

Verfasser:

Prof. Dr. Rödiger Voss

Professor für Wirtschaftslehre und Lernmanagement,
Fachhochschule Zürich

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

8. Auflage 2018

© 2004 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN

Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0646-0

Vorwort des Autors

Selbstverständlich sind bei Kaufleuten betriebswirtschaftliche Kenntnisse unabdingbar. Derartige Kenntnisse sind jedoch auch auf anderen Gebieten zunehmend notwendig. So kommen heutzutage auch Techniker, Informatiker und andere Mitarbeiter in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nicht mehr ohne betriebswirtschaftliches Grundwissen aus. Neben Studenten und Kaufleuten gehört der letztgenannte Personenkreis daher ebenfalls zur Zielgruppe dieses Buches.

Die einzelnen Artikel zu 14 zentralen betriebswirtschaftlichen Bereichen sind nach Schlagwörtern alphabetisch angeordnet und so gestaltet, dass auch ein Nicht-Fachmann einen Einstieg in das jeweilige Fachgebiet erhält. Aus diesem Grund sind die Kapitel übersichtlich gegliedert und mit einer Vielzahl von Grafiken und Beispielen versehen. Zum Abschluss eines jeden Abschnitts besteht die Möglichkeit, sein Wissen anhand eines Kontrollfragenblocks zu überprüfen. Wer durch die Lektüre des Buches besonderes Interesse an einer der behandelten Fragen gefunden hat, mag die angeführten Literaturhinweise nutzen, um sein Wissen zu vertiefen. Das Hauptziel ist allerdings, einen Überblick über die Betriebswirtschaftslehre zu vermitteln und wirtschaftliche Sachverhalte und Fragestellungen darzustellen.

Als „Grundwissen Betriebswirtschaftslehre“ hat das vorliegende Buch über 80.000 interessierte Leser gefunden. Dies mag ein positives Indiz für Lesbarkeit und Anwendungsbezug der dargebotenen Sachzusammenhänge sein. Um die Qualität des Werkes nicht nur beizubehalten, sondern zu verbessern, wurden in der vorliegenden achten Auflage eine Reihe von Änderungen respektive Anpassungen geleistet. Social Media Marketing, Crowdfunding, Industrie 4.0, Internet der Dinge, Web 2.0 werden beispielsweise in den passenden Kapiteln neu eingeführt oder tiefer diskutiert. Das Kapitel Marktforschung wurde z. B. hinsichtlich der Nutzung von Daten mithilfe des Internets der Dinge weiter ergänzt. Im Kapitel zur industriellen Produktion finden sich nun Themen wie Industrie 4.0 oder Smart Factory. Im Kapitel Finanzierung wird die Finanzierungsalternative Crowdfunding mit neuen Beispielen thematisiert. Im Zuge der inhaltlichen Veränderungen sind Tabellen und Grafiken, soweit realisierbar, durchweg auf den aktuellsten Stand gebracht worden. Daneben wurde eine Vielzahl von Praxisbeispielen aktualisiert oder hinzugefügt, um die Verbindung von Theorie und Praxis weiter zu optimieren. Im Anschluss an die Ausführungen eines jeden Kapitels finden sich Fragen zur Reflexion des Stoffes. Im Vergleich zur siebten Auflage wurden zusätzliche Fragen eingebaut. Dies mag den Übungs- und damit den Lerneffekt für die Leser steigern. Zudem wurden einzelne Kapitel gestrafft bzw. umstrukturiert.

Dieses Buch basiert auf meiner langjährigen Lehr- und Forschungspraxis an Universitäten (u. a. Universität zu Köln, Otto-Friedrich-Universität Bamberg) und Fachhochschulen (u. a. Fachhochschule Köln, Fachhochschule Zürich). Im Rahmen der genannten Tätigkeiten vermittelte ich Lehrinhalte über das gesamte Spektrum der Betriebswirtschaftslehre. Sinnvolle Ergänzungen bildeten meine Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis durch diverse Beratungsaufträge. Die gesammelten praktischen und didaktischen Kompetenzen wurden bei der Konzeption des Textes angewandt.

Mein Dank gilt den vielen Studierenden, die durch sinnvolle Tipps das Niveau des Werkes steigern konnten, sowie meinen Mitarbeitern Dipl.-Volksw. Lutz Decker und Dipl.-Kfm. Thomas Langer, die wertvolle Erkenntnisse leisten konnten. Nicht zu vergessen sind Anregungen, die ich aus Briefen von interessierten Lesern erhielt. Dafür möchte ich mich ebenso herzlich bedanken.

Zürich, im Frühjahr 2018

Prof. Dr. Rödiger Voss

Inhalt

1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	15
1.1	PREVIEW	15
1.2	Problemstellung	16
1.3	Die Betriebswirtschaftslehre	16
1.3.1	Geschichtliche Wurzeln der Betriebswirtschaftslehre	16
1.3.2	Betriebswirtschaft als Teilbereich der Wirtschaftswissenschaft	18
1.3.3	Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	19
1.4	Der Betrieb als Untersuchungsobjekt der BWL	19
1.4.1	Einteilung der Betriebe	19
1.4.2	Zentrale Merkmale des privatwirtschaftlichen Unternehmens	21
1.4.3	Aufbau des Betriebes	24
1.4.4	Der Markt als Aktionsfeld des Betriebes	26
1.5	Betriebliche Ziele und Planungshorizont	28
1.5.1	Betriebliche Ziele	28
1.5.2	Problemlösungsphasen	32
1.5.3	Planungshorizont	34
1.5.3.1	Strategische Planung	34
1.5.3.2	Operative Planung	34
1.6	Unternehmenszusammenschlüsse	35
1.6.1	Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	36
1.6.2	Formen von Unternehmenszusammenschlüssen	37
1.6.2.1	Unternehmensverbände	37
1.6.2.2	Kartelle	38
1.6.2.3	Syndikate	39
1.6.2.4	Verbundene Unternehmen	40
1.6.2.5	Fusion	43
1.7	Corporate Social Responsibility	45
1.8	Check-up	47
2	Bilanz- und Erfolgsrechnung	49
2.1	PREVIEW	49
2.2	Problemstellung	50
2.3	Beziehung zwischen Grundbegriffen des externen und internen Rechnungswesens	51
2.3.1	Auszahlung/Einzahlung	51
2.3.2	Ausgabe/Einnahme	52
2.3.3	Aufwand/Ertrag	53
2.3.4	Kosten/Leistungen	53
2.3.5	Abgrenzung zwischen Kosten und Aufwand	54
2.4	Darstellung von relevanten Begriffen im externen Rechnungswesen	56
2.4.1	Die Inventur	56
2.4.1.1	Inventurformen	57
2.4.1.2	Inventurverfahren	58
2.4.2	Das Inventar	58
2.4.3	Die Bilanz	59
2.4.3.1	Arten von Geschäftsvorfällen	60
2.4.3.2	Gliederung der Handelsbilanz	62
2.4.3.3	Vermögen	63
2.4.3.4	Rechnungsabgrenzungsposten	63

2.4.3.5	Eigenkapital	64
2.4.3.6	Rückstellungen	67
2.4.3.7	Verbindlichkeiten	68
2.5	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	68
2.5.1	Grundsatz der Klarheit	69
2.5.2	Grundsatz der Vollständigkeit	69
2.5.3	Grundsatz der Bilanzwahrheit	69
2.5.4	Vorsichtsprinzip	70
2.5.5	Realisationsprinzip	70
2.5.6	Imparitätsprinzip	71
2.5.7	Niederstwertprinzip für Vermögensgegenstände	72
2.5.8	Höchstwertprinzip	73
2.5.9	Grundsatz der Unternehmensfortführung (going-concern-Prinzip)	73
2.5.10	Grundsatz der Bilanzidentität	73
2.5.11	Grundsatz der Einzelbilanzierung	73
2.6	Anschaffungs- und Herstellungskosten als Wertansätze in der Bilanz	73
2.6.1	Anschaffungskosten	74
2.6.2	Herstellungskosten	74
2.6.3	Fortgeführte Anschaffungskosten (Herstellungskosten)	75
2.7	Spezielle Fragen der Bilanzierung	75
2.7.1	Disagio	75
2.7.2	Derivativer Firmenwert	76
2.8	Internationale Rechnungslegung	76
2.8.1	US-Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP)	77
2.8.2	International Financial Reporting Standards (IFRS)	78
2.8.2.1	Grundlagen der IFRS	78
2.8.2.2	Aufbau und Struktur des IFRS-Regelwerks	79
2.8.2.3	Vergleich zwischen IFRS und HGB	79
2.8.2.4	Rechtliche Geltung der IFRS	80
2.9	Bilanzmanipulation	81
2.10	Check-up	83
3	Existenzgründung	85
3.1	PREVIEW	85
3.2	Problemstellung	86
3.3	Voraussetzungen zur Existenzgründung	87
3.3.1	Sachliche Voraussetzungen	88
3.3.1.1	Situationsanalyse	88
3.3.1.2	Standort	89
3.3.1.3	Kapitalbedarf und Finanzierung	89
3.3.2	Persönliche Voraussetzungen	91
3.3.2.1	Rechts- und Geschäftsfähigkeit	91
3.3.2.2	Fachkenntnisse und kaufmännische Qualifikationen	93
3.3.2.3	Motivation und Führungsfähigkeit	93
3.3.3	Rechtliche Voraussetzungen	93
3.4	Ausgewählte Gründungsaspekte	95
3.4.1	Steuern	95
3.4.1.1	Einkommen- und Körperschaftsteuer	97
3.4.1.2	Gewerbsteuer	98
3.4.1.3	Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer)	99

3.4.2	Versicherungen	100
3.4.2.1	Personenversicherungen	101
3.4.2.2	Sachversicherungen	101
3.4.2.3	Vermögensversicherungen	102
3.4.3	Unternehmenshilfen	103
3.4.4	Praxisbeispiel „KPCB“	106
3.5	Business-Plan als Grundlage für das Wachstum	106
3.5.1	Grundlagen eines Business-Planes	106
3.5.2	Aufbau eines Business-Planes	107
3.6	Check-up	111
4	Finanzierung	112
4.1	PREVIEW	112
4.2	Problemstellung	113
4.3	Begriff der Finanzierung	113
4.4	Charakterisierung der Finanzierungsbeziehung	114
4.4.1	Bestimmungsgröße Zeit	114
4.4.2	Bestimmungsgröße Risiko	116
4.4.3	Bestimmungsgröße Information	116
4.5	Finanzbedarf, Liquidität und Bilanzstrukturnormen	117
4.6	Finanzierungsarten im Überblick	119
4.6.1	Systematisierung nach der Quelle des Kapitals	119
4.6.1.1	Innenfinanzierung	119
4.6.2	Außenfinanzierung	123
4.6.3	Systematisierung nach der Rechtsposition des Kapitalgebers	129
4.7	Finanzierung von börsennotierten Aktiengesellschaften	130
4.7.1	Grundgedanke einer Aktiengesellschaft	130
4.7.2	Die Aktie als Grundlage einer Finanzierungsbeziehung	131
4.7.2.1	Unterscheidung nach der Zerlegung des Grundkapitals	132
4.7.2.2	Unterscheidung nach der Übertragbarkeit	132
4.7.2.3	Unterscheidung nach der rechtlichen Ausgestaltung	133
4.7.3	Kapitalerhöhungen	133
4.8	Check-up	135
5	Industrielle Produktion	137
5.1	PREVIEW	137
5.2	Problemstellung	138
5.3	Die Produktionsfaktoren	139
5.3.1	Der dispositive Faktor	139
5.3.2	Die Elementarfaktoren	140
5.4	Produktionsfunktionen	141
5.4.1	Das klassische Ertragsgesetz	142
5.4.2	Limitationale Produktionsfunktionen	143
5.4.3	Substitutionale Produktionsfunktionen	145
5.5	Fertigungsprozess	147
5.5.1	Einsatz technischer Hilfsmittel	148
5.5.2	Fertigungstypen	149
5.5.2.1	Einzelherstellung	149
5.5.2.2	Reihenherstellung	149
5.5.2.3	Massenherstellung	150
5.5.3	Fertigungsorganisation	151

5.5.3.1	Fließfertigung	151
5.5.3.2	Werkstattfertigung	152
5.5.3.3	Gruppenfertigung	152
5.5.3.4	Baustellenfertigung	154
5.5.4	Erzeugungsverfahren	154
5.5.5	Zusammenhänge der Verfahren	155
5.6	Innovation: Industrie 4.0	155
5.7	Check-up	156
6	Kostenrechnung und Controlling	158
6.1	PREVIEW	158
6.2	Grundlagen des Controllings	159
6.2.1	Aufgaben des Controllings	159
6.2.2	Gliederung des Controllings	160
6.3	Problemstellung der Kostenrechnung	160
6.4	Theoretische Grundlagen	161
6.4.1	Charakterisierung der Kostenrechnung	161
6.4.2	Aufgaben der Kostenrechnung	161
6.4.3	Definition von Kosten	162
6.4.4	Kosteneinflussgrößen	162
6.4.5	Kostendifferenzierung:	
	fixe Kosten, variable Kosten und sprungfixe Kosten	163
6.4.6	Einzelkosten und Gemeinkosten	165
6.5	Kostenrechnungssysteme	166
6.6	Betriebsabrechnung	168
6.6.1	Kostenartenrechnung	168
6.6.1.1	Personalkosten	169
6.6.1.2	Werkstoffkosten	169
6.6.1.3	Kalkulatorische Kosten	172
6.6.1.4	Informationsstand nach der Kostenartenrechnung	176
6.6.2	Kostenstellenrechnung	176
6.6.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	176
6.6.2.2	Kriterien zur Bildung von Kostenstellen	177
6.6.2.3	Systematisierung von Kostenstellen	177
6.6.2.4	Primärkostenrechnung	178
6.6.2.5	Sekundärkostenrechnung	179
6.6.2.6	Ermittlung von Zuschlagssätzen	182
6.7	Kostenträgerrechnung	183
6.7.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	183
6.7.2	Kalkulationsverfahren	183
6.7.2.1	Elektive Zuschlagskalkulation	183
6.7.2.2	Divisionskalkulation	185
6.7.2.3	Prozesskostenrechnung	188
6.8	Kurzfristige Erfolgsrechnung (Kostenträgerzeitrechnung)	190
6.9	Check-up	191
7	Marketing	193
7.1	PREVIEW	193
7.2	Problemstellung	194
7.3	Analyse und Bestimmung des Marktfeldes	194
7.3.1	Hilfen bei der Marktwahl	195

7.3.2	Portfolio-Techniken als Analysehilfe für die Marktsituation	196
7.3.3	Verhaltensmerkmale der Konsumenten auf dem Markt	200
7.4	Marketingmix	201
7.4.1	Produktpolitik	202
7.4.1.1	Produktpolitische Maßnahmen	202
7.4.1.2	Die Markierung als ausgewähltes Problem der Produktpolitik	205
7.4.2	Distributionspolitik	206
7.4.2.1	Akquisitorische Distribution	206
7.4.2.2	Logistik	208
7.4.3	Preispolitik	208
7.4.3.1	Preisdifferenzierung	208
7.4.3.2	Preisvariation	210
7.4.3.3	Preisstrategien bei Neuprodukten	211
7.4.4	Kommunikationspolitik	211
7.4.4.1	Absatzwerbung	211
7.4.4.2	Verkaufsförderung	214
7.4.4.3	Public Relations	215
7.4.4.4	Persönlicher Verkauf und Direktmarketing	216
7.5	Formen von Geschäftsbeziehungen zwischen Hersteller und Handel im Rahmen des Marketing	217
7.5.1	Kurzfristige bis mittelfristige Absprachen und Rahmenvereinbarungen	218
7.5.2	Strategische Allianzen zwischen Hersteller und Handel	218
7.5.3	Vertragliche Vertriebssysteme	219
7.5.3.1	Alleinvertriebssysteme	220
7.5.3.2	Vertragshändlersysteme	220
7.5.3.3	Franchisesysteme	221
7.5.4	Direktvertrieb	223
7.6	Check-up	224
8	Marktforschung	227
8.1	PREVIEW	227
8.2	Problemstellung	228
8.3	Sekundärforschung	229
8.4	Primärforschung	229
8.4.1	Befragung	231
8.4.1.1	Befragungspartner	231
8.4.1.2	Befragungsmöglichkeiten	231
8.4.1.3	Art der Fragestellung	234
8.4.2	Beobachtung	235
8.5	Statistik	238
8.6	Marktforschung im Zeitalter des Internets der Dinge	239
8.7	Check-up	240
9	Organisation	242
9.1	PREVIEW	242
9.2	Problemstellung	243
9.3	Aufbauorganisation	244
9.3.1	Anweisungs- und Meldesysteme (Leitungssysteme)	244
9.3.1.1	Einliniensystem	244
9.3.1.2	Mehrliniensystem	246
9.3.1.3	Stabliniensystem	246

9.3.2	Organisationsformen	247
9.3.2.1	Funktionalorganisation	247
9.3.2.2	Spartenorganisation	248
9.3.2.3	Matrixorganisation	249
9.4	Prozessorganisation	250
9.5	Wachstumsstrategien	252
9.6	Führungsstile und -techniken	254
9.6.1	Führungsstile	254
9.6.2	Führungstechniken	256
9.7	Organisationsinnovationen	258
9.7.1	Ebenen der Organisationsinnovationen	258
9.7.2	Netzwerkorganisation	259
9.8	Check-up	261
10	Personalwirtschaft	262
10.1	PREVIEW	262
10.2	Problemstellung	263
10.3	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft	264
10.4	Personalausstattung des Betriebes	267
10.4.1	Personalbedarf	267
10.4.2	Personalbeschaffung	268
10.4.2.1	Formen der Personalbeschaffung	268
10.4.2.2	Personalauswahlprozess	270
10.4.3	Personalfreisetzung	276
10.5	Personalentwicklung	278
10.6	Personaleinsatz im Betrieb	280
10.6.1	Arbeitsplatzgestaltung	280
10.6.2	Arbeitszeitgestaltung	281
10.6.3	Motivationsförderung	283
10.7	Umsetzung personalwirtschaftlicher Aufgaben	285
10.8	Check-up	287
11	Qualitätsmanagement	289
11.1	PREVIEW	289
11.2	Problemstellung	290
11.3	Historische Entwicklung des Qualitätsmanagementkonzeptes	290
11.4	Qualitätsmanagement auf Basis der DIN ISO 9000 ff.	292
11.5	Kennzeichnung und Entwicklung des Total-Quality-Management-Konzeptes	293
11.6	Qualitätsmanagementphasen	296
11.6.1	Strategische und operative Qualitätsplanung	297
11.6.2	Qualitätslenkung	300
11.6.3	Qualitätsprüfung	300
11.6.4	Qualitätsmanagementdarlegung	301
11.6.4.1	Qualitätsmanagementdarlegung entsprechend den DIN ISO-Normen	301
11.6.4.2	Qualitätsmanagementdarlegung entsprechend dem TQM-Gedanken	302
11.7	Check-up	306
12	Rechtliche Grundlagen	307
12.1	PREVIEW	307
12.2	Problemstellung	308

12.3	Der Begriff des Kaufmanns	308
12.4	Das Handelsregister	311
12.5	Die Firma des Kaufmanns	312
12.5.1	Firmenbezeichnungen	312
12.5.2	Firmengrundsätze	314
12.5.3	Exkurs: Bestimmungen zur Firma im europäischen Ausland am Beispiel der englischen und irischen Limited Company (Ltd.)	317
12.6	Auftreten von Kaufleuten im Geschäftsverkehr	318
12.7	Pflichten zur Aufbewahrung von Dokumenten	319
12.8	Check-up	319
13	Rechtsform des Betriebes	321
13.1	PREVIEW	321
13.2	Problemstellung	322
13.3	Übersicht der Rechtsformen von Unternehmen	322
13.4	Die Beurteilungskriterien	323
13.5	Einzelunternehmung	324
13.6	Personengesellschaften	326
13.6.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder auch GdbR)	326
13.6.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	329
13.6.3	Kommanditgesellschaft (KG) und GmbH & Co. KG	332
13.6.4	Stille Gesellschaft	334
13.6.5	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	335
13.6.6	Vor- und Nachteile der Personenunternehmen im Überblick	338
13.7	Kapitalgesellschaften	338
13.7.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	339
13.7.2	Exkurs: Ausländische Alternativen zur GmbH	343
13.7.2.1	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)	343
13.7.2.2	Limited Company (Ltd.)	344
13.7.2.3	Beurteilung der ausländischen Alternativen	346
13.7.3	Aktiengesellschaft (AG)	346
13.7.4	Exkurs: Die Europa-AG (SE)	349
13.7.5	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	350
13.7.6	Vor- und Nachteile der Kapitalgesellschaften im Überblick	351
13.8	Eingetragene Genossenschaft (eG)	351
13.9	Check-up	354
14	Warenbeschaffung	357
14.1	PREVIEW	357
14.2	Problemstellung	358
14.3	Bereiche der Beschaffungsplanung	359
14.3.1	Bedarfsermittlung und Mengenplanung	359
14.3.2	Terminplanung	360
14.3.3	Preisplanung	361
14.3.4	Lieferantenauswahl	362
14.4	Beschaffungsstrategien	365
14.4.1	Beschaffungsstrategie nach der Lieferantenzahl	365
14.4.2	Beschaffungsstrategie nach dem Lieferantenstandort	366
14.4.3	Beschaffungsstrategie nach der Komplexität des Beschaffungsobjektes	367
14.5	Kaufverhalten im Rahmen der Warenbeschaffung	367

14.5.1	Rollen der Beschaffungspartner	367
14.5.2	Kaufprozesse in der Warenbeschaffung	368
14.6	Check-up	371
15	Lösungen zu den Aufgaben	372
15.1	Lösungen zu Kapitel 1	372
15.2	Lösungen zu Kapitel 2	374
15.3	Lösungen zu Kapitel 3	376
15.4	Lösungen zu Kapitel 4	376
15.5	Lösungen zu Kapitel 5	378
15.6	Lösungen zu Kapitel 6	378
15.7	Lösungen zu Kapitel 7	381
15.8	Lösungen zu Kapitel 8	382
15.9	Lösungen zu Kapitel 9	383
15.10	Lösungen zu Kapitel 10	383
15.11	Lösungen zu Kapitel 11	384
15.12	Lösungen zu Kapitel 12	386
15.13	Lösungen zu Kapitel 13	386
15.14	Lösungen zu Kapitel 14	389
	Stichwortverzeichnis	390