

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Von

Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

Mitbegründet von

Dipl.-Kfm. Dipl.-Betriebswirt

Horst-Joachim Rahn

13., aktualisierte Auflage

Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 13. Auflage	7
Benutzungshinweise	8
Abkürzungsverzeichnis	23
A. Grundlagen	27
1. Betriebswirtschaftslehre	29
1.1 Ansätze	31
1.1.1 Produktionsfaktoransatz	32
1.1.2 Entscheidungsansatz	34
1.1.3 Systemansatz	35
1.1.4 Führungsansatz	36
1.1.5 Ökologieansatz	37
1.1.6 Prozessansatz	38
1.2 Prozesse	39
1.2.1 Geschäftsprozesse	39
1.2.1.1 Güterwirtschaftlicher Prozess	40
1.2.1.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess	42
1.2.1.3 Informationeller Prozess	43
1.2.2 Führungsprozesse	44
1.3 Teilnehmer	47
1.3.1 Interne Teilnehmer	48
1.3.2 Externe Teilnehmer	49
1.4 Kennzahlen	50
1.4.1 Wirtschaftlichkeit	51
1.4.2 Produktivität	51
1.4.3 Rentabilität	52
1.4.4 Liquidität	53
2. Einzelwirtschaften	54
2.1 Arten der Unternehmen	55
2.1.1 Faktorbezug	56
2.1.2 Branchenbezug	57
2.1.3 Standortbezug	58
2.1.4 Rechtsformbezug	59
2.1.5 Größenbezug	60
2.2 Entscheidungen	61
2.2.1 Gründungsentscheidungen	63
2.2.2 Organisationsentscheidungen	64
2.2.3 Durchführungsentscheidungen	65

2.2.4	Zusammenschlussesentscheidungen	66
2.2.5	Krisenentscheidungen	66
2.3	Bereiche	67
2.3.1	Leistungsbereich	68
2.3.2	Finanzbereich	69
2.3.3	Personalbereich	71
2.3.4	Informationsbereich	72
2.3.5	Rechnungswesen	73
2.3.6	Controlling	73
2.4	Führung	74
2.4.1	Unternehmensführung	75
2.4.2	Bereichsführung	75
2.4.3	Gruppenführung	77
2.4.4	Individualführung	77
3.	Wirtschaftsrecht	78
3.1	Bürgerliches Recht	79
3.1.1	Rechtsgeschäfte	79
3.1.1.1	Arten	80
3.1.1.2	Willenserklärungen	81
3.1.1.3	Nichtigkeit	82
3.1.1.4	Anfechtung	83
3.1.2	Rechts-/Geschäftsfähigkeit	83
3.1.3	Leistungsstörungen	84
3.1.4	Verjährung	87
3.2	Handelsrecht	88
3.2.1	Kaufleute	89
3.2.2	Firma/Handelsregister	91
3.2.3	Vollmachten	92
3.3	Gesellschaftsrecht	94
3.3.1	Personengesellschaften	95
3.3.2	Kapitalgesellschaften	95
3.3.3	Gemischte Gesellschaften	95
3.4	Schutzrecht	96
3.4.1	Gewerblicher Rechtsschutz	96
3.4.1.1	Patentschutz	96
3.4.1.2	Gebrauchsmusterschutz	98
3.4.1.3	Designschutz	99
3.4.1.4	Markenschutz	100
3.4.2	Wettbewerbschutz	102
3.4.2.1	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	103
3.4.2.2	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	104

3.4.3	Datenschutz	104
3.4.3.1	Grundsätze der Datenschutz-Grundverordnung	105
3.4.3.2	Rechte der betroffenen Personen	106
3.4.3.3	Datenschutzbeauftragter	107
3.4.4	Umweltschutz	108
3.4.4.1	Bodenschutzrecht	109
3.4.4.2	Gewässerschutzrecht	109
3.4.4.3	Naturschutzrecht	110
3.4.4.4	Klimaschutz- und Energierecht	111
3.4.4.5	Immissionsschutzrecht	112
3.4.4.6	Abfallrecht	113
3.5	Arbeitsrecht	115
3.5.1	Individualarbeitsrecht	115
3.5.2	Kollektivarbeitsrecht	116
3.6	Sozialrecht	118
3.6.1	Rechtsvorschriften	118
3.6.2	Sozialversicherung	119
3.7	Steuerrecht	121
3.7.1	Öffentlich-rechtliche Abgaben	122
3.7.2	Direkte Steuern	123
3.7.3	Indirekte Steuern	123
3.7.4	Steuerschuld	124
3.7.5	Steuerhoheit	125
	Kontrollfragen	126
	B. Unternehmen	135
	1. Phasen	135
1.1	Gründung	136
1.1.1	Grundlagen	137
1.1.1.1	Merkmale	137
1.1.1.2	Arten	139
1.1.1.3	Beschränkungen	141
1.1.1.4	Anforderungen an Gründer	142
1.1.2	Vorbereitung der Unternehmensgründung	143
1.1.3	Businessplan	151
1.1.4	Umsetzung	153
1.2	Entwicklung	155
1.2.1	Positive Entwicklung	156
1.2.2	Negative Entwicklung	157

1.3 Krise	158
1.3.1 Sanierung	158
1.3.2 Insolvenz	159
1.3.2.1 Regelinsolvenzverfahren	161
1.3.2.1.1 Ablauf	161
1.3.2.1.2 Insolvenzplan	165
1.3.2.2 Verbraucherinsolvenzverfahren	166
1.3.2.3 Restschuld-Befreiungsverfahren	168
1.3.3 Liquidation	169
1.3.3.1 Arten	170
1.3.3.2 Durchführung	170
2. Rechtsformen	171
2.1 Einzelunternehmen	172
2.1.1 Gründung/Auflösung	172
2.1.2 Rechte/Pflichten	173
2.1.3 Bedeutung	173
2.2 Personengesellschaften	174
2.2.1 Offene Handelsgesellschaft	174
2.2.1.1 Gründung/Auflösung	174
2.2.1.2 Rechte/Pflichten	175
2.2.1.3 Bedeutung	176
2.2.2 Kommanditgesellschaft	177
2.2.2.1 Gründung/Auflösung	177
2.2.2.2 Rechte/Pflichten	178
2.2.2.3 Bedeutung	178
2.2.3 Stille Gesellschaft	179
2.2.4 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	180
2.2.5 Partnerschaftsgesellschaft	181
2.3 Kapitalgesellschaften	182
2.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	182
2.3.1.1 Gründung/Auflösung	183
2.3.1.2 Rechte/Pflichten	183
2.3.1.3 Organe	184
2.3.1.4 Bedeutung	185
2.3.2 Haftungsbeschränkte Unternehmersgesellschaft	186
2.3.3 Aktiengesellschaft	186
2.3.3.1 Gründung/Auflösung	187
2.3.3.2 Rechte/Pflichten	187
2.3.3.3 Organe	188
2.3.3.4 Bedeutung	189

2.3.4	Europäische Gesellschaft	190
2.3.5	Kommanditgesellschaft auf Aktien	191
2.4	Gemischte Rechtsformen	192
2.4.1	GmbH & Co KG	192
2.4.2	Doppelgesellschaft	193
2.5	Sonstige Rechtsformen	193
2.5.1	Stiftung	193
2.5.2	Genossenschaft	194
2.5.3	Verein	195
2.5.4	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	195
2.6	Öffentliche Unternehmen	196
3.	Organisation	197
3.1	Aufbauorganisation	198
3.1.1	Aufbauvorbereitung	199
3.1.2	Aufbaugestaltung	200
3.1.2.1	Stellenbildung	200
3.1.2.2	Aufbaufestlegungen	201
3.1.2.3	Gruppen/Bereichs-/Leitungsbildung	206
3.1.2.4	Organisationsstruktur	207
3.1.3	Aufbaudokumentation	214
3.2	Prozessorganisation	216
3.2.1	Prozessvorbereitung	218
3.2.2	Prozessgestaltung	219
3.2.2.1	Groborganisation	219
3.2.2.2	Detailorganisation	219
3.2.3	Prozessstruktur	222
3.2.4	Prozessdokumentation	224
3.3	Projektorganisation	225
3.3.1	Projektaufbauorganisation	226
3.3.1.1	Projektleiter	226
3.3.1.2	Projektgruppe	227
3.3.1.3	Projektgestaltungsformen	227
3.3.2	Projektprozessorganisation	229
3.3.2.1	Projektvorbereitung	230
3.3.2.2	Projektplanung	230
3.3.2.3	Projektgestaltung	231
3.4	Organisationsentwicklung	232
3.4.1	Business Reengineering	232
3.4.2	Konzepte	233

4. Zusammenschlüsse	236
4.1 Kooperationsformen	237
4.1.1 Interessengemeinschaften	238
4.1.2 Gelegenheitsgesellschaften	238
4.1.3 Kartelle	239
4.1.4 Gemeinschaftsunternehmen	242
4.2 Konzentrationsformen	243
4.2.1 Beteiligungen	243
4.2.2 Konzerne	244
4.2.2.1 Horizontale/vertikaleKonzerne	246
4.2.2.2 Unterordnungs-/Gleichordnungskonzerne	247
4.2.2.3 Organische/anorganischeKonzerne	247
4.2.3 Fusion	248
4.3 Unternehmensverbände	251
Kontrollfragen	253
C. Führung	261
1. Instrumente	265
1.1 Führungsstile	266
1.2 Führungstechniken	266
1.3 Führungsmittel	267
2. Leitung	268
2.1 Unternehmensleitung	270
2.1.1 Entscheidungsaufgaben	271
2.1.2 Eigenschaften	272
2.2 Bereichsleitung	273
2.2.1 Entscheidungsaufgaben	274
2.2.2 Eigenschaften	275
2.3 Gruppenleitung	276
3. Führungsprozess	280
3.1 Zielsetzung	281
3.1.1 Zielbeziehungen	282
3.1.2 Zielränge	282
3.1.3 Zielkonkretisierung	283
3.2 Planung	284
3.2.1 Strategische Planung	286
3.2.2 Taktische Planung	287
3.2.3 Operative Planung	288

3.3	Durchführung	289
3.3.1	Realisierungsebenen	289
3.3.2	Realisierungsfunktionen	291
3.3.3	Realisierungsstörungen	293
3.4	Kontrolle	293
3.4.1	Arten	294
3.4.2	Vorgehensweise	295
4.	Strategie	296
4.1	Situationsanalyse	297
4.2	Vorstellungsprofile	298
4.3	Strategieentwurf	299
4.3.1	Strategische Entscheidungen	300
4.3.2	Corporate Governance	304
4.3.2.1	Grundlagen	304
4.3.2.2	Regelungen	306
	Kontrollfragen	307
D.	Leistungsbereich	311
1.	Materialbereich	313
1.1	Planung	318
1.1.1	Materialbedarfsplanung	318
1.1.1.1	Programmierorientierte Materialbedarfsplanung	318
1.1.1.2	Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung	320
1.1.2	Materialbestandsplanung	322
1.1.2.1	Bestandsarten	322
1.1.2.2	Bestandsstrategien	324
1.1.2.3	Bestandsergänzung	326
1.1.3	Materialbeschaffungsplanung	326
1.1.3.1	Beschaffungsprinzipien	327
1.1.3.2	Beschaffungstermine	327
1.1.3.3	Beschaffungsmengen	328
1.2	Durchführung	329
1.2.1	Materialbestand	330
1.2.2	Materialbeschaffung	331
1.2.3	Materiallagerung	332
1.2.3.1	Materialeingang	332
1.2.3.2	Materiallagerung	333
1.2.3.3	Materialabgang	334
1.2.4	Materialentsorgung	334
1.3	Kontrolle	335

Produktionsbereich	336
2.1 Planung	337
2.1.1 Erzeugnisplanung	338
2.1.1.1 Zeichnung	339
2.1.1.2 Stückliste	340
2.1.1.3 Nummerung	342
2.1.2 Programmplanung	344
2.1.3 Arbeitsplanung	345
2.1.4 Bereitstellungsplanung	347
2.1.5 Prozessplanung	347
2.1.5.1 Aufträge	348
2.1.5.2 Zeiten	348
2.1.5.2.1 REFA-Zeiten	349
2.1.5.2.2 Durchlaufterminierung	353
2.1.5.3 Kapazitäten	355
2.2 Durchführung	356
2.2.1 Produktionsverfahren	356
2.2.2 Produktionssteuerung	357
2.3 Kontrolle	359
Marketingbereich	361
3.1 Planung	363
3.1.1 Marktforschung	364
3.1.1.1 Daten	364
3.1.1.2 Formen	365
3.1.1.3 Methoden	366
3.1.1.4 Auswertung	367
3.1.2 Pläne	368
3.1.2.1 Absatzplan	368
3.1.2.2 Maßnahmenplan	369
3.1.2.3 Kostenplan	370
3.2 Durchführung	371
3.2.1 Produktpolitik	371
3.2.1.1 Produktpolitik i. e. S.	372
3.2.1.2 Programmpolitik	375
3.2.1.3 Kundendienstpolitik	377
3.2.1.4 Garantieleistungspolitik	377
3.2.2 Kontrahierungspolitik	378
3.2.2.1 Preispolitik	378
3.2.2.2 Rabattpolitik	381

3.2.2.3	Konditionenpolitik	382
3.2.2.4	Kreditpolitik	383
3.2.3	Distributionspolitik	383
3.2.3.1	Direkte Absatzwege	384
3.2.3.2	Indirekte Absatzwege	386
3.2.3.3	Marketing-Logistik	388
3.2.4	Kommunikationspolitik	388
3.2.4.1	Werbung	389
3.2.4.2	Verkaufsförderung	392
3.2.4.3	Öffentlichkeitsarbeit	392
3.3	Kontrolle	393
	Kontrollfragen	394
E. Finanzbereich		401
1. Investition		408
1.1	Planung	408
1.1.1	Einzelinvestitionen	409
I.I.I.I	Statische Investitionsrechnungen	410
1.1.1.2	Dynamische Investitionsrechnungen	415
1.1.2	Investitionsprogramm	419
1.1.3	Unternehmensbewertung	420
1.2	Durchführung	421
1.2.1	Objektbezogene Investitionen	421
1.2.2	Wirkungsbezogene Investitionen	422
1.3	Kontrolle	423
2. Finanzierung		424
2.1	Planung	426
2.1.1	Kapitalbedarfsrechnung	427
2.1.2	Finanzplan	428
2.2	Durchführung	430
2.2.1	Beteiligungsfinanzierung	430
2.2.1.1	Personengesellschaften	431
2.2.1.2	Kapitalgesellschaften	431
2.2.1.3	Genossenschaften	432
2.2.2	Fremdfinanzierung	432
2.2.2.1	Sicherheiten	432
2.2.2.2	Kurzfristige Fremdfinanzierung	434
2.2.2.3	Langfristige Fremdfinanzierung	437

2.2.3	Innenfinanzierung	441
2.2.3.1	Finanzierung aus Umsatzerlösen	442
2.2.3.2	Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzungen	444
2.3	Kontrolle	444
	Kontrollfragen	447
	F. Personalbereich	451
1.	Planung	452
1.1	Individualplanung	452
1.2	Kollektivplanung	453
2.	Durchführung	454
2.1	Personalbeschaffung	454
2.1.1	Beschaffungswege	455
2.1.2	Bewerbung	456
2.1.3	Auswahl	457
2.1.4	Arbeitsvertrag	458
2.2	Personaleinsatz	459
2.2.1	Arbeitsplatz	460
2.2.2	Arbeitszeit	461
2.2.3	Arbeitsaufgabe	461
2.3	Personalführung	462
2.3.1	Führungskräfte	462
2.3.2	Führungsinstrumente	463
2.3.3	Geführtes Personal	464
2.4	Personalentlohnung	465
2.4.1	Arbeitsbewertung	465
2.4.2	Arbeitslöhne	467
2.4.3	Mindestlohn	469
2.4.4	Zusatzkosten	471
2.4.5	Lohn- und Gehaltsrechnung	471
2.5	Personalentwicklung	472
2.5.1	Ausbildung	473
2.5.2	Fortbildung	474
2.5.3	Umschulung	476
2.6	Personalfreistellung	476
2.6.1	Interne Personalfreistellung	477
2.6.2	Externe Personalfreistellung	477
3.	Kontrolle	478
	Kontrollfragen	480

G. Informationsbereich	483
1. Informationen	483
1.1 Planung	485
1.1.1 Bedarfsanalyse	485
1.1.2 Zielanalyse	486
1.2 Durchführung	487
1.2.1 Informationsarten	487
1.2.1.1 Personalinformationen	487
1.2.1.1.1 Informationen über Personal	487
1.2.1.1.2 Informationen von Personal	488
1.2.1.1.3 Informationen an Personal	488
1.2.1.2 Güterinformationen	491
1.2.1.3 Kapitalinformationen	491
1.2.2 Informationsverarbeitung	492
1.3 Kontrolle	494
2. Informatik	495
2.1 Software	496
2.1.1 Arten	497
2.1.2 Einsatzbereiche	498
2.1.3 Programmierung	499
2.2 Orgware	500
2.3 Hardware	503
Kontrollfragen	505
H. Rechnungswesen	507
1. Buchführung	508
1.1 Grundsätze	509
1.2 Konten	511
1.2.1 Bestandskonten	513
1.2.2 Erfolgskonten	517
1.3 Abschlussarbeiten	521
2. Jahresabschluss	523
2.1 Bilanz	524
2.1.1 Arten	525
2.1.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	527
2.1.3 Ansatzvorschriften	528
2.1.4 Gliederungsvorschriften	529
2.1.4.1 Aktiv-Seite	530
2.1.4.2 Passiv-Seite	532

2.1.5	Bewertungsvorschriften	534
2.1.5.1	Bewertung des Anlagevermögens	535
2.1.5.2	Bewertung des Umlaufvermögens	536
2.1.5.3	Bewertung der Passiv-Seite	537
2.2	Gewinn-und Verlustrechnung	538
2.3	Anhang/Lagebericht	541
2.4	Internationaler Jahresabschluss/IFRS	542
2.4.1	Ziele	543
2.4.2	Konzeption	543
3.	Kostenrechnung	544
3.1	Begriffe	545
3.1.1	Leistungen	545
3.1.2	Kosten	546
3.1.2.1	Verrechnungsbezogene Kosten	547
3.1.2.2	Beschäftigungsbezogene Kosten	547
3.2	Elemente	551
3.2.1	Kostenartenrechnung	551
3.2.1.1	Materialkosten	552
3.2.1.2	Personal kosten	553
3.2.1.3	Kalkulatorische Kosten	553
3.2.2	Kostenstellenrechnung	555
3.2.2.1	Betriebsabrechnungsbogen	556
3.2.2.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	560
3.2.3	Kostenträgerrechnung	560
3.2.3.1	Kostenträgerstückrechnung	560
3.2.3.2	Kostenträgerzeitrechnung	562
3.3	Systeme	564
3.3.1	Vollkostenrechnungen	564
3.3.1.1	Istkostenrechnung	565
3.3.1.2	Plankostenrechnung	565
3.3.2	Teilkostenrechnungen	566
3.3.2.1	Deckungsbeitragsrechnung	566
3.3.2.2	Grenzplankostenrechnung	567
	Kontrollfragen	568

I. Controlling	573
1. Organisation	576
2. Prozess	579
3. Aufgaben	581
3.1 Planung	581
3.1.1 Aktivitäten	581
3.1.2 Indikatoren	583
3.1.3 Budgetierung	584
3.2 Kontrolle	585
3.2.1 Arten	586
3.2.2 Risikomanagement	586
3.3 Informationsversorgung	589
3.4 Steuerung	589
Kontrollfragen	592
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	595
Lösungen	649
Literaturverzeichnis	713
Stichwortverzeichnis	735