

# Wirtschaftsfachwirte – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen

Das komplette Wissen  
für eine erfolgreiche Prüfung

Band 1

1. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Str. 23  
42781 Haan-Gruiten

**Europa-Nr. 93505**



**Autoren:**

Abel, Theis  
Bicke, Sebastian  
Boekhoff, Stefanie  
Hamminger, Alexander  
Rapp, Thomas

Ganderkesee  
Wilhelmshafen  
Oldenburg  
Pinneberg  
Albstadt

**Lektorat:**

Anke Hahn  
Dr. Felix Böttger  
Lothar Kurz

1. Auflage 2025

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-9350-5

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an [produktsicherheit@europa-lehrmittel.de](mailto:produktsicherheit@europa-lehrmittel.de).

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2025 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
[www.europa-lehrmittel.de](http://www.europa-lehrmittel.de)

Umschlaggestaltung, Satz und Layout: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Umschlagfoto: © Nicolas Herrbach – [stock.adobe.com](http://stock.adobe.com)

Umschlagkonzept: tiff.any Digitale Medienproduktion und -service GmbH & Co. KG, 10999 Berlin

Druck: UAB BALTO print, 08217 Vilnius (LT)

# Vorwort

„**Wirtschaftsfachwirte – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen**“ ist ein Kompendium mit den kompletten Inhalten des Lehrgangs bzw. des ersten Teils der Fachwirte-Prüfung. Kompakt dargestellt und lerngerecht aufbereitet, dient es der

- lehrgangsbegleitenden Nachbereitung und Vertiefung,
- Wiederholung und Übung in allen Themengebieten,
- intensiven Vorbereitung auf die IHK-Prüfung.

Das Werk lehnt sich strikt an **die bundeseinheitlichen Rechtsgrundlagen** an:

- DIHK-Rahmenplan mit Lernzielen „Geprüfter Wirtschaftsfachwirt/Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin“, Nachdruck 2023
- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss „Geprüfter Wirtschaftsfachwirt/Geprüfte Wirtschaftsfachwirtin“ i. d. F. vom 26.03.2014.

## Der Inhalt

- umfasst **alle vier Qualifikationsbereiche** des **IHK-Rahmenplans**
  - Volks- und Betriebswirtschaft
  - Recht und Steuern
  - Rechnungswesen
  - Unternehmensführung,
- berücksichtigt die unterschiedlichen Taxonomiestufen
- und ist in allen Bereichen auf das **notwendige Prüfungswissen** fokussiert.

Ein **effizientes Lernen** wird gefördert

- durch verständliche und praxisnahe Informationstexte mit hervorgehobenen Merksätzen,
- durch das Verständnis unterstützende Gestaltungselemente wie Übersichten, Tabellen, Beispiele, Berechnungen, Zusammenfassungen und
- durch ein übersichtliches, farblich gut strukturierendes Layout.

## Für die konkrete Prüfungsvorbereitung

- enthält das Buch eine Anzahl von Aufgaben zur Wiederholung des Wissensstoffs am Ende der einzelnen Kapitel und
- eine Auswahl von typischen Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung. Damit können wichtige Themen geübt werden.



<https://vel.plus/wwq1-loes>

Die **Lösungen aller Wiederholungsaufgaben** stehen Ihnen über den nebenstehenden QR-Code zur Verfügung.

Ergänzend zum Lehrmaterial stehen **digitale Zusatzangebote** innerhalb der einzelnen Qualifikationsbereiche zur Verfügung, die bequem über QR-Codes aufgerufen werden können. Dazu zählen unter anderem anschauliche **Lernvideos**, **prüfungsnaher Aufgabenformate** sowie **vertiefende Informationsmaterialien**, die das Verständnis fördern und den Lernprozess gezielt unterstützen.

In das Buch sind die langjährigen Praxiserfahrungen der Autoren eingeflossen, die alle in der beruflichen Weiterbildung tätig sind.

**Ihr Feedback ist uns wichtig:** Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch ständig zu verbessern, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de). Ihre Hinweise greifen wir gerne auf.

# Inhaltsverzeichnis

## Qualifikationsbereich 1

<b>1</b>	<b>Grundannahmen der Wirtschaft .....</b>	<b>9</b>	2.6.4	Adressaten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung .....	66
1.1	Wirtschaftliche Grundsätze .....	9	<b>2.7</b>	<b>Geldpolitik .....</b>	<b>67</b>
1.1.1	Vorüberlegungen .....	9	2.7.1	Das Europäische System der Zentralbanken .....	67
1.1.2	Das Modell des „Homo oeconomicus“ .....	10	<b>2.8</b>	<b>Finanzpolitik .....</b>	<b>73</b>
1.1.3	Das Rationalprinzip .....	11	<b>2.9</b>	<b>Wachstumspolitik .....</b>	<b>75</b>
1.1.4	Das ökonomische Prinzip .....	12	<b>2.10</b>	<b>Arbeitsmarktpolitik .....</b>	<b>77</b>
1.1.5	Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage .....	14	<b>2.11</b>	<b>Tarifpolitik .....</b>	<b>81</b>
<b>1.2</b>	<b>VWL und BWL – Zusammenhänge und Abgrenzungen .....</b>	<b>17</b>	<b>2.12</b>	<b>Umweltpolitik .....</b>	<b>83</b>
1.2.1	Die Notwendigkeit der Volkswirtschaftslehre im betriebswirtschaftlichen Umfeld ..	17	<b>2.13</b>	<b>Die Europäische Union .....</b>	<b>85</b>
1.2.2	Zusammenhänge von Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre .....	17	2.13.1	Europäischer Binnenmarkt .....	85
1.2.3	Abgrenzung der Volkswirtschaftslehre von der Betriebswirtschaftslehre .....	18	2.13.2	Die Europäische Währungsunion .....	86
<b>2</b>	<b>Einführung in die allgemeine Volkswirtschaftslehre .....</b>	<b>23</b>	<b>2.14</b>	<b>Außenwirtschaftliches Gleichgewicht..</b>	<b>89</b>
<b>2.1</b>	<b>Betrachtungshorizonte der allgemeinen Volkswirtschaftslehre .....</b>	<b>23</b>	2.14.1	Importe und Exporte .....	89
2.1.1	Mikroökonomie .....	23	2.14.2	Zahlungsbilanz .....	89
2.1.2	Makroökonomie .....	23	2.14.3	Handelspolitik .....	90
<b>2.2</b>	<b>Der Marktbegriff .....</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>93</b>
2.2.1	Individuelle Konsum- und Produktionsentscheidungen .....	25	<b>3.1</b>	<b>Betrachtungshorizonte der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>93</b>
2.2.2	Nachfragekurve und Angebotskurve .....	28	3.1.1	Der Betrieb .....	93
2.2.3	Das Verhalten des Marktes .....	31	3.1.2	Haushalte .....	95
<b>2.3</b>	<b>Der Preisbegriff .....</b>	<b>37</b>	3.1.3	Das betriebliche Umfeld .....	96
2.3.1	Preisfunktionen .....	37	3.1.4	Unternehmensprozesse .....	97
2.3.2	Preisdifferenzierungen .....	37	3.1.5	Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken .....	98
2.3.3	Preiselastizitäten der Nachfrage .....	38	<b>3.2</b>	<b>Unternehmerische Selbstständigkeit... ..</b>	<b>114</b>
2.3.4	Preiseingriffe des Staates .....	39	3.2.1	Vor- und Nachteile unternehmerischer Selbstständigkeit .....	114
<b>2.4</b>	<b>Der Wettbewerbsbegriff .....</b>	<b>43</b>	3.2.2	Anforderungen an die Person des Unternehmers .....	114
2.4.1	Das Modell des vollkommenen Marktes ..	43	3.2.3	Unternehmensphasen .....	115
2.4.2	Marktformen .....	44	3.2.4	Risikofelder und Risikofaktoren .....	117
2.4.3	Wettbewerbspolitik .....	46	3.2.5	Businessplan .....	117
<b>2.5</b>	<b>Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung..</b>	<b>49</b>	<b>3.3</b>	<b>Rechtsformen .....</b>	<b>121</b>
2.5.1	Konjunktur .....	49	3.3.1	Geschäftsführung und Vertretung .....	121
2.5.2	Konjunkturphasen .....	50	3.3.2	Haftung .....	122
2.5.3	Wirtschaftspolitik .....	51	3.3.3	Personengesellschaften .....	122
<b>2.6</b>	<b>Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung .....</b>	<b>59</b>	3.3.4	Kapitalgesellschaften .....	122
2.6.1	Das Bruttoinlandsprodukt .....	59	3.3.5	Übersicht der Rechtsformen .....	123
2.6.2	Das Bruttonationaleinkommen .....	64	<b>3.4</b>	<b>Unternehmenszusammenschlüsse .....</b>	<b>130</b>
2.6.3	Weitere Bestandteile der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung .....	65	3.4.1	Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen .....	130

3.4.2 Voraussetzungen und Risiken für Unternehmenszusammenschlüsse ..... 130

3.4.3 Arten von Unternehmenszusammenschlüssen ..... 131

3.4.4 Unternehmenskooperationen ..... 132

3.4.5 Unternehmenskonzentrationen ..... 134

**Qualifikationsbereich 2**

**1 Grundlegende Aspekte des Rechnungswesens ..... 137**

1.1 Wichtige Begriffspaare..... 137

1.2 Abgrenzung von Finanzbuchhaltung, Kosten- und Leistungsrechnung, Auswertungen und Planungsrechnung..... 139

1.2.1 Externes Rechnungswesen ..... 139

1.2.2 Internes Rechnungswesen ..... 140

1.2.3 Vergleichsrechnung..... 140

1.2.4 Planungsrechnung..... 140

1.3 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) ..... 142

1.3.1 Buchführungspflichten nach Handels- und Steuerrecht ..... 142

1.3.2 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze ..... 143

**2 Finanzbuchhaltung ..... 145**

2.1 Grundlagen ..... 145

2.1.1 Adressaten der Finanzbuchhaltung ..... 146

2.1.2 Bereiche der Finanzbuchhaltung ..... 146

2.1.3 Aufgaben der Finanzbuchhaltung..... 146

2.2 Jahresabschluss..... 147

2.2.1 Bilanz ..... 148

2.2.2 Bestands- und Erfolgskonten ..... 152

2.2.3 Gewinn- und Verlustrechnung GuV..... 153

**3 Kosten- und Leistungsrechnung ..... 157**

3.1 Allgemeine Aspekte der KLR..... 157

3.1.1 Bereiche der Kosten- und Leistungsrechnung..... 157

3.1.2 Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung ..... 158

3.1.3 Abgrenzung der Finanzbuchhaltung von der Kosten- und Leistungsrechnung..... 158

3.2 Kostenartenrechnung ..... 159

3.2.1 Erfassung der Kosten ..... 159

3.2.2 Gliederung der Kosten..... 159

3.2.3 Kostenarten nach Produktionsfaktoren.. 162

3.3 Kostenstellenrechnung..... 171

3.3.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung .... 171

3.3.2 Bildung von Kostenstellen..... 171

3.3.3 Stellung und Aufbau der Kostenstellenrechnung..... 172

3.3.4 Kostenzurechnung auf die Kostenstellen im Betriebsabrechnungsbogen ..... 173

3.3.5 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.. 176

3.3.6 Ermittlung der Zuschlagssätze ..... 178

3.3.7 Kostenüberdeckung und Kostenunterdeckung von Kostenstellen ..... 179

**3.4 Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung ..... 181**

3.4.1 Kostenträgerzeitrechnung ..... 181

3.4.2 Kostenträgerstückrechnung..... 186

**3.5 Vergleich von Vollkosten- und Teilkostenrechnung..... 204**

3.5.1 Begründung der Teilkostenrechnung..... 204

3.5.2 Absolute einstufige Deckungsbeitragsrechnung..... 206

**4 Auswertung der betriebswirtschaftlichen Zahlen ..... 213**

4.1 Aufbereitung und Auswertung der Zahlen ..... 213

4.1.1 Adressdaten der Auswertungen..... 213

4.1.2 Betriebs- und Zeitvergleiche ..... 213

4.2 Rentabilitätsrechnungen..... 214

4.2.1 Eigenkapitalrentabilität..... 214

4.2.2 Gesamtkapitalrentabilität..... 214

4.2.3 Umsatzrentabilität ..... 215

**5 Planungsrechnung ..... 216**

5.1 Inhalt der Planungsrechnung ..... 216

5.2 Zeitliche Ausgestaltung ..... 217

5.3 Betriebsergebnisplanung..... 217

5.4 Finanzplanung ..... 218

**Qualifikationsbereich 3**

**1 Recht..... 219**

1.1 Rechtliche Zusammenhänge ..... 219

1.1.1 Herausarbeiten der Aufgaben/ Fragestellung ..... 221

1.1.2 Anspruchsprüfung ..... 222

1.2 Gegenstand und Abgrenzung des Bürgerlichen Rechts ..... 226

1.2.1 Gesetzliche Regelungen des Bürgerlichen Rechts..... 227

1.2.2 Gerichtsbarkeit..... 228

1.2.3	Gerichtsstand.....	229	1.11	<b>Grundsätze des Gewerberechts und der Gewerbeordnung (Anwendungs- taxonomie: Überblicken) .....</b>	<b>295</b>
<b>1.3</b>	<b>BGB Allgemeiner Teil (1. Buch).....</b>	<b>232</b>	<b>2</b>	<b>Steuern .....</b>	<b>297</b>
1.3.1	Rechtsgeschäfte und Willenserklärungen (Anwendungstaxonomie: Bewerten) .....	232	2.1	<b>Grundlagen des Steuerrechts .....</b>	<b>297</b>
1.3.2	Handlungsfähigkeiten (Anwendungs- taxonomie: Bewerten) .....	234	2.1.1	Einordnung des Steuerrechts in der Rechtsordnung.....	297
<b>1.4</b>	<b>BGB-Schuldrecht.....</b>	<b>238</b>	2.1.2	Steueraufkommen und Steuerverteilung.....	298
1.4.1	Grundlagen (Anwendungstaxonomie: Kennen) .....	238	2.1.3	Gliederung der Einnahmequellen der öffentlichen Hand .....	300
1.4.2	Anfechtung .....	242	2.1.4	Wesen und Zweck der Steuer.....	300
1.4.3	Leistungsstörungen und Haftung (Anwendungstaxonomie: Kennen).....	246	2.1.5	Gliederung der Steuern.....	304
<b>1.5</b>	<b>Weitere Vertragsarten (Anwendungs- taxonomie: Kennen) .....</b>	<b>255</b>	2.1.6	Rechtsquellen .....	306
1.5.1	Miet- und Pachtvertrag .....	255	2.1.7	Gesetzmäßigkeit und Grundrechtsbindung der Besteuerung... ..	307
1.5.2	Darlehensvertrag.....	256	2.1.8	Steuerhoheit .....	307
1.5.3	Dienstvertrag.....	256	2.1.9	Doppelbesteuerungsabkommen.....	309
1.5.4	Werkvertrag.....	256	2.1.10	Steuergerichte (Finanzgerichte und Bundesfinanzhof).....	309
1.5.5	Ratenkauf und Leasing .....	257	2.1.11	Steuerliche Buchführungsvorschriften ...	309
1.5.6	Fernabsatzgeschäfte .....	258	2.1.12	Abgabenordnung.....	312
1.5.7	Widerruf.....	259	2.1.13	Die Steuerfestsetzung durch Steuerbescheid .....	314
1.5.8	Produkthaftung .....	261	2.1.14	Beteiligte am Besteuerungsverfahren .....	317
<b>1.6</b>	<b>Sachenrecht .....</b>	<b>263</b>	2.1.15	Ansprüche aus dem Steuerschuld- verhältnis .....	317
1.6.1	Einführung in das Sachenrecht (Anwendungstaxonomie: Beurteilen).....	263	2.1.16	Ermittlung und Festsetzung der Steuer..	317
1.6.2	Finanzierungssicherheiten (Anwendungs- taxonomie: Erläutern) .....	265	2.1.17	Fristen und Termine.....	317
<b>1.7</b>	<b>Insolvenzrecht (Anwendungstaxonomie: Kennen) .....</b>	<b>271</b>	2.1.18	Außergerichtliche Rechtsbehelfe.....	319
1.7.1	Rechts- und Verfahrensgrundsätze .....	271	2.1.19	Vollstreckung .....	320
1.7.2	Stufen des Regelsolvenzverfahrens .....	271	<b>2.2</b>	<b>Einkommensteuer.....</b>	<b>321</b>
<b>1.8</b>	<b>Handelsgesetzbuch .....</b>	<b>275</b>	2.2.1	Persönliche Steuerpflicht.....	322
1.8.1	Begriff des Kaufmanns (Anwendungs- taxonomie: Einordnen) .....	275	2.2.2	Sachliche Steuerpflicht.....	324
1.8.2	Unselbstständige Hilfspersonen des Kaufmanns (Anwendungstaxonomie: Einordnen) .....	278	2.2.3	Veranlagung und Steuertarif .....	332
1.8.3	Handelsregister (Anwendungstaxonomie: Kennen) .....	280	2.2.4	Besondere Erhebungsformen .....	335
<b>1.9</b>	<b>Arbeitsrecht (Anwendungstaxonomie: Kennen) .....</b>	<b>283</b>	2.2.5	Besteuerung der Personengesellschaften .....	335
1.9.1	Arbeitsvertragsrecht .....	283	<b>2.3</b>	<b>Körperschaftsteuer .....</b>	<b>337</b>
1.9.2	Betriebsverfassungsgesetz.....	289	2.3.1	Persönliche Steuerpflicht.....	338
<b>1.10</b>	<b>Grundsätze des Wettbewerbsrechts (Anwendungstaxonomie: Kennen) .....</b>	<b>294</b>	2.3.2	Sachliche Steuerpflicht.....	340
1.10.1	Gesetz über den unlauteren Wettbewerb (UWG).....	294	2.3.3	Steuersatz .....	341
1.10.2	Gesetz gegen Wettbewerbs- beschränkungen (GWB) .....	294	2.3.4	Zahlung der Steuer .....	342
			<b>2.4</b>	<b>Kapitalertragsteuer .....</b>	<b>344</b>
			2.4.1	Abgeltungsteuer .....	344
			2.4.2	Teileinkünfteverfahren .....	345
			2.4.3	Freistellungsverfahren .....	347
			<b>2.5</b>	<b>Gewerbesteuer .....</b>	<b>349</b>
			2.5.1	Steuerpflicht/Steuergegenstand.....	350

2.5.2	Bemessungsgrundlage und Berechnung der Steuer .....	351	1.4.1	Bildung von Organisationseinheiten .....	393
2.5.3	Festsetzung und Erhebung .....	354	1.4.2	Instrumente der Aufbauorganisation .....	394
2.5.4	Zerlegung der Gewerbesteuer .....	354	1.4.3	Organisationsformen .....	395
2.5.5	Zahlung der Steuer .....	355	<b>1.5</b>	<b>Ablauforganisation .....</b>	<b>398</b>
<b>2.6</b>	<b>Umsatzsteuer .....</b>	<b>356</b>	1.5.1	Gliederung und Prinzipien der Ablauforganisation .....	398
2.6.1	Steuerbarkeit .....	358	1.5.2	Darstellungs- und Durchführungsformen der Ablauforganisation .....	398
2.6.2	Steuerbefreiungen .....	361	<b>1.6</b>	<b>Analysemethoden .....</b>	<b>401</b>
2.6.3	Bemessungsgrundlage .....	362	1.6.1	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit und Auswertung der Ergebnisse .....	401
2.6.4	Steuersatz .....	362	1.6.2	Betriebsstatistiken als Entscheidungshilfe .....	403
2.6.5	Entstehung der Steuerschuld .....	362	<b>2</b>	<b>Personalführung .....</b>	<b>407</b>
2.6.6	Steuerschuldner .....	363	<b>2.1</b>	<b>Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, Führungsleitbild und Personalpolitik .....</b>	<b>407</b>
2.6.7	Vorsteuerabzug .....	363	<b>2.2</b>	<b>Arten von Führung .....</b>	<b>407</b>
2.6.8	Erhebungsverfahren .....	364	2.2.1	Führung durch Motivation .....	408
<b>2.7</b>	<b>Grundsteuer .....</b>	<b>366</b>	2.2.2	Führung über Zielvereinbarung .....	411
2.7.1	Steuerpflicht/Steuergegenstand .....	366	2.2.3	Aufgabenbezogenes Führen .....	412
2.7.2	Bemessungsgrundlage und Berechnung der Steuer .....	367	2.2.4	Weitere Führungsprinzipien .....	413
2.7.3	Festsetzung und Erhebung .....	367	<b>2.3</b>	<b>Führungsstile .....</b>	<b>415</b>
2.7.4	Zahlung der Steuer .....	368	2.3.1	Führungsstile nach Lewin .....	416
<b>2.8</b>	<b>Grunderwerbsteuer .....</b>	<b>369</b>	2.3.2	Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt .....	418
2.8.1	Steuerpflicht/Steuergegenstand .....	369	2.3.3	Führungsstile nach Weber .....	419
2.8.2	Bemessungsgrundlage der Steuer .....	370	2.3.4	Führungsstile nach Rahn .....	419
2.8.3	Steuersatz .....	370	2.3.5	Situative Führung nach Hersey & Blanchard .....	420
2.8.4	Festsetzung und Erhebung .....	370	2.3.6	Managerial Grid nach Blake & Mouton (Verhaltensgitter) .....	420
<b>2.9</b>	<b>Erbschaft- und Schenkungsteuer .....</b>	<b>372</b>	2.3.7	3D-Modell nach Reddin .....	421
2.9.	Persönliche Steuerpflicht .....	372	<b>2.4</b>	<b>Führen von Gruppen .....</b>	<b>424</b>
2.9.	Sachliche Steuerpflicht .....	372	2.4.1	Gruppenstrukturen .....	426
2.9.3	Steuerbefreiungen .....	373	2.4.2	Gruppenverhalten .....	428
2.9.4	Bemessungsgrundlage/Wertermittlung .....	374	<b>2.5</b>	<b>Personalplanung .....</b>	<b>431</b>
2.9.5	Tarif und Besteuerungsverfahren .....	374	2.5.1	Beschaffungsplanung .....	434
2.9.6	Steuerschuldner (§ 20 ErbStG) .....	375	2.5.2	Stellenplan .....	436
2.9.7	Steuererhebung .....	375	2.5.3	Stellenbesetzungsplan .....	436
			2.5.4	Laufbahnplanung .....	437
			2.5.5	Nachfolgeplanung .....	438
			<b>2.6</b>	<b>Personalbeschaffung .....</b>	<b>438</b>
			2.6.1	Interne Personalbeschaffung .....	439
			2.6.2	Externe Personalbeschaffung .....	440
			<b>2.7</b>	<b>Personalanpassungsmaßnahmen .....</b>	<b>440</b>
			<b>2.8</b>	<b>Entgeltformen .....</b>	<b>445</b>
<b>Qualifikationsbereich 4</b>					
<b>1</b>	<b>Betriebsorganisation .....</b>	<b>377</b>			
1.1	Begriffliche Unterscheidungen .....	377			
1.2	Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur und Corporate Identity .....	378			
1.2.1	Unternehmenskultur .....	378			
1.2.2	Unternehmensphilosophie .....	380			
1.2.3	Unternehmensleitbild .....	381			
1.2.4	Corporate Identity .....	383			
1.3	Strategische und operative Planung .....	385			
1.3.1	Instrumente strategischer Planung .....	386			
1.3.2	Instrumente operativer Planung .....	387			
1.3.3	Integrative Managementsysteme .....	388			
1.4	Aufbauorganisation .....	393			

2.8.1	Kausale Entgeltfindung .....	446	3.1.2	Verantwortlichkeit für die Personal- entwicklung .....	458
2.8.2	Soziale Entgeltfindung .....	449	3.1.3	Fortbildung .....	459
2.8.3	Finale Entgeltfindung .....	449	<b>3.2</b>	<b>Potenzialanalyse .....</b>	<b>466</b>
2.8.4	Cafeteria-System.....	449	<b>3.3</b>	<b>Kosten- und Nutzenanalyse .....</b>	<b>472</b>
<b>3</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>452</b>	3.3.1	Bewertung durch Teilnehmer.....	475
<b>3.1</b>	<b>Arten der Personalentwicklung.....</b>	<b>452</b>	3.3.2	Kennzahlen.....	475
3.1.1	Ziele der Personalentwicklung .....	455	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>478</b>	

### 1 Grundannahmen der Wirtschaft

„Wirtschaft“ als institutioneller Oberbegriff (z. B. als Oberbegriff eines organisierten Betriebs) und „Wirtschaften“ als ausführende Handlung (sowohl im unternehmerischen als auch im privaten Bereich) sind untrennbar mit unserem Alltag verknüpft. Im Privat- und Berufsleben gibt es immer weniger Situationen, in denen nicht nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten entschieden, gehandelt oder verhandelt wird. Die Globalisierung mit ihren Vor- und Nachteilen, internationale Wertschöpfungsketten, der voranschreitende Klimawandel mit seinen Herausforderungen und die zunehmende Digitalisierung erfordern ein umfangreiches Grundverständnis für die Wirtschaft und wirtschaftliche Handlungen.

Die folgenden Kapitel sollen dem Leser einen Überblick über allgemeine Grundannahmen der Wirtschaft (Kap. 1) sowie Besonderheiten der Volkswirtschaftslehre (Kap. 2) und der Betriebswirtschaftslehre (Kap. 3) vermitteln. Beispiele aus der Praxis, wichtige Merksätze, Tipps und Exkurse zur Vertiefung ergänzen eine umfassende Wissensvermittlung für den Handlungsbereich „Volks- und Betriebswirtschaft“ innerhalb der wirtschaftsbezogenen Qualifikationen (WBQ).

#### 1.1 Wirtschaftliche Grundsätze

##### 1.1.1 Vorüberlegungen

Um die Wirtschaft in ihrer Komplexität zu verstehen, sind einige Grundannahmen zu treffen. Diese bilden die Voraussetzungen für die weiteren Kapitel. Dabei wird auf eine moralische Bewertung der unternehmerischen Ziele (ob z. B. eine langfristige Gewinnmaximierung unmoralisch ist) verzichtet. Die wirtschaftstheoretische Sicht beschränkt sich auf eine rein ökonomische Bewertung der eingesetzten Instrumente – also auf die Frage, ob bestimmte Mittel dazu geeignet sind, z. B. ein unternehmerisches Ziel zu erreichen.

Wirtschaftliche Grundannahmen	Weiterführendes Kapitel
Jedes Wirtschaftssubjekt hat unendlich viele Bedürfnisse.	1.1.5
Wird eines dieser Bedürfnisse befriedigt, entstehen unmittelbar Folgebedürfnisse.	1.1.5
Güter und ihre Produktionsfaktoren sind grundsätzlich knapp, eine Verteilung muss unter rationalen Gesichtspunkten erfolgen.	1.1.3
Nur Güter, die am Markt einen Preis erzielen können, sind wirtschaftlich von Bedeutung (Wirtschaftsgüter), da hier der Marktmechanismus greift.	1.1.5.2/1.1.5.3 und 2.2.2.2

Die sogenannten freien Güter wie etwa Luft und Sonnenlicht, die (theoretisch) im Überfluss zur Verfügung stehen (und somit keine Verteilung unter rationalen Gesichtspunkten erfordern), werden aus den folgenden Betrachtungen ausgeschlossen.

Merke!

BEISPIEL

#### Güterknappheit

Herr A. produziert mit seiner Unternehmung Motorroller und benzinbetriebene Lastenräder. Er beschäftigt 25 Mitarbeiter (Produktionsfaktor: Arbeit), welche in der unternehmenseigenen Produktion

Exkurs



<https://vel.plus/wwq1-01>

(Produktionsfaktor: Betriebsmittel) tätig sind und dort die Räder montieren (Faktorkombinationsprozess). Herr A. hat ein langfristiges Darlehen in Höhe von 12.000.000 EUR (Produktionsfaktor: Kapital) aufgenommen. Er ist jedoch kein Unternehmer mit Weitblick. Er hat die Veränderungen der Nachfrage-seite nach umweltschonenden Alternativen und die Substituierungsmöglichkeiten seiner Produkte (z. B. durch leistungsstarke Elektroantriebe) durch die Marktkonkurrenz verpasst. Sein Absatz sinkt kontinuierlich; eine Entwicklung, der A. mit Preisreduzierungen und Entlassungen begegnet. Bedingt durch die immer höheren Kosten bei niedrigeren Leistungen sinkt die Gesamtwirtschaftlichkeit drastisch und A. muss schließlich eine Unternehmensinsolvenz anmelden.

Dieses Beispiel ist bezeichnend für das Prinzip der rationalen Güterverteilung. Die betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren von A. wurden in „seinem“ Markt nicht mehr benötigt und wären, an anderer Stelle eingesetzt, von höherem Wert und Nutzen gewesen. So hätten seine Angestellten ihr Fachwissen und ihre Arbeitskraft in einer eventuell nachhaltigeren Branche einsetzen können. Auch das Kapital in Höhe von 12.000.000 EUR wurde in einer niedergehenden Branche verschwendet.

### 1.1.2 Das Modell des „Homo oeconomicus“

Das Modell des „Homo oeconomicus“ beschreibt ein menschliches Individuum als Nutzenmaximierer. In den Wirtschaftswissenschaften wird der Homo oeconomicus als vereinfachte Betrachtung des rational handelnden Menschen angenommen, um ökonomische Sachverhalte zumindest theoretisch erklären zu können. Ihm werden dabei folgende Eigenschaften unterstellt:

#### Eigenschaften des „Homo oeconomicus“

- Das Individuum handelt ausschließlich eigenmotiviert und zu seinem Vorteil, der Nutzenmaximierung. Als Haushalt oder Verbraucher strebt es die Maximierung des jeweiligen Güternutzens an, als Unternehmer einen maximalen Gewinnnutzen.
- Das Individuum ist fähig zu rein rationalen Entscheidungen, die nicht von persönlichen Einflüssen oder Emotionen geleitet werden. Sämtliche Entscheidungen und Handlungen werden ausnahmslos aufgrund dieser „vernünftigen“ Rationalität getroffen.
- Das Individuum verfügt zu jeder Zeit über vollständige Informationen des Marktes, ist also über alle relevanten Informationen wie den Preis sämtlicher Güter am Markt informiert.
- Die Präferenzen des Individuums sind festgelegt. Eine Umstellung dieser Präferenzen aufgrund eines z. B. neuen und nachhaltigeren Lebensstiles wird nicht unterstellt.

Als Präferenzen werden die individuellen bzw. kollektiven Vorlieben der Wirtschaftssubjekte bezeichnet.

Merke!

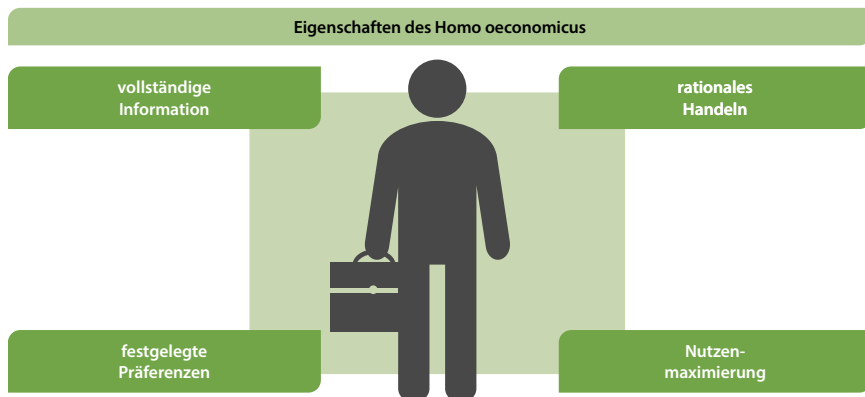


Abb. 1: Eigenschaften des Homo oeconomicus

Für modellhafte und wirtschaftstheoretische Betrachtungen erscheint das Modell des Homo oeconomicus plausibel, allerdings ist auch eine kritische Betrachtung angebracht:

- Eine rein rationale Entscheidungsweise kann realen Menschen nicht unterstellt werden. Wir alle treffen Entscheidungen häufig aus dem Bauch heraus und durch (emotionale) Beeinflussung (z. B. durch Werbung oder die Wirkung unserer Mitmenschen).
- Auch wenn sich der Informationszugang in den vergangenen Jahren erheblich ausgeweitet hat: Eine vollständige Marktkenntnis über alle Informationen, die für eine tatsächlich rationale Entscheidung notwendig sind, erscheint eher realitätsfern.
- Auch die Annahme festgelegter Präferenzen dürfte in der Realität an ihre Grenzen stoßen, denn der Mensch ist komplex. So können sich Vorlieben im Zeitablauf ändern, ohne dass ein wirtschaftlicher Grund vorliegen muss. Als Beispiele seien hier ein nachhaltigerer Lebensstil oder eine bewusstere Ernährung aufgeführt.

BEISPIEL

### Homo oeconomicus

Die Studenten Melania, Niels und Larson benötigen eine neue Waschmaschine für ihre Wohngemeinschaft. Diese soll eine möglichst große Menge an Wäsche fassen, kostengünstig zu erwerben und energieeffizient sein (Nutzenmaximierung). Sie lassen in einem Brainstorming nur die Varianten zu, die den oben aufgeführten Kriterien entsprechen. Der zusätzlichen Bitte von Niels, der begeisterter Kampfsportler ist, doch das Modell „MegaWash XL“ mit zusätzlichem Wäscheeinwurf zu nehmen, da er hierdurch nach dem Training noch rasch Wäsche einwerfen könne, kommen sie aus Kostengründen nicht nach (Rationalität). Sie informieren sich über mehrere Vergleichsportale, Herstellerseiten und einen Besuch im örtlichen Elektronikmarkt über alle Modelle und vergleichen die technischen Merkmale und Preise (vollständige Informationen). Auf den Versuch des Verkäufers, ihnen einen Wäschetrockner zu einem Aktionspreis zu verkaufen, gehen sie nicht ein (festgelegte Präferenzen).

Exkurs



<https://vel.plus/wwq1-02>

Beim Modell des Homo oeconomicus handelt es sich um eine vereinfachte Darstellung des „rationalen Menschen“ für wirtschaftstheoretische Erklärungsversuche.

Merke!

## 1.1.3 Das Rationalprinzip

Angelehnt an das Modell des Homo oeconomicus besagt das Rationalprinzip, dass sich ein Individuum bei der Wahl zwischen mehreren Handlungs- oder Entscheidungsalternativen für diejenige Alternative entscheiden soll, die ihm den – aus seiner Sicht – größten Nutzen bietet. Ausschlaggebend sind dabei Logik sowie die Daten- und Faktenlage. Emotionalität oder Gefühle werden bei der Handlung oder Entscheidung daher ausgeklammert. Es ist jedoch zu beachten, dass jedes Individuum Nutzen anders bewertet und es deshalb in der Praxis bei einer gegebenen Faktenlage stets zu verschiedenen Entscheidungen durch verschiedene Entscheidungsträger kommen wird.

Das Rationalprinzip ist in der normativen Betriebswirtschaftslehre die übergeordnete Leitmaxime der Entscheidungen und Handlungen von Wirtschaftssubjekten.

Merke!

BEISPIEL

### Rationalprinzip

Die „International Sales AG“ sucht für ihren Expansionskurs neue Mitarbeitende für die Abteilung „International Sales“. Aufgrund der beabsichtigten Ausrichtung auf neue Geschäftsfelder wird die Stelle als reine Vollzeitstelle mit sehr hoher Reisebereitschaft, Bereitschaft zur Mehrarbeit (unter Berücksichtigung und Einhaltung arbeitsrechtlicher Bestimmungen) und die Aussicht auf eine Beförderung zum

QB 1

„Vice Director Sales International“ mit Personalverantwortung ausgeschrieben. Dotiert wird die Stelle mit einem Jahresgehalt von 120.000 EUR inklusive Bonusvereinbarung und Dienstwagen.

Auch das regionale Startup „Sales4You“ sucht personelle Verstärkung im Verkauf, und zwar im Bereich „National Sales“. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine persönliche Bindung zu den Mitarbeitenden sowie flache Hierarchien. Die neue Stelle ist sowohl als Vollzeit- als auch als flexibles Teilzeitmodell ausgeschrieben. Es besteht zudem für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit, ein sechsmonatiges Sabbatical zu beantragen. Das Jahresgehalt ist mit 54.000 EUR ausgeschrieben, zusätzlich wird ein E-Bike-Leasingmodell angeboten.

Maximilian und Jonas sind beide 24 Jahre alt und haben gerade ihr Masterstudium mit dem Schwerpunkt „Internationales Marketing“ erfolgreich beendet.

Maximilian hat einen hervorragenden Schnitt von 1,1, da seine Eltern ihn während seines Studiums finanziell unterstützt haben und er sich ganz auf dessen Inhalte konzentrieren konnte. Er möchte gerne einiges von der Welt sehen und ist nicht bereit, auf regelmäßige und ausgiebige Wochenendbesuche bei seinen ehemaligen Kommilitonen und seiner Familie zu verzichten.

Jonas hat während des Studiums bereits in geringfügiger Beschäftigung bei einem großen Unternehmen in der Marketingabteilung gearbeitet, um sein Studium zu finanzieren. Durch die zusätzliche Belastung hat er einen guten Notenschnitt von 2,2 erzielt. Er träumt davon, sich eines Tages selbstständig zu machen und möchte aus diesem Grund finanzielle Rücklagen schaffen.

Bereits an diesem Beispiel kann man die unterschiedlichen Wertempfindungen der einzelnen Akteure erahnen. Wie bewerten wohl die beiden Studenten die vorliegenden Stellenausschreibungen und für welche würden sie sich eher entscheiden? Welchem der beiden Studenten würde das jeweilige Unternehmen einen Arbeitsvertrag anbieten und aus welchen Gründen? In den Wirtschaftswissenschaften wird an dieser Stelle von Präferenzen gesprochen.

### 1.1.4 Das ökonomische Prinzip

Das ökonomische Prinzip beschreibt die Handlungen und Entscheidungen, die sich aus dem übergeordneten Rationalprinzip ergeben. Daraus wird in sich (inhärent) die Schlussfolgerung abgeleitet, dass Unternehmen effizient und wirtschaftlich vernünftig handeln, wenn sie das ökonomische Prinzip nicht verletzen. Die zwingende Befolgung des ökonomischen Prinzips kann als eine Art Grundgesetz der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre angesehen werden, da es die knappen Ressourcen beachtet und das Rationalprinzip in die unternehmerische Praxis umsetzt. Dabei unterscheidet man drei Ausprägungen des ökonomischen Prinzips.

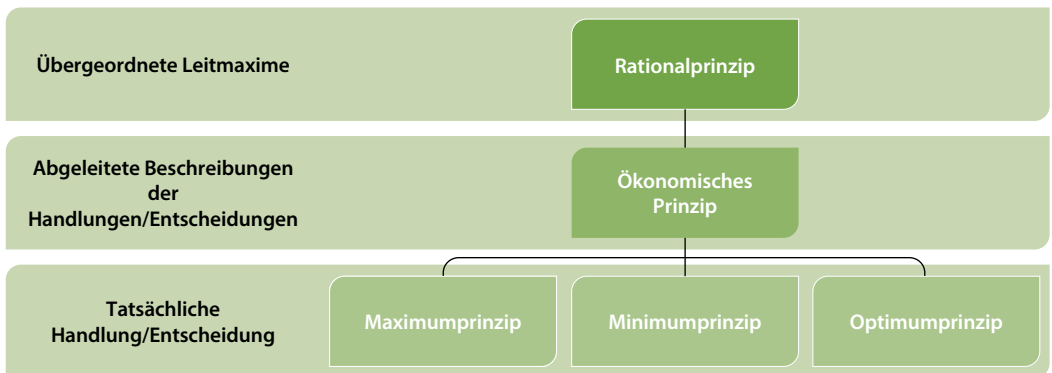


Abb. 2: Das Rationalprinzip und das ökonomische Prinzip

### 1.1.4.1 Das Maximumprinzip

Das Maximumprinzip oder auch Maximalprinzip verlangt, dass mit einem fest vorgegebenen Mitteleinsatz (Input) ein maximal möglicher Ausstoß (Output) erzielt wird.

BEISPIEL

#### Maximumprinzip

Die Fertigungsleitung der „Technik International AG“ hat ein Jahresbudget in Höhe von 750.000 EUR für ihren Maschinenpark zur Verfügung. Mit diesem fest vorgegebenen Mitteleinsatz (Input) soll eine möglichst hohe Anzahl neuer Maschinen (Output) beschafft werden.

### 1.1.4.2 Das Minimumprinzip

Das Minimumprinzip oder auch Minimalprinzip verlangt, einen fest vorgegebenen Ausstoß (Output) mit einem minimalen Mitteleinsatz (Input) zu erzielen.

BEISPIEL

#### Minimumprinzip

Die Fertigungsleitung der „Technik International AG“ soll vier neue Kantbänke (Output) zu den geringstmöglichen Beschaffungs-, Kapital- und Finanzierungskosten (Input) beschaffen.

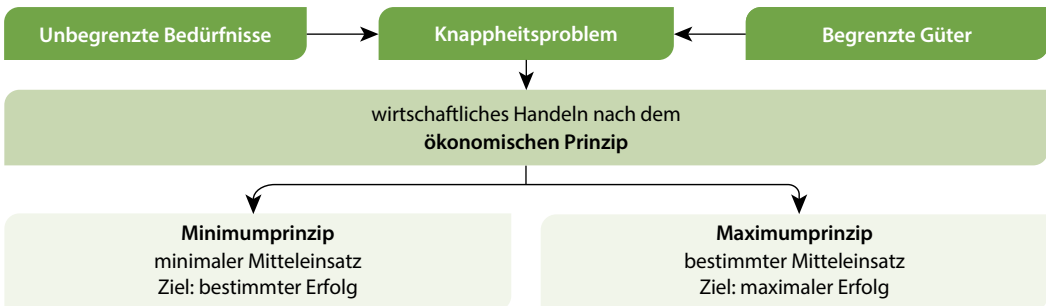


Abb. 3: Minimum- und Maximumprinzip

### 1.1.4.3 Das Optimumprinzip

Sowohl das Minimumprinzip als auch das Maximumprinzip stellen sehr extreme Ausprägungen des ökonomischen Prinzips dar. Sie stoßen im unternehmerischen Alltag oft an ihre Grenzen.

- Im Beispiel des Maximumprinzips stellt sich die Frage nach dem Verhältnis des Budgets zur Anzahl der tatsächlich benötigten Maschinen. Es besteht die Gefahr, dass das gesamte zur Verfügung stehende Budget „künstlich“ ausgereizt wird, um das Restbudget nicht verfallen zu lassen. Häufig soll durch dieses Vorgehen eine Budgetkürzung in der Folgeperiode umgangen werden. Ob der Fertigung damit nur die tatsächlich benötigten Maschinen zugeführt werden, ist zweifelhaft.
- Im Beispiel des Minimumprinzips stellt sich die Frage nach der Qualität der zu beschaffenden Kantbänke. Bei Forderung des Minimalkostenansatzes besteht beispielsweise die Gefahr erhöhter Ausschusskosten oder von Regressansprüchen aufgrund einer mangelnden Maschinenqualität.

Der Einsatz des Optimum- oder auch Optimalprinzips (Extremumprinzip) vermeidet diese Problematik, indem es ein möglichst optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz (Input) und Ausstoß (Output) fordert.

BEISPIEL

### Optimumprinzip

Die Fertigungsleitung der „Technik International AG“ legt im Vorfeld die Anzahl der tatsächlich benötigten Maschinen und deren jeweiligen Mindestqualitätsanforderungen fest. Aus dieser Vorplanung werden dann die optimalen Beschaffungs-, Kapital- und Finanzierungskosten abgeleitet.

Das ökonomische Prinzip leitet Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten aus dem übergeordneten Rationalprinzip ab. Diese werden in Maximum-, Minimum- und Optimumprinzip aufgeteilt.

Merke!

## 1.1.5 Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage

Kap. 1.1.1

In den wirtschaftlichen Grundsätzen wurde bereits angesprochen, dass Wirtschaftssubjekte unendlich viele Bedürfnisse haben. Diese lösen bei anhaltender Nichtbefriedigung ein Mangelempfinden aus, das befriedigt werden will.

Bei dieser Annahme handelt es sich um einen Grundpfeiler der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Es ist dabei unerheblich, ob von einfachen Tauschgeschäften aus der historischen Vergangenheit (Gut gegen Gut) oder komplexen Transaktionen in der modernen Gegenwart (Aktienwerb) ausgegangen wird. Das Grundprinzip bleibt unverändert.

Es wird nun noch ein wichtiges Detail hinzugefügt: Für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen oder den Erwerb von Gütern müssen in der Regel Gegenwerte eingesetzt werden. Aus Gründen der Vereinfachung wird für die restliche Betrachtung angenommen, dass diese Gegenwerte aus (Geld-)Zahlungen in der jeweils gültigen Währungseinheit bestehen.

Kap. 3.1.1  
und 3.1.2

Unterstellt wird im letzten Schritt nun noch, dass jedes Wirtschaftssubjekt nur über ein begrenztes Budget verfügt (Haushalte = Einkommen / Unternehmen = Gewinne). Diese sehr realitätsnahen Annahmen lassen die Schlussfolgerung zu, dass Wirtschaftssubjekte ihre unendlichen Bedürfnisse individuell priorisieren müssen.

### 1.1.5.1 Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Das Modell der Bedürfnispyramide wurde vom amerikanischen Psychologen Abraham Harold Maslow (1908–1970) veröffentlicht und liefert eine mögliche Erklärung für die Priorisierung von Bedürfnissen. Der Grundgedanke der Maslowschen Bedürfnispyramide besteht in der Annahme, dass zuerst die Bedürfnisse auf einer niedrigeren Stufe der Pyramide befriedigt werden müssen, bevor die Bedürfnisse einer höheren Stufe befriedigt werden können. Letztlich ist dieser Ansatz jedoch ein Modell und kann nur bedingt Empfehlungen für die Praxis liefern.

- Die **physiologischen Bedürfnisse** auf der untersten Stufe werden auch als Grund- oder Existenzbedürfnisse bezeichnet. Sie müssen vorrangig vor allen anderen Bedürfnissen befriedigt werden, da sie die Grundvoraussetzungen für die Existenz eines Individuums darstellen. Zu den physiologischen Bedürfnissen gehören Nahrung, Wasser, Kleidung und eine Behausung.



Abb. 4: Die Bedürfnispyramide nach Maslow

- Sind die **Grundbedürfnisse** befriedigt, rücken im nächsten Schritt die Sicherheitsbedürfnisse in den Fokus der Betrachtung. Hierzu gehören die Bedürfnisse nach öffentlicher Sicherheit (medizinische Versorgung, Infrastruktur und polizeiliche Dienste) sowie nach privater Sicherheit (gesicherter Arbeitsplatz, Absicherung im Krankheitsfall etc.).
- Die dritte Stufe der Bedürfnispyramide stellen die **sozialen Bedürfnisse** dar, die sich in dem Streben nach privater Intimität, der Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen (beispielsweise am Arbeitsplatz) und Freundschaften ausdrücken.
- **Individualbedürfnisse** sind der Definition nach abhängig von den persönlichen Vorlieben des Einzelnen, den sogenannten Präferenzen. Sie können sich in der Vorliebe für Reisen, teure Sportwagen, ein Eigenheim mit Garten oder exklusive Kunstgegenstände manifestieren. Zum Großteil dienen die Individualbedürfnisse jedoch dazu, die Anerkennung und den Respekt Dritter zu erlangen.
- Den Individualbedürfnissen folgt auf der letzten Stufe die **Selbstverwirklichung**. Sie bildet das Gegenstück zu den Individualbedürfnissen, da sie nicht primär auf Anerkennung und Wertschätzung Dritter ausgerichtet ist. Im Beispiel der teuren Kunstgegenstände äußert sich die Selbstverwirklichung beispielsweise in einer privaten Kunstsammlung für den eigenen Genuss, von dem Dritte ausgeschlossen werden.

Die Logik der Maslowschen Bedürfnispyramide wird schnell ersichtlich. Ein Student, der gerade seinen Abschluss erworben, aber noch keinen festen Arbeitsplatz hat und somit kein geregeltes Einkommen bezieht, wird kurzfristig schwerlich das Bedürfnis nach einem mehrmonatigen Sabbatical befriedigen können.

Eine Erkenntnis jedoch ist hier fundamental: Das Bedürfnis nach dem Sabbatical bleibt bestehen. Da aber die Sicherheitsbedürfnisse (fester Arbeitsplatz und regelmäßiges Einkommen) noch nicht vollständig befriedigt sind, rückt das Individualbedürfnis des Sabbaticals (vorerst) in den Hintergrund. Rein hypothetisch könnte sich diese Konstellation mit einem Lottogewinn in Millionenhöhe, der Annahme einer sehr gut bezahlten Anstellung (und der Genehmigung durch den neuen Arbeitgeber) oder einem finanziellen Zuschuss aus der Familie jedoch sehr rasch verschieben.

### 1.1.5.2 Bedarf

Eine wesentliche Determinante im Zusammenhang mit der Bedarfsfrage ist die Ausstattung mit Kaufkraft. Nur hierdurch werden die gesamten Betrachtungen dieses Unterkapitels für Handlungen sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht überhaupt interessant. Der Zusammenhang erscheint trivial: Nur eine Ausstattung der Bedürfnisse mit entsprechender Kaufkraft wird die Anbieter veranlassen, ein Angebot der entsprechenden Güter am Markt zu platzieren, zu erhalten, auszuweiten oder in diesen Markt zu investieren. Weder der Nachfrageseite noch der Angebotsseite ist aus gesamtwirtschaftlicher Sicht geholfen, wenn aufgrund von fehlender Kaufkraft keine Erträge zu erwarten sind. Der Angebotsseite (Produzenten) drohen Ineffizienz und Verluste, die dann wiederum die Angebotsvielfalt für die Nachfrageseite (Konsumenten) einschränken können. Die Ausstattung der entsprechenden Bedürfnisse mit Kaufkraft führt daher über den (mittelbaren/potenziellen) Kaufwillen zum Bedarf.

Woher die finanziellen Mittel für die Bedarfe der Nachfrageseite stammen, ist für eine erste Einführung in die Wirtschaftswissenschaften zunächst unerheblich, gewinnt aber hinsichtlich volkswirtschaftlicher Perspektiven mit zunehmender Tiefe an Relevanz.

### 1.1.5.3 Nachfrage

Sind die Bedürfnisse durch Ausstattung mit Kaufkraft über den Kaufwillen zu Bedarfen geworden, ist der letzte Schritt in diesem Prozess die Nachfrage. Die Nachfrage ergibt sich mit der (unmittelbaren/konkreten) Kaufabsicht über den Bedarf und wird so am Markt realisiert.

$$\text{Bedürfnisse} + \text{Kaufkraft} = \text{Bedarf} + \text{Kaufabsicht} = \text{Nachfrage}$$

Abb. 5: Die Zusammensetzung der Nachfrage

### Aufgaben zur Wiederholung

#### Exkurs



<https://vel-plus/wwq1-01>

1. Nennen Sie für jede in diesem Kapitel und dem Exkurs „Güterarten“ genannten Güter je zwei Beispiele aus der Praxis.
2. Stellen Sie die Überlegungen und Zusammenhänge von Bedürfnis, Bedarf und Nachfrage für den Erwerb eines Pkw zur privaten Nutzung dar. Die Lösung sollte mindestens eine halbe DIN-A4-Seite umfassen.
3. Nennen Sie zwei Güterarten, für deren Erwerb eine Vorgehensweise nach dem Modell des „Homo oeconomicus“ denkbar wäre, und begründen Sie Ihre Auswahl stichhaltig.
4. Häufig findet sich im beruflichen Alltag die Forderung, „einen möglichst großen Output mit einem möglichst geringen Input zu erbringen“. Nehmen Sie zu dieser Forderung kritisch Stellung.

### Zusammenfassung

- Gewisse Grundannahmen werden sowohl für die Betriebs- als auch für die Volkswirtschaftslehre vorausgesetzt.
- Der „Homo oeconomicus“ ist die modellhafte Darstellung des „rationalen Menschen“, dem verschiedene Eigenschaften zugesprochen werden.
- Das Rationalprinzip ist die übergeordnete Leitmaxime der wirtschaftstheoretischen Betrachtung.
- Das ökonomische Prinzip leitet sich aus dem Rationalprinzip ab und teilt sich in das Maximum-, das Minimum- und das Optimumprinzip auf.
- Bedürfnisse, Bedarf und Nachfrage stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang.
- Bedürfnisse sind unendlich sowie individuell und können unterschiedlich priorisiert werden.
- Werden Bedürfnisse mit Kaufkraft ausgestattet, ergibt sich über den potenziellen Kaufwillen der mittelbare Bedarf.
- Werden Bedarfe über die konkrete Kaufabsicht an den Markt getragen, ergibt sich die unmittelbare Nachfrage.

## 1.2 VWL und BWL – Zusammenhänge und Abgrenzungen

### 1.2.1 Die Notwendigkeit der Volkswirtschaftslehre im betriebswirtschaftlichen Umfeld

Viele werden sich die Frage stellen, warum sie sich im Rahmen einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Fortbildung mit volkswirtschaftlichen Sachverhalten beschäftigen sollten. Die Antwort mag trivial erscheinen: Weder kommt die Betriebswirtschaftslehre ohne volkswirtschaftliche Erkenntnisse aus noch kann die Volkswirtschaftslehre ohne die Beobachtung und Analyse des betriebswirtschaftlichen Umfeldes bestehen. Zwischen beiden Disziplinen bestehen also wechselseitige Abhängigkeiten, die sogenannten Interdependenzen. Ein Grundverständnis für volkswirtschaftliche Zusammenhänge ist gerade in Zeiten eines hohen Globalisierungsdrucks, des schmerzlichen Gewährwerdens der Instabilität globaler Wertschöpfungsketten und stetiger geopolitischer Veränderungen dringend erforderlich.

### 1.2.2 Zusammenhänge von Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre

Wie sehen die erwähnten Interdependenzen konkret aus?

- Einen ersten Aufschluss über das Verhältnis der Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre gibt die Tatsache, dass beide Disziplinen unter dem gemeinsamen Dach der Geisteswissenschaften eingeordnet werden. Ihre enge Verwandtschaft mit der Soziologie (diese wird häufig mit den Wirtschaftswissenschaften zusammengefasst) drückt zudem aus, dass sich sowohl Volks- als auch Betriebswirte mit Menschen als Individuum/Kollektiv und deren jeweiligen Handlungen und Entscheidungen aus der ökonomischen Perspektive befassen.

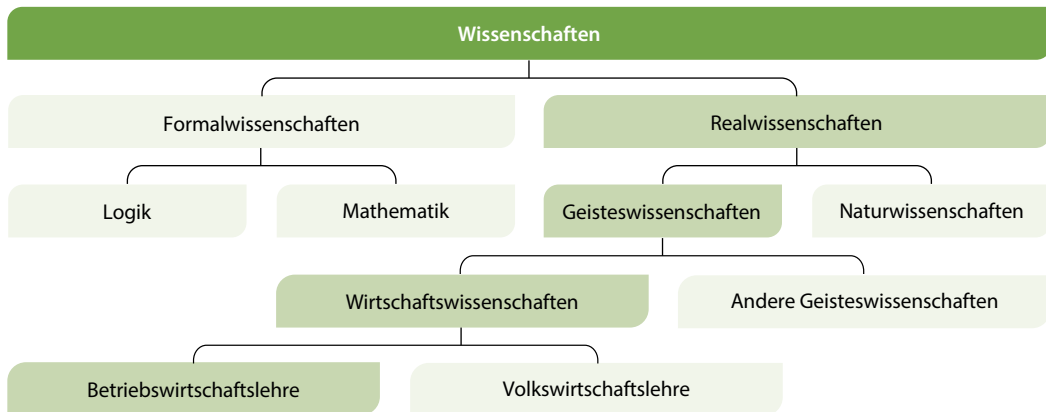


Abb. 6: BWL und VWL als wissenschaftliche Disziplinen

- Die Einzelerkenntnisse für Handlungen und Entscheidungen im betriebswirtschaftlichen Umfeld leiten sich aus den grundlegenden Gesamterkenntnissen der Volkswirtschaftslehre ab. Diese untersucht das Verhalten von Märkten sowie deren Akteure und versucht, hieraus Gesetzmäßigkeiten zu erkennen und abzuleiten. Anhand dieser Gesetzmäßigkeiten sollen Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, die (auch) für die Betriebswirtschaft von Nutzen sein sollen. Besonderes Interesse legt die Volkswirtschaftslehre hierbei auf die nationalen und internationalen Güter-, Finanz- und Arbeitsmärkte. Genau diese Märkte sind auch für betriebswirtschaftliche Betrachtungen unabdingbar, schließlich müssen für die betriebliche Leistungserstellung Mitarbeiter eingestellt

(Arbeitsmarkt), Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Betriebsmittel beschafft (Gütermarkt) und finanziert (Finanzmarkt) werden.

- Kap. 3.1.3

■ Ein Betrieb kann in der unternehmerischen Landschaft nie isoliert betrachtet werden. Er agiert immer mit seiner Umwelt. Strategische Entscheidungen wirken über die Unternehmensgrenzen hinaus und beeinflussen – abhängig von den vorherrschenden (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen – andere Wirtschaftssubjekte. Gesamtwirtschaftliche Veränderungen, z.B. konjunkturelle Schwankungen, eine Wandlung der Marktform oder wirtschaftspolitische Entscheidungen auf Staatsebene, sollten daher stets Gegenstand des laufenden Betrachtungshorizontes der Unternehmensleitung sein. Dies setzt eine grundlegende Kenntnis volkswirtschaftlicher Zusammenhänge voraus, die sich im Betrieb niederschlagen könnten.

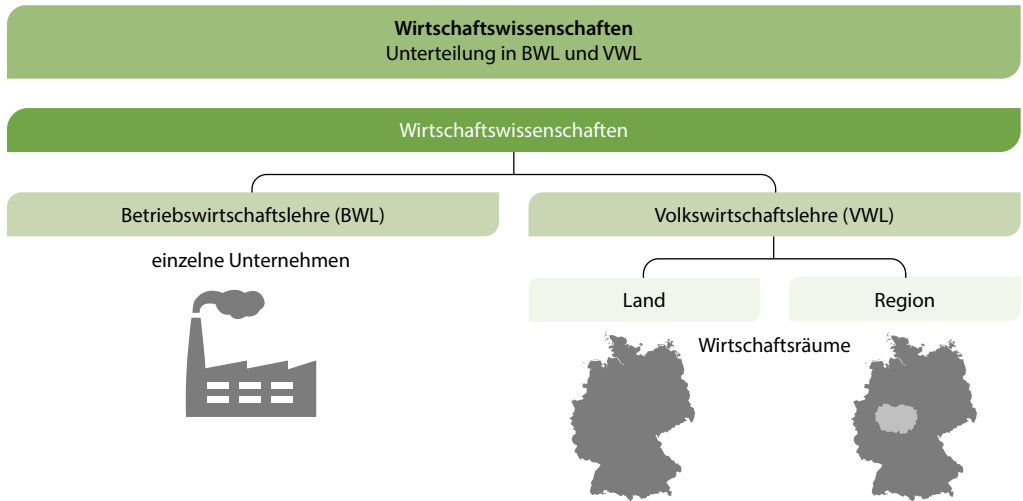


Abb. 7: Zusammenhänge von BWL und VWL

### 1.2.3 Abgrenzung der Volkswirtschaftslehre von der Betriebswirtschaftslehre

Trotz vieler Zusammenhänge lassen sich beide Disziplinen klar voneinander trennen.

- Kap. 3.1.1 und 3.1.2

■ Die Volkswirtschaftslehre befasst sich mit der Untersuchung des Verhaltens der Märkte und der Marktakteure auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. Sie betrachtet dabei die Unternehmen aus der Vogelperspektive und versucht zu erklären, wie sich die Verhaltensweisen der Produzenten (der Betriebe) und der Konsumenten (der Haushalte) begründen lassen (externe Sichtweise). Innerhalb der Volkswirtschaftslehre unterscheidet man die Unterdisziplinen der Mikro- und der Makroökonomie. Sie nimmt im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre eine deutlich abstraktere, theoretische Haltung ein.
- Kap. 2.1.1 und 2.1.2

■ Die Betriebswirtschaftslehre nimmt eine einzelbetriebliche Betrachtungsperspektive innerhalb der jeweiligen Unternehmen ein (interne Sichtweise). Als anwendungsorientierte Wissenschaft gibt sie Handlungsempfehlungen für den Teilbereich des menschlichen Handelns, der sich mit dem Wirtschaften im Betrieb befasst. Ein Beispiel hierfür wurde in Kap. 1.1.4 angesprochen. Es besteht die Empfehlung, dass Unternehmen das ökonomische Prinzip befolgen sollten, um wirtschaftlichen Erfolg zu generieren (praktisch-normativer Ansatz).

**Exkurs**



<https://vel.plus/wwq1-03>

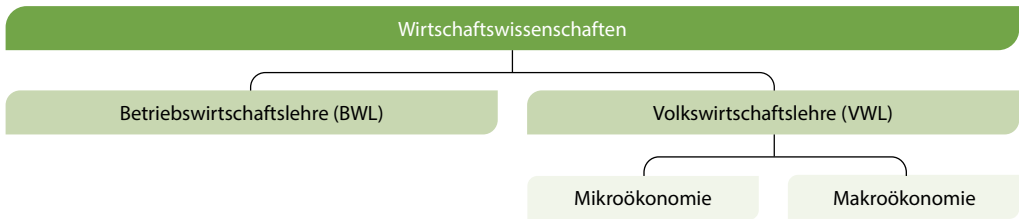


Abb. 8: Abgrenzung von BWL und VWL

**Tipp**

Oft wird beim theoretischen Einstieg in die Wirtschaftswissenschaften der Begriff Mikroökonomie mit der Betriebswirtschaftslehre und der Begriff Makroökonomie mit der Volkswirtschaftslehre assoziiert. Diese Annahme ist jedoch nicht korrekt. Beide Begriffe entstammen der Volkswirtschaftslehre.

### 1.2.3.1 Die Abgrenzung der Produktionsfaktoren in der Volkswirtschafts- und der Betriebswirtschaftslehre

Als Produktionsfaktoren werden alle materiellen und immateriellen Mittel definiert, die benötigt werden, um Güter durch die Unternehmen zu erstellen. Grundsätzlich muss für jeden Produktionsfaktor eine Gegenleistung (in der Regel Geld als Preis) eingesetzt werden. Da sie grundsätzlich knapp sind, müssen die Produktionsfaktoren rational eingesetzt werden.

Kap. 1.1.1  
und 2.3



Abb. 9: Einsatz der Produktionsfaktoren

### 1.2.3.2 Die Produktionsfaktoren der Volkswirtschaftslehre

- **Arbeit** (Humankapital – originär)

Der Produktionsfaktor Arbeit wird untergliedert in

- qualitative Perspektiven (individuelle Fähigkeiten) und
- quantitative Perspektiven (reine Arbeitszeit).

In der klassischen Betrachtungsweise wird der Produktionsfaktor Arbeit von den Arbeitern/Angestellten angeboten. Der Preis, der hierfür vom Unternehmer entrichtet werden muss, besteht aus der Zahlung von Löhnen und Gehältern entsprechend den bestehenden Arbeitsverträgen.

- **Boden** (Naturkapital – originär)

Grundsätzlich umfasst dieser Produktionsfaktor alle natürlichen Ressourcen, die aus der Natur gewonnen werden. Dazu gehören unter anderem Bodenschätze, Steinbrüche, Felder, Wiesen, Wälder und Gewässer, aber auch natürliche Kräfte wie Sonnenlicht, Regenwasser und Wind. Der Produktionsfaktor Boden wird als konstant bezeichnet, da er sich nicht ersetzen (substituieren) lässt. Zwar benötigen heute z. B. Zuchtanlagen für Salat keinen Mutterboden mehr, aber der Großteil der Menschheit wird noch durch die klassische Bodennutzung in Form von Landwirtschaft (Nahrungsmittel) oder den Abbau fossiler Brennstoffe (Energie) versorgt. Boden ist unvermehrbar und unbeweglich, jedoch nicht unzerstörbar: Wie vor allem die letzten Jahrzehnte gezeigt haben, können Böden durch falsche Bewirtschaftung langfristig ausgezehrt und somit nur noch eingeschränkt nutzbar werden. Auch die Überfischung großer Gewässerteile dient hier als anschauliches Beispiel.

Im volkswirtschaftlichen Kontext ist der Produktionsfaktor Boden insbesondere interessant, wenn er genutzt wird als

- Anbauboden (Landwirtschaft),
- Abbauboden (Erzbergwerk) oder
- Standortboden (Standort für eine neue Betriebsstätte).

Angeboten wird dieser Produktionsfaktor von den jeweiligen Eigentümern. Der Preis, den Unternehmen hierfür zahlen müssen, besteht in der sogenannten Bodenrente, diese umfasst klassischerweise Pacht-, Quoten- oder Nutzungszahlungen.

■ **Kapital** (im engeren Sinne Sachkapital – derivativ)

Der Produktionsfaktor Kapital wird als derivativ betrachtet, da er erst aus der Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit und Boden entstehen kann. Unter Kapital wird allerdings – entgegen der klassischen Annahme – mehr als nur finanzielle Mittel verstanden.

- Geldkapital umfasst alle finanziellen Mittel (z. B. Darlehen eines Kreditinstituts), um Sachkapital zu erwerben.
- Sachkapital wird auch als Realkapital bezeichnet und besteht aus materiellen Gütern wie erworbenen Anlagen, Maschinen, Werkzeugen etc.
- Sozialkapital bezeichnet unter anderem die sozialen Beziehungen und Netzwerke der Menschen untereinander wie Infrastruktur, medizinische Versorgungseinrichtungen oder Bildungseinrichtungen einer Region. Somit unterstützt es gesellschaftliche Entwicklungen.

Auch der Produktionsfaktor Kapital wird von den jeweiligen Eigentümern angeboten. Diese erwarten für die Bereitstellung (oder zeitlich begrenzte Überlassung) festgelegte Zins- und Tilgungszahlungen (für Geldkapital) oder Geldzahlungen (für Sachkapital).



© picture alliance / PantherMedia

■ **Wissen** (originär – erweitertes Humankapital)

Wissen hat sich zu einem elementaren Produktionsfaktor entwickelt. Gerade in einem Wirtschaftsraum wie der Bundesrepublik Deutschland, der über nur begrenzten Boden als Produktionsfaktor verfügt, kann Wissen zu einem unschätzbaren Wettbewerbsvorteil bzw. mangelndes Wissen zu einem Verlust des Anschlusses an die Weltspitze führen.

Das Wissen unterteilt sich in:

- Individualwissen des Einzelnen aufgrund eines hohen Spezialisierungsgrades
- Kollektivwissen der Gruppe durch ein funktionierendes Wissensmanagement
- Bildungswissen, das aufgrund der voranschreitenden Technologisierung und Digitalisierung immer schneller expandiert
- Erfahrungswissen, das aus Beobachtungen und Handlungen vergangener Zeiträume resultiert

Wissen wird durch einzelne Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen (Abteilungen) zur Verfügung gestellt. Sich dieses Wissen nutzbar zu machen erfordert in der Regel höhere Gehalts- oder Lohnzahlungen durch den Unternehmer. Auch externes Wissen (zum Beispiel durch eine Unternehmensberatung) muss in der Regel in Form von Geldzahlungen erworben werden.



Abb. 10: Die Produktionsfaktoren der VWL