des finanziellen Gleichgewichts: Langfristig kann ein Betrieb nur existieren, wenn die finanziellen Mittel ausreichen, um die fälligen Verbindlichkeiten zu decken.

### Wieso ist die „reine“ Marktwirtschaft sowohl gerecht, als auch ungerecht?

Die drei wesentlichen Merkmale der „reinen“ Marktwirtschaft sind:

- ✓ Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans –sog. Autonomieprinzip
- ✓ Privateigentum an den Produktionsfaktoren
- ✓ Prinzip der Gewinnmaximierung –sog. erwerbswirtschaftliches Prinzip

Die „reine oder freie“ Marktwirtschaft beinhaltet den uneingeschränkten Wettbewerb ohne staatliche Eingriffe. Die Rolle des Staates ist von untergeordneter Bedeutung. Diese Form einer idealtypischen Wirtschaftsordnung erscheint auf den ersten Blick gesehen gerecht, weil sie durch den freien und unkontrollierten Wettbewerb die Unternehmen zu höheren wirtschaftlichen Leistungen führt. Da das Privateigentum an den Produktionsmitteln nicht durch das Verfügungsrecht der Mitbestimmung eingeschränkt ist, können die Unternehmen selbständig und ohne staatlichen Einfluss planen und entscheiden. Da dem Streben nach Gewinnmaximierung völlige Vertrags- und Gewerbefreiheit zugrunde liegt, belohnt es die Unternehmen, die innovativ investieren, mit höheren Erträgen.

Man kann auch sagen, dass in der reinen Marktwirtschaft nur der „Tüchtige“ belohnt wird. Andere nicht innovative Betriebe verlieren im unbeschränkten Wettbewerb. Dies alles scheint auf den ersten Blick völlig gerecht zu sein. Auch die bestehende freie Berufs- und Arbeitsplatzwahl in der freien Marktwirtschaft belohnt diejenigen, die qualifiziert, fleißig und tüchtig sind. Dass sich die Lohn- und Preisbildung allein durch Angebot und Nachfrage regelt, gibt den Unternehmen völlig freien Entscheidungsspielraum in ihrer betriebswirtschaftlichen Gestaltung. Aus rein unternehmerischer Sicht scheint auch in diesem Punkt die „reine Marktwirtschaft“ vollkommen gerecht zu sein.

Ungerecht ist die „reine“ Marktwirtschaft als idealtypische Wirtschaftsordnung, weil sie nicht das marktwirtschaftliche Prinzip mit den Forderungen nach sozialer Gerechtigkeit und Sicherheit sowie sozialem Fortschritt verbindet. Der unbeschränkte Wettbewerb birgt die Gefahr der Monopolisierung, da es keine staatlich festgelegten Wettbewerbsregeln gibt. Es überleben nur wenige Firmen bestimmter Branchen. Dies ist die Kehrseite, weil dann Monopolunternehmen allein die Preisbildung festsetzen. Eine solche Entwicklung ist für eine soziale Gesellschaft gefährlich. Ungerecht ist, dass durch diese Wirtschaftsordnung sozial schwächere Gruppen, die z.B. aus gesundheitlichen Gründen nicht an den Wirtschaftsprozessen uneingeschränkt teilhaben können, erheblich benachteiligt werden. Weil der Staat in der „reinen“ Marktwirtschaft keinerlei sozialpolitische Aufgaben übernimmt, existiert keine gerechte Einkommens- und Vermögensverteilung in der Gesellschaft. Eine Chancengleichheit z.B. zwischen Gesunden und Kranken gibt es nicht.

Die Gerechtigkeit einer sozialen Sicherheit und die Berücksichtigung der Würde und der Interessen eines jeden Menschen und der Gesellschaft kommen in der „reinen“ Marktwirtschaft leider nicht vor. Die Ungerechtigkeit der „reinen“ Marktwirtschaft ist, dass die wirtschaftliche Freiheit nicht mit der sozialen Gerechtigkeit in Einklang gebracht wird.

## **Standortüberlegungen, Einlageerhöhung einer GmbH**

### **Welche grundsätzlichen Standortüberlegungen stellt ein zu gründendes EDV-Unternehmen an?**

Zunächst einmal sind die so genannten immateriellen externen Standortfaktoren zu prüfen. Hierzu gehören das politische Umfeld und die Wirtschaftsordnung. Es ist wichtig, dass ein positives Umfeld für die Investition besteht. Rechtssicherheit und der Schutz des Eigentums sind von großer Bedeutung. Der Entwicklungsstand des Landes, die angebotenen staatlichen Leistungen und nötigen Abgaben sind ebenfalls zu prüfen. Ein Land, das wirtschaftlich

sehr rückständig ist, kommt für ein Softwarehaus als Standort nicht in Frage. In Frage käme ein wirtschaftlich fortschrittlich entwickeltes Land, wie z.B. Deutschland. Ein Betriebsstandort muss zum einen über eine entsprechende Infrastruktur verfügen, um für Kunden und Mitarbeitern gut erreichbar zu sein und eine funktionierende Arbeit zu gewährleisten (d.h. ein voll erschlossenes Gelände mit Wasser- und Stromeinrichtungen, Datenkommunikationsnetzen, Straßen und reibungslosem Verkehr). Zum anderen gehört zu den wesentlichen Standortfaktoren ein möglichst geringer Aufwand an einmaligen und laufenden Kosten. Hierzu zählen eventuell staatliche Förderungsmaßnahmen für eine Unternehmensansiedlung und geringe Kosten für das Gelände, wie die Höhe der von den Kommunen individuell festgelegten erhobenen Gewerbesteuer. Als weiteren externen Standortfaktor ist die Verfügbarkeit der für das Betriebsgeschehen unerlässlichen Einsatzstoffe, also der Beschaffungsgüter und der Mitarbeiter, zu prüfen. Zum Bereich des Betriebsraums, des Grundstücks und des Gebäudes ist zu entscheiden, ob ein Grundstück gekauft und die Firma gebaut werden soll oder ob man die notwendigen Räume mietet. Hierbei sind vor allem die Grundstücks- und Mietpreise zu berücksichtigen. Ein weiterer zentraler Baustein sind qualifizierte, motivierte und gut verfügbare Arbeitskräfte für ein solches High-Tech-Unternehmen. Als Standort aus dieser Sicht käme also ein Ort in der Nähe einer entsprechenden technischen Ausbildungseinrichtung in Frage (z.B. einer technischen Universität oder technischen Fachhochschule).

Bei den absatzbestimmenden bzw. absatzfördernden Standortfaktoren sind die Absatzchancen, das sog. Absatzpotential, zu prüfen. Zum einen muss der Bedarf ermittelt werden. Es muss geprüft werden, in welchem Gebiet die produzierten Produkte der Firma – in diesem Fall Computerprogramme für Betriebe – in entsprechender Anzahl nachgefragt werden. Unerlässlich ist die Prüfung, wo sich ein Markt für die hergestellten Produkte befindet. Da die intensive Beratung nach Verkauf auch Unternehmensziel ist, muss bei der Standortwahl auch berücksichtigt werden, dass im Absatzgebiet Kunden vorhanden sein müssen, die auf individuelle und intensive Beratung Wert legen, da diese z.B. Wartungen von Computerprogrammen sowie Problembehebungen nicht selber durchführen können. Hierbei denke ich an Klein- und Mittelbetriebe, die nicht über eine eigene Computerabteilung verfügen, und damit auf fremde Hilfe angewiesen sind. Um Entwicklung und intensive Beratung der entwickelten Programme professionell individuell vor Ort durchführen zu können, muss die Firma in der Nähe von Kunden errichtet werden. Zum anderen muss die Höhe der Kaufkraft im Absatzgebiet ermittelt werden, d.h. der Bedarf muss in die Nachfrage umgesetzt werden. In unserem Fall bedeutet dies, dass im Absatzgebiet genügend Firmen vorhanden sein müssen, die neben dem Bedarf nach unseren Produkten auch in der Lage sein müssen, unsere Pro-

dukte zu kaufen. Prüffaktoren können sein, u.a. Zahlungsmoral der Firmen – speziell der Sozialversicherungsbeiträge – und Stand der Firmeninsolvenzen in einem Gebiet. Des Weiteren ist die Absatzkonkurrenz zu ermitteln. Es sind die Zahl und Größe der im vorgesehenen Standortgebiet bereits ansässigen Betriebe zu ermitteln, deren Leistungen mit den eigenen konkurrieren. In unserem Fall muss untersucht werden, in welchem des in Frage kommenden Standortgebiets es bereits Softwarehäuser gibt, die auch entsprechende Computerprogramme für Betriebe entwickeln und nach dem Verkauf eine intensive Beratung anbieten. Neben der Ermittlung der Anzahl der Betriebe ist auch deren Produktionsgröße festzustellen. Wichtig ist es zu ermitteln, inwieweit der Markt mit dem von unserer Firma produziertem Angebot bereits gesättigt ist. Daraus resultiert die Feststellung, wie hoch sich der tatsächliche Bedarf unseres Produktes wirklich in einem zu prüfenden Standort darstellt. Je stärker das Absatzgebiet bereits mit potentiellen Anbietern durchsetzt ist, desto ungünstiger werden die erzielbaren Absatzmengen und Absatzpreise für unsere Produkte sein. Auskünfte bei der Industrie- und Handelskammer und Fachverbänden der Computerbranche können hierbei behilflich sein.

### **Um welche Art von Finanzierung handelt es sich, wenn die Gesellschafter einer GmbH ihre Einlagen erhöhen?**

*„Wenn die Gesellschafter einer GmbH ihre Einlagen erhöhen, handelt es sich hierbei um eine Außen- und Eigenfinanzierung.“*

Bei der Kapitalbeschaffung unterscheiden wir zwischen Außen- und Innenfinanzierung sowie Fremd- und Eigenfinanzierung. „Außen-/ Innen- besagt, woher das Geld kommt, aus dem betrieblichen Produktionsprozess (innen) oder von außen, wie z.B. Einlagen der Gesellschafter. Fremd-/ Eigen- definiert, wem das Geld gehört. Kredite wären somit Fremdfinanzierungen; Einlagen der „eigenen“ Gesellschafter sind externe Eigenfinanzierungen.

### **Rentabilität im Verwaltungsbereich, Beschäftigungsgrad**

**Computerarbeitsplätze im Verwaltungsbereich können sehr produktiv sein. Kann damit auch ein Gewinn erwirtschaftet werden, und ist somit eine direkte Rentabilität ermittelbar?**

Als Rentabilität bezeichnet man in der Wirtschaftstheorie das Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital. Die Rentabilität, ein in Prozenten ausgedrücktes Verhältnis der Erfolgsgröße zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen

Größen, gibt an, in welcher Höhe sich das Kapital in einer Abrechnungsperiode verzinst hat. Da sich das Gesamtkapital aus Eigenkapital (Unternehmerkapital, Beteiligungskapital) und Fremdkapital (Gläubigerkapital) zusammensetzt, unterscheidet man zwischen Eigenkapitalrentabilität und Gesamtkapitalrentabilität.

Die Eigenkapitalrentabilität oder Unternehmerrentabilität ergibt sich aus dem Verhältnis von (Bilanz-) Gewinn zu Eigenkapital nach der Formel:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Die Gesamtkapitalrentabilität oder Unternehmensrentabilität erhält man aus dem Verhältnis von Gewinn zuzüglich Fremdkapitalzinsen zu Gesamtkapital nach der Formel:

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{(\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital})} \times 100$$

Bei der Umsatzrentabilität wird der Gewinn nicht auf das Kapital, sondern auf den Umsatz bezogen. Der Gewinn der Kapitalanlage bzw. das Verhältnis von Dividende und Aktienkurs wird als Rendite bezeichnet.

Anmerkung: Im Verwaltungsbereich kann kein direkter Gewinn erwirtschaftet werden, da kein Absatz von Produkten stattfindet. Daher kann keine direkte Rentabilität ermittelt werden, denn die Ermittlung des Gewinns ist entscheidend, nicht die Reduzierung der Kosten.

### **Was versteht man unter Beschäftigungsgrad?**

Als Kapazitätsausnutzungsgrad bezeichnet man das Verhältnis von technischer Kapazität zu effektiver Ausnutzung der Kapazität. Diese Kennzahl wird auch als Beschäftigungsgrad definiert. Damit wird also der Grad der Ausnutzung eines Betriebsmittels errechnet.

$$\text{Beschäftigungsgrad} = \frac{\text{Ist - Produktion}}{\text{Kann - Produktion}} \times 100$$

### **Was versteht man unter Rentabilität?**

Als Rentabilität bezeichnet man allgemein das Verhältnis von Gewinn zu eingesetztem Kapital. Es wird untersucht, in welcher Höhe sich das eingesetzte Kapital verzinst hat. Es können verschiedene Rentabilitäten ermittelt werden; sie richten sich nach der Zusammensetzung des Kapitals.