

LEHRBUCH

Erich Hölter

Betriebswirtschaft für Schule, Studium und Beruf



SCHÄFFER
POESCHEL



SCHÄFFER

POESCHEL

Erich Hölter

Betriebswirtschaft für Schule, Studium und Beruf

Unter Mitarbeit von Hede Helfrich
und Tobias Krippendorff

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor:

Prof. Dr. Erich Hölter lehrt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Management und Controlling an der Technischen Hochschule Köln.

Mitautoren:

Prof. Dr. Hede Helfrich war Lehrstuhlinhaberin für Psychologie und Interkulturelle Kommunikation an der Universität Hildesheim und der Technischen Universität Chemnitz.

Tobias Krippendorff (M.A.) ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für berufliche Hochschulbildung (IBH) GmbH, Köln.

Dozenten finden *PowerPoint*®-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3797-4 Bestell-Nr. 11022-0001
ePUB ISBN 978-3-7910-4132-2 Bestell-Nr. 11022-0100
ePDF ISBN 978-3-7910-3798-1 Bestell-Nr. 11022-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Fotolia)
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Printed in Germany
März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

»Vom Kunden her denken...« (kaufmännische Redewendung)

»Vom Kunden her denken...« beschreibt den roten Faden, den sich der Autor als Leitgedanken zur Darstellung der Betriebswirtschaftslehre in diesem Buch gegeben haben. Nach einer kurzen Einführung zur Integration der BWL in den wirtschaftlichen Kontext im ersten Kapitel rückt im zweiten Kapitel die Darstellung der Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt der Betrachtung. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Geschäftsidee und möchten diese als Entrepreneur umsetzen, wie gehen Sie vor? Was zeichnet Ihre Idee aus und warum sollen Kunden Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung kaufen? Dies sind typische Fragen der Absatzwirtschaft und des Marketings, mit der Sie sich als erstes auseinandersetzen müssen. Es folgen Überlegungen zur Produktion und zur Beschaffung, denn Produkte und Dienstleistungen, die Sie auf dem Absatzmarkt anbieten möchten, müssen entwickelt und hergestellt werden.

Im dritten Kapitel beschäftigen Sie sich mit strukturierenden Entscheidungen: Welchen Standort wählen Sie für Ihr Unternehmen, welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben und wie organisieren Sie Ihre Abläufe und Prozesse? Die Frage nach dem Personal steht im Mittelpunkt des vierten Kapitels. Nach welchen Prinzipien motivieren und bezahlen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie führen Sie Ihr Personal und welche rechtlichen Möglichkeiten bestehen, um sich ggf. wieder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen?

Ein Unternehmen muss finanziert werden. Im fünften Kapitel dieses Buches beschäftigen Sie sich mit Fragen des Kapitalbedarfs und der Kapitalbeschaffung. Anschließend lernen Sie die wichtigsten Methoden der dynamischen Investitionsrechnung kennen und berechnen die Vorteilhaftigkeit von Investitionen als Kapitalverwendung. Alle Geschäftsvorfälle, die in Ihrem Unternehmen auftreten, müssen dokumentiert und bewertet werden. Dies sind die Aufgaben des Rechnungswesens, das Sie im sechsten Kapitel näher kennenlernen. Mit Hilfe der Methoden des internen Rechnungswesens können Sie z. B. berechnen, wie viele Produkte Sie mindestens verkaufen müssen, um die Gewinnschwelle zu erreichen oder wie hoch Ihr Betriebsergebnis bei einer bestimmten Verkaufsmenge ist. Der Jahresabschluss mit seinen Prinzipien zur Aufstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung steht im Mittelpunkt des externen Rechnungswesens und natürlich darf eine kurze Betrachtung zu den Gewinnsteuern nicht fehlen.

Im abschließenden siebten Kapitel schließlich führen Sie die verschiedenen Betrachtungsebenen der Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der strategischen Planung zusammen. Produktportfolio, Produktlebenszyklus, SWOT-Analyse und Balanced Scorecard-Betrachtungen sowie Rendite-Berechnungen sind typische Instrumente, die Sie zur Beurteilung Ihrer Geschäftsidee heranziehen können.

Jedes Kapitel dieses Buches beginnt mit einer kurzen Übersicht und endet mit Anwendungsfragen/Lernzielen sowie mit einem durchgehenden Anwendungsbeispiel, das Sie als Anregung auf Ihre Geschäftsidee übertragen können. Natürlich fin-

den Sie am Ende eines jeden Kapitels nicht nur die Auflistung der zitierten Literatur, sondern auch weiterführende Literatur zur Vertiefung der beschriebenen Themenstellung.

Das Buch wäre in der vorliegenden Form nicht ohne die Mithilfe vieler anderer Personen zustande gekommen. Bedanken möchte ich besonders bei Frau *Kathrin Neunteufel*, M.Sc., Frau *Jana Rumberger*, M. A. und Herrn Dipl. Kfm. *Karsten Schröder*, die sich intensiv an den ersten Entwürfen zu diesem Buch beteiligten und bei Herrn Dr. *Claudius Mandel*, der sich eingehend mit den Lernzielen auseinandersetzte. Frau *Dagmar Roseblade* gebührt mein ganz besonderer Dank für ihre kritischen Textkommentare und ihre konzentrierte Unterstützung bei der Aufarbeitung der Druckfahnen. Mein Dank gilt natürlich auch Herrn *Frank Katzenmayer* und Frau *Adelheid Fleischer* vom Schäffer-Poeschel Verlag für die stets angenehme und konstruktive Zusammenarbeit, die die zügige Herstellung dieses Buches erst ermöglichte.

Besonders bedanken möchte ich mich schließlich bei den beiden Mitverfassern dieses Buches, Frau Professor Dr. *Hede Helfrich* und Herrn *Tobias Krippendorff*, M. A. Sie haben mich nicht nur bei der Konzeption dieses Buches intensiv unterstützt, sondern zudem einzelne Kapitel maßgeblich betreut und geprägt.

Allfällige Fehler gehen natürlich zu Lasten des Autors. Ich würde mich sehr freuen, wenn dieses Buch Ihr Interesse findet und bin für Anregungen und Feedback an bwl@hoelter.online stets dankbar.

Köln, im Februar 2018

Erich Hölter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort		V
1	Betriebswirtschaftslehre im wirtschaftlichen Kontext	1
1.1	Bedürfnisbefriedigung und Wirtschaftsgüter	2
1.2	Unternehmen als private Betriebe	4
1.3	Unternehmensziele	6
1.4	Wertschöpfungsrechnung	9
1.5	Branchenwettbewerb	12
2	Leistungswirtschaftliche Prozesse	19
2.1	Absatz	19
2.1.1	Ziele und Aufgaben des Absatzes	19
2.1.2	Marktforschung	22
2.1.3	Absatzpolitische Instrumente	26
2.1.3.1	Produktpolitik	27
2.1.3.2	Kontrahierungspolitik	28
2.1.3.3	Kommunikationspolitik	29
2.1.3.4	Distributionspolitik	32
2.1.4	Absatzplan	33
2.2	Produktion	34
2.2.1	Ziele und Aufgaben der Produktion	34
2.2.2	Differenzierung der Produktionstypen	38
2.2.3	Organisation der Produktion	40
2.2.3.1	Werkstattproduktion	41
2.2.3.2	Fließproduktion	45
2.3	Beschaffung	47
2.3.1	Ziele und Aufgaben der Beschaffung	47
2.3.2	Beschaffungsbedarf	50
2.3.2.1	Deterministische Bedarfsplanung	50
2.3.2.2	Stochastische Bedarfsplanung	52
2.3.3	Bestandsführung und Bestellmenge	56
2.3.4	Planung der Beschaffungsumsetzung	59
3	Strukturelle Entscheidungen	67
3.1	Standort	68
3.2	Rechtsform	70
3.2.1	Rechtsformen im Überblick	70
3.2.2	Einzelunternehmen und Personengesellschaften	72
3.2.3	Kapitalgesellschaften und besondere Rechtsformgestaltungen	74
3.2.4	Rechtsformen und unternehmerische Mitbestimmung	81

3.3	Organisation	82
3.3.1	Grundbegriffe der Organisation	82
3.3.2	Aufbauorganisation	85
3.3.3	Ablauforganisation	89
4	Personal	93
4.1	Grundlagen	94
4.2	Personalbedarf	95
4.3	Personalauswahl	95
4.4	Arbeitsmotivation	99
4.4.1	Arbeitsmotivation als Leistungsbereitschaft	99
4.4.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	100
4.4.3	Motivationstheorien	100
4.4.3.1	Bedürfnistheorien	100
4.4.3.2	Instrumentalitätstheorien	102
4.4.3.3	Gleichgewichtstheorien	104
4.4.4	Arbeitszufriedenheit	105
4.4.5	Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung	105
4.5	Arbeitsentgelt	106
4.5.1	Arbeitsentgelt als Kostenfaktor und als Einkommen	106
4.5.2	Gerechtigkeit beim Arbeitsentgelt	108
4.5.3	Lohnformen	112
4.5.3.1	Zeitlohn	112
4.5.3.2	Leistungslohn	113
4.5.3.3	Prämienlohn	115
4.5.4	Betriebliche Sozialleistungen	116
4.5.5	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	117
4.6	Personalführung	118
4.6.1	Führungsaufgaben	118
4.6.2	Führungstheorien	119
4.6.2.1	Persönlichkeitsansätze	119
4.6.2.2	Verhaltensansätze	119
4.6.2.3	Interaktionsansätze	121
4.7	Personalentwicklung	124
4.8	Personalfreisetzung	126
4.9	Betriebliche Mitbestimmung	128
5	Investition und Finanzierung	135
5.1	Grundlagen	136
5.2	Kapitalbedarf	138
5.3	Kapitalbeschaffung	144
5.3.1	Außenfinanzierung	144
5.3.2	Innenfinanzierung	148
5.4	Kapitalverwendung und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	150

6	Rechnungswesen	165
6.1	Grundlagen	166
6.2	Internes Rechnungswesen	169
6.2.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	169
6.2.2	Kostenartenrechnung	172
6.2.3	Kostenstellenrechnung	175
6.2.4	Kostenträgerrechnung	178
6.2.4.1	Kostenträgerstückrechnung	178
6.2.4.2	Kostenträgerzeitrechnung	181
6.2.5	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	187
6.3	Externes Rechnungswesen	189
6.3.1	Grundlagen des Jahresabschlusses	189
6.3.2	Bilanz	192
6.3.3	Gewinn- und Verlustrechnung	195
6.3.4	Anhang und Lagebericht	199
6.3.5	Internationale Rechnungslegung	200
6.3.6	Steuerrechtliche Rechnungslegung	202
7	Unternehmensplanung und -steuerung	211
7.1	Grundlagen	212
7.2	Instrumente der strategischen Planung	215
7.2.1	SWOT-Analyse	215
7.2.2	Produktlebenszyklus und Erfahrungskurve	217
7.2.3	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix)	219
7.3	Unternehmenssteuerung und wertorientierte Unternehmens- führung	223
7.3.1	Balanced Scorecard	223
7.3.2	Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität	226
7.3.3	Ökonomischer Gewinn	230
7.3.4	Unternehmenswert	232
	Stichwortverzeichnis	241