

Armin Töpfer

---

# Betriebs- wirtschaftslehre

Anwendungs-  
und prozessorientierte Grundlagen

2., überarbeitete Auflage

Mit 203 Abbildungen

 Springer

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort zur 2. Auflage.....	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VI
Zum Gebrauch des Buches.....	VIII
Service für Dozenten/ Stimme des Lesers .....	IX
E-Learning-Einheiten zum Buch .....	X

## **Kapitel A Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre**

– Womit befasst sich die Bwl? –

– Was will die Bwl erkennen und gestalten? –

<b>I. Erfahrungs- und Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>1</b>
1. Erkenntnistheoretischer Ansatz .....	1
2. Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	7
3. Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre .....	18
4. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Theorienbildung .....	35
5. Verbindung von Theorie und Technologie: Das Beispiel Autokauf	46
<b>II. Wesentliche Begriffe und Sachverhalte der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>54</b>
1. Zu den Grundlagen des Wirtschaftens.....	55
2. Abgrenzung von Betrieb und Unternehmen/ Unternehmung .....	77
<b>III. Literaturhinweise zum Kapitel A .....</b>	<b>83</b>

## **Kapitel B Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Güterkreislauf**

– In welche Güterströme ist das Unternehmen eingebunden? –

<b>I. Arten von Wirtschaftsgütern .....</b>	<b>85</b>
1. Merkmale von Wirtschaftsgütern .....	86
2. Klassifikation von Wirtschaftsgütern .....	93

II. Güterbeziehungen als Wirtschaftsströme .....	97
III. Literaturhinweise zum Kapitel B .....	102

## **Kapitel C**

### **Personelle und rechtliche Struktur des Unternehmens**

- Welche Anspruchs- und Interessengruppen steuern oder beeinflussen das Unternehmen? –
- Welche Rechtsformen sind für Unternehmen wichtig? –

I. Unternehrmensträger .....	103
1. Unternehrmensträger als Anspruchs- und Interessengruppen von Unternehmen – Einordnung und Überblick .....	103
2. Interne Anspruchsgruppen als Kerngruppen von Unternehrmensträgern.....	110
a. Eigentümer/ Eigenkapital-Geber.....	110
b. Manager .....	121
c. Arbeitnehmer.....	131
3. Externe Interessengruppen als Satellitengruppen von Unternehrmensträgern.....	148
a. Verbände/ Tarifvertragsparteien.....	148
b. Fremdkapital-Geber .....	162
c. Lieferanten .....	169
d. Kunden .....	181
e. Öffentlichkeit .....	189
f. Staat.....	197
g. Konkurrenten.....	204
4. Corporate Governance als Rahmen der Unternehmensverfassung	213
II. Unternehmensformen.....	225
1. Wahl/ Wechsel der Rechtsform als Rahmenentscheidung.....	225
a. Alternative Rechtsformen im Überblick .....	225
b. Grundsätzliche Unterschiede zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften .....	236
c. Kriterien zur ökonomischen Beurteilung der Rechtsformen ...	247
2. Einzelunternehmen/ Einzelfirma.....	252

---

3. Personengesellschaften .....	261
a. Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) .....	261
b. Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	267
c. Partnerschaftsgesellschaft (PartG) .....	274
d. Kommanditgesellschaft (KG) .....	281
e. Stille Gesellschaft .....	289
4. Kapitalgesellschaften .....	296
a. Aktiengesellschaft (AG) .....	296
b. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	358
c. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	385
d. Exkurs: Die britische Limited (Ltd.) .....	397
5. Kombinationen aus Personen- und Kapitalgesellschaften .....	400
a. GmbH & Co. KG .....	400
b. Doppelgesellschaften zur Betriebsaufspaltung .....	407
6. Weitere privatrechtliche Gesellschaftsformen .....	412
a. Eingetragene Genossenschaften .....	412
b. Privatrechtliche Stiftungen .....	418
<b>III. Literaturhinweise zum Kapitel C .....</b>	<b>420</b>

## **Kapitel D** **Zielstruktur des Unternehmens**

– Wie laufen die Prozesse der Willensbildung und der Willensdurchsetzung im Unternehmen ab? –

<b>I. Arten von Unternehmenszielen .....</b>	<b>425</b>
1. Zielfindung und Zielableitung im Überblick .....	425
2. Zieldimensionen .....	433
3. Generelle Zielkategorien .....	437
4. Zielbeziehungen .....	445
<b>II. Zielkonzeptionen .....</b>	<b>447</b>
1. Anforderungen an Zielsysteme .....	447
2. Zielprioritäten in unterschiedlichen Zielkonzeptionen .....	450

III. Literaturhinweise zum Kapitel D .....	454
--	-----

## **Kapitel E** **Prozesse im Unternehmen**

– Wie sind die generellen Unternehmensprozesse strukturiert,  
und was läuft in ihnen ab? –

I. Kennzeichnung grundlegender Güterströme als generelle Unternehmensprozesse.....	455
II. Phasengliederungen der generellen Güterströme.....	463
III. Phasenverläufe am Beispiel der Auftragsfertigung.....	472
IV. Phasen und Informationsarten im Führungsprozess .....	477
V. Literaturhinweise zum Kapitel E .....	480

## **Kapitel F** **Entscheidungssituationen in unterschiedlichen Wertschöpfungsprozessen**

– Was sind wichtige Entscheidungen in den einzelnen Prozessen/ Phasen der Leistungserstellung und -verwertung, und welche Maßnahmen sind daraus abzuleiten? –

I. Die Prozesse und Phasen der Wertschöpfungskette.....	481
II. Übergeordnete Wertschöpfungsprozesse .....	493
1. Strategie: Unternehmensentwicklung 7. und Unternehmensplanung .....	494
a. Einflussgrößen auf die Unternehmensstrategie .....	494
b. Von Erfolgspotenzialen zu Wettbewerbsvorteilen .....	498
c. Das Strategische Dreieck als Gestaltungsrahmen .....	504
d. Der Prozess der Strategieentwicklung und -realisierung.....	506
e. Basisinstrumente der strategischen Analyse und Prognose sowie Strategiegrundtypen .....	516
2. Marketing als Marktorientierte Unternehmensführung.....	539
a. Marketing als umfassendes Relationshipmanagement .....	539
b. Produkt-Mix .....	560
c. Kontrahierungs-Mix.....	562
d. Kommunikations-Mix .....	592

---

e. Distributions-Mix.....	623
f. Service-Mix .....	648
g. Value Marketing: Erfolgspartnerschaft mit dem Kunden .....	673
3. Corporate Identity/ Unternehmenskultur .....	677
a. Inhalte und Bedeutung einer normativen Koordination .....	677
b. Elemente der Corporate Identity (CI) .....	681
c. Ebenen der Unternehmenskultur.....	689
d. Analyse und Gestaltung von CI/ Unternehmenskultur.....	699
<b>III. Direkte Wertschöpfungsprozesse.....</b>	<b>703</b>
1. Forschung und Entwicklung .....	703
a. Ziele und Arten der Forschung und Entwicklung .....	707
b. Phasen und Instrumente des Innovationsprozesses .....	713
2. Beschaffung.....	725
a. Aufgaben des Beschaffungsprozesses.....	725
b. Teilplanungen der Beschaffung .....	729
3. Lagerhaltung.....	740
a. Gründe und Funktionen der Lagerhaltung .....	741
b. Optimale Bestellmenge zur Abstimmung von Lagerhaltung und Beschaffung .....	749
4. Produktion .....	760
a. Grundlagen der Produktion.....	762
b. Produktionskonzepte.....	773
c. Ermittlung der Optimalen Losgröße .....	788
5. Absatz/ Vertrieb als Marketing im engeren Sinne.....	793
a. Grundlagen der Marktforschung.....	797
b. Statistische Verfahren der Marktforschung.....	811
c. Gestaltungsanforderungen an Werbemittel.....	832
d. Implikationen alternativer Vertriebswegegestaltungen.....	854
6. Service/ Kundendienst.....	861
a. Wirkungsmodell der Servicequalität.....	862
b. Standards für Servicequalität .....	869

c. Beschwerdemanagement .....	872
<b>IV. Flankierende Wertschöpfungsprozesse .....</b>	<b>875</b>
1. Logistik/ Qualitätssicherung/ Ökologieorientierung .....	875
a. Logistikkonzepte im Supply Chain Management .....	877
b. Qualitätssicherung als Ergebnis des Qualitätsmanagements ....	889
c. Umweltmanagement als ökologieorientiertes Handeln .....	897
2. Personal/ Personalführung/ Organisationsentwicklung .....	904
a. Funktionen der Personalpolitik.....	907
b. Modelle und Instrumente der Personalführung .....	942
c. Anforderungen und Elemente der Organisationsentwicklung..	947
3. Technologie und Investition .....	952
a. Entwicklungsstufen und Übergänge von Technologien.....	953
b. Investitionsarten und Kriterien für Investitionsentscheidungen	962
c. Verfahren der Investitionsrechnung .....	970
4. Finanzierung .....	984
a. Finanzplanung zur Abstimmung von Finanzierungsbedarf und Liquidität.....	986
b. Kombination unterschiedlicher Finanzierungsarten.....	991
c. Auswirkungen der Kapitalstruktur auf die Kapitalrentabilität ..	1018
5. Rechnungswesen/ Controlling .....	1030
a. Begriffliche Grundlagen des Rechnungswesens.. .....	1032
b. Bestandteile und Gestaltungsspielräume des externen Rechnungswesens .....	1037
c. Konzepte der Rechnungslegung.....	1063
d. Bestandteile und Verfahren des internen Rechnungswesens....	1069
e. Ziele, Konzeptionen und Instrumente des Controlling.....	1085
f. Kennzahlen und Steuerungsgrößen des Controlling .....	1110
6. Information und Kommunikation .....	1143
a. Arten und Beurteilungskriterien der Information.....	1144
b. Externe und interne Kommunikationsprozesse .....	1150
c. IT-gestützte Informations- und Kommunikationspolitik.....	1157
<b>V. Literaturhinweise zum Kapitel F .....</b>	<b>1175</b>

## **Kapitel G**

### **Strukturen von Unternehmen**

– Welche Alternativen der aufbauorganisatorischen Strukturierung gibt es, und wie stehen diese in Beziehung zu wesentlichen Unternehmensprozessen? –

<b>I.</b>	<b>Organisation als zielorientierte und ganzheitliche Strukturierung</b>	1183
1.	Organisatorische Aspekte und Zusammenhänge .....	1183
2.	Grundsätze und Konzepte der organisatorischen Gestaltung .....	1196
3.	Prinzipien der organisatorischen Strukturierung .....	1211
<b>II.</b>	<b>Alternative Formen der Primärorganisation</b>	1216
1.	Funktionale Organisation .....	1216
2.	Divisionale Organisation .....	1220
3.	Matrix-Organisation .....	1228
<b>III.</b>	<b>Innovations- und prozessorientierte Formen der (Sekundär-)Organisation</b>	1236
1.	Zum Verhältnis von Primär- und Sekundärorganisation .....	1236
2.	Marktleistungs- oder adressatenbezogene Sekundärorganisationsformen: Produkt- oder Kundengruppen-Management .....	1237
3.	Vorhaben- und ergebnisbezogene Sekundärorganisationsformen: Projekt-Management .....	1244
4.	Prozessorientierte Organisation .....	1248
<b>IV.</b>	<b>Stellenbezogene Organisationsinstrumente</b>	1260
<b>V.</b>	<b>Organisationsplanung: Steuerung organisatorischer Veränderungen</b>	1269
<b>VI.</b>	<b>Literaturhinweise zum Kapitel G</b>	1275

## **Kapitel H**

### **Unternehmenskooperationen für Wertschöpfungsnetzwerke**

– Welche Kernkompetenzen bringt ein Unternehmen in Netzwerke mit Partnern für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein? –

<b>I.</b>	<b>Leistungsverbünde durch Kernkompetenzen und Outsourcing</b>	1277
1.	Arten und Ziele von Wertschöpfungsnetzwerken .....	1277
2.	Steigende Bedeutung von Standortentscheidungen .....	1281

3.	Anforderungen und Gestaltungsansätze der Wertschöpfung in Netzwerken .....	1285
4.	Outsourcing als Basis-Ansatz für Wertschöpfungsnetze .....	1287
<b>II.</b>	<b>Vertragliche Zusammenarbeit und Strategische Allianzen als Netzwerk-Organisation .....</b>	<b>1290</b>
<b>III.</b>	<b>Fusionen und Akquisitionen (Mergers and Acquisitions).....</b>	<b>1295</b>
<b>IV.</b>	<b>Literaturhinweise zum Kapitel H.....</b>	<b>1301</b>

## **Kapitel I**

### **Unternehmensgründung, Gründerpersönlichkeit und Business-Plan**

- Wie sind Chancen und Risiken beim Aufbau eines neuen Unternehmens verteilt? –
- Was sind wesentliche Anforderungen an eine Gründerpersönlichkeit (Gründertest)? –
- Welche Aktivitätsfelder im Business-Plan und welche Teilprozesse sind für eine Unternehmensgründung erfolgsentscheidend? –

<b>I.</b>	<b>Unternehmensneugründungen: Formen, Verlauf und Risiken.....</b>	<b>1303</b>
1.	Anlässe und Arten von Unternehmensneugründungen.....	1303
2.	Historische und aktuelle Unternehmerbegriffe .....	1305
3.	Verlauf von Unternehmensneugründungen .....	1307
4.	Risiken von Unternehmensneugründungen .....	1309
<b>II.</b>	<b>Orientierungsphase: Der Gründertest zur Bewertung erfolgs- notwendiger Persönlichkeits- und Umfeldanforderungen .....</b>	<b>1311</b>
1.	Der Gründertest.....	1311
2.	Erfolgsfaktoren in der Orientierungsphase als Gründungsvorphase.....	1313
3.	Vorgehen in der Gründungsvorphase: Die Geschäftsidee .....	1318
<b>III.</b>	<b>Planungsphase: Der Business-Plan – Zehn vernetzte Aktivitäts- felder für eine tragfähige Existenzgründung und -sicherung.....</b>	<b>1319</b>
1.	Vorgehen in der Gründungsphase und Förderungs-/ Unterstützungsmöglichkeiten .....	1319
2.	Zehn Aktivitätsfelder des Business-Plans .....	1322
<b>IV.</b>	<b>Umsetzungsphase: Konzentration auf Teilprozesse .....</b>	<b>1334</b>
<b>V.</b>	<b>Literaturhinweise zum Kapitel I .....</b>	<b>1341</b>

<b>Kurzbiographie des Autors</b> .....	1343
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	1344
<b>Gesamtliteraturverzeichnis</b> .....	1350
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	1408