

**Kompendium der  
praktischen Betriebswirtschaft  
Herausgeber Professor Klaus Olfert**

# Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Von  
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert und  
Dipl.-Kfm. Dipl.-Betriebswirt  
Horst-Joachim Rahn

12. Auflage

**kiehl**

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 12. Auflage	7
Benutzungshinweise	8
Abkürzungsverzeichnis	21

## **A. Grundlagen** **23**

<b>1. Betriebswirtschaftslehre</b>	<b>25</b>
1.1 Ansätze	28
1.1.1 Produktionsfaktoransatz	28
1.1.2 Entscheidungsansatz	30
1.1.3 Systemansatz	31
1.1.4 Führungsansatz	33
1.1.5 Ökologieansatz	33
1.1.6 Institutionenökonomischer Ansatz	34
1.1.7 Prozessansatz	35
1.2 Prozesse	36
1.2.1 Geschäftsprozesse	37
1.2.1.1 Güterwirtschaftlicher Prozess	38
1.2.1.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess	39
1.2.1.3 Informationeller Prozess	40
1.2.2 Führungsprozesse	42
1.3 Teilnehmer	44
1.3.1 Interne Teilnehmer	45
1.3.2 Externe Teilnehmer	45
1.4 Kennzahlen	46
1.4.1 Wirtschaftlichkeit	47
1.4.2 Produktivität	47
1.4.3 Rentabilität	48
1.4.4 Liquidität	49
<b>2. Einzelwirtschaften</b>	<b>50</b>
2.1 Arten der Unternehmen	51
2.1.1 Faktorbezug	51
2.1.2 Branchenbezug	53
2.1.3 Standortbezug	53
2.1.4 Rechtsformbezug	55
2.1.5 Größenbezug	55
2.2 Entscheidungen	56
2.2.1 Gründungsentscheidungen	58
2.2.2 Organisationsentscheidungen	59
2.2.3 Durchführungsentscheidungen	60

2.2.4	Zusammenschlussentscheidungen	60
2.2.5	Krisenentscheidungen	61
2.3	Bereiche	62
2.3.1	Leistungsbereich	63
2.3.2	Finanzbereich	64
2.3.3	Personalbereich	66
2.3.4	Informationsbereich	67
2.3.5	Rechnungswesen	68
2.3.6	Controlling	68
2.4	Führung	69
2.4.1	Unternehmensführung	70
2.4.2	Bereichsführung	70
2.4.3	Gruppenführung	72
2.4.4	Individualführung	72
<b>3.</b>	<b>Wirtschaftsrecht</b>	<b>73</b>
3.1	Bürgerliches Recht	73
3.1.1	Rechtsgeschäfte	74
3.1.1.1	Arten	74
3.1.1.2	Willenserklärungen	75
3.1.1.3	Nichtigkeit	76
3.1.1.4	Anfechtung	77
3.1.2	Rechts-/Geschäftsfähigkeit	78
3.1.3	Leistungsstörungen	78
3.1.4	Verjährung	82
3.2	Handelsrecht	82
3.2.1	Kaufleute	83
3.2.2	Firma/Handelsregister	84
3.2.3	Vollmachten	86
3.3	Gesellschaftsrecht	88
3.4	Schutzrecht	88
3.4.1	Gewerblicher Rechtsschutz	89
3.4.2	Wettbewerbsschutz	89
3.4.3	Datenschutz	91
3.4.4	Umweltschutz	91
3.5	Arbeitsrecht	93
3.5.1	Individualarbeitsrecht	94
3.5.2	Kollektivarbeitsrecht	95
3.6	Sozialrecht	97
3.7	Verfahrensrecht	100
3.8	Steuerrecht	100
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>103</b>

<b>B. Unternehmen</b>	<b>109</b>
<b>1. Phasen</b>	<b>109</b>
1.1 Gründung	110
1.1.1 Voraussetzungen	112
1.1.2 Firma	114
1.1.3 Handelsregister	115
1.2 Entwicklung	118
1.2.1 Positive Entwicklung	120
1.2.2 Negative Entwicklung	120
1.3 Krise	121
1.3.1 Sanierung	122
1.3.2 Insolvenz	123
1.3.2.1 Regelinsolvenzverfahren	125
1.3.2.2 Verbraucherinsolvenzverfahren	133
1.3.2.3 Restschuld-Befreiungsverfahren	135
1.3.3 Liquidation	136
<b>2. Rechtsformen</b>	<b>138</b>
2.1 Einzelunternehmen	138
2.1.1 Gründung/Auflösung	139
2.1.2 Rechte/Pflichten	140
2.1.3 Bedeutung	140
2.2 Personengesellschaften	141
2.2.1 Offene Handelsgesellschaft	141
2.2.1.1 Gründung/Auflösung	141
2.2.1.2 Rechte/Pflichten	142
2.2.1.3 Bedeutung	143
2.2.2 Kommanditgesellschaft	144
2.2.2.1 Gründung/Auflösung	144
2.2.2.2 Rechte/Pflichten	145
2.2.2.3 Bedeutung	145
2.2.3 Stille Gesellschaft	146
2.2.4 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	147
2.2.5 Partnerschaftsgesellschaft	148
2.3 Kapitalgesellschaften	148
2.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	149
2.3.1.1 Gründung/Auflösung	149
2.3.1.2 Rechte/Pflichten	150
2.3.1.3 Organe	150
2.3.1.4 Bedeutung	151
2.3.2 Haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaft	152

2.3.3	Aktiengesellschaft	153
2.3.3.1	Gründung/Auflösung	153
2.3.3.2	Rechte/Pflichten	154
2.3.3.3	Organe	154
2.3.3.4	Bedeutung	156
2.3.4	Europäische Gesellschaft	156
2.3.5	Kommanditgesellschaft auf Aktien	157
2.4	Gemischte Rechtsformen	158
2.4.1	GmbH & Co KG	158
2.4.2	Doppelgesellschaft	159
2.5	Sonstige Rechtsformen	159
2.5.1	Stiftung	159
2.5.2	Genossenschaft	160
2.5.3	Verein	161
2.5.4	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	161
2.6	Öffentliche Unternehmen	162
<b>3.</b>	<b>Organisation</b>	<b>163</b>
3.1	Aufbauorganisation	163
3.1.1	Aufbauvorbereitung	164
3.1.2	Aufbaugestaltung	164
3.1.2.1	Stellenbildung	165
3.1.2.2	Aufbaufestlegungen	166
3.1.2.3	Organisationsstruktur	168
3.1.3	Aufbaueinführung	172
3.1.3.1	Aufbauentwicklung	172
3.1.3.2	Aufbaudokumentation	173
3.2	Prozessorganisation	174
3.2.1	Prozessvorbereitung	174
3.2.2	Prozessgestaltung	175
3.2.3	Prozesseinführung	176
3.3	Projektorganisation	177
3.3.1	Projektprozess	178
3.3.2	Projektgruppe	178
3.3.3	Projektleiter	179
3.4	Organisationsentwicklung	180
3.4.1	Business Reengineering	180
3.4.2	Wertschöpfungskette	181
<b>4.</b>	<b>Zusammenschlüsse</b>	<b>182</b>
4.1	Interessengemeinschaften	184
4.2	Gelegenheitsgesellschaften	184

4.3 Kartelle	185
4.3.1 Kartellrecht	186
4.3.2 Kartellverbot	187
4.3.3 Bußgeldrahmen	187
4.3.4 Kartellbehörden	188
4.4 Gemeinschaftsunternehmen	189
4.5 Konzerne	189
4.5.1 Horizontale/vertikale Konzerne	191
4.5.2 Unterordnungs-/Gleichordnungskonzerne	192
4.5.3 Organische/anorganische Konzerne	192
4.6 Fusionierte Unternehmen	193
4.7 Unternehmensverbände	193
4.7.1 Fachverbände	194
4.7.2 Kammern	194
4.7.3 Arbeitgeberverbände	195
<b>Kontrollfragen</b>	196
<b>C. Führung</b>	203
<b>1. Instrumente</b>	208
1.1 Führungsstile	208
1.2 Führungstechniken	209
1.3 Führungsmittel	210
<b>2. Leitung</b>	211
2.1 Unternehmensleitung	213
2.1.1 Entscheidungsaufgaben	214
2.1.2 Eigenschaften	215
2.2 Bereichsleitung	215
2.2.1 Entscheidungsaufgaben	216
2.2.2 Eigenschaften	217
2.3 Gruppenleitung	219
<b>3. Führungsprozess</b>	222
3.1 Zielsetzung	223
3.1.1 Zielbeziehungen	224
3.1.2 Zielränge	225
3.1.3 Zielkonkretisierung	226
3.2 Planung	226
3.2.1 Strategische Planung	228
3.2.2 Taktische Planung	229
3.2.3 Operative Planung	231

3.3 Durchführung	231
3.3.1 Realisierungsebenen	232
3.3.2 Realisierungsfunktionen	233
3.3.3 Realisierungsstörungen	235
3.4 Kontrolle	235
3.4.1 Arten	236
3.4.2 Vorgehensweise	237
<b>4. Strategie</b>	<b>238</b>
4.1 Situationsanalyse	239
4.2 Vorstellungsprofile	240
4.3 Strategieentwurf	241
4.3.1 Strategische Entscheidungen	242
4.3.2 Corporate Governance	246
4.3.2.1 Grundlagen	246
4.3.2.2 Regelungen	247
<b>Kontrollfragen</b>	<b>249</b>
<b>D. Leistungsbereich</b>	<b>253</b>
<b>1. Materialbereich</b>	<b>254</b>
1.1 Planung	258
1.1.1 Materialbedarfsplanung	259
1.1.1.1 Programmorientierte Materialbedarfsplanung	259
1.1.1.2 Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung	261
1.1.2 Materialbestandsplanung	263
1.1.2.1 Bestandsarten	263
1.1.2.2 Bestandsstrategien	265
1.1.2.3 Bestandsergänzung	267
1.1.3 Materialbeschaffungsplanung	267
1.1.3.1 Beschaffungsprinzipien	268
1.1.3.2 Beschaffungstermine	268
1.1.3.3 Beschaffungsmengen	269
1.2 Durchführung	270
1.2.1 Materialbestand	271
1.2.2 Materialbeschaffung	272
1.2.3 Materiallagerung	273
1.2.3.1 Materialeingang	273
1.2.3.2 Materiallagerung	274
1.2.3.3 Materialabgang	275
1.2.4 Materialentsorgung	275
1.3 Kontrolle	276

<b>2. Produktionsbereich</b>	278
2.1 Planung	278
2.1.1 Erzeugnisplanung	279
2.1.1.1 Zeichnung	280
2.1.1.2 Stückliste	281
2.1.1.3 Nummerung	283
2.1.2 Programmplanung	285
2.1.3 Arbeitsplanung	286
2.1.4 Bereitstellungsplanung	288
2.1.5 Prozessplanung	288
2.1.5.1 Aufträge	289
2.1.5.2 Zeiten	289
2.1.5.2.1 REFA-Zeiten	290
2.1.5.2.2 Durchlaufterminierung	294
2.1.5.3 Kapazitäten	296
2.2 Durchführung	297
2.2.1 Produktionsverfahren	297
2.2.2 Produktionssteuerung	298
2.3 Kontrolle	300
<b>3. Marketingbereich</b>	302
3.1 Planung	303
3.1.1 Marktforschung	304
3.1.1.1 Daten	304
3.1.1.2 Formen	305
3.1.1.3 Methoden	306
3.1.1.4 Auswertung	307
3.1.2 Pläne	308
3.1.2.1 Absatzplan	308
3.1.2.2 Maßnahmenplan	309
3.1.2.3 Kostenplan	310
3.2 Durchführung	311
3.2.1 Produktpolitik	311
3.2.1.1 Produktpolitik i. e. S.	312
3.2.1.2 Programmpolitik	315
3.2.1.3 Kundendienstpolitik	317
3.2.1.4 Garantieleistungspolitik	317
3.2.2 Kontrahierungspolitik	318
3.2.2.1 Preispolitik	318
3.2.2.2 Rabattpolitik	321



3.2.2.3	Konditionenpolitik	322
3.2.2.4	Kreditpolitik	323
3.2.3	Distributionspolitik	324
3.2.3.1	Direkte Absatzwege	325
3.2.3.2	Indirekte Absatzwege	327
3.2.3.3	Marketing-Logistik	328
3.2.4	Kommunikationspolitik	329
3.2.4.1	Werbung	329
3.2.4.2	Verkaufsförderung	332
3.2.4.3	Öffentlichkeitsarbeit	333
3.3	Kontrolle	333
	<b>Kontrollfragen</b>	<b>335</b>
<b>E.</b>	<b>Finanzbereich</b>	<b>341</b>
<b>1.</b>	<b>Investition</b>	<b>348</b>
1.1	Planung	348
1.1.1	Einzelinvestitionen	349
1.1.1.1	Statische Investitionsrechnungen	351
1.1.1.2	Dynamische Investitionsrechnungen	355
1.1.2	Investitionsprogramm	360
1.1.3	Unternehmensbewertung	361
1.2	Durchführung	362
1.2.1	Objektbezogene Investitionen	362
1.2.2	Wirkungsbezogene Investitionen	363
1.3	Kontrolle	364
<b>2.</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>365</b>
2.1	Planung	367
2.1.1	Kapitalbedarfsrechnung	368
2.1.2	Finanzplan	370
2.2	Durchführung	371
2.2.1	Beteiligungsfinanzierung	372
2.2.1.1	Personengesellschaften	373
2.2.1.2	Kapitalgesellschaften	373
2.2.1.3	Genossenschaften	373
2.2.2	Fremdfinanzierung	374
2.2.2.1	Sicherheiten	374
2.2.2.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	375
2.2.2.3	Langfristige Fremdfinanzierung	379

2.2.3 Innenfinanzierung	383
2.2.3.1 Finanzierung aus Umsatzerlösen	384
2.2.3.2 Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzung	386
2.3 Kontrolle	386
<b>Kontrollfragen</b>	389
<b>F. Personalbereich</b>	393
<b>1. Planung</b>	394
1.1 Individualplanung	394
1.2 Kollektivplanung	395
<b>2. Durchführung</b>	396
2.1 Personalbeschaffung	396
2.1.1 Beschaffungswege	397
2.1.2 Bewerbung	399
2.1.3 Auswahl	400
2.1.4 Arbeitsvertrag	401
2.2 Personaleinsatz	401
2.2.1 Arbeitsplatz	402
2.2.2 Arbeitszeit	403
2.2.3 Arbeitsaufgabe	404
2.3 Personalführung	404
2.3.1 Führungskräfte	404
2.3.2 Führungsinstrumente	405
2.3.3 Geführtes Personal	406
2.4 Personalentlohnung	407
2.4.1 Arbeitsbewertung	408
2.4.2 Arbeitslöhne	410
2.4.3 Mindestlohn	412
2.4.4 Zusatzkosten	413
2.4.5 Lohn-und Gehaltsrechnung	413
2.5 Personalentwicklung	414
2.5.1 Ausbildung	415
2.5.2 Fortbildung	416
2.5.3 Umschulung	417
2.6 Personalfreistellung	418
2.6.1 Interne Personalfreistellung	418
2.6.2 Externe Personalfreistellung	419
<b>3. Kontrolle</b>	420
<b>Kontrollfragen</b>	421

<b>G. Informationsbereich</b>	425
<b>1. Informationen</b>	425
1.1 Planung	427
1.1.1 Bedarfsanalyse	427
1.1.2 Zielanalyse	428
1.2 Durchführung	429
1.2.1 Informationsarten	429
1.2.1.1 Personalinformationen	429
1.2.1.1.1 Informationen über Personal	429
1.2.1.1.2 Informationen von Personal	430
1.2.1.1.3 Informationen an Personal	430
1.2.1.2 Güterinformationen	433
1.2.1.3 Kapitalinformationen	433
1.2.2 Informationsverarbeitung	434
1.3 Kontrolle	436
<b>2. Informatik</b>	437
2.1 Software	438
2.1.1 Arten	439
2.1.2 Einsatzbereiche	440
2.1.3 Programmierung	441
2.2 Orgware	442
2.3 Hardware	445
<b>Kontrollfragen</b>	447
<b>H. Rechnungswesen</b>	449
<b>I. Buchführung</b>	450
1.1 Grundsätze	451
1.2 Konten	453
1.2.1 Bestandskonten	455
1.2.2 Erfolgskonten	459
1.3 Abschlussarbeiten	463
<b>2. Jahresabschluss</b>	465
2.1 Bilanz	466
2.1.1 Arten	467
2.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	469
2.1.3 Ansatzvorschriften	470

2.1.4	Gliederungsvorschriften	471
2.1.4.1	Aktiv-Seite	472
2.1.4.2	Passiv-Seite	475
2.1.5	Bewertungsvorschriften	477
2.1.5.1	Bewertung des Anlagevermögens	478
2.1.5.2	Bewertung des Umlaufvermögens	478
2.1.5.B	Bewertung der Passiv-Seite	480
2.2	Gewinn-und Verlustrechnung	480
2.3	Anhang/Lagebericht	484
2.4	Internationaler Jahresabschluss (IFRS)	485
2.4.1	Ziele	486
2.4.2	Konzeption	486
<b>3.</b>	<b>Kostenrechnung</b>	487
3.1	Begriffe	488
3.1.1	Leistungen	489
3.1.2	Kosten	489
3.1.2.1	Verrechnungsbezogene Kosten	490
3.1.2.2	Beschäftigungsbezogene Kosten	491
3.2	Elemente	494
3.2.1	Kostenartenrechnung	494
3.2.1.1	Materialkosten	495
3.2.1.2	Personalkosten	496
3.2.1.3	Kalkulatorische Kosten	497
3.2.2	Kostenstellenrechnung	499
3.2.2.1	Betriebsabrechnungsbogen	499
3.2.2.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	503
3.2.3	Kostenträgerrechnung	504
3.2.3.1	Kostenträgerstückrechnung	504
3.2.3.2	Kostenträgerzeitrechnung	506
3.3	Systeme	508
3.3.1	Vollkostenrechnungen	508
3.3.1.1	Istkostenrechnung	509
3.3.1.2	Plankostenrechnung	509
3.3.2	Teilkostenrechnungen	510
3.3.2.1	Deckungsbeitragsrechnung	510
3.3.2.2	Grenzplankostenrechnung	511
	<b>Kontrollfragen</b>	512

<b>I. Controlling</b>	<b>517</b>
<b>1. Organisation</b>	<b>519</b>
<b>2. Prozess</b>	<b>522</b>
<b>3. Aufgaben</b>	<b>524</b>
3.1 Planung	524
3.1.1 Aktivitäten	524
3.1.2 Indikatoren	525
3.1.3 Budgetierung	527
3.2 Kontrolle	528
3.2.1 Arten	528
3.2.2 Risikomanagement	529
3.3 Informationsversorgung	530
3.4 Steuerung	531
<b>Kontrollfragen</b>	<b>534</b>
<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	<b>537</b>
<b>Lösungen</b>	<b>591</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>655</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>681</b>