

# 1. Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

## 1.1. Wissenschaftliche Grundlagen

Als **Wissenschaft** wird ein dynamisches System von allgemein gültigen Aussagen über reale Sachverhalte verstanden, wobei versucht wird, diese Sachverhalte in ihren Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung (Kausalbeziehungen) zu ergründen und zu erklären. Ein **System** besteht aus verschiedenen Elementen, die bestimmte Eigenschaften aufweisen und zueinander in geordneten Beziehungen stehen. Die Erklärung und Prognose von Sachverhalten im Rahmen eines Aussagensystems wird auch als **Theorie** bezeichnet.

Wissenschaft

Von **wissenschaftlichen Aussagen** erwartet man, dass sie laufend auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Wissenschaft ist daher auch als ein **Prozess** anzusehen, der in der Regel von zunächst schwach abgesicherten Aussagen (Hypothesen) zu in der Folge stärker überprüften Aussagen bis hin zu wissenschaftlichen Gesetzen (nomologischen Hypothesen) führt (Karl Popper).

Schließlich kann Wissenschaft als **Institution** gesehen werden, sie umfasst dann alle Personen und Einrichtungen, die wissenschaftlich tätig sind (z. B. Wissenschaftler, Universitäten, andere Forschungseinrichtungen).

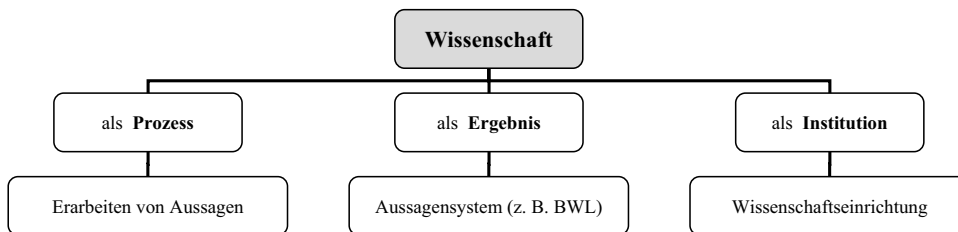


Abbildung 1-1: Interpretationen von Wissenschaft

Die **Betriebswirtschaftslehre** ist (neben der Volkswirtschaftslehre) eine selbständige Wissenschaft im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften (siehe Abbildung 1-2). Sie hat den Betrieb mit seinem Aufbau und mit seinen einzelwirtschaftlichen Vorgängen (Prozessen) zum Untersuchungsgegenstand. Im Mittelpunkt stehen die wirtschaftlichen Sachverhalte von Leistungserstellung und Leistungsabgabe bzw. der Leistungsanspruchnahme in diesen Wirtschaftseinheiten. Sie können nicht isoliert betrachtet werden, deshalb fließen in die Analysen auch juristische, soziologische, technische und andere Komponenten insoweit ein, als sie zur Erklärung betrieblicher Entscheidungsprozesse beitragen.

Betriebswirtschaftslehre

Die **Volkswirtschaftslehre** (Nationalökonomie, Politische Ökonomie) untersucht in erster Linie die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge der von den einzelnen Wirtschaftsteilnehmern (Wirtschaftssubjekten) ausgehenden Aktivi-

Volkswirtschaftslehre

täten. Aus der übergeordneten Perspektive einer Wirtschaftsregion, eines Staates oder Staatenverbandes sollen das Wesen der Wirtschaft aus ganzheitlicher Sicht erkannt und ihre Strukturen und Abläufe gestaltet werden.

**Wirtschaft** Als gemeinsames Untersuchungsgebiet (Phänomen) aller Wirtschaftswissenschaften ist die **Wirtschaft** anzusehen. Mit diesem Begriff ist jenes Feld menschlicher Aktivitäten angesprochen, das der Erfüllung menschlicher Bedürfnisse und Wünsche dient. Die menschlichen Bedürfnisse können an sich als unbegrenzt angesehen werden, die zu ihrer Erfüllung geeigneten Güter sind jedoch in der Regel nur in begrenztem Ausmaß verfügbar. Diese **Güterknappheit** ergibt ein Spannungsfeld zwischen Bedarf und Deckungsmöglichkeit. Der Mensch beginnt **zu wirtschaften**, wenn er die verfügbaren Mittel so einzusetzen trachtet, dass ein möglichst hohes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreicht wird. Er **disponiert** über die Güter, die aus seiner Situation heraus knapp, aber verfügbar und übertragbar sind und eine gewünschte Eignung zur Erfüllung seiner Wünsche aufweisen. Insofern handelt es sich um **Wirtschaftsgüter**. Freie Güter brauchen hingegen nicht bewirtschaftet zu werden, da sie in beliebiger Menge zur Verfügung stehen. Diese Klassifizierung ist allerdings an räumliche, zeitliche und situative Verhältnisse gebunden. Ein Gut (z. B. Luft oder Wasser) kann an einem Ort oder zu einer bestimmten Zeit ein freies Gut sein, bei geänderten Verhältnissen aber beschränkt verfügbar sein und damit zu einem Wirtschaftsgut von hohem Wert werden.

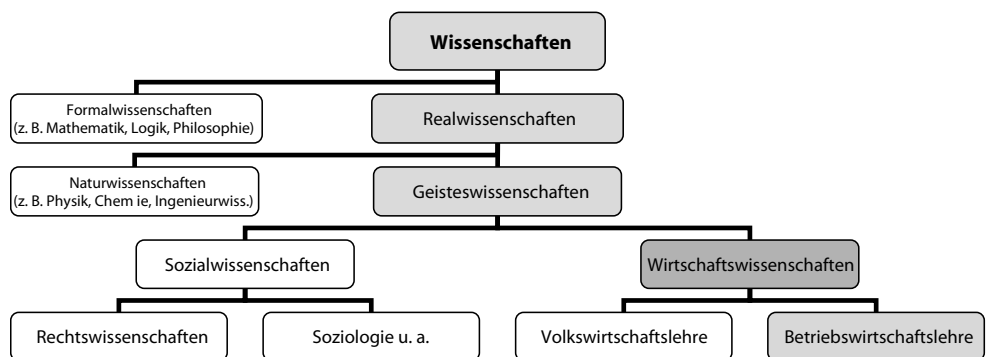


Abbildung 1-2: Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften

Die **Realwissenschaften** beschäftigen sich mit real fassbaren, der Beobachtung zugänglichen Sachverhalten. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der realen Erscheinung „Betrieb (Unternehmen)“. Dabei bedient sie sich häufig auch der Erkenntnisse der Formalwissenschaften (auch: Idealwissenschaften), deren Untersuchungsbereich die Bildung und Verknüpfung von Aussagen sowie das Ziehen von Schlüssen ist (z. B. Mathematik, Logik). Innerhalb der Realwissenschaften ist zwischen Geistes- und Naturwissenschaften zu unterscheiden. Die **Geisteswissenschaften** untersuchen die vielfältigen Bereiche des geistigen

bzw. kulturellen Lebens (sie werden oftmals auch Kulturwissenschaften genannt). Wichtige Bereiche sind die Sozialwissenschaften (auch: Gesellschaftswissenschaften), zu welchen die Politikwissenschaften, die Soziologie oder die Rechtswissenschaften zählen, und die Wirtschaftswissenschaften.

Als **Betrieb** ist eine organisierte (Wirtschafts-)Einheit zu verstehen, in der in Arbeitsteiligkeit unter Beachtung von Marktchancen und -risiken (Wagnissen; wagender Vermögenseinsatz) verfügbare Ressourcen (Personen und Sachmittel) zur Erstellung von Leistungen (Sach- oder Dienstleistungen) eingesetzt werden, die andere nachfragen und somit auf dem Markt verwertet werden können (Fremdleistungsbetriebe). Erfolgt die Leistungserstellung für den Eigenbedarf, spricht man von Eigenleistungsbetrieben (oder Konsumtionsbetrieben, privaten Haushalten).

**Betrieb**

Betriebe entstehen nicht von selbst, sie werden gegründet, sie wachsen, sie passen sich an veränderte Umweltbedingungen an, schließen sich mit anderen Betrieben zusammen oder sie schrumpfen und beenden schließlich freiwillig durch Liquidation oder zwangsläufig im Wege des Konkurses (Insolvenz) ihre Tätigkeit. Diese **Entwicklung** der Betriebe wird vom Menschen gestaltet und gesteuert (**soziales** System). Hierzu bedarf es dauerhafter Regelungen und einer Ordnung. Es muss eine **Organisation** geschaffen werden, die die Betriebsstruktur (**Aufbauorganisation**) und den Ablauf der Leistungsprozesse in diesem Rahmen (**Ablauforganisation**) festlegt.

In der Praxis werden in Ergänzung zum Begriff „Betrieb“ vielfach, oft in synonyme Anwendung, die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ gebraucht. Als **Unternehmen** wird im Sinne der betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorie (Leopold Illetschko) ein Feld einzelwirtschaftlicher Aktivitäten im Sinne einer funktionalen (aufgabenbezogenen) Analyse verstanden. In rechtlicher Sicht ist ein Unternehmen jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein (§ 1 Unternehmensgesetzbuch – UGB). Als **Unternehmung** ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine spezifische Betriebsform in einem marktorientierten (kapitalorientierten) Wirtschaftssystem zu verstehen, die auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist.

**Unternehmen  
Unternehmung**

**Wirtschaftswissenschaften:**

- Betriebswirtschaftslehre
- Volkswirtschaftslehre

**Betrieb:**

- Organisationseinheit
- wogender Vermögenseinsatz
- Erstellung von Leistungen
- Verwertung am Markt

**Koordination von:**

- *Personen und*
- *Sachmitteln zur*
- *Leistungserstellung und*
- *Leistungsverwertung*

**Unternehmen  
Unternehmung**

⇒ **Aufbauorganisation** (Struktur)  
**Ablauforganisation** (Prozess)

Abbildung 1-3: Untersuchungsobjekte der Betriebswirtschaftslehre

**Firma  
Geschäft**

In der Praxis sind vielfach auch die Bezeichnungen Firma, Geschäft, Werk und Fabrik üblich. **Firma** ist ein juristischer Begriff und bezeichnet den Namen, unter dem ein Unternehmer seinen Betrieb führt. Als **Geschäft** wird entweder ein Handelsbetrieb oder der kaufmännische Bereich eines Industriebetriebes angesehen. **Werk** und **Fabrik** kennzeichnen im technischen Sinne Stätten der Leistungserstellung.

**Wertschöpfungsprozess**

Im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und ihrer Erfüllung ist ein **Entscheidungsprozess** über die **Herstellung (Produktion)** und den **Verbrauch** von Gütern eingebettet. Daraus leitet sich der betriebliche **Wertschöpfungsprozess** ab: Betriebe (Unternehmen) stellen Güter und Dienstleistungen für andere Wirtschaftssubjekte her. Hierzu brauchen sie andere Güter und Dienste, die sie als Vorleistungen vom Beschaffungsmarkt beziehen, und sie verwerten die erstellten Leistungen auf dem Absatzmarkt (siehe im Detail Kapitel 3: Der betriebliche Wertekreislauf). Die Differenz zwischen dem Gegenwert, den die Unternehmen aus der Leistungsverwertung auf dem Absatzmarkt erzielen, und dem Wert der benötigten Vorleistungen, wird als Wertschöpfung bezeichnet.

**Wirtschaftsgüter**

Als **Wirtschaftsgüter** sind anzusehen:

1. **Materielle** Güter (Sachgüter) und **immaterielle** Güter (Arbeitsleistung des Menschen, Dienste, Rechte, Lizenzen).
2. **Realgüter** (materielle und immaterielle Güter) sowie **Nominalgüter** (Geld oder Anrechte auf Geld).
3. **Konsumgüter** (zur direkten Bedürfnisbefriedigung) und **Produktionsgüter** (zur indirekten Bedürfniserfüllung, indem Güter für nachgelagerte Produktionsprozesse bereitgestellt werden).

4. **Inputgüter** (Einsatzgüter für Produktionsprozesse, wie Rohstoffe oder menschliche Arbeit) und **Outputgüter** (Ergebnisse des Produktionsprozesses).
5. **Gebrauchsgüter** (wie Maschinen, Anlagen usw., die für die Produktion genutzt werden) und **Verbrauchsgüter** (wie Materialien und Energie, die im Produktionsprozess aufgebraucht werden).
6. **Individualgüter** (Güter, die gegen Entgelt an einzelne Leistungsabnehmer abgegeben werden; es gilt das Marktausschlussprinzip, das Gut steht anderen nicht zur Verfügung) und **Kollektivgüter** (sachpolitisch erwünschte Zustände, wie innere und äußere Sicherheit, Bildung, Gesundheit, soziale Wohlfahrt, die einer Personengemeinschaft als Ganzes zugute kommen).

Bei der Entscheidung über den Gütereinsatz (Miteinsatz) zur Bedürfnisbefriedigung ist das menschliche Handeln wie bei jeder auf bestimmte Zwecke ausgerichteten Tätigkeit am **allgemeinen Vernunftsprinzip (Rationalprinzip)** ausgerichtet.

**Rationalprinzip**

Dieses Handlungsprinzip lässt zwei Alternativen offen:

1. Ein vorgegebenes, bekanntes Ergebnis (Ziel) ist mit dem geringstmöglichen Miteinsatz zu erreichen (**Minimalprinzip**).
2. Mit verfügbaren, gegebenen Mitteln ist ein bestmögliches Ergebnis zu erreichen (**Maximalprinzip**).

Im Bereich des Wirtschaftens sind für „Einsatz“ und „Ergebnis“ **wirtschaftliche Größen** anzusetzen. Als Einsatzgrößen kommen Mengen an Produktionsfaktoren, Aufwand oder Kosten (bewertete Produktionsfaktoren) in Frage, Ergebnisgrößen sind Leistungsmengen, Erträge, Nutzelemente.

Die wirtschaftsbezogene Auslegung des Rationalprinzips wird als **ökonomisches Prinzip** bezeichnet. Es verlangt, dass ein möglichst günstiges Verhältnis (eine optimale Relation) zwischen den ökonomischen Einsatz- und Ergebnisgrößen anzustreben ist. Damit soll eine Handlungsempfehlung abgegeben werden, wie das Problem der Güterknappheit auf der einen Seite und der über den verfügbaren Güterbestand hinausgehenden Bedürfnisse auf der anderen Seite einer Lösung zugeführt werden kann. Die Verwirklichung des ökonomischen Prinzips hängt auch wesentlich vom verfügbaren **Wissen** (vom Stand an Informationen) und von der **Risikoneigung** zur Überwindung des persönlichen Unsicherheitsproblems ab.

**Ökonomisches Prinzip**

In **marktwirtschaftlichen** Wirtschaftssystemen wird unter Beachtung staatlicher Rahmenbedingungen dem freien Spiel der Marktkräfte der Vorzug gegeben. Auf den **Märkten** kommt es zum Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage, der Ausgleich erfolgt dezentral über die Preisbildung. Die einzelne Wirtschaftseinheit trägt dabei das Wagnis des Gelingens dieses Austausches. Die Märkte sind insofern als Bindeglieder in einer arbeitsteiligen Wirtschaft anzusehen.

**Marktwirtschaft**

|  |   |
|--|---|
| <b>Planwirtschaft</b>                          | In <b>planwirtschaftlichen</b> Wirtschaftssystemen werden die genannten Fragestellungen von zentralen Planungsinstanzen beantwortet, die die Planung und Koordinierung aller Wirtschaftsaktivitäten wahrzunehmen haben. Dabei entsteht die Schwierigkeit, die Bedürfnisse der einzelnen Wirtschaftssubjekte zu erkennen und ausreichend erfüllen zu können.   |
| <b>Betriebsmerkmale</b>                        | <p>Unabhängig vom jeweiligen Wirtschaftssystem kennzeichnen die betriebliche Tätigkeit nach Erich Gutenberg drei (wirtschafts-) <b>systemindifferente Tatbestände</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Leistungserstellung erfolgt durch eine zielgerichtete <b>Kombination von Produktionsfaktoren</b> (menschliche Arbeit, Gebrauchsgüter, Verbrauchsgüter; die Gebrauchsgüter werden auch als Anlagen oder Betriebsmittel bezeichnet, die Verbrauchsgüter auch als Werkstoffe).</li> <li>2. Jede Leistungserstellung unterliegt dem <b>Prinzip der Wirtschaftlichkeit</b> (ökonomisches Prinzip).</li> <li>3. Jeder Betrieb muss in der Lage sein, seine fälligen Schulden jederzeit ohne wesentliche Störung des Betriebsablaufes abstoßen zu können (<b>Prinzip des finanziellen Gleichgewichts</b>).</li> </ol> |
| <b>Produktionsfaktoren</b>                     | Bei den Produktionsfaktoren ist zu beachten, dass für die Betriebswirtschaftslehre die Frage der (ein- oder mehrmaligen) Disponierbarkeit im Vordergrund steht (daher: Arbeit, Verbrauchs- und Verbrauchsgüter), während in der Volkswirtschaftslehre für die Gliederung die Frage der Herkunft und Erneuerbarkeit ausschlaggebend ist (Arbeit, Grund und Boden, Kapital). Beim Faktor „menschliche Arbeit“ unterscheidet die Betriebswirtschaftslehre weiters zwischen dispositiven (lenkenden, leitenden) und ausführenden Tätigkeiten.   |
| <b>Unternehmung</b>                            | <p>Zusätzlich ist der Betrieb durch (wirtschafts-) <b>systembezogene Tatbestände</b> gekennzeichnet. Der spezielle Betriebstyp in marktwirtschaftlichen Systemen wird als <b>Unternehmung</b> bezeichnet. Er ist gekennzeichnet durch</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Möglichkeit zur Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (<b>Autonomieprinzip</b>);</li> <li>2. das Streben nach möglichst hohem Gewinn unter Beachtung des Marktrisikos, um auf Dauer bestehen zu können (<b>erwerbswirtschaftliches Prinzip</b>);</li> <li>3. das Prinzip des Privateigentums und des daraus abgeleiteten Anspruchs auf <b>Alleinbestimmung</b>.</li> </ol>   |
| <b>Planwirtschaftlich orientierter Betrieb</b> | <p>Der Unternehmung steht der <b>planwirtschaftlich orientierte Betrieb</b> gegenüber. Er ist gekennzeichnet durch</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. die Einbindung in einen zentralen (Volks-)Wirtschaftsplan (<b>Organprinzip</b>), in dem die Art der Leistung und damit der Wirtschaftsplan für den Betrieb festgelegt werden;</li> <li>2. das Streben nach bestmöglicher Erfüllung dieses Planes (<b>Prinzip der Planerfüllung</b>);</li> </ol>  |

### 3. das Prinzip des Gemeineigentums und des daraus abgeleiteten Anspruchs der Mitglieder des Gemeinwesens auf **Mitbestimmung**.

Es ist anzumerken, dass die Nichteinhaltung des Prinzips des finanziellen Gleichgewichts für die erwerbswirtschaftliche (marktwirtschaftliche) Unternehmung existenzvernichtend sein kann. Beim plandeterminierten Betrieb hat die zentrale Planungsinstanz für das finanzielle Gleichgewicht zu sorgen, der Betrieb kann nur durch eine Entscheidung der planerstellenden Zentralinstanz beendet werden.

Betriebstypen dieser Art sind nicht allein in den planwirtschaftlich (von Zentralverwaltungen) dominierten Staaten, sondern auch in den Systemen der sozialen Marktwirtschaft zu finden, in denen der Staat infrastrukturelle Vorleistungen für die Funktionsfähigkeit der Märkte, aber auch Leistungen zur Funktionsfähigkeit des gesellschaftlichen Systems erbringt (gemischtwirtschaftliches System). Es handelt sich dann bei diesen Betrieben um **öffentliche Unternehmen** (öffentliche Betriebe), soweit sie marktfähige Individualgüter erstellen, und um **öffentliche Verwaltungen** (Verwaltungsbetriebe). Diese produzieren Kollektivgüter und gewährleisten damit sachpolitisch erwünschte Zustände, wie z. B. innere und äußere Sicherheit, Bildung, soziale Wohlfahrt. Sie werden deshalb gerne als **Gewährleistungsbetriebe** bezeichnet. Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen werden als Organe der Gesamtwirtschaft vom Staat (Bund, Länder, Gemeinden, andere Selbstverwaltungskörper) getragen und sollen den gesellschaftlichen Bedarf nach bestimmten Gütern (z. B. öffentliche Straßen) und Dienstleistungen (z. B. Altersversorgung) befriedigen.

**Öffentliche Unternehmen  
Gewährleistungsbetriebe**

Betriebe, die vorrangig ein bestimmtes Leistungsprogramm zu erfüllen haben und keine Gewinnerzielungsabsichten verfolgen, werden auch als **Nonprofit-Organisationen (NPO)** bezeichnet. Entsprechend ihrer Trägerschaft werden sie in **staatliche NPO** (Verwaltungsbetriebe, öffentliche Unternehmen), **halbstaatliche NPO** (Kammern und Sozialversicherungsanstalten mit Pflichtmitgliedschaft als Selbstverwaltungskörper) und **private NPO** (mit wirtschaftlichen, soziokulturellen, politischen und karitativen Zielsetzungen) untergliedert.

**Nonprofit-  
Organisationen**

**Wirtschaftliche NPO** (z. B. Industriellenvereinigung) erbringen ihren Mitgliedern gegenüber zunächst zahlreiche Dienstleistungen, wie Informationsvermittlung, Beratung oder Schulung mit dem Zweck, deren wirtschaftliche Tätigkeit unmittelbar zu fördern und zu verbessern. Neben dieser einzelwirtschaftlichen Funktion erfüllen sie weiters eine gesellschaftlich-politische Funktion, indem sie die Interessenwahrnehmung für ihre Mitglieder im politischen Willensbildungsprozess besorgen. Zu den **karitativen NPO** zählen Hilfsorganisationen für Kranke, Betagte, Behinderte, Süchtige usw. **Soziokulturelle NPO** umfassen alle Arten von Vereinen zur Förderung kultureller, sportlicher und gesellschaftlicher Interessen. Als **politische NPO** werden politische Parteien und Gruppierungen, Umweltschutzorganisationen, Bürgerinitiativen bezeichnet.

**Dritter Sektor**

Generell ist zwischen **Fremdleistungs-NPO** (karitative Hilfsorganisationen) und **Eigenleistungs-NPO** (z. B. Kammern) zu unterscheiden. Dieser auch als „**Dritter Sektor**“ (neben Staat und Markt) bezeichnete Bereich gewinnt in der heute erkennbaren Tendenz zur dienstleistungsorientierten Gesellschaft zunehmend an Bedeutung und wird vielfach als Korrektiv zu Staats- und Marktversagen interpretiert.

## 1.2. Allgemeine Zielsetzungen für betriebliche Aktivitäten

**Zielsetzungen**

Für die wirtschaftliche Tätigkeit in Betrieben sind folgende grundsätzliche Orientierungen prägend (siehe Abbildung 1-4):

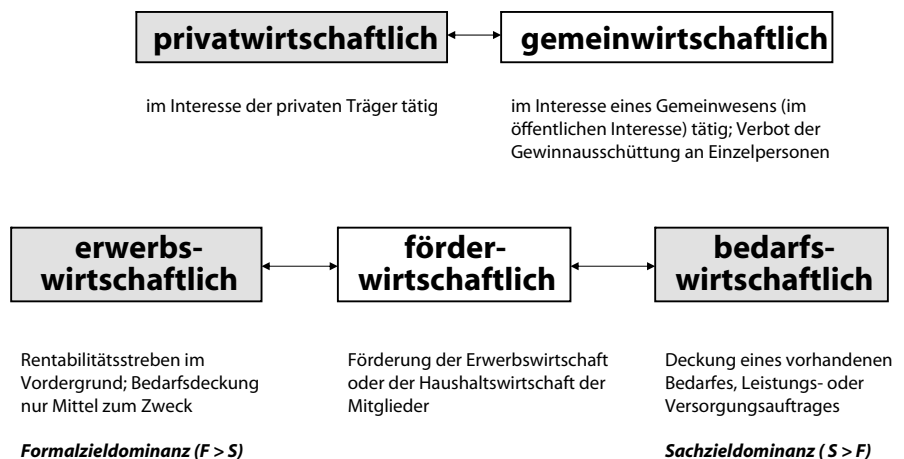


Abbildung 1-4: Zielsetzungen des Wirtschaftens (Begriffsbeziehungen)

**Erwerbswirtschaft**

1. **Erwerbswirtschaftliche** Orientierung: Sie bietet die Möglichkeit, das **Wirtschaftsprogramm** auf der Grundlage einer gegebenen Marktsituation **selbst bestimmen** zu können. Durch Ausnützen der Marktchancen und unter Beachtung auf das Marktrisiko wird **Gewinnerzielung** angestrebt. Das Leistungsprogramm hat sich den Möglichkeiten der Gewinnerzielung unterzuordnen (Dominanz der Formalziele vor den Sachzielen). Dies erfordert die Freiheit in der Bestimmung des Leistungsprogrammes und in der Bestimmung des Standortes.

**Bedarfswirtschaft**

2. **Bedarfswirtschaftliche** Orientierung: Für das Wirtschaftsprogramm ist in erster Linie die Abdeckung eines vorhandenen Bedarfs an Leistungen ausschlaggebend (z. B. bei öffentlichen Krankenhäusern). Dabei ist das finanzielle Gleichgewicht zu beachten, die Erzielung eines Überschusses (Gewinnes) ist dabei nachrangig. Gegebenenfalls hat der Träger des Unternehmens (z. B. Gebietskörperschaft) für die Substanzerhaltung im Wege von Verlustabdeckungen (Eigenkapitalzufuhren) zu sorgen.



- |   |                         |
|---|-------------------------|
| 3. <b>Förderwirtschaftliche</b> Orientierung: Bei Wirtschaftsverbänden und Genossenschaften steht die Förderung der Mitgliederinteressen im Vordergrund. Diese können im wirtschaftlichen Bereich (z. B. Beschaffungs- oder Absatzsicherung), aber auch im außerwirtschaftlichen (metaökonomischen) Bereich (z. B. gesellschaftliche oder kulturelle Bildung) liegen.   | <b>Förderwirtschaft</b> |
| 4. <b>Privatwirtschaftliche</b> Orientierung: Der Betrieb wird im Interesse seiner privaten Träger (Eigentümer) tätig.  | <b>Privatwirtschaft</b> |
| 5. <b>Gemeinwirtschaftliche</b> Orientierung: Der Betrieb wird im öffentlichen Interesse bzw. im Interesse eines Gemeinwesens (und damit einer den Einzelpersonen übergeordneten Personengesamtheit) tätig. Dieses Interesse kann von Bund, Ländern und Gemeinden, aber auch von Selbstverwaltungskörpern (z. B. Kammern), Arbeitnehmervertretungen (z. B. Gewerkschaften), kirchlichen Organisationen (z. B. Ordensgemeinschaften) und anderen gesellschaftlichen Institutionen (z. B. politischen Parteien) ausgehen. | <b>Gemeinwirtschaft</b> |

Diese grundsätzlichen Orientierungen lassen sich in zwei Dimensionen gegenüberstellen:

- a) **Erwerbswirtschaftliche – bedarfswirtschaftliche – förderwirtschaftliche** Orientierung:  
Den auf Gewinn ausgerichteten erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stehen die primär nicht auf Gewinn ausgerichteten bedarfswirtschaftlichen und förderwirtschaftlichen Unternehmen (NPO) gegenüber.
- b) **Privatwirtschaftliche – gemeinwirtschaftliche** Orientierung:  
Das Interesse des Trägers von betrieblichen Aktivitäten ist ausschlaggebend. In einer funktionalen Sichtweise wird **Gemeinwirtschaft** als das Verhalten wirtschaftender Einheiten bezeichnet, deren Tätigkeit auf die dauernde Versorgung der Menschen mit Gütern und Diensten ausgerichtet ist und dabei nicht vom Ziel einer Gewinn- und Vermögensmehrung für Einzelpersonen bestimmt ist. Vielmehr ist das wirtschaftliche Interesse einer Personengemeinschaft als Ganzes zu beachten.

Zwischen diesen begrifflichen Dimensionen bestehen an sich vielfältige Verknüpfungsmöglichkeiten. Unternehmen im Privateigentum werden zwar in der Regel erwerbswirtschaftlich orientiert sein und damit privatwirtschaftliche Interessen verfolgen. Dem **Subsidiaritätsgedanken** folgend sollten öffentliche Unternehmen primär dort tätig werden, wo private Wirtschaftssubjekte nicht oder nicht in ausreichendem Ausmaß vertreten sind. Sie werden daher primär bedarfswirtschaftliche Zielsetzungen (z. B. Deckung des Bedarfes an flächendeckender Gesundheitsversorgung) zu verfolgen haben und damit gemeinwirtschaftlichen Interessen verpflichtet sein. Es ist jedoch umgekehrt durchaus realistisch, wenn öffentliche Unternehmen erwerbswirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen (z. B. im Industriebereich oder im Luftverkehr) oder private Unternehmen bedarfswirtschaftlichen Zielsetzungen Vorrang einräumen (z. B. Nahversorgung in Randgebieten aus sozialen Bindungen heraus).

**Subsidiarität**

## Typologie der Wirtschaftssubjekte

Abbildung 1-5 zeigt eine Typologie der Wirtschaftssubjekte. Daraus wird deutlich, dass sich Wesensunterschiede zwischen privaten und öffentlichen Betrieben nur aus den Zielsetzungen (aus dem Sinn der Unternehmen) und den Leistungsformen, nicht jedoch aus dem Eigentum (der Trägerschaft) heraus ergeben.

| Wirtschaftssubjekte<br>Merkmale   | Privater Haushalt   | Unternehmen   | Verband   | Verwaltung   |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Leistungsprogramm                 | Eigenbedarfsdeckung   | Individuelle Fremdbedarfsdeckung  | Bedarfsdeckung für Mitglieder   | Kollektive Fremdbedarfsdeckung   |
| Zielsetzungen                     | Individuelle Wohlfahrt durch<br>(a) Einkommenserzielung<br>(b) Selbstwertgefühl | Erwerbsstreben für Eigentümer und Manager; Leistungsmaximierung bei Kostendeckung; Nutzenstiftung | Deckung des Leistungsbedarfes von Gruppen; Wahrnehmung der Interessen der Gruppenmitglieder | Bedarfsdeckung der Allgemeinheit oder großer Teile davon                               |
| Art der Leistungsabgabe           | Eigenleistung   | Marktfähige Güter; Absatz gegen Entgelt   | Teils kollektive Güter, teils marktfähige Güter; Abgabe vielfach unentgeltlich              | Nicht marktfähige kollektive Güter; überwiegend unentgeltlicher Absatz                 |
| Ökonomische Selbständigkeit durch | Einkommen   | Umsatzerlöse  | Umlagen   | Abgaben  |
| Eigentum (Träger)                 | Ein- oder Mehrpersonenhaushalte   | Private und öffentliche Unternehmen   | Private und öffentliche Vereine/Verbände, z.B. Kammern                                      | Staatliche (öffentliche) Verwaltungen und nicht-staatliche Verwaltungen (z.B. Kirchen) |

Abbildung 1-5: Betriebstypologie

### 1.3. Betriebswirtschaftliche Aufgaben (Funktionen)

#### Funktionen

Dem betrieblichen Wertschöpfungsprozess folgend sind zunächst die **leistungswirtschaftlichen** Aufgabenbereiche (Funktionen) von **Beschaffung**, **Produktion** und **Absatz** von Bedeutung.

#### Beschaffung Produktion Absatz

Die für den Leistungserstellungsprozess notwendigen Produktionsfaktoren werden auf verschiedenen **Beschaffungsmärkten** beschafft: die Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, die benötigten Anlagen (Gebrauchsgüter, Betriebsmittel) auf dem Investitionsgütermarkt und die Verbrauchsgüter auf den entsprechenden (Teil)Beschaffungsmärkten (z. B. Energiemarkt, Transportmarkt). Die beschafften Güter sind die Voraussetzung für die **Produktion** und damit für den betrieblichen Transformationsprozess, in dem aus den Einsatzgütern (Input) andere Güter (Output) erstellt werden. Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, inwieweit die erstellten Güter auf den verschiedenen **Absatzmärkten** (z. B. Inlandsmärkte, Auslandsmärkte) abgesetzt werden können und dabei ein Ertrag erzielbar ist, der höher als der Wert der eingesetzten Input-Güter (Ertrag höher als Kosten) ist.

In einer marktorientierten Wirtschaftsordnung bilden in der Regel die Absatzmöglichkeiten den Ausgangspunkt der unternehmerischen Entscheidungen, an denen sich die vorgelagerten Beschaffungs- und Produktionsmöglichkeiten ausrichten haben. Deshalb kommt dem Marketing eine bedeutsame Rolle zu. Als **Marketing** wird eine Konzeption der Unternehmensführung verstanden, die alle betrieblichen Aktivitäten im Interesse der Erreichung der Unternehmensziele konsequent auf die gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernisse der Märkte ausrichtet. Beschränkte Beschaffungsmöglichkeiten oder Produktionskapazitäten können kurz- bis mittelfristig eine andere Orientierung als an den Absatzmöglichkeiten erforderlich machen, bedürfen aber langfristig eines Interessenausgleichs (sog. „**Ausgleichsgesetz der Planung**“).

Marketing

Die leistungswirtschaftlichen Funktionen der Beschaffung, der Produktion und der Planung werden in einer zweiten Betrachtungsebene (siehe Abbildung 1-6) konkretisiert durch den Material- und Produktfluss durch das Unternehmen (Input – Throughput – Output), der Entscheidungen über die Lagerhaltung und die innerbetriebliche wie außerbetriebliche Transportorganisation erforderlich macht. Sie werden in der Regel als betriebswirtschaftliche **Logistik** zusammengefasst. Den Material- und Produktfluss begleitet zeitgleich oder eine gewisse Zeitspanne im Voraus ein Informationsstrom, der Dispositionen über einen möglichst kontinuierlichen Güter- und Warenfluss ermöglichen soll. Dem Güterstrom gegenläufig ist der Strom an Zahlungsmitteln, der aus der Leistungsverwertung auf den Absatzmärkten stammt und die Wiederbeschaffung der benötigten Produktionsfaktoren ermöglichen soll. Die Mittelaufbringung aus dem Wertschöpfungsprozess sowie von außen durch die Bereitstellung von Eigen- und Fremdkapital wird als **Finanzierung** bezeichnet, die Mittelverwendung als **Investition**. Als wichtigste Fragestellungen können dabei die Ermittlung des für den Wertschöpfungsprozess benötigten Kapitalbedarfes, die langfristige Gestaltung der Zahlungsströme und die kurzfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bezeichnet werden.

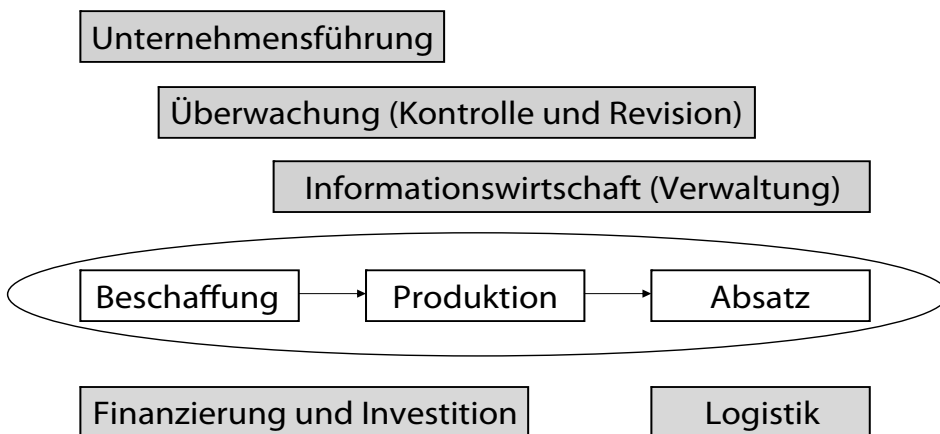
Logistik  
Finanzierung  
Investition

Abbildung 1-6: Betriebliche Funktionsbereiche