

# Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

Prof. Dr. Marcus Oehlich

3. Auflage

Betriebswirtschaftslehre – Oehlich

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Wirtschaft

Verlag Franz Vahlen München 2013

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4545 9

# beck-shop.de

## Sachverzeichnis

### A

Ablauforganisation 252  
Absatzvolumen 77  
Abschreibungen 346  
– kalkulatorische 351  
Absonderung 231  
Agency-Theorie 264  
Agio 362  
Ähnlichkeitsphänomen 288  
Akkordlohn 298  
Aktiengesellschaft 204  
Aktivitäten  
– primäre 144, 534  
– unterstützende 145  
Aldi 54  
Allianz 54  
Allianz, strategische 308  
Allokation 455  
Anderskosten 351  
Anfechtungsrecht 207  
Anreize 299  
Anreizsystem 264, 491  
Ansoff, Harry Igor 45  
Anteilseigner 20  
Anwendbarkeit, gewerbliche 63  
Äquivalenzziffernkalkulation 410  
ARAG 111  
Arbeitsanalyse 285  
Arbeitsbedingungen 295  
Arbeitsdirektor 206, 274  
Arbeitsmittel 295  
Arbeitspausen 295  
Arbeitsumgebung 295  
Arbeitszeit 295  
Arbeitszeitgestaltung 295  
Arthandlungsvollmacht 237  
Assessment Center 289  
Asset Stripping 322  
AT & T 41  
Aufgaben  
– -analyse 241  
– -synthese 241  
Aufhebungsvertrag 292, 539  
Aufsichtsrat 213, 219  
Aufwand 339

Aufwandsrückstellung 348

Ausgabe 339

Ausgangslogistik 144

Außenfinanzierung 12, 452

Außengesellschaft 183

Aussonderung 231

Auszahlung 339

### B

Babcock Borsig 267

Bahn AG 111

Balanced Scorecard 497

Bankkredite 14

Bargründung 205

Barwert 445, 447, 560

Basel II-Eigenkapitalvorschriften 14, 525

BASF 211

Bedarf 117, 118

Bedürfnis 117, 118

– -hierarchie 114

Bedürfnisse

– fundamentale physiologische 115

– Ich- 115

– soziale 115

Beiersdorf 54

Benchmarking 485

Berufe, freie 185

Beschaffung 145

Beschaffungswege 148

Bestandsgröße 338

Bestätigungsschreiben, kaufmännisches 177

Bestellung 206, 213

Betriebsergebnis 373

Betriebsgründung 11

Bewerbungsunterlagen 288

Bhopalunglück 41

Bienenstich-Entscheidung 293

Bilanz 351

– -analyse 383

Bindungsursachen 128

Bookbuilding-Verfahren 456

Boss 54

Bottom-up-Planung 44

BP 43, 111

Branchenstruktur 83

Brent Spar 42  
 Bridge Finanzierung 14  
 Bürgschaftserklärung 177  
 Business Angels 16  
 Business Modeling  
 Business Plan  
 – Adressaten 11  
 – Aufgaben 12  
 – Definition 6, 525  
 – Ersteller 10  
 – Gliederung 9  
 Business Planning 6  
 Business Process Reengineering 254  
 Buy Back 17, 322  
 Buyout, Leveraged 319

**C**

Cafeteria-Modell 299, 540  
 Capital Asset Pricing Modell 464  
 Capital Employed 385  
 Cash Cows 101  
 Cash Flow 376, 377, 422  
 Champy, James 254  
 Chandler, Alfred 251  
 Change-Management 43  
 Chief Executive Officer 268, 277  
 China 304  
 Clausewitz, Carl von 45  
 Close Corporation 228  
 Coca-Cola 311  
 Company Secretary 221  
 Control-Konzept 382  
 Corporate Design 33  
 Corporate Governance 267  
 Corporate Identity 33  
 Corporate Strategy siehe Unternehmens-  
 strategie 48  
 Costumer Equity 134  
 CRM-System 135  
 Customer Lifetime Value 134  
 Customer Relationship Management 134, 531

**D**

Deckungsbeitrag 414  
 Deckungskennzahlen 390  
 Defizitbedürfnisse 114  
 Degenerationsphase 95  
 Delaware-Effekt 276  
 Dell 55, 65  
 Desinvestition 322  
 Deutsche Telekom 54, 459, 513  
 Dienstleistung 60

# beck-shop.de

Differenzierungsanalyse 150, 534  
 Differenzierungsstrategie 55, 482, 526  
 Direct Costing 414  
 Director 221  
 Discounted Cash Flow-Verfahren 462  
 Distributionspolitik 129  
 Divisionskalkulation 408  
 Drohverlustrückstellung 348  
 Du Pont-Kennzahlensystem 392  
 Dual Sourcing 159  
 DuPont 252

**E**

EBIT 387  
 EBITDA 388  
 EBT 387  
 Economies of Scale 86, 94, 257, 538  
 Economies of Scope 255, 257  
 Effektivität 7  
 Effizienz 7, 525  
 Eigenkapital 359  
 – -quote 390  
 – -rentabilität 391  
 Eigenkapitalzinsen  
 – kalkulatorische 351  
 Einführungsphase 95  
 Eingangslogistik 144  
 Einlinienorganisation 242  
 Einnahme 339  
 Einstellungsstopp 292  
 Eintragungen  
 – deklaratorische 234  
 – konstitutive 234  
 Einzahlung 339  
 Einzahlungsüberschüsse 447  
 Einzelhandlungsvollmacht 237  
 Einzelunternehmen 176  
 Enron 267  
 Entgegenhaltung 62  
 Entgelt differenzierung 298  
 – qualifikationsabhängige 299  
 Entgeltformen 299  
 Entgeltgerechtigkeit 297  
 Entity-Methode 462, 467, 468  
 Entscheidungsdurchsetzung 304  
 Entscheidungskontrolle 305  
 Entscheidungsprozesse 113  
 Entsprechenserklärung 281  
 Entwicklung 61  
 Equity-Methode 468  
 Erfahrungskurveneffekt 93  
 Erfindungshöhe 63

Erfolgskennzahlen 391  
 Erfolgskrise 229  
 Erfolgsrechnung, kurzfristige 412  
 Ergebnis, außerordentliches 375  
 Erlösmodell 30  
 Ertrag 339  
 Ertragsmechanik 30  
 Ertragsmodell 26  
 Erweiterung 307  
 Esso 42  
 Executive Summary 7, 9  
 Existenzgründung, betriebliche 11  
 Expansion Finanzierung 14  
 Expatriate 290, 539

**F**

Fachkompetenz 289  
 Finanzergebnis 375  
 Finanzierung 445  
 Finanzierungsphasen 14  
 Finanzmodell 338  
 Ford, Henry 245  
 Fordismus 283  
 Formkaufmann 204  
 Forschung  
 – angewandte 61  
 Forschung und Entwicklung 61  
 Franchising 310  
 Free Cash Flow 463, 467  
 Freiberufler 185  
 Fremdbezug 307  
 Fremdkapital 359, 362  
 Fremdorganschaft 183, 199, 213  
 Fresenius 211  
 Fresenius Medical Care 30  
 Führungsgrundsätze 33  
 Führungsphilosophie 302  
 Führungsprozess 302  
 Funktionsmeistersystem 245

**G**

Gantt-Diagramm 239  
 Gattungsvollmacht 238  
 Gebrauchsmuster 63  
 Geldvermögen 340  
 Gemeinnützigkeit 181  
 General Meeting 221  
 General Motors 252  
 Generalhandlungsvollmacht 237  
 Genossenschaft, eingetragene 200  
 Gesamtgeschäftsführung 183  
 Gesamtkapital 384

Gesamtkostenverfahren 371, 412, 552  
 Gesamtkapitalrentabilität 391  
 Gesamtvertretung 183  
 Geschäftseinheit, strategische 49, 90  
 Geschäftsfeld, strategisches 49  
 Geschäftsführung 212  
 Geschäftskonzept 6  
 Geschäftsmodell 26  
 Geschäftsplan siehe Business Plan 6  
 Geschäftsplanung siehe Business Planning 6  
 Geschmacksmuster 65  
 Gesellschaft  
 – atypische stille 197  
 – bürgerlichen Rechts 182  
 – mit beschränkter Haftung 211  
 Gesellschafter, persönlich haftender 218  
 Gesellschafterversammlung 213  
 Gewährleistungsverpflichtung 348  
 Gewerbe 185  
 Gewinn- und Verlustrechnung 352, 370  
 Gewinnrücklagen 362  
 Gewinnspanne 144, 534  
 Gleichungsverfahren 406, 551  
 GmbH & Co. KG 216  
 GmbH siehe Gesellschaft mit beschränkter Haftung 211  
 Going Public 321, 455  
 Google 18, 85  
 Greenfield Investment 307  
 Greenshoe 459  
 Grundeinstellungen zu Bezugsgruppen 39  
 Grundlagenforschung 61  
 Gründung  
 – derivative 11  
 – originäre 11  
 – selbstständige 10  
 – unechte 11  
 – unselbstständige 10  
 Gründungsbericht 205  
 Gründungsplan 6  
 Gruppen, strategische 83

**H**

Halo-Effekt 288  
 Hamel, Gary 46  
 Hammer, Michael 254  
 Handelsgesellschaft, offene 187  
 Handelsgewerbe 177  
 Handlungsvollmacht 237  
 Hauptkostenstellen 403  
 Hauptversammlung 219  
 Headhunter 286

Heinz 130  
 Hidden action 266  
 Hidden information 266  
 Hilfskostenstellen 403  
 homo oeconomicus 282, 284  
 HP 296

**I**

Ikea 54  
 Imageführerschaft 55  
 Immaterialität 60  
 Informationsasymmetrie 266  
 Informationsfunktion 354  
 Informationsverkeilung 261  
 Initial Public Offering 17, 455  
 Innenfinanzierung 12, 377, 452, 453  
 Innengesellschaft 182  
 Insolvenz 228  
 Insolvenzgläubiger 232  
 Integration des externen Faktors 60  
 Inventur 358  
 Investition 445  
 Istkostenrechnung 396

**J**

Jahresabschluss  
 – -adressaten 353, 549  
 – Feststellung 210  
 Jahresüberschuss 371  
 Job-Sharing 296  
 Joint Ventures 307  
 Junk Bonds 319

**K**

Kaizen 160  
 Kalkulationszinsfuß 447, 499  
 Kann-Kaufmann 177  
 Kapital 447  
 – gezeichnetes 362  
 – -rücklagen 362  
 – eingesetztes 385  
 Kapitalbedarf 86  
 Kapitalbeteiligungen  
 – vermögenswirksame 299  
 Kapitalflussrechnung 352, 375  
 Kapitalkosten 463, 560  
 Kapitalumschlag 392  
 Kapitalwert 447  
 Kartelle 312  
 Kaufakt 117, 118  
 Käufergruppen siehe Marktsegmentierung 78  
 Kaufkrafttheorie 283

# beckshop.de

Kennsatz 310  
 Kennzahlen 388  
 – -systeme 392  
 Kennzahlenmethode 285  
 Kernkompetenzen 46, 102  
 Key Performance Indicator 496  
 Key-Account 128  
 KKR 319  
 kleine und mittlere Unternehmen  
 – Definition 16  
 Kommanditgesellschaft 190  
 Kommanditgesellschaft auf Aktien 218  
 Kommanditist 191  
 Kommunikationspolitik 129  
 Komplementär 191  
 Konkurrenzanalyse 81  
 Konkurs 229  
 Konsolidierung 380  
 Konsortien 312  
 Konsumentenvertrauen 126  
 Kontrast-Effekt 288  
 Kontrollen 265  
 Konzern 380  
 Konzernabschluss 380  
 Kooperation 307  
 Koordination 134, 239  
 Körperschaft 174  
 Kosten 339  
 Kosten, kalkulatorische 350  
 Kostenanalyse 150, 534  
 Kostenführerschaftsstrategie 54, 482, 526  
 Kostenträgerstückrechnung 398, 408  
 Kostenträgerzeitrechnung 398  
 Kostenvorteile 89  
 Krisenstadien 229  
 Kundenbedürfnisse 116  
 Kundenbindung 126  
 Kundenbindungsmanagement 128  
 Kundenlebenszeitwert 134  
 Kundenorientierung 55  
 Kundenstammwert 134  
 Kundenziel 390  
 Kündigung  
 – außerordentlich 293  
 – ordentliche 292  
 Kurzarbeit 293

**L**

Lean Production 156, 534  
 Legal Entity 226  
 Leistungen 339  
 Leistungsangebotsmodell 28

- Leistungserstellungsmodell 28  
 Leistungslohn 298  
 Leistungsverrechnung, innerbetriebliche 404  
 Leistungszulage 298  
 Leitbild 39  
 Leniency-Effekt 288  
 Lerneffekte 257  
 Lernkurve 94  
 Limited 220  
 Limited Liability Company 228  
 Limited Liability Partnership 227  
 Limited Partnership 227  
 Liquidität 420  
 Liquiditätskennzahlen 390  
 Lizenz 310
- M**
- Machiavelli, Niccolò 45  
 Management by Objectives 304  
 Management-Buy-Out 321  
 Managementenerfahrung 94  
 Marginalprinzip 396  
 Marke 66, 123  
 Markenführung 124  
 Markenidentität 124  
 Markenwert 134  
 Marketing 145  
 – Definition 111  
 Marketingcontrolling 133  
 Marketing-Mix 128  
 Marketingstrategien 122  
 Marketingziele 122  
 Marks & Spencer 41  
 Marktanteil 77  
 – relativer 93  
 Marktarealstrategie 123  
 Marktauswahlstrategie 114  
 Marktfeldstrategie 123  
 Marktpotenzial 77  
 Marktsättigung 77  
 Marktsegment  
 – Definition 119, 531  
 Marktsegmentierung 78, 117, 118  
 Marktsegmentierungsstrategie 123  
 Markttransaktionen 111  
 Marktversagen 262  
 Marktvolumen 77  
 Marktwachstum 77  
 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 93  
 Maslow, Abraham 114  
 Massegläubiger 231  
 Massenproduktion 283  
 Material Transfer Agreement 67  
 Matrixorganisation 247  
 Maximalprinzip 7  
 McGregor, Douglas 302  
 Mehrlinienorganisation  
 – mit zentralen Stellen 245  
 Mehrliniensystem 245  
 Mehrwert 143  
 Merck 41  
 Mergers & Acquisitions 312  
 Methodenkompetenz 289  
 Miete  
 – kalkulatorische 351  
 Milestones 17  
 Minimalprinzip 7  
 Mission 39  
 Mission Statement siehe Leitbild 39  
 Mitbestimmung 271  
 Mitsubishi 310  
 Model T 283  
 Molekularbiologie 28  
 Monismus 277, 539  
 Motivation 239
- N**
- Nachfrage 117, 118  
 Namensaktie, vinkulierte 210  
 Nettopersonalbedarf 285  
 Netzplan 239  
 Netzwerk 309  
 Neuheit 62  
 Neuromarketing 117  
 Nike 41  
 Nischenstrategie 56, 482, 526  
 Normalkostenrechnung 397
- O**
- Objektprinzip 248, 538  
 OLAP 135  
 Opportunismus 260, 266  
 Opportunitätskosten 351, 446  
 Organigramm 239  
 Organisation 156, 238  
 – divisionale 250  
 – funktionale 248  
 Outplacement 293
- P**
- Partnerschaftsgesellschaft 185  
 Patent 62  
 Pensionsrückstellung 348  
 Pensumlohn 298

## Person

- juristische 175
- natürliche 174
- Personalauswahl 288, 539
- Personalbedarfsplanung 284
- Personalbeschaffung 286
- Personaleinsatz 294, 540
- Personalentlohnung 297
- Personalentwicklung 289
- Personalfluktuatun 293, 540
- Personalfreisetzung 291
- Personalführung 302
- Personalmanagement 145, 281
- Personengesellschaft 174
- Philipp Holzmann 267, 279
- Philosophy siehe Vision 35
- Plankostenrechnung 397
- Planung 416
- Plattformunternehmen 27
- Polymerase-Kettenreaktion (PCR) 28
- Poor Dogs 101
- Porter, Michael 46
- Portfoliotechniken 90
- Prahalad, C.K. 46
- Prämienlohn 298
- Preispolitik 129
- Primärforschung 80
- Primary-Effekt 288
- Private Equity 18
- Produktdefinition
  - generische 61
- Produktdifferenzierung 86
- Produktion 144
- Produktivitätsverbesserungen 94
- Produktlebenszyklus 94
- Produkt-Markt-Kombination 49, 90
- Produktmodifikation 94
- Produktpolitik 129
- Produktunternehmen 26
- Profit Center 250
- Proportionalitätsprinzip 396
- Public Corporation 227

## Q

- Qualifizierung 156
- Qualitätsführerschaft 55
- Quasi-Rente 264
- Question Marks 101

## R

- Rationalität, beschränkte 260, 539
- Realoptionsverfahren 469

# beckshop.de

## Rechnungswesen

- externes 338
- internes 338
- Recht, dispositives 176
- Recht, zwingendes 176
- Rechtsform, Wahl der 171
- Rechtspersönlichkeit 174
- Rechtsschutz, gewerblicher 62
- Reifephase 95
- Reinvermögen 340, 386
- Replacement Capital 14
- Return on Assets 391
- Return on Capital Employed 392
- Return on Investment 391
- Return on Net Assets 392
- Revlon 111
- RJR Nabisco 319
- Roche 28
- Rosenthal-Effekt 288
- Rückgewinnungsmaßnahmen 127
- Rückstellung 347, 363
- Rügepflicht 177

## S

- Sabbatical 296
- Sachgründung 205
- Sachleistung 60
- SAP 54
- Sarbanes-Oxley Act 276
- Satzungsstrenge 205
- Schadensersatzpflicht 348
- Schaukelgrößenexperiment 283
- Scientific Management 282
- Secondary Purchase 322
- Seed Finanzierung 14
- Sekundärforschung 80
- Selbstkosten 408
- Selbstverwirklichung 114
- Sensitivitätsanalyse 484
- Shareholder Value
  - Definition 472, 560
- Shareholder Value-Ansatz 471
- Shell 42
- Sherman Antitrust Act 317
- Shitaukeso 161
- Shusa-System 157
- Sinus-Milieus 78
- Škoda 307
- Slogan 38
- SMART-Kriterium 304
- Smith, Adam 238
- Societas Europaea 211

- Sole Proprietorship 228  
 Sozialkompetenz 289  
 Sozialleistungen 299  
 Spaltung 322  
 Spezialvollmacht 238  
 Spezifität 260, 539  
 Spin-Off 321  
 Sport Utility Vehicle 115  
 Stablinienorganisation 244  
 Stakeholder 477, 560  
 Stand der Technik 62  
 Standard Oil 252  
 Standardisierung 61  
 Star Alliance 308  
 Stars 101  
 Start-Up Finanzierung 14  
 Stelle 242  
 Stellenausschreibungen 286, 539  
 Stellenbeschreibung 287  
 STEP-Analyse 109  
 Stiftung 178  
 Stille Gesellschaft 196  
 Strategic Business Unit siehe Geschäftseinheit,  
 strategische 49  
 Strategie 45  
 – -auswahl 48  
 – -implementierung 48  
 – -kontrolle 48  
 Strategieplanung 47  
 Stromgröße 339  
 Stückkosten 408  
 Stücklohn 298  
 Stufenleiterverfahren 405, 551  
 SWOT-Analyse 103  
 Synergieeffekte 254
- T**
- Tätigkeit, erfinderische 63  
 Taylor, Frederick Winslow 245, 282  
 Taylorismus 282  
 Technologie  
 – -entwicklung 145  
 – -führerschaft 55  
 Teilkostenrechnung 397, 414  
 Teilzeitarbeit 293, 296  
 Telearbeit 295  
 Testverfahren 289  
 The Body Shop 41  
 Tombstone 456  
 Top-down-Planung 44  
 Toyota 160, 164  
 Trade Sale 17, 322
- Transaktionsatmosphäre 261, 539  
 Transaktionskostentheorie 259  
 Turnaround Finanzierung 14
- U**
- U-Kurve nach Porter 57  
 Umlaufintensität 389  
 Umsatzkostenverfahren 372, 412, 552  
 Umsatzrentabilität 392  
 Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals 389  
 Umwandlung 171, 321  
 Umweltanalyse 48  
 Unique Selling Proposition 53  
 Uno-actu-Prinzip 61  
 Unternehmensanalyse 48  
 Unternehmensbewertung 460  
 Unternehmensinfrastruktur 145  
 Unternehmenskultur 31  
 Unternehmenspolitik 171  
 Unternehmensstrategie 48  
 Unternehmergeellschaft (haftungsbeschränkt)  
 215  
 Unternehmerlohn  
 – kalkulatorischer 351  
 Urheberpersönlichkeitsrecht 64  
 Urheberrecht 64
- V**
- Value Additivity Principle 256  
 Value Map 486  
 Value Proposition 26  
 Venture Capital 17  
 Verein, eingetragener 198  
 Vereinigungsfreiheit 198  
 Verhaltensnormen 264  
 Vermarktungsmodell 28  
 Vermögensintensität 389  
 Verrichtungsprinzip 248, 538  
 Verschuldungsgrad 390  
 Versetzung 293  
 Verteilzeitzuschlag 285  
 Vertraulichkeitserklärung 67  
 Vertriebskanäle 89  
 Vertriebswege 148  
 Verursachungsprinzip 396  
 Verwertungsrecht 64  
 Vision 35  
 Vodafone 513  
 Volks- und Raiffeisenbanken 111, 200  
 Volksbank Wiesbaden 300  
 Volkswagen 308  
 Vollkostenrechnung 397  
 Vorstellungsgespräch 288



**W**

Wachstum, internes 307  
Wachstumsbedürfnisse 114  
Wachstumsphase 95  
Wagnisse  
– kalkulatorische 351  
Wal-Mart 41  
Walt Disney 41  
Wertaktivitäten 143, 534  
Wertebene 113  
Wertkette 256  
– Definition 143, 533, 534  
Wertschöpfung  
– Architektur der 26  
Wertvorstellungen 39  
Wettbewerbs  
– -analyse 83  
– -intensität 83  
– -kräfte 83  
– -strategie 54  
– -verbot 191  
– -vorteil 53  
Wirtschaftlichkeit 7

# beck-shop.de

Working Capital 386

WorldCom 268

**X**

Xerox 111

**Z**

Zahlungsbemessungsfunktion 354  
Zahlungsmittelbestand 339  
Zahlungsreihe 445, 447  
Zeitführerschaft 55  
Zeitlohn 299  
Zentralabteilungen 245  
Zentraltendenzeffekt 288  
Zielbeziehungen 122  
Zielgruppenbestimmung 117  
Zielhierarchie 37  
Zielkonflikt 267  
Zinsen  
– kalkulatorische 351  
Zusatzkosten 351  
Zusatznutzen 116  
Zuschlagskalkulation 411  
Zweckbetrieb 181