

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

VON

Prof. Dr. Marcus Oehrich

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Betriebswirtschaftslehre – Oehrich

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Allgemeine BWL

Verlag Franz Vahlen München 2010

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3809 3

beck-shop.de
Oehrich
Betriebswirtschaftslehre

beck-shop.de

beck-shop.de

Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

Dr. Marcus Oehlich

Geschäftsführer des Instituts für Deutsches, Europäisches
und Internationales Medizinrecht, Gesundheitsrecht und Bioethik
der Universitäten Heidelberg und Mannheim

Professor für Organisation und Management
an der accadis Hochschule Bad Homburg

unter Mitarbeit von

Dr. Andreas Dahmen

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978-3-8006-3809-3

© 2010 Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Textservice Zink, Neue Steige 33, 74869 Schwarzach
Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: simmel-artwork

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Geleitwort

Fragt man nach den Erwartungen der Wirtschaft an die Ausbildung im Hochschulbereich, wird immer wieder der Wunsch geäußert, dass die Absolventen von Hochschulen praxisorientiert ausgebildet werden bzw. die Theorie und die Praxis in den Studiengängen möglichst verzahnt werden. Gleichzeitig wird gefordert, dass die Lehrenden neben ihren theoretischen Kenntnissen auch praktische Erfahrungen mitbringen und in die Lehrveranstaltungen eines Studiums als didaktisches Element einfließen lassen.

Vor diesem Hintergrund entschieden sich der Verfasser, als Dozent, und der Mitverfasser, als damaliger Kanzler, bei der Akkreditierung des Bachelor-Studiengangs International Business Administration an der accadis Hochschule Bad Homburg im Jahre 2004 dazu, die klassischen Inhalte des Fachgebietes „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ in einem Modul mit dem Namen „Business Planning“ anzubieten. Gleichzeitig sollte ein praxisorientierter Ansatz dazu verhelfen, nicht nur einfach ein neues Etikett aufzukleben, sondern auch das didaktische Konzept an das Studienkonzept anzupassen. Da an der accadis Hochschule Bad Homburg die Internationalität und die Ganzheitlichkeit wichtige Bausteine des Studienkonzeptes sind, bot es sich geradezu an, die traditionell nebeneinander stehenden Funktionen der Betriebswirtschaftslehre in einem integrierten Lehrkonzept zusammenzufassen.

Ein Business Plan ist ein Dokument, das alle Ziele und Strategien eines Unternehmens mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, Vorhaben und Maßnahmen für einen bestimmten Zeitrahmen beinhaltet. Er bildet im Unternehmen die Grundlage für weitere Strategie- und Planungskonzepte. Um dies zu erreichen, müssen alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens, wie Marketing und Vertrieb, Produktion bzw. Wertschöpfung, externes und internes Rechnungswesen sowie Investition und Finanzierung bei der Erstellung eines Businessplans berücksichtigt werden. Somit sind in einem Lehrmodul mit dem Namen „Business Planning“ diese Funktionen überblicksartig, aber vor allem in ihrem Zusammenwirken integrativ darzustellen. „Business Planning“ heißt dabei, dass die Studierenden anhand von Übungen und Fallstudien in die Lage versetzt werden sollen, einen Business Plan nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern auch praktisch selber zu entwickeln. Damit genügt das didaktische Konzept den genannten Anforderungen der Wirtschaft, praxisorientierte Ausbildung zu gewährleisten. Die Neuartigkeit des Konzeptes im deutschsprachigen Raum wird dadurch deutlich, dass die Recherche nach geeigneter Literatur in Form von Monographien keine zufriedenstellenden Ergebnisse – außer im englischsprachigen Ausland – lieferte und es damit notwendig machte, ein eigenes Buch für das Lehrmodul zu entwickeln.

Ermöglicht wird diese Umsetzung vor allem dadurch, dass der Verfasser und der Mitverfasser neben ihrem wissenschaftlichen Studium über einen langjährigen Erfahrungsschatz aus gemeinsam durchgeführten Projekten verfügen. In einer Reihe von Beratungsprojekten des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH wurden und werden Unternehmer und Unter-

nehmen bei der Erstellung von Business Plänen im Rahmen der Gründung eines Unternehmens, zur Auslagerung von Unternehmensbereichen, beim Verkauf oder Kauf von Unternehmen oder auch bei der Suche nach Eigen- oder Fremdkapital unterstützt.

Dieses Buch wendet sich deshalb nicht nur an Studierende von Bachelor- und Master-Studiengängen, sondern auch an Praktiker, da die Inhalte von Praktikern sowohl für praxisorientierte Studiengänge als auch für die Praxis zur Erstellung von Business Plänen zusammengestellt wurden.

Ich freue mich, dass nun nach Jahren der Verfeinerung des Lehrkonzeptes ein Buch vorliegt, das die vielfältigen Erfahrungen des Verfassers und des Mitverfassers aus der Lehre und Praxis in adäquater Weise widerspiegelt.

Offenbach/Bad Homburg, im September 2010

Andreas Dahmen

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Tatsache, dass die erste Auflage innerhalb eines Jahres vergriffen war, ist ein Indiz für das Interesse an einer neuen Darstellung der Grundlagen. Ich danke allen Studierenden und Dozenten für den enormen Zuspruch und den regen Austausch per Email, Brief und Telefon.

Auch wenn nur ein Jahr seit der Erstauflage vergangen ist, habe ich dennoch einige Änderungen und Erweiterungen vorgenommen. Diese bestehen im Vergleich zur ersten Auflage größtenteils in ergänzenden Ausführungen und in der Aktualisierung der Praxisbeispiele. Auf vielfachen Wunsch finden sich im Anhang nun auch Lösungen zu den Fragen und Aufgaben am Ende der Kapitel. Ganz neu aufgenommen wurden die Abschnitte zu Forschung und Entwicklung sowie zum Personalmanagement. Stark erweitert wurde das Kapitel 3, dort insbesondere das Marketing. Eingearbeitet wurden zudem zahlreiche Rechtsänderungen wie etwa das Außerkrafttreten des FGG sowie die Änderungen des Insolvenzrechts.

Der Vahlen-Verlag hat es möglich gemacht, dass auf der Verlags-Homepage (www.vahlen.de) zusätzliche Online Materialien zur Verfügung gestellt werden konnten. Dozenten finden dort alle Abbildungen und Tabellen des Buches in elektronischer Form sowie eine Vorlage für Vorlesungspräsentationen. Studierende und Leser des Buches können gleichfalls auf die Tabellenkalkulationen der abschließenden Fallstudien zugreifen.

Für hilfreiche Hinweise und Anregungen, die in die vorliegende überarbeitete und erweiterte Auflage eingeflossen sind, danke ich Herrn Rechtsanwalt Kai Bächler, Herrn Jörg Fischer BA, Frau Prof. Dr. Angelika Grunwald, Herrn Dipl.-Volksw. Christoph Heible, Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Herrn Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki, Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus Nathusius, Herrn Dipl.-Hdl. Norbert Preussner, Frau Prof. Dr. Kirsten Rohrlack, Herrn Doç. Dr. Oruç Hami Şener, Herrn Dr. Dieter Stummel sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski. Auch diese Neuauflage wäre ohne die Unterstützung der Fremdsprachensekretärin des IMGB, Frau Heike Malone, und Frau Dipl.-Bibl. Annette Wedler nicht möglich gewesen; dafür danke ich herzlich. Ebenso danke ich meinen Studierenden, die mit zahlreichen Hinweisen zur Verbesserung und Ergänzung beigetragen haben, und hierbei besonders Herrn Felix Freund, Frau Jenny Hinz, Frau Lara Janicke, Herrn Kai Krcmar, Frau Stephanie Schartmann, Herrn Sven Würzberger. Für den Abschnitt Personalmanagement danke ich Herrn Aron Boros, Frau Ilona Demler, Frau Gonca Ertaner, Frau Annika Herr, Frau Martha-Luise Jung, Herrn Martin Krüger, Herrn Thorsten Orlik, Herrn Michael Planer, Herrn Jan Schaffrath, Herrn Christopher Seeh und Frau Claudia Welz für hilfreiche Anregungen.

beck-shop.de

Vorwort zur ersten Auflage

Noch ein einführendes Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre und dazu noch von einem jungen Hochschullehrer? Natürlich ist diese Skepsis angesichts der vielen hervorragenden Lehrbücher, die derzeit in deutscher oder englischer Sprache zum Teil in verbesserten und erweiterten Auflagen erhältlich sind, berechtigt. Allerdings möchte sich das vorliegende Buch von diesen Werken unterscheiden und bewusst einen anderen Weg einschlagen, der seine Begründung im sogenannten Bologna-Prozess, d.h. der Umstellung des Großteils der Studiengänge auf ein zweistufiges System von Studienabschlüssen „Bachelor“ und „Master“, findet. Denn die Einführung des Bachelors als vollwertigen Studienabschluss sowie die Zulassung „fachfremder“ Bachelors zum Masterstudium erfordern nicht nur einen neuen Studienaufbau, sondern auch andere Lehrmaterialien. Das Bachelor-Studium kann aufgrund seiner Kürze nicht mehr nur mit der Vermittlung von Detailwissen in den einzelnen Funktionen der Betriebswirtschaftslehre beginnen. Vielmehr wird oftmals dazu übergegangen, zu Beginn des Studiums zunächst einmal einen Überblick über die Aufgaben und Probleme der Unternehmensführung zu vermitteln, um sicherzustellen, dass die Studierenden in den Vorlesungen zu den betriebswirtschaftlichen Funktionen wie etwa Rechnungswesen, Finanzwirtschaft oder Controlling nicht den Blick für die Zusammenhänge verlieren. Schließlich ist ein rein an den betrieblichen Funktionen orientiertes Denken für die aktuelle Unternehmenslandschaft nicht mehr zeitgemäß und stellt keine ausreichende Vorbereitung für eine zukünftige Managementtätigkeit dar. Dass es nicht nur mir so geht, konnte ich in meiner langjährigen Tätigkeit als Gutachter für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) feststellen. Das Konzept des vorliegenden Lehrbuches soll dieser Tatsache durch eine Orientierung am Business Plan Rechnung tragen.

Das vorliegende Buch stellt eine Gemeinschaftsarbeit mit einer ehemaligen Studentin, Frau Christine Reger, dar, die einzelne Abschnitte u.a. zum Marketing eigenständig verfasst hat, um ihren Beitrag für die Weiterentwicklung meiner Vorlesungen zu leisten. Zu Dank bin ich weiterhin Herrn Dr. Andreas Dahmen, Managing Director der GHK Management Consulting GmbH und Director der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH in Offenbach, verpflichtet, der ebenfalls einige Inhalte beige-steuert hat. Frau Anne Laspeyres bin ich für ihre Mithilfe bei den gesellschaftsrechtlichen Themen zu großem Dank verpflichtet.

Ein solches Buchprojekt nimmt bekanntermaßen sehr viel Zeit in Anspruch. Ein herzlicher Dank sei daher meinem Arbeitgeber ausgesprochen. Herr Univ.-Prof. Dr. Jochen Taupitz, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Deutsches, Europäisches und Internationales Medizinrecht, Gesundheitsrecht und Bioethik der Universitäten Heidelberg und Mannheim (IMGB) hat den nötigen Freiraum und eine nicht zu erwartende Unterstützung geboten, was dieses Projekt überhaupt erst möglich gemacht hat. Die Hilfskräfte am IMGB haben mit Literaturrecherchen, Textentwürfen, der Erstellung der Abbildungen und Tabellen sowie dem Korrekturlesen eine großartige Unterstützung geleistet.

Hierfür danke ich Herrn Christoph Balmert, Frau Beate Braunagel, Frau Johanna Carl, Frau Juliane Geldermann, Frau Kristina Helmer, Frau Lisa Hochhaus, Herrn Sebastian Köbler, Herrn Gerrit Krämer, Frau Stephanie Lohr, Frau Mayte Richter, Frau Andrea Sautter, Herrn Moritz Suppliet und Frau Katharina Teske. Die Fremdsprachensekretärin des IMGB, Frau Heike Malone, unterstützte insbesondere bei allen englischsprachigen Recherchen sowie bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses; Frau Dipl.-Bibl. Annette Wedler hat die zitierte Literatur akribisch auf die jeweils neueste Auflage überprüft. Auch hierfür danke ich herzlich.

Für inhaltliche Hinweise danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph J. Börner, Herrn Rechtsanwalt Kai Büchler, Herrn Prof. Dr. Werner Goetzke, Herrn Dipl.-Vw. Christoph Heible, Herrn Univ.-Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus Peter Kaas, Herrn Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel, Herrn Univ.-Prof. Dr. Carsten Schäfer, Herrn Prof. Dr. Ulrich Schüle sowie Herrn Dr. Hans-Joachim Weitz. Dem Vahlen-Verlag und insbesondere Herrn Hermann Schenk danke ich für die professionelle Zusammenarbeit.

Da kein Buch frei von Fehlern bzw. Verbesserungsmöglichkeiten ist, sind wir auf die Hinweise der Leser angewiesen. Über entsprechende Hinweise an den Verlag wären wir sehr dankbar.

Lesern, die noch nicht über grundlegende Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre verfügen ist, wird empfohlen, das Buch von Anfang an durchzuarbeiten, da die Kapitel inhaltlich aufeinander aufbauen. Wer hingegen schon über Grundkenntnisse verfügt und sich über das Instrument des Business Plans in Detailfragen informieren möchte, kann grundsätzlich an jeder Stelle des Buches einsteigen. Das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches soll dabei helfen, die entsprechende Stelle im Buch aufzufinden.

Zur besseren Orientierung wird mit folgenden Textgestaltungen gearbeitet: Hervorhebungen markieren die Erklärungen der zentralen Begriffe. Hingegen werden Ausführungen, die beim ersten Lesen übersprungen werden können, in kleinerer Schriftgröße gedruckt.

Mannheim/Bad Homburg, im Januar 2009

Marcus Oehrich

Inhaltsübersicht

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Business Plan und Business Planning	1
1.1 Einleitung	3
1.2 Begriff und Aufbau des Business Plans	6
1.3 Ersteller des Business Plans	10
1.4 Ziele und Adressaten des Business Plans	11
1.5 Fragen und Aufgaben	20
1.6 Literaturempfehlungen	21
2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie	23
2.1 Bedeutung des Geschäftsmodells	25
2.2 Das Zielsystem des Unternehmens	30
2.3 Strategieentwicklung	45
2.4 Produkte und Dienstleistungen	60
2.5 Fragen und Aufgaben	67
2.6 Literaturempfehlungen	71
3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten	73
3.1 Analyse des Marktes und der Rahmenbedingungen	75
3.2 Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse	79
3.3 Portfoliotechniken	88
3.4 SWOT- und STEP-Analyse	101
3.5 Marketing	108
3.6 Fragen und Aufgaben	134
3.7 Literaturempfehlungen	136
4. Gestaltung der Wertschöpfung	137
4.1 Wertschöpfung und Wertkette	139
4.2 Anwendung des Wertkettenkonzepts	146
4.3 Lean Production	152

4.4 Franchising	158
4.5 Fragen und Aufgaben	162
4.6 Literaturempfehlungen	163
5. Unternehmensstruktur	165
5.1 Grundlagen und Zusammenhänge	167
5.2 Rechtsform	167
5.3 Organisationsstruktur	234
5.4 Corporate Governance	263
5.5 Personalmanagement	277
5.6 Unternehmensentwicklung	301
5.7 Fragen und Aufgaben	318
5.8 Literaturempfehlungen	323
6. Rechnungswesen	325
6.1 Grundlagen und Zusammenhänge	327
6.2 Externe Rechnungslegung	341
6.3 Internes Rechnungswesen	383
6.4 Planungsrechnungen	406
6.5 Fragen und Aufgaben	418
6.6 Literaturempfehlungen	424
7. Finanzierung, Shareholder Value und Wertmanagement	425
7.1 Grundlagen und Zusammenhänge	427
7.2 Finanzierung	430
7.3 Unternehmensbewertung	440
7.4 Der Shareholder Value-Ansatz	451
7.5 Wertmanagement und Balanced Scorecard	474
7.6 Fragen und Aufgaben	477
7.7 Literaturempfehlungen	480
8. Business Plan	481
8.1 Beispiel eines Business Plans	483
8.2 Fallstudie Existenzgründung	498
8.3 Fallstudie T-Mobile vs. Vodafone	504
Anhang 1: Existenzgründungs-Förderprogramme	511
Anhang 2: Confidential Nondisclosure Agreement	515
Anhang 3: Lösungen der Fragen und Aufgaben	517
Anhang 4: Lösungshinweise zu den Fallstudien	539
Literaturverzeichnis	551
Sachverzeichnis	557