

Notger Carl | Rudolf Fiedler |
William Jórasz | Manfred Kiesel

BWL kompakt und verständlich

Für IT-Professionals, praktisch tätige Ingenieure
und alle Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium

3. Auflage

STUDIUM



**VIEWEG+
TEUBNER**

Notger Carl | Rudolf Fiedler | William Jórasz | Manfred Kiesel

BWL kompakt und verständlich

Notger Carl | Rudolf Fiedler |
William Jórasz | Manfred Kiesel

BWL kompakt und verständlich

Für IT-Professionals, praktisch tätige Ingenieure
und alle Fach- und Führungskräfte ohne BWL-Studium

3., überarbeitete Auflage

Mit 78 Abbildungen

STUDIUM



VIEWEG+
TEUBNER

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.

Das in diesem Werk enthaltene Programm-Material ist mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Der Autor übernimmt infolgedessen keine Verantwortung und wird keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieses Programm-Materials oder Teilen davon entsteht.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

1. Auflage 2001

Diese Auflage erschien unter dem Titel „Grundkurs Betriebswirtschaftslehre“.

2. Auflage 2005

3., überarbeitete Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Vieweg+Teubner | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Sybille Thelen | Andrea Broßler

Vieweg+Teubner ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.viewegteubner.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

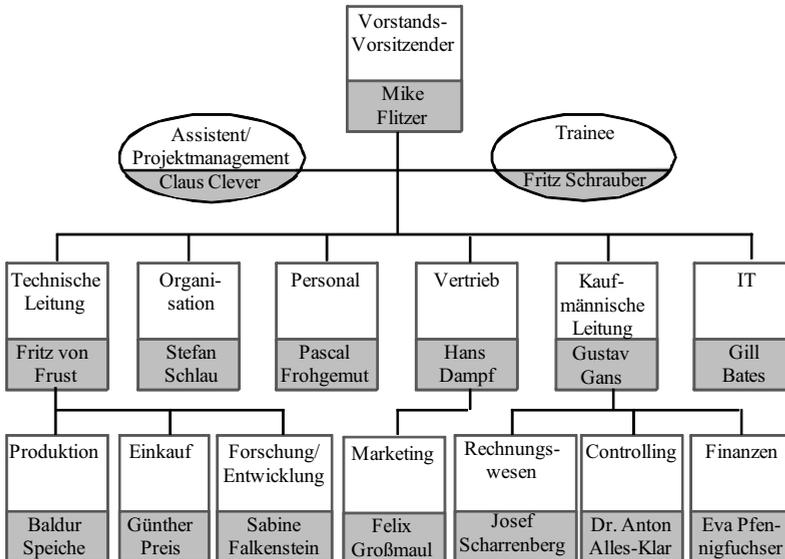
ISBN 978-3-8348-0500-3

Vorwort

Eine Investition in Wissen
bringt immer noch die besten Zinsen
(B. Franklin)

In Wirtschaft und Verwaltung können Arbeitsaufgaben in zunehmendem Maße nur noch dann umfassend und erfolgreich gelöst werden, wenn sie betriebswirtschaftliches Wissen berücksichtigen. Das bedeutet, dass sich auch Mitarbeiter ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung ökonomischen Fragestellungen widmen müssen. Häufig kommt es dabei weniger auf Detailwissen als vielmehr auf die Fähigkeit an, betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte in ihrem Zusammenhang zu erfassen und zu beurteilen.

Ziel des vorliegenden Buches ist es deshalb, praxisrelevantes Grundlagenwissen zu vermitteln. Aus der langjährigen Praxiserfahrung der Autoren werden nur die Bereiche behandelt, die für das tägliche Wirtschaften von Bedeutung sind. Das durchgängige Beispiel der Flitzer AG, eines Fahrradherstellers, verdeutlicht am Ende eines jeden Kapitels die praktische Umsetzung des vorher dargestellten. Das personifizierte Organigramm dient dem Leser zur Orientierung im Unternehmen.



Die schnelle Erarbeitung der Themen wird durch die für einen Überblick gebotene Kürze und durch die Vielzahl von Beispielen zur anschaulichen Erläuterung gewährleistet. Der leichteren Orientierung dienen auch weiterführende Literaturhinweise oder Internetadressen am Rande des Textes angeboten.

Das Buch wendet sich insbesondere an denjenigen Leser, der den Einstieg in betriebswirtschaftliche Fragestellungen sucht, diese kompakt behandelt wissen möchte und auch zu weiterführenden Lösungsansätzen geleitet werden will.

Initiiert wurde das Buch durch die Anregung von Teilnehmern eines betriebswirtschaftlichen Fernstudiums. Vier Hochschul-Professoren mit langjähriger Berufserfahrung in praxisorientierter betriebswirtschaftlicher Weiterbildung bieten es insbesondere technisch orientierten Fach- und Führungskräften an. Es wird durch regelmäßige Workshops ergänzt. Ziel des Fernstudiums ist es, den Teilnehmern eine

- qualitativ hochwertige
- auf die beruflichen Anforderungen zugeschnittene
- praxisorientierte Ausbildung
- ohne Unterbrechung des derzeitigen Berufes
- mit intensiver Betreuung über Telefon, Fax oder E-Mail

zu ermöglichen.

Weitere Informationen können im Internet unter www.ebw-fernstudium.de abgerufen werden.

Prof. Dr. Notger Carl

Prof. Dr. Rudolf Fiedler

Prof. Dr. William Jórasz

Prof. Dr. Manfred Kiesel

E-Mail: info@ebw-fernstudium.de

Internet: www.ebw-fernstudium.de

Würzburg, im März 2008

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI

1 Unternehmensführung 1

1.1 Grundlagen	1
1.2 Zielsystem.....	3
1.3 Planungssystem.....	6
1.3.1 Zeitliche Gliederung	7
1.3.1.1 Strategische Planung	9
1.3.1.2 Mittelfristplanung	9
1.3.1.3 Budgetplanung	10
1.3.2 Sachliche Gliederung	10
1.4 Umwelt- und Unternehmensanalyse	11
1.4.1 Umweltanalyse: Markt und Umfeld.....	13
1.4.1.1 Gesellschaftlich-wirtschaftliches Umfeld	13
1.4.1.2 Markt und Marktentwicklung	14
1.4.1.3 Branchenanalyse	16
1.4.2 Unternehmensanalyse	20
1.5 Entwicklung von Wettbewerbsstrategien.....	23
1.5.1 Kostenführerschaft.....	26
1.5.2 Präferenzstrategie.....	28
1.5.2.1 Differenzierungsstrategie.....	28
1.5.2.2 Spezialisierung/Fokussierung	29
1.6 Beispiel	30

2 Kosten- und Erfolgscontrolling 31

2.1 Grundlagen	31
2.1.1 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	31
2.1.2 Teilgebiete einer Kosten- und Leistungsrechnung	32
2.1.3 Begriffliche Abgrenzungen.....	33
2.2 Kostenartenrechnung	39
2.2.1 Aufgaben der Kostenartenrechnung.....	39
2.2.2 Gliederung der Kostenarten	39

2.2.3	Erfassung und Verrechnung der Kostenarten	41
2.2.3.1	Personalkosten	41
2.2.3.2	Materialkosten	42
2.2.3.3	Kalkulatorische Abschreibungen	43
2.2.3.4	Kalkulatorische Zinsen	43
2.2.3.5	Fremdleistungskosten	44
2.2.3.6	Wagniskosten.....	44
2.2.3.7	Steuern	44
2.3	Kostenstellenrechnung.....	45
2.3.1	Aufgaben und Überblick.....	45
2.3.2	Verteilung der primären Gemeinkosten im BAB - Teil I... 46	
2.3.3	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung im BAB - Teil II 49	
2.3.4	Ermittlung der Zuschlagssätze im BAB - Teil III.....	53
2.4	Vollkostenkalkulation bei Einzel-, Auftrags- und Serien- fertigung.....	56
2.4.1	Aufbau der Zuschlagskalkulation	56
2.4.2	Zuschlagskalkulation bei der Flitzer AG	58
2.4.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung (Betriebsergebnisrechnung) 61	
2.5	Kostenkontrolle.....	64
2.6	Teilkostenrechnung.....	69
2.6.1	Teilkostenprinzip	69
2.6.2	Deckungsbeitragsrechnung	70
2.7	Beispiel	72
3	Marketing	75
3.1	Grundlagen	75
3.2	Produktangebot.....	76
3.2.1	Produktgestaltung	76
3.2.2	Programmgestaltung	77
3.2.3	Service	78
3.3	Preisgestaltung	80
3.3.1	Preisfestlegung.....	80
3.3.2	Rabatte	85
3.3.3	Finanzierungsangebote	86
3.4	Werbung	87
3.4.1	Massenwerbung	88
3.4.2	Persönlicher Verkauf	93
3.4.3	Verkaufsförderung.....	97
3.4.4	Öffentlichkeitsarbeit	98

3.5	Vertrieb.....	99
3.5.1	Wahl der Absatzwege.....	100
3.5.2	Vertriebslogistik.....	103
3.6	Beispiel.....	106
4	Organisation.....	109
4.1	Grundlagen.....	109
4.2	Aufbauorganisation.....	111
4.2.1	Aufgabenanalyse.....	111
4.2.2	Stellenbildung.....	111
4.2.3	Abteilungsbildung.....	114
4.2.4	Organisationsformen.....	114
4.3	Ablauforganisation und Gestaltung von Prozessen.....	118
4.3.1	Ziele der Prozessgestaltung.....	118
4.3.2	Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung.....	120
4.4	Beispiel.....	123
5	Finanzierung und Investitionsrechnung.....	125
5.1	Grundlagen.....	125
5.2	Darstellung in der Bilanz.....	127
5.3	Finanzierung.....	131
5.3.1	Finanzplanung.....	131
5.3.1.1	Planung der Gewinn- und Verlustrechnung.....	132
5.3.1.2	Liquiditätsplanung.....	133
5.3.1.3	Bilanzplanung.....	136
5.3.2	Finanzierungsarten.....	139
5.3.3	Außenfinanzierung.....	140
5.3.3.1	Eigenfinanzierung.....	140
5.3.3.2	Fremdfinanzierung.....	141
5.3.3.2.1	Kurzfristige Fremdfinanzierung.....	141
5.3.3.2.2	Langfristige Fremdfinanzierung.....	142
5.3.4	Innenfinanzierung.....	143
5.3.4.1	Offene und stille Selbstfinanzierung.....	143
5.3.4.2	Finanzierung aus Pensionsrückstellungen.....	144
5.3.4.3	Finanzierung aus Abschreibungen.....	144
5.4	Investition.....	145
5.4.1	Investitionsarten.....	145
5.4.2	Investitionsrechnung.....	146

5.4.2.1	Kostenvergleichsverfahren	147
5.4.2.2	Statisches Amortisationsverfahren.....	149
5.4.2.3	Kapitalwertmethode.....	151
5.5	Beispiel.....	154
6	Personalführung	155
6.1	Grundlagen	155
6.2	Führungsstile und -prinzipien	157
6.3	Psychologische Grundlagen.....	160
6.3.1	Organisationspsychologische Aspekte der Führung.....	160
6.3.2	Individualpsychologische Aspekte (Motivationspsychologie).....	161
6.3.3	Gruppenpsychologische Aspekte	163
6.3.4	Kommunikationspsychologische Aspekte.....	166
6.3.4.1	Kommunikation als Instrument der Führung	166
6.3.4.2	Strukturen der Kommunikation	167
6.3.4.3	Kommunikationsstörungen.....	170
6.3.4.4	Klärungshilfen	171
6.3.4.5	Führungsverhalten	173
6.4	Beispiel: Mitarbeiterführung in der MAN Gruppe	174
7	Projektmanagement	181
7.1	Grundlagen	181
7.2	Projektplanung	185
7.3	Projektsteuerung und -kontrolle.....	191
7.4	DV-Unterstützung des Projektmanagements	193
7.5	Checklisten	194
7.6	Beispiel	196
	Literaturverzeichnis	199
	Stichwortverzeichnis.....	201
	Über die Autoren	207

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirtschaftssystem.....	2
Abb. 2: Entscheidungsprozesse	3
Abb. 3: Unternehmensziele.....	4
Abb. 4: Zeitliche Gliederung	8
Abb. 5: Unterschiede der strategischen, mittel- und kurzfristigen Planung.....	8
Abb. 6: Zusammenhang der einzelnen Teilpläne.....	11
Abb. 7: Der Prozess der Strategieentwicklung	12
Abb. 8: Checkliste der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Faktoren.....	14
Abb. 9: Checkliste Marktdaten	15
Abb. 10: Bedeutung der Branchenmerkmale.....	17
Abb. 11: Polaritätsprofil zur Stärken-/Schwächenanalyse.....	21
Abb. 12: SWOT-Analyse.....	22
Abb. 13: U-Kurve nach Porter.....	24
Abb. 14: Kombinationsmöglichkeiten von Preis und Qualität	24
Abb. 15: Charakteristika der Basisstrategien.....	26
Abb. 16: Teilgebiete einer Kosten- und Leistungsrechnung.....	32
Abb. 17: Abgrenzung von Aufwand und Kosten.....	34
Abb. 18: Abgrenzung von Ertrag und Leistung.....	37
Abb. 19: Personalkosten.....	41
Abb. 20: Materialarten.....	42
Abb. 21: Einordnung der Kostenstellenrechnung	45
Abb. 22: BAB der Flitzer AG (Teil I)	48
Abb. 23: Innerbetriebliche Leistungsverrechnung der Flitzer AG mit dem simultanen Gleichungsverfahren (BAB - Teil II).....	52
Abb. 24: Ermittlung der Zuschlagssätze der Flitzer AG im BAB - (Teil III).....	55
Abb. 25: Grundschemata der Zuschlagskalkulation	57
Abb. 26: Gesamtkostenverfahren	61
Abb. 27: Umsatzkostenverfahren	62
Abb. 28: System der Teilkostenrechnung.....	69
Abb. 29: Sortimentsbreite und -tiefe.....	78
Abb. 30: Einflüsse auf den Produktpreis	80
Abb. 31: Preisspielraum.....	81
Abb. 32: Preisgestaltung im Zeitverlauf.....	83
Abb. 33: Preisabsatzfunktionen	84
Abb. 34: Zahlungskonditionen	87
Abb. 35: Sender-Empfänger-Modell	88
Abb. 36: Reichweiten	91
Abb. 37: Streuverluste	92
Abb. 38: Gegenläufiger Informations- und Warenfluss.....	105

Abb. 39: Entwicklung organisatorischer Regelungen.....	110
Abb. 40: Stellenarten	113
Abb. 41: Klassifizierung unterschiedlicher Organisationsformen	114
Abb. 42: Funktionale Organisation.....	115
Abb. 43: Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation.....	115
Abb. 44: Divisionale Organisation	115
Abb. 45: Formen der Divisionalisierung	116
Abb. 46: Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation.....	116
Abb. 47: Matrixorganisation.....	116
Abb. 48: Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	117
Abb. 49: Tensororganisation	117
Abb. 50: Komponenten der Durchlaufzeit.....	119
Abb. 51: Projektphasen bei der Gestaltung von Prozessen.....	121
Abb. 52: Aufgabenanalyse.....	123
Abb. 53: Stellenbildung	124
Abb. 54: Abteilungsbildung.....	124
Abb. 55: Finanzierung und Investition in der Bilanz 1	127
Abb. 56: Finanzierung und Investition in der Bilanz 2.....	127
Abb. 57: Finanzierung und Investition in der Bilanz 3.....	128
Abb. 58: Finanzierung und Investition in der Bilanz 4.....	128
Abb. 59: Finanzierung und Investition in der Bilanz 5.....	129
Abb. 60: Finanzierung und Investition in der Bilanz 6.....	129
Abb. 61: Finanzierung und Investition in der Bilanz 7.....	130
Abb. 62: Ermittlung des Jahresüberschusses	132
Abb. 63: Formen des Kapitalbedarfs	133
Abb. 64: Formen der Kapitalbeschaffung.....	140
Abb. 65: Investitionsarten.....	145
Abb. 66: Investitionszwecke.....	146
Abb. 67: Investitionsrechenverfahren.....	147
Abb. 68: Das dynamische Investitionskalkül.....	152
Abb. 69: Grundlegende Anforderungen an Führungskräfte	156
Abb. 70: Führungsverhalten im Verhaltensgitter.....	157
Abb. 71: Typische Soziogramme.....	165
Abb. 72: Fünf Axiome der Theorie menschlicher Kommunikation	169
Abb. 73: Nachrichtenquadrat (Modell der Viereitigkeit von Nachrichten)	170
Abb. 74: Projektarten.....	182
Abb. 75: Ablauf der Projektplanung.....	186
Abb. 76: Projektauftrag	187
Abb. 77: Projektkontrolle und Berichtswesen	192
Abb. 78: Aufbau und Inhalte eines Projektfortschrittsberichts.....	193

1 Unternehmensführung

Im Kapitel Unternehmensführung wird erläutert, wie unternehmerische Entscheidungen zustande kommen. Dadurch wird erkennbar, wie man die **Ziele** des Unternehmens formuliert und wie sie in einer lang-, mittel- und kurzfristigen **Planung** konkretisiert werden. Es wird dargelegt, wie man die **Stärken und Schwächen** des Unternehmens und die **Chancen und Risiken** des Unternehmensumfeldes analysiert. Zudem wird ein Überblick über die grundlegenden **Wettbewerbsstrategien** eines Unternehmens gegeben.

1.1 Grundlagen

Das Unternehmen ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und/oder abgesetzt werden.

Unabhängig vom Wirtschaftssystem (Plan- bzw. Marktwirtschaft) arbeitet es

- mit den **Produktionsfaktoren** Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe, Kapital und Boden. Der Betriebsfaktor Arbeit wird wiederum aufgliedert in die ausführende und die leitende Arbeit. Nach der neueren Theorie müssen auch Informationen, Zeit und Kreativität als Produktionsfaktoren betrachtet werden.
- nach den Prinzipien der **Wirtschaftlichkeit**. Bei der Zielsetzung, einen gegebenen Output mit minimalem Einsatz von Produktionsfaktoren zu erwirtschaften, spricht man vom Minimalprinzip; nach dem Maximalprinzip ist bei gegebenem Faktoreinsatz der Ertrag zu maximieren.
- mittelfristig im **finanziellen Gleichgewicht**, d. h. die vorhandenen Zahlungsmittel übertreffen den Zahlungsmittelbedarf.

Das Unternehmen setzt sich bei einer gewissen Größe zusammen aus verschiedenen Gruppen, die untereinander in Beziehung stehen, und bildet so für sich ein System, welches wiederum aus verschiedenen Subsystemen besteht. Als **Subsysteme** des Unternehmens können Abteilungen, Profitcenter oder sonstige, thematisch, räumlich und/oder personell miteinander verbundene Einheiten bezeichnet werden. Das Unternehmen selbst steht mit verschiedenen Interessensgruppen wie z. B. dem Arbeits-, Kapital- und Absatzmarkt in wechselseitigen Beziehungen und bildet mit diesen zusammen das **Wirtschaftssystem**. Dieses wiederum ist Teil des Gesellschaftssystems, welches mit den Gesellschaftssystemen anderer Länder und Kulturen in Verbindung steht (vgl. Abb. 1).

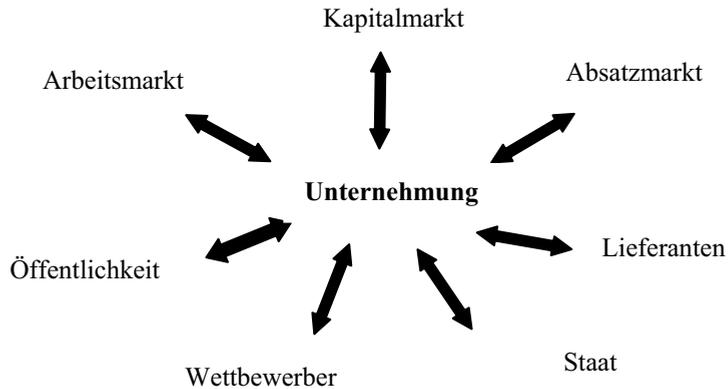


Abb. 1: Wirtschaftssystem

Der Erfolg des Unternehmens wird bestimmt durch die Art und Weise, wie sich das System Unternehmen mit den anderen Systemen abstimmt. Die aktuelle Situation des Unternehmens ist das Ergebnis der historischen Entwicklung, wie es selbst in der Vergangenheit gehandelt hat, wie die umgebenden Systeme darauf reagiert haben et vice versa.

Seine Aufgabe ist die möglichst effiziente Umwandlung der Produktionsfaktoren in gesellschaftlich gewünschte Outputs, wie z. B. Güter, Ertrag, Löhne, Steuern, aber auch Arbeitsplätze. Über die gewünschten Outputs bestehen gegensätzliche Interessen seitens der Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Konsumenten etc. Das Unternehmen befindet sich in einem Zielkonflikt.

Was versteht man unter Unternehmensführung?

Der Begriff „Führen“ wird im allgemeinen Sprachgebrauch mit „Lenken, Steuern, Beeinflussen“ gleichgesetzt. Auf die betriebswirtschaftlichen Belange übertragen, ist die **Unternehmensführung** zu definieren

- als die Steuerung von Transformations- und Produktionsprozessen (Sachaspekt) sowie
- als Prozess der Beeinflussung der Subsysteme des Unternehmens (Personalaspekt).

Der Sachaspekt beinhaltet die vielfältigen Problemstellungen im **Leistungsprozess**, der gemäß dem zeitlichen Verlauf der Leistungserstellung in

die Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz eingeteilt wird. Von besonderer Bedeutung ist der Personalaspekt, geht es doch hier um die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und den verschiedenen Interessensgruppen bei den Entscheidungsprozessen. Die Entscheidungsprozesse (Abb. 2) lassen sich in der zeitlichen Aufeinanderfolge gliedern in

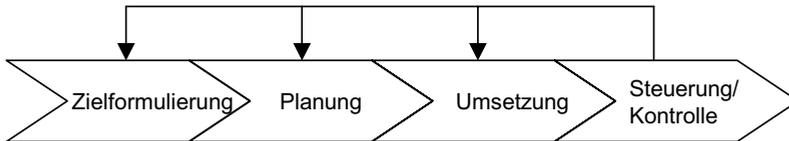


Abb. 2: Entscheidungsprozesse

Nach den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen sind die dafür erforderlichen Maßnahmen zu planen, die dann langfristig und operativ taktisch umzusetzen sind. Gleichzeitig wird die Zielbildung und die Planung jedoch nicht ohne die Rückmeldungen der Umsetzungsergebnisse vorgenommen werden. Die Rückmeldung wiederum veranlasst Gegenmaßnahmen, um das Unternehmen wieder auf die Ziellinie zu bringen. Falls dies nicht gelingt, muss der Plan oder das Ziel revidiert werden

1.2 Zielsystem

Unter Zielen werden jene Größen verstanden, die die Unternehmensleitung aus eigenen Überlegungen bzw. aufgrund der Veranlassung der sie beeinflussenden Interessensgruppen definiert.

Wer will was vom Unternehmen?

So stellen **Kapitalgeber** der Unternehmung Finanzmittel zur Verfügung und fordern eine bestimmte Verzinsung des eingesetzten Kapitals bei einem bestimmten Risikogehalt. Die **Mitarbeiter** überlassen ihre Arbeitskraft der Unternehmung und fordern dafür einen angemessenen Lohn. Die **Kunden** wiederum ermöglichen erst die Existenz der Unternehmung, die aber nur gesichert werden kann, wenn das Qualitäts- und Preisniveau akzeptiert wird. Die **Lieferanten** bieten Materialien und verlangen hierfür entsprechende Marktpreise. Auch der **Staat** beeinflusst die Zielsysteme des Unternehmens, indem er Rechtsvorschriften definiert und Abgaben verlangt.

Die **Unternehmensleitung** selbst wird sich auf die Formulierung der langfristigen Oberziele beschränken. Sie beeinflussen in erheblichem Maße das Unternehmensgeschehen. Die weitere Verfeinerung sollte Aufgabe der je-