

Dipl.-Kfm. Helmut Stichlmair

Geschäftsführer der PPO GmbH – Unternehmensberatung
und Anbieter von Fachseminaren

Dipl.-Hdl. Josef Kopp

Selbstständiger Trainer und Berater

Betriebswirtschaftslehre

Ein einfacher und verständlicher Überblick

PPO GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	11
2	Einführende Begriffe und Zusammenhänge	12
2.1	Allgemeine Bemerkungen.....	12
2.2	Bedürfnisse, Bedarf, Güter	12
2.3	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	14
2.4	Unternehmerischer Transformationsprozess	16
2.5	Teilaufgaben des Unternehmens	19
3	Rechtsformen	23
3.1	Allgemeine Bemerkungen.....	23
3.2	Einzelunternehmen	27
3.2.1	Einzelunternehmer	27
3.2.2	Stille Gesellschaft.....	28
3.3	Personengesellschaften.....	30
3.3.1	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	30
3.3.2	Offene Handelsgesellschaft.....	33
3.3.3	Kommanditgesellschaft.....	35
3.3.4	GmbH & Co. KG.....	37
3.4	Kapitalgesellschaften	38
3.4.1	Aktiengesellschaft	38
3.4.2	Europäische Aktiengesellschaft	43
3.4.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	44
3.4.4	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	46
3.4.5	Kommanditgesellschaft auf Aktien.....	49
4	Unternehmensstrategien und Ziele.....	51
4.1	Unternehmensstrategie.....	51
4.1.1	Allgemeine Bemerkungen.....	51
4.1.2	Strategische Planung	53
4.2	Unternehmensziele.....	60
4.2.1	Wirtschaftliche Ziele	60
4.2.2	Soziale Ziele.....	63
4.2.3	Ökologische Ziele.....	63
4.2.4	Zielbeziehungen	64
4.2.5	Zielsystem	65
4.2.6	Interessensgruppen	66

4.3	Unternehmerische Steuerungssysteme	69
4.3.1	Gewinnorientierte Steuerungssysteme	69
4.3.2	Wertorientierte Steuerungssysteme.....	71
4.4	Risikomanagement.....	77
5	Unternehmensplanung.....	82
5.1	Allgemeine Bemerkungen.....	82
5.2	Organisationsplanung	83
5.3	Beschaffungs- und Lagerhaltungsplanung	83
5.4	Produktionsplanung.....	86
5.5	Marketingplanung	87
5.6	Finanzplanung	87
5.7	Investitionsplanung	90
5.8	Personalplanung	90
5.9	Unternehmensgesamtplanung	91
6	Organisation.....	92
6.1	Allgemeine Bemerkungen.....	92
6.2	Aufbauorganisation	94
6.2.1	Aufgabenanalyse im Rahmen der Aufbauorganisation	95
6.2.2	Aufgabensynthese im Rahmen der Aufbauorganisation ..	95
6.2.3	Teilsysteme der Aufbauorganisation	98
6.2.4	Leitungssysteme/Organisationsformen	100
6.3	Ablauforganisation	105
6.4	Formelle und informelle Organisationsstruktur.....	106
7	Marketing	107
7.1	Allgemeine Bemerkungen.....	107
7.2	Quantitative Marktanalyse und Marktuntersuchung	108
7.3	Marketingkonzeption	109
7.3.1	Produkt- und Sortimentspolitik	110
7.3.2	Preis- und Konditionenpolitik	114
7.3.3	Kommunikationspolitik	114
7.3.4	Distributionspolitik	117
8	Finanzierung	119
8.1	Allgemeine Bemerkungen.....	119
8.2	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	120
8.3	Finanzierungsformen	125
8.4	Einlagen- beziehungsweise Beteiligungsfinanzierung ...	127

8.4.1	Allgemeine Bemerkungen.....	127
8.4.2	Eigenkapitalbeschaffung des Einzelunternehmens	127
8.4.3	Eigenkapitalbeschaffung der OHG	128
8.4.4	Eigenkapitalbeschaffung der KG.....	128
8.4.5	Eigenkapitalbeschaffung der GmbH	129
8.4.6	Eigenkapitalbeschaffung der Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt.....	131
8.4.7	Eigenkapitalbeschaffung der Aktiengesellschaft.....	131
8.4.8	Eigenkapitalbeschaffung der Europäischen Aktiengesellschaft	136
8.5	Selbstfinanzierung	136
8.5.1	Offene Selbstfinanzierung	136
8.5.2	Stille Selbstfinanzierung.....	137
8.6	Kreditfinanzierung und verwandte Formen	141
8.6.1	Allgemeine Bemerkungen.....	141
8.6.2	Lieferantenkredit	142
8.6.3	Kundenanzahlungen	142
8.6.4	Kontokorrentkredit.....	143
8.6.5	Factoring	143
8.6.6	Forfaitierung	144
8.6.7	Darlehen.....	144
8.6.8	Anleihen	147
8.6.9	Leasing.....	153
8.7	Finanzierung durch Rückstellungen	154
8.8	Finanzierung aus Abschreibungen	156
8.9	Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzung.....	157
8.10	Kapitalgeber.....	158
9	Investitionen	162
9.1	Allgemeine Bemerkungen.....	162
9.2	Investitionsformen	162
9.3	Investitionsrechenverfahren	164
9.3.1	Statische Investitionsrechenverfahren	165
9.3.2	Dynamische Investitionsrechenverfahren	167
10	Personalmanagement	172
10.1	Allgemeine Bemerkungen.....	172
10.2	Bereiche des Personalmanagements.....	172
10.2.1	Personalplanung	172

10.2.2	Personalbeschaffung.....	174
10.2.3	Personaleinsatzplanung	178
10.2.4	Personalentwicklung	179
10.2.5	Personalfreisetzung	184
10.2.6	Personalverwaltung	188
10.3	Personalführung	189
10.3.1	Allgemeine Bemerkungen.....	189
10.3.2	Situative Führung	190
10.3.3	Klassische Führung	191
10.3.4	Führungstechniken.....	194
10.3.5	Führungsmodelle	196
11	Rechnungswesen	197
12	Jahresabschluss	199
12.1	Allgemeine Bemerkungen.....	199
12.2	Bilanz	203
12.2.1	Allgemeine Bemerkungen.....	203
12.2.2	Aktivseite der Bilanz.....	204
12.2.3	Passivseite der Bilanz	211
12.3	Gewinn- und Verlustrechnung.....	222
12.3.1	Allgemeine Bemerkungen.....	222
12.3.2	Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung.....	225
12.4	Anhang.....	232
12.5	Lagebericht	234
12.6	Prüfung und Offenlegung	234
12.6.1	Prüfung und Offenlegung von Kapitalgesellschaften	234
12.6.2	Prüfung und Offenlegung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften.....	236
13	Internationale Rechnungslegung	237
13.1	Allgemeine Bemerkungen.....	237
13.2	Ausgewählte Aspekte von IFRS	242
14	Jahresabschlussanalyse	246
14.1	Allgemeine Bemerkungen.....	246
14.2	Untersuchung der Kapitalstruktur.....	247
14.3	Untersuchung der Vermögensstruktur	248
14.4	Deckungsrechnung.....	248
14.5	Liquiditätsrechnung	249

14.6	Untersuchung der Erfolgsstruktur.....	251
14.7	Rentabilitätsrechnung	251
14.8	Cash Flow-Rechnung	254
15	Controlling	257
16	Kostenrechnung.....	258
16.1	Allgemeine Bemerkungen.....	258
16.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	258
16.3	Kostenarten und weitere Kostenbegriffe.....	262
16.4	Aufgaben der Kostenrechnung	265
16.5	Stufen der Kostenermittlung.....	266
16.5.1	Allgemeine Bemerkungen.....	266
16.5.2	Kostenartenrechnung	267
16.5.3	Kostenstellenrechnung.....	268
16.5.4	Kostenträgerrechnung	270
16.6	Kostenrechnungssysteme.....	273
16.7	Betriebswirtschaftliche Preispolitik.....	279
16.7.1	Preisuntergrenzen	280
16.7.2	Deckungsbeitragsrechnung	280
16.8	Kritische Kostenpunkte	283
17	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	286
18	Balanced Scorecard	291
19	Unternehmenskonzentrationen	293
19.1	Gründe für Unternehmenskonzentrationen	293
19.2	Arten von Unternehmenskonzentrationen.....	294
19.2.1	Zusammenschlussrichtung	294
19.2.2	Zusammenschlussintensität	295
19.2.3	Systematik der Unternehmenszusammenschlüsse.....	296
19.3	Wettbewerbsrecht und Wettbewerbskontrolle	296
19.3.1	Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht)	297
19.3.2	Missbrauchsaufsicht	298
19.3.3	Zusammenschlusskontrolle (Fusionskontrolle)	299
19.3.4	Probleme der Wettbewerbskontrolle	300
	Literaturverzeichnis	302
	Stichwortverzeichnis	304

8 Finanzierung

8.1 Allgemeine Bemerkungen

Die betriebliche Funktion der Finanzierung eines Unternehmens umfasst Entscheidungen, die auf eine Versorgung des Unternehmens mit Kapital abzielen. Kapital ist für Unternehmen die Grundlage, Investitionsentscheidungen treffen zu können. Des Weiteren benötigt auch der laufende Betrieb eines Unternehmens Kapital, um z. B. Rohstoffe für die Produktion, Mieten und Gehälter usw. bezahlen zu können. Die Entscheidungen, wie die Finanzierung des Unternehmens gestaltet werden sollen, stehen im Spannungsfeld von Liquidität und Rentabilität. So soll einerseits die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet werden. Da Finanzierungsmittel dem Unternehmen meist Kosten verursachen, soll das Bemühen um Liquidität jedoch andererseits nicht zu einer zu starken Beeinträchtigung der Rentabilität führen.

Die Verschärfung der Eigenkapitalvorschriften bei den Banken, auch Basel III²³ genannt, führt pauschal ausgedrückt dazu, dass die Kreditinstitute bei gleicher Eigenkapitalausstattung weniger Kreditvolumen am Markt anbieten können. Eine Kreditverknappung bzw. das Anziehen der Kreditkriterien ist die Folge. Diese volkswirtschaftlich nicht wünschenswerte Situation, die in anderen europäischen Ländern aufgrund der dortigen Problemsituationen in

²³ Basel III ist ein international gültiges Regelwerk, das die Stabilität des Bankensektors stärken soll. Dies soll insbesondere durch wesentlich höhere Anforderungen an Qualität und Quantität von Risikokapital (Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Finanzierungsmittel), höheres Augenmerk auf ein ganzheitliches Erfassen von Risiken (insbesondere der Kapitalmarktaktivitäten) sowie durch erhöhte Liquiditätsanforderungen an die Banken sichergestellt werden.

der Bankenwelt sogar zum Teil zu einer Kreditklemme²⁴ auszuarten droht, wird zum Teil durch Versicherungsunternehmen, Pensionskassen und Versorgungswerke kompensiert, die wiederum getrieben durch die niedrigen Zinsen am Kapitalmarkt verstärkt in die Rolle von Fremdkapitalgebern für Unternehmen schlüpfen. Allerdings wird auch die Situation für diese Kapitalsammelstellen durch die neuen EU-Vorschriften Solvency II²⁵ belastet. Im Folgenden werden zunächst Begriffe und Abgrenzungen der Finanzierung von Unternehmen dargelegt, danach die verschiedenen Finanzierungsformen. Abschließend wird aufgezeigt, wer als Kapitalgeber für Unternehmen zur Verfügung steht.

8.2 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe

Bevor auf das Thema der Finanzierung eines Unternehmens eingegangen wird, sollen hier zunächst verschiedene finanzwirtschaftliche Grundbegriffe erläutert und voneinander abgegrenzt werden. So werden die Begriffspaare Ein- und Auszahlung, Einnahmen und Ausgaben, Erträge und Aufwendungen sowie Kosten und Leistungen in der Praxis häufig nicht richtig verwendet. Die Wichtigkeit einer Begriffsabgrenzung ist jedoch nicht in erster Linie darin zu sehen, eine betriebswirtschaftlich korrekte Sprache zu verwenden,

²⁴ Unter Kreditklemme, auch Credit Crunch genannt, wird eine Situation verstanden, in der Banken eine extreme Zurückhaltung aufweisen, Kredite zu vergeben.

²⁵ Solvency II ist Regelwerk, das die Stabilität des Versicherungssektors stärken soll. Im Gegensatz zu Basel III für die Banken ist Solvency II nicht weltweit, sondern nur EU-weit implementiert. Solvency II ist 2016 verbindlich anzuwenden. Zielstellung ist, dass die Versicherungsunternehmen ihre Stabilität durch quantitative (den übernommenen Risiken entsprechend genügend Eigenkapital) und qualitative Regelungen (Verbesserung des Risikomanagements) sowie durch erhöhte Anforderungen an ihre Transparenz gegenüber den Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit erhöhen.

sondern vielmehr in der Erkenntnis, dass aus denselben Geschäftsvorfällen je nach Betrachtungsweise unterschiedliche Informationen gezogen werden können.

Grundlage finanzwirtschaftlicher Vorgänge ist ein Geschäftsvorfall, welcher in großen Unternehmen millionenfach auftritt. Beispiele hierfür sind 'Kauf eines Autos', 'Verkauf eines Produkts', 'Bezahlung einer Versicherungsprämie', 'Realisierung von Kursgewinnen', 'Abschreibung von Autos', 'Bildung einer Rückstellung', usw.

Diese Geschäftsvorfälle betrachtend versucht der Manager, der für die 'Liquiditätssituation' des Unternehmens verantwortlich ist, zu erkennen, ob der einzelne Geschäftsvorfall hierauf Auswirkungen hat. Der Bereich, der sich mit der Disposition der flüssigen Mittel befasst, wird häufig auf 'Treasury' und der entsprechende Manager 'Treasurer' genannt. Er betrachtet den Zahlungsmittelbestand. Der Zahlungsmittelbestand ist definiert als die Bank- und Kassenguthaben plus Scheckbestand eines Unternehmens. Ist dieser Zahlungsmittelbestand durch einen Geschäftsvorfall größer oder kleiner geworden, wird von einer Ein- oder Auszahlung gesprochen.²⁶

Beispiel 'Auszahlung'

Ein Unternehmen kauft einen LKW zur Auslieferung seiner Produkte und bezahlt ihn sofort per Überweisung von 189.500 € an den Händler. Es handelt sich um eine Auszahlung.

Der Liquiditätsmanager hat jedoch nicht nur darauf zu achten, dass das Unternehmen jederzeit liquide ist, er muss in seiner Li-

²⁶ Erfasst werden sie im Cash Flow, welcher ausführlich im Kapitel 14.8 behandelt wird.

quiditätsplanung kurz-, mittel- und langfristig notwendige Auszahlungen (z. B. für Ersatzinvestitionen) sowie vermutliche Einzahlungen (z. B. der Verkauf von Produkten) gedanklich vorwegnehmen. Er sieht sich für diesen Tatbestand das sog. Geldvermögen an. Um das Geldvermögen zu ermitteln, addiert er zum Zahlungsmittelbestand die Beträge aus Geschäftsvorfällen, welche im Moment zwar noch keine Auszahlung auslösen, in der Zukunft jedoch hierzu führen werden. Von dieser Summe werden die zukünftigen Verpflichtungen gegenüber Dritten abgezogen. Wird das Geldvermögen durch einen Geschäftsvorfall größer oder kleiner spricht man von einer Einnahme beziehungsweise einer Ausgabe.

Beispiel 'Ausgabe'

Das obige Beispiel ist im Moment des Kaufs des LKWs neben einer Auszahlung auch eine Ausgabe, da sich der Zahlungsmittelbestand um 189.500 € vermindert und der Forderungsbestand sowie der Bestand an Verpflichtungen gegenüber Dritten unverändert geblieben ist. Das Geldvermögen ist also ebenfalls um 189.500 € gesunken. Ein variiertes Beispiel macht den Unterschied zwischen Auszahlung und Ausgabe deutlicher: Der LKW würde beim Kauf nicht sofort bezahlt werden, sondern unter Ausnutzung des Zahlungsziels erst in zwei Wochen. Zum Kaufzeitpunkt wäre der Zahlungsmittelbestand unverändert geblieben, der Bestand an Verpflichtungen gegenüber Dritten hätte jedoch zugenommen. Es hätte sich zu diesem Zeitpunkt also um keine Auszahlung, jedoch um eine Ausgabe gehandelt. Zwei Wochen später wäre nun die Überweisung erfolgt. Zu diesem Zeitpunkt gleicht sich jedoch die Verminderung des Zahlungsmittelbestands mit der Verminderung des Bestands an Verpflichtungen gegenüber Dritten aus. Es entsteht keine Veränderung des Geldvermögens. Zu diesem Zeitpunkt hätte es sich also um eine Auszahlung, jedoch um keine Ausgabe gehandelt.

Der zweite Manager, der aus denselben Geschäftsvorfällen Informationen zieht, ist der Manager im externen Rechnungswesen, welcher die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung erstellt. Er möchte wissen, ob mit einem Geschäftsvorfall eine Veränderung des Gesamtvermögens, das heißt also ein Ertrag oder Aufwand einherging. Das Gesamtvermögen eines Unternehmens ist definiert als die Summe aus Geldvermögen und Sachvermögen eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es hierbei nicht um das nach realen Werten berechnete Gesamtvermögen eines Unternehmens geht. Bei dem hier gemeinten Gesamtvermögen handelt es sich vielmehr um eine reine bilanzielle Betrachtung. Dies bedeutet beispielsweise, dass derselbe Geschäftsvorfall in unterschiedlichen Staaten (mit unterschiedlichen Bewertungsvorschriften) eine unterschiedliche Höhe von Ertrag oder Aufwand ergeben wird.

Beispiel 'Ertrag – Aufwand'

Ein Handwerker erbringt eine Reparaturleistung in Höhe von 180 € und wird vom Kunden bezahlt. Das Geldvermögen des Handwerksbetriebs ist gestiegen. Das Sachvermögen ist unverändert geblieben. Das Gesamtvermögen, das sich aus dem Geld- und dem Sachvermögen zusammensetzt, ist in der Summe also gestiegen: Es handelt sich also um einen Ertrag von 180 €. Eine Variation des vorherigen Beispiels 'Ausgabe' macht den Unterschied der Ebene Zahlungsmittelbestand/Geldvermögen und der Ebene Gesamtvermögen deutlicher: Der Kauf des LKWs hatte eine Verminderung des Geldvermögens in Höhe von 189.500 € zur Folge. In gleicher Höhe hat sich jedoch das Sachvermögen erhöht, so dass das Gesamtvermögen unverändert blieb. Eine typische Sach- oder Finanzinvestition ist im Moment des Kaufs also kein gewinnmindernder Aufwand sondern ein erfolgsneutraler Vorgang.