

LEHRBUCH

Helmut Schmalen | Hans Pechtl

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

16. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Helmut Schmalen / Hans Pechtl

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

16., überarbeitete Auflage

2019
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände	1
1.1	Einführung	1
1.2	Der betriebliche Transformationsprozess	4
1.2.1	Die Inputfaktoren	4
1.2.2	Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses	7
1.2.3	Wertkette und Wertschöpfung	9
1.3	Die Eckwerte der Unternehmensführung	10
1.3.1	Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	10
1.3.2	Das erwerbswirtschaftliche Prinzip	12
1.3.3	Das finanzielle Gleichgewicht	15
1.4	Das Stakeholder-Modell	16
1.5	Unternehmensethik	17
1.6	Die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft	20
2	Agieren in einer globalisierten Welt	25
2.1	Das Phänomen der Globalisierung	25
2.2	Die Wahl des betrieblichen Standorts	28
2.3	Die Standortfaktoren	29
2.3.1	Logistikkosten	29
2.3.2	Kosten der Arbeitskräfte	30
2.3.3	Abschreibungs- und Zinsbelastung	31
2.3.4	Energiekosten	31
2.3.5	Clusterleistungen	32
2.3.6	Absatzleistungen	32
2.3.7	Steuern und Subventionen	33
2.3.8	Staatsleistungen	34
2.4	Der Wirtschaftsstandort Deutschland	35
3	Rechtsformwahl und Corporate Governance	41
3.1	Kaufmannseigenschaften	41
3.2	Arten von Rechtsformen	42
3.2.1	Überlegungen zur Wahl der Rechtsform	42
3.2.2	Das Einzelunternehmen	45
3.2.3	Personengesellschaften	45
3.2.3.1	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	46
3.2.3.2	Die Kommanditgesellschaft (KG)	47
3.2.4	Kapitalgesellschaften	48
3.2.4.1	Die Aktiengesellschaft (AG)	48
3.2.4.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	54
3.2.4.3	Die amerikanische Board-Verfassung	55
3.2.4.4	Die Societas Europaea (SE)	56

3.2.5	Genossenschaften	57
3.2.6	Sonderformen	58
3.2.6.1	Die GmbH & Co. KG	58
3.2.6.2	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	58
3.2.6.3	Die stille Gesellschaft	59
3.3	Corporate Governance	60
3.3.1	Auslöser für die Corporate-Governance-Diskussion	60
3.3.2	Inhalte der Corporate Governance	61
3.3.3	Haftung von Organmitgliedern und die Business Judgment Rule	63
3.4	Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften: gefährliche Aktionäre?	64
4	Kooperation und Konzentration von Unternehmen	69
4.1	Übersicht	69
4.2	Formen der Kooperation	71
4.2.1	Informelle Kooperation	71
4.2.2	Arbeitsgemeinschaft	71
4.2.3	Interessengemeinschaft	71
4.2.4	Vertikale Kooperationen	72
4.2.5	Das Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)	73
4.2.6	Die strategische Allianz und strategische Netzwerke	73
4.2.7	Das Kartell	74
4.2.8	Wettbewerbsrechtliche Regelungen von Kooperationen	74
4.3	Die Formen von Unternehmenszusammenschlüssen	75
4.3.1	Die verbundenen Unternehmen	75
4.3.2	Der Konzern	76
4.3.3	Die Fusion	79
4.3.4	Betriebswirtschaftliche Probleme von »Mergers« und »Acquisitions«	80
4.3.5	Feindliche Übernahme	83
4.3.6	Die rechtliche Bewertung von »Mergers« und »Acquisitions«	83
5	Planen, Entscheiden und Kontrollieren	87
5.1	Vorbemerkungen	87
5.2	Die Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation	89
5.2.1	Die Rahmenbedingungen	89

5.2.2	Die Ziele	90	9	Die Menschenführung im Betrieb	163
5.2.3	Die Entscheidungsalternativen	93	9.1	Arbeit in Gruppen	163
5.3	Der Entscheidungsprozess	94	9.1.1	Charakteristik von Arbeitsgruppen und Teams	163
5.4	Aufstellung von Plänen	100	9.1.2	Formelle und informelle Beziehungen im Betrieb	164
5.4.1	Die Flexibilität der Pläne	100	9.1.3	Konflikte in Gruppen	164
5.4.2	Die Koordination der Pläne	100	9.1.4	Führung in Gruppen	167
5.4.3	Die Fristigkeit der Pläne	101	9.2	Führungsstile, Managementprinzipien und -systeme	168
5.5	Von der Kontrolle zum Controlling	102	9.2.1	Die Führungsstile	168
5.6	Informationssysteme und Wissensmanagement	106	9.2.2	Die Managementprinzipien	169
5.7	Risikomanagement	109	9.2.3	Lean Management	171
6	Die Organisationsentscheidungen	113	9.3	Der situative Ansatz zur Führungsgestaltung	172
6.1	Vorbemerkungen	113	9.4	Spezialaspekte der Mitarbeiterführung	175
6.2	Die Aufbauorganisationsentscheidungen	115	9.4.1	Karriereplanung	175
6.2.1	Das Stellengefüge	115	9.4.2	Coaching und Mentoring	176
6.2.2	Das Leitungsgefüge	118	9.4.3	Personalbeurteilung	177
6.2.3	Mögliche Organisationsformen	120	10	Die Bereitstellungsplanung	181
6.2.4	Das Kommunikationsgefüge	123	10.1	Vorbemerkungen	181
6.3	Die Ablauforganisationsentscheidungen	124	10.2	Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)	182
6.4	Projektorganisation	126	10.2.1	Inhalt der Personalplanung	182
6.5	Schnittstellenmanagement	128	10.2.2	Personaleinstellung	183
6.6	Organisatorischer Wandel und Change Management	128	10.2.3	Personalentwicklung	186
7	Arbeitszeit und Arbeitsentgelt	133	10.2.4	Personalfreisetzung	187
7.1	Beschäftigungsformen	133	10.3	Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren	192
7.2	Arbeitszeitmodelle	135	10.4	Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln	193
7.3	Arbeitsentgeltgestaltung	137	10.4.1	Die planmäßigen Abschreibungen	193
7.3.1	Zum Problem der Lohngerechtigkeit	137	10.4.2	Die Intensität	194
7.3.1.1	Die Leistungsgerechtigkeit	137	10.4.3	Die Kapazitätsanpassung	196
7.3.1.2	Die Marktgerechtigkeit	139	10.5	Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren (Materialwirtschaft)	197
7.3.1.3	Die Bedarfsgerechtigkeit	140	10.5.1	Vorbemerkungen	197
7.3.2	Die Lohngestaltung	140	10.5.2	Die Bedarfsplanung	199
7.3.2.1	Der Zeitlohn	140	10.5.3	Die Vorratsplanung	200
7.3.2.2	Der Akkordlohn	142	10.5.4	Die Bestellmengenplanung	201
7.3.2.3	Der Prämienlohn	143	10.5.5	Produktionssynchrone Beschaffung	203
7.3.3	Die Erfolgsbeteiligung	145	10.5.6	Lieferantenauswahl	205
7.4	Die Lohnabzüge und die Personalzusatzkosten	146	10.6	E-Procurement	206
7.5	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	147	11	Die Produktionsplanung	211
7.6	Cafeteria-Systeme	148	11.1	Vorbemerkungen	211
8	Die Mitbestimmung	151	11.2	Auftragsproduktion und Marktproduktion	212
8.1	Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber	151	11.3	Strategische Produktionsplanung	213
8.2	Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	154	11.3.1	Fertigungstiefe	213
8.3	Unternehmerische Mitbestimmung	159			
8.4	Die Mitbestimmung in der Diskussion	160			

11.3.2	Wahl des Fertigungsverfahrens	215
11.3.2.1	Organisationstypen von Fertigungsverfahren	215
11.3.2.2	Fertigungstyp	218
11.4	Operative Produktionsplanung	220
11.4.1	Optimale Losgröße	220
11.4.2	Termin- und Reihenfolgeplanung	220
11.4.3	Innerbetrieblicher Materialfluss	222
11.5	Qualitätssicherungssysteme	223
11.6	Umweltorientierung in der Produktion	225
11.7	Integrative Ansätze der Produktionsplanung	227
11.7.1	Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme	227
11.7.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	228
11.8	Industrie 4.0	229
12	Die Absatzplanung	233
12.1	Die Begriffsinhalte des Marketing	233
12.1.1	Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen	233
12.1.1.1	Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt	233
12.1.1.2	Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht	236
12.1.1.3	Objektdefinitionen des Marketing	238
12.1.2	Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager	240
12.1.2.1	Verkäufer- und Käufermarkt	240
12.1.2.2	Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts	242
12.1.2.3	Die Marketing-Instrumente	243
12.1.2.4	Systematische Marktbearbeitung	245
12.1.3	Marketing als (Unternehmens-)Philosophie	247
12.2	Defining the Business	248
12.3	Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung	252
12.4	Strategischer Wettbewerbsvorteil	256
12.5	Kundenbindung und Relationship-Marketing	260
12.6	Guerilla-Marketing	262
12.7	Sharing-Economy	264
13	Die Preispolitik	267
13.1	Aufgabenbereiche der Preispolitik und des Preismanagements	267
13.2	Behavioral Pricing	269
13.3	Abbildung des Marktresponses auf den Preis	271
13.4	Grundmodelle der Preiskalkulation	273

13.4.1	Das magische Dreieck in der Preispolitik	273
13.4.2	Kostenorientierte Preispolitik	273
13.4.3	Marktorientierte Preispolitik	275
13.4.3.1	Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Gewinn-treiberwirkung des Preises	275
13.4.3.2	Preispolitik im Monopol	276
13.4.4	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Polypol	278
13.4.5	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Oligopol	280
13.5	Preisdifferenzierung	281
13.6	Mehrteilige Tarife	285
13.7	Preispolitik im Big-Data-Zeitalter	286
14	Die Kommunikationspolitik	289
14.1	Die Kommunikationsinstrumente	289
14.1.1	Mediawerbung	289
14.1.2	Verkaufsförderung	294
14.1.3	Direktwerbung	294
14.1.4	Werbung »below the line«	295
14.1.5	Öffentlichkeitsarbeit	295
14.2	Verhaltenswissenschaftlicher Hintergrund zur Kommunikation	296
14.3	Werbegestaltung	298
14.4	Die Planung von Umfang und Streuung des Werbebudgets	299
14.4.1	Der Umfang des Werbebudgets	299
14.4.2	Die Streuung des Werbebudgets	302
14.5	Die Werbewirkungsanalysen	304
14.6	Werbekritik	306
14.6.1	Werbung als Information	306
14.6.2	Werbung als Manipulation	306
14.6.3	Werbung und Konsumlenkung	307
14.6.4	Werbung als Geldverschwendung	308
15	Die Produktpolitik	311
15.1	Der Produkt-Mix	311
15.2	Das Produkt als Transaktionsobjekt des Unternehmens	313
15.2.1	Der generische Produktbegriff	313
15.2.2	Der Produktmarktraum	314
15.3	Planungsinstrumente zur Identifizierung von produktpolitischen Handlungsbedarf	316
15.3.1	Vorbemerkungen	316
15.3.2	Umsatz- und Deckungsbeitragsstrukturanalyse	316
15.3.3	Die Produkt-Portfolio-Methode	317
15.3.4	Der Produktlebenszyklus	318
15.4	Innovationsmanagement	321
15.4.1	Arten von Produktinnovationen	321

15.4.2	Systematische Innovationsentwicklung	322	18.2.2.1	Charakteristik	396
15.4.3	Die Digitalisierung der Produktwelt	325	18.2.2.2	Die Industrieobligation (Teilschuldverschreibung, Anleihe)	397
15.5	Die Markenpolitik	326	18.2.2.3	Die Wandelanleihe (Wandelschuldverschreibung)	401
15.5.1	Begriff und Funktionen der Marke	326	18.2.2.4	Die Optionsanleihe (Optionsschuldverschreibung)	402
15.5.2	Markenwert	329	18.2.2.5	Sonstige langfristige Kreditformen	403
15.5.3	Markenstrategien	330	18.2.2.6	Die kurzfristigen Kreditformen	404
15.6	Die Servicepolitik	332	18.2.2.7	Kreditsubstitute	405
15.7	Die Sortimentsgestaltung im Handel	334	18.2.3	Mezzanine-Kapital	408
15.8	Die Haftung für Produktfehler	335	18.2.4	Crowd-Funding	409
16	Die Vertriebspolitik	341	18.3	Die Innenfinanzierung	409
16.1	Charakteristik des Vertriebs	341	18.4	Die Liquiditätsplanung	412
16.2	Unternehmenseigene Vertriebsorgane	343	18.5	Termingeschäfte	414
16.3	Die Absatzhelfer	345	18.6	Zur Frage der »optimalen« Kapitalstruktur	417
16.4	Der unternehmensgebundene Vertrieb	347	19	Grundlagen des externen Rechnungs- wesens	423
16.5	Der Handel als Absatzmittler	349	19.1	Die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	423
16.6	Vertrieb über Internet (E-Commerce)	352	19.2	Der Zusammenhang zwischen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung	425
17	Die Investitionsplanung	357	19.3	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	427
17.1	Grundlagen der Investitionsrechnung	357	19.3.1	Charakteristik der GoB	427
17.1.1	Charakter der Investitionsplanung	357	19.3.2	Der Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit (§ 239 Abs. 2 HGB)	427
17.1.2	Die Zinsrechnung	358	19.3.3	Der Grundsatz der Klarheit (§§ 238 Abs. 1 Satz 2, 243 Abs. 2 und 247 Abs. 1 HGB)	428
17.1.3	Die Idee des Diskontierens von Zahlungen	361	19.3.4	Der Grundsatz der Vollständigkeit (§§ 239 Abs. 2 und 246 Abs. 1 HGB)	428
17.2	Statische Investitionsrechenverfahren	364	19.3.5	Der Grundsatz der Stetigkeit	429
17.2.1	Die Kostenvergleichsrechnung	364	19.3.6	Der Grundsatz der Vorsicht (§§ 252 Abs. 1 Nr. 4 und 253 Abs. 1–4 HGB)	429
17.2.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	366	19.3.7	Der Grundsatz der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB)	429
17.2.3	Die Rentabilitätsrechnung	367	19.3.8	Die Abgrenzungsgrundsätze	429
17.2.4	Die statische Amortisationsrechnung	367	19.3.9	Das Prinzip der Geheimhaltung	430
17.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	368	19.4	Internationale Rechnungslegungsstan- dards	431
17.3.1	Die Kapitalwertmethode	368	20	Der handelsrechtliche Einzelabschluss	433
17.3.2	Die Methode des internen Zinssatzes	374	20.1	Die Verpflichtung zur Rechnungslegung	433
17.3.3	Die Horizontwertmethode	375	20.2	Der Ablauf der Rechnungslegung	434
17.3.4	Der vollständige Finanzplan	376	20.3	Die Bilanz	436
17.4	Die Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatz- zeitpunktes	379	20.3.1	Der Aufbau der Bilanz	436
17.5	Zum Problem der Unsicherheit in der Investitionsplanung	380	20.3.2	Die Positionen der Aktivseite und ihre Bewertung	437
17.6	Investitionscontrolling	382			
18	Die Finanzplanung	389			
18.1	Vorbemerkungen	389			
18.2	Die Außenfinanzierung	392			
18.2.1	Die Beteiligungsfinanzierung	392			
18.2.1.1	Erhöhung des Eigenkapitals durch Kapital- einlagen	392			
18.2.1.2	Going Public	395			
18.2.1.3	Bedeutung der Investor Relations	396			
18.2.2	Die Finanzierung durch Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	396			

20.3.2.1	Die Sachanlagen	437	22.3.2.3	Die Kostenumlage auf Kostenstellen	485
20.3.2.2	Die Finanzanlagen	440	22.3.3	Die Kostenträgerrechnung	486
20.3.2.3	Das Umlaufvermögen	441	22.3.3.1	Die Aufgabe der Kostenträgerrechnung	486
20.3.2.4	Die immateriellen Vermögensgegenstände	443	22.3.3.2	Die Zuschlagskalkulation	486
20.3.2.5	Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten	444	22.3.3.3	Die Divisionskalkulation	487
20.3.3	Die Positionen der Passivseite und ihre Bewertung	445	22.3.3.4	Die Äquivalenzziffernrechnung	488
20.3.3.1	Das Eigenkapital	445	22.4	Elemente der Kostentheorie	489
20.3.3.2	Die Verbindlichkeiten	448	22.4.1	Übersicht	489
20.3.3.3	Die Rückstellungen	449	22.4.2	Die Kosteneinflussgrößen	489
20.3.3.4	Der passive Rechnungsabgrenzungsposten	451	22.4.2.1	Die technisch-organisatorischen Produktionsbedingungen	489
20.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung	451	22.4.2.2	Die Faktorpreise	490
20.5	Der Anhang	455	22.4.2.3	Der Beschäftigungsgrad	490
20.6	Der Lagebericht	456	22.4.2.4	Die Betriebsgröße	493
20.7	Weitere Berichte des Vorstands auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens	457	22.4.2.5	Das Fertigungsprogramm	494
			22.4.3	Anpassungsstrategien bei Veränderungen des Beschäftigungsgrads	494
21	Bilanzanalyse und Bilanzkritik	463	22.5	Kostenrechnungssysteme	496
21.1	Das Ziel der Bilanzanalyse	463	22.5.1	Die Vollkostenrechnung	496
21.2	Die Kennzahlenanalyse	465	22.5.2	Die Prozesskostenrechnung	497
21.2.1	Die Bildung von Aggregatdaten	466	22.5.3	Teilkostenrechnungen	499
21.2.2	Die Bildung von Kennzahlen	468	22.5.4	Die Plankostenrechnung	500
21.3	Der Cashflow	472	22.5.5	Zero-Base-Budgeting und Gemeinkostenwertanalyse	501
21.4	Die Kapitalflussrechnung	473	23	Der Lebenszyklus eines Unternehmens	505
21.5	Bilanzanalyse als Risikoanalyse	475	23.1	Vorbemerkungen	505
21.6	Die Segmentberichterstattung	476	23.2	Die Unternehmensgründung	505
21.7	Die Bilanzkritik	476	23.2.1	Gründungsmodalitäten	505
22	Das interne Rechnungswesen	479	23.2.2	Die Unternehmensgründung als betriebswirtschaftliches Problem	506
22.1	Aufgaben des internen Rechnungswesens	479	23.3	Das Unternehmenswachstum	510
22.2	Der Kosten- und Leistungsbegriff im internen Rechnungswesen	481	23.4	Die Unternehmensnachfolge	511
22.3	Die Betriebsabrechnung	483	23.5	Unternehmenskrisen und Sanierung	513
22.3.1	Die Kostenartenrechnung	483	23.6	Die Insolvenz	516
22.3.2	Die Kostenstellenrechnung	484			
22.3.2.1	Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung	484	Sachregister	521	
22.3.2.2	Die Bildung der Kostenstellen	484			