

# Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Marcus Oehrich, Unter Mitarbeit von Dr. Andreas Dahmen

4. Auflage 2019. Buch. XXX, 593 S. Hardcover  
ISBN 978 3 8006 5714 8  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Oehrich  
Betriebswirtschaftslehre

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Betriebswirtschaftslehre

Eine Einführung am Businessplan-Prozess

von

**Dr. Marcus Oehrich**

Professor für Finance and Accounting  
an der accadis Hochschule Bad Homburg

unter Mitarbeit von

**Dr. Andreas Dahmen**

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Marcus Oehrich** ist Fachbereichsleiter Finance and Accounting an der  
accadis Hochschule Bad Homburg.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978-3-8006-5714-8  
ISBN E-Book: 978-3-8006-5715-5

© 2019 Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © KhaKimullin Aleksandr, © Gearstl, © Eviart  
(alle shutterstock.com)  
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 entschlossen 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 nebeneinanderstehenden Funktionen der Betriebswirtschaftslehre in einem integrierten Lehrkonzept zusammenzufassen.

Ein Businessplan 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 Businessplan 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 Unternehmen bei der Erstellung von Businessplänen 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 Businessplänen 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 Juni 2018

*Andreas Dahmen*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Die Verbindung von Theorie und Praxis

## Der Businessplan als verbindendes Element

Im Gegensatz zu den anderen etablierten Einführungen in die Betriebswirtschaftslehre werden in diesem Buch die einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen nicht einfach aneinandergereiht, sondern anhand des Entwicklungsprozesses eines Businessplans in den Zusammenhang gestellt, so dass die einzelnen Kapitel inhaltlich aufeinander aufbauen und so Schritt für Schritt das Wissen für Ausbildung, Studium und Beruf erworben wird.

<p><b>Aus der Praxis</b>  <b>Bhopalunglück</b>          Am 3. Dezember 1984 ereignete sich in ei Carbide Corporation, heute Teil der Dow Cl bisher schlimmste Chemiekatastrophe und e der Geschichte. Ab 1977 hatte der Konzern ir</p>	<p>Praxisorientierung          In allen Kapiteln sind <b>Beispiele aus der Praxis</b> eingearbeitet, die die Umsetz-ung und Anwendung der Theorie in der Praxis bekannter Unternehmen verdeutlichen.</p>																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>B1</th> <th>fx 10%</th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <th></th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Kalkulationszinssatz</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Kapitalwert</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td><b>Jahr</b></td> <td><b>0</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>2</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Cash Flow</td> <td>-300</td> <td>100</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		B1	fx 10%					A	B	C	D	E	1	Kalkulationszinssatz	10%				2	Kapitalwert					3						4	<b>Jahr</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		5	Cash Flow	-300	100	100	100	6						<p>Wichtigstes Werkzeug in der Berufs-praxis sind nicht Bleistift und Taschen-rechner, sondern <b>Microsoft Excel</b> und <b>PowerPoint</b>. Entsprechende Kästen verdeutlichen, wie wichtige Themen in studentischen Projekten und Berufs-praktika am PC/Laptop umgesetzt werden.</p>
	B1	fx 10%																																															
	A	B	C	D	E																																												
1	Kalkulationszinssatz	10%																																															
2	Kapitalwert																																																
3																																																	
4	<b>Jahr</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>																																													
5	Cash Flow	-300	100	100	100																																												
6																																																	
<p><b>Ein häufiger Fehler</b>  <b>Verwendung von SGEs statt der SGFs</b>          Viele Studierende, aber auch einige Leh- den die Begriffe sogar synonym verwe- sie Produkt-Markt-Kombinationen abk- ne Organisationseinheiten sind. Daher etwa bei der Wahl der Geschäftsstrateg</p>	<p>Hilfe bei der Prüfungsvorbereitung          Der Studienerfolg wird hauptsächlich über die erreichte Note in den Modul- prüfungen gemessen. Der Kasten <b>Ein häufiger Fehler</b> weist auf naheliegende Missverständnisse und Prüfungsschwer- punkte hin, wie etwa den Unterschied zwischen den Herstellkosten und den Herstellungskosten.</p>																																																

<p><b>Beispiel:</b> Der Betreiber eines sozialen Netzwerks hat 2,9 Mrd. ausgegebenen Aktien. In der letzten Bilanz hat er 1,5 Mrd. US-Dollar bzw. ein Fremdkapital in Höhe von 5,9 Mrd. US-Dollar. Wie hoch ist der Shareholder Value? Wie hoch ist der Unternehmenswert?</p>	<p>Das betriebswirtschaftliche Studium ist quantitativ orientiert. Viele Modulprüfungen, besonders in den Bereichen Kostenrechnung und Finanzierung bestehen überwiegend aus Rechenaufgaben. Beinahe jede Formel im Buch wird neben der abstrakten Darstellung anhand eines <b>Beispiels</b> Schritt für Schritt durchgerechnet, genauso, wie es in einer Klausur vom Studierenden erwartet wird.</p>
<p>„<b>Marketing</b> ist eine unternehmerische Denkfunktion, die in all seinen Bereichen auf den (Absatz)erfolg abzielt. Marketing stellt die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Konsumenten dar. Marketing ist die Kunst, den richtigen Zeitpunkt zu wählen.“ Kürzer: <b>Marketing ist marktorientierte Unternehmung</b></p>	<p>Prägnante <b>Definitionen</b> helfen dabei, die vielen wichtigen Begriffe zu erlernen und richtig anzuwenden. Wo immer möglich, werden dabei auch die englischen Begriffe angegeben.</p>

**Marcus Oehrlich** ist seit 2007 Professor an der accadis Hochschule Bad Homburg, er leitet den Fachbereich Finance and Accounting und gehört dem Senat der Hochschule an. Von 2011 bis 2015 war er Forschungsleiter der accadis Hochschule. Zuvor war er 8 Jahre Geschäftsführer des IMGB, eines gemeinsamen Forschungsinstituts der Universitäten Heidelberg und Mannheim. An der Universität Mannheim war Prof. Oehrlich Mitglied des Forschungsrats, des Senats, der Studienkommission für den Bachelor Unternehmensjurist sowie stellvertretendes Mitglied der Kommission zur Untersuchung von Vorwürfen wissenschaftlichen Fehlverhaltens. Im Studiengang Rechtswissenschaft (Staatsexamen) war er mehrere Jahre Prüfer für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Seine berufliche Karriere begann als Unternehmensberater mit Schwerpunkt in den Branchen Pharma/Biotech sowie Film/Medien.

Prof. Oehrlich studierte an der Goethe-Universität Frankfurt am Main Betriebswirtschaftslehre (Abschluss: *Diplom-Kaufmann*) sowie Rechtswissenschaften an den Universitäten Frankfurt, Marburg (*Zusatzqualifikation Pharmarecht*) und Cambridge (*Certificate of Continuing Education in Legal Studies*). An der medizinischen Fakultät der Universität Witten/Herdecke absolvierte er den Studiengang Pharmaceutical Medicine (*Master of Science*). Daneben war er Gasthörer am Fachbereich Chemie der Technischen Universität Darmstadt in der Vertiefung Molekulare Onkologie. An der Goethe-Universität Frankfurt wurde er mit einer agency-theoretischen Arbeit bei Helmut Laux zum *Dr. rer. pol.* promoviert.

Die Forschungsinteressen von Prof. Oehrlich liegen im Bereich Business Planning/Financial Modeling sowie im Bereich der interdisziplinären Schnittstelle zwischen Medizin, Recht und Wirtschaft. Prof. Oehrlich hat neun Fach- und Lehrbücher in mehreren Auflagen sowie über 40 Beiträge in Zeitschriften und Sammelbänden veröffentlicht, u. a. in den Zeitschriften *Internationales Steuerrecht*, *Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR)*, *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* sowie *Pharmaceuticals Policy and Law*. Gemeinsam mit Prof. José Luis Valverde (University of Granada) und Prof. Arthur Daemrlich (Harvard University, später University of Kansas) hat er 2013 mit großzügiger Förderung der

Dr. Werner Jackstädt Stiftung den Sonderband *Legal and Political Competitiveness for Pharmaceuticals* herausgegeben. Neben diesem umfangreichen Forschungsprojekt erhielt er Drittmittel u. a. von der Karin-Islinger-Stiftung, der Merck'schen Gesellschaft für Kunst und Wissenschaft und dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst (DAAD). Er ist Korrespondent der Zeitschrift Internationales Steuerrecht, Mitherausgeber der Reihe Medizin-Recht-Wirtschaft im LIT-Verlag und hat für den Verlag Vahlen bei der Textauswahl der Reihe Aktuelle Wirtschaftsgesetze mitgewirkt.

Prof. Oehrich war langjähriger Gutachter der Akkreditierungsagentur FIBAA und hat für diese 30 Universitäten und Hochschulen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Jordanien vor Ort begutachtet. Für die Gesellschaft für Technische/Internationale Zusammenarbeit war er viele Jahre an der Schulung von Fach- und Führungskräften in der Ministerialbürokratie von Indonesien, Vietnam und den Philippinen im Bereich Social Protection beteiligt (International Leadership Training in Social Security, ILTSS). Vom Rektor der Universität Mannheim wurde er 2007 für das Eliteförderprogramm der Landesstiftung Baden-Württemberg vorgeschlagen. Er gehört zudem zu den ersten Absolventen des Baden-Württemberg Zertifikats für Hochschuldidaktik. Für sein ehrenamtliches Engagement wurde er mehrfach ausgezeichnet.



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Vorwort

Die Motivation dafür, dieses Buch zu schreiben, zu aktualisieren und immer wieder zu überarbeiten, besteht in einer simplen Tatsache: Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise einfaches Studienfach und jeder kann es schaffen, die notwendigen Pflichtprüfungen im Kernbereich, der sogenannten Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, erfolgreich zu bestehen. Es gibt keine Modulprüfung, vor der man Angst haben müsste. Es ist alles machbar und die Welt steht Ihnen offen.

Die einzige Herausforderung, die es zu meistern gilt, ist den Überblick zu behalten. Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ist zwar nicht schwer, aber sie ist in den ca. 100 Jahren ihrer Existenz ausgefüllt. Sehr eindrucksvoll hat dies der mittlerweile verstorbene Günter Wöhe verdeutlicht. Seine 1960 im gleichen Verlag erschienene „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ umfasste damals nur 358 Seiten, vierzig Jahre später „knackte“ die 20. Auflage die Marke von 1000 Seiten. Trotz der Bedeutung dieses immer noch unerreichten Werkes gilt gerade im Bachelorstudium jedoch *weniger ist mehr*. Wichtiger, als alles Wissen in sich zu hineinzupressen, ist es, die Zusammenhänge zu erkennen, um selbst Synergieeffekte nutzen zu können. Denn wer den Begriff der Opportunitätskosten einmal verstanden hat, wird dieses Wissen immer wieder anwenden können. Opportunitätskosten zum Beispiel sind der entgangene Nutzen der besten Alternative. Wer drei Jahre in Vollzeit studiert, muss auf das Einkommen verzichten, das er in dieser Zeit hätte verdienen können. Die Opportunitätskosten gibt es in der Volkswirtschaftslehre genauso wie in der Kostenrechnung, dort werden sie als kalkulatorische Kosten bezeichnet, oder in der Finanzierung, dort sind die Zinsen die Opportunitätskosten des Kapitals. So gesehen, sollte das Studium nicht von Semester zu Semester schwieriger werden, sondern immer einfacher, wenn man immer mehr die Gemeinsamkeiten und Grundzüge der betriebswirtschaftlichen Funktionen erkennt. Dabei soll das vorliegende Lehrbuch unterstützen.

## Neues in dieser Auflage

Der gesamte Text wurde überarbeitet, um die Entwicklungen der vergangenen Jahre abzubilden. Bedeutende Änderungen umfassen die folgenden Punkte:

- Das erste Kapitel wurde völlig neu erstellt, da sich die Start-up- und Venture Capital-Szene in den vergangenen Jahren stark geändert hat. Wie das Beispiel von Snapchat zeigt, haben sich die Entwicklungszyklen bei kapitalintensiveren Finanzierungsrunden deutlich verkürzt. Mit Venture-Fabriken und Crowdfunding haben sich zudem völlig neue Finanzierungsmöglichkeiten aufgetan.
- Auch das siebte Kapitel wurde bis auf den gekürzten Abschnitt 7.5 weitgehend neu erstellt. Es enthält nun von der Bestimmung der Kapitalkosten eine prozessorientierte Darstellung des Kernbereichs, der im Angelsächsischen als Corporate Finance bezeichnet wird. Zahlreiche Praxisbeispiele wie etwa zu den Folgen der Niedrigzinspolitik,

dem Facebook-IPO sowie den Maßnahmen gegen Steuervermeidung im Rahmen des Tax Shield bringen aktuelle Entwicklungen ein.

- Kapitel 6 wurde um die noch fehlenden Standardinstrumente der Kostenrechnung ergänzt. Abschnitt 6.3 beginnt nun mit dem operativen Controlling, das die Klammer zum strategischen Controlling in Abschnitt 7.5 bietet. Abschnitt 6.2 wurde stark erweitert und grundlegend überarbeitet, um die Praxisanwendung des MoMiG sowie Änderungen durch das BilRUG abzubilden.
- Das mittlerweile überbordende Kapitel 5 wurde um die Abschnitte Organisationstheorien, Corporate Governance und Unternehmensentwicklung gekürzt, da diese in den meisten Bachelor-Curricula nicht (mehr) enthalten sind. Dieses Themengebiet wurde in das Buch „Organisation“ vom selben Autor ausgegliedert.
- Auch in den Kapiteln 2–4 wurden Straffungen vorgenommen und Praxisbeispiele durch aktuellere ersetzt.
- Ganz entfallen sind die Fragen und Übungsaufgaben am Ende der Kapitel. Sie sind in Zukunft in einem separaten stark erweiterten Übungsbuch desselben Autors erhältlich. Ergänzt wurden stattdessen Wiederholungsfragen, die den Leser nach einigen Seiten anregen sollen, die Kernaussagen eines Abschnitts zu reflektieren.
- Neu erstellt wurden auch die Literaturhinweise am Ende der Kapitel. Sie wurden um hunderte Originalquellen ergänzt, so dass sie einen Einstieg in die Literaturrecherche für Haus- und Bachelorarbeiten bieten. Sie übernehmen auch weitgehend die Funktion der in früheren Auflagen enthaltenen kommentierenden Fußnoten.
- Entfallen sind auch die beiden Fallstudien sowie der weitere Anhang.
- Das Stichwortverzeichnis wurde stark erweitert und enthält nun auch Hinweise auf Definitionen sowie Literaturhinweise.

## Danksagung

Rückblickend ist es kaum zu glauben, dass sich dieses Buch schon in der vierten Auflage befindet. Sein Erfolg ist jedoch nicht alleine dem Autor zuzurechnen. Wie jeder Verfasser eines Lehrbuchs bestätigen wird, handelt es sich trotz des einen Verfassernamens auf dem Buchdeckel um eine Teamleistung. Zunächst einmal würde dieses Buch nicht in seiner hohen Qualität vorliegen, wenn nicht der Verlag Vahlen das Wagnis eingegangen wäre, eine neuartige Herangehensweise an die Vermittlung der Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu verlegen. Es war und ist für mich eine große Freude, dass dieses Buch in dem Verlag erscheint, mit dem mich seit dem Jahr 2000 eine erfolgreiche Zusammenarbeit verbindet. Ohne die Erfahrung und Marktkenntnis von Herrn Hermann Schenk wäre ich mit diesem Buchprojekt in den Wirrungen des Verlagsgeschäfts verloren gewesen. Den Studierenden hat er erspart, dass sich der Umfang des Buches exponentiell vergrößert. Für seinen geduldigen Rat möchte ich mich herzlich bedanken.

Inhaltlich wäre das Lehrbuch undenkbar ohne die Mitwirkung von Herrn Dr. Andreas Dahmen, Managing Director der GHK Management Consulting GmbH und Director der Grau, Haack & Kollegen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH in Offenbach. Er hat als damaliger Kanzler der accadis Hochschule Bad Homburg das Curriculum der Vorlesung Existenzgründung/Business Planning gestaltet und mich damit überhaupt erst auf die Idee für dieses Lehrbuch gebracht. Zudem hat er maßgeblich auch an Abschnitt 6.3 mitgewirkt. Die von ihm erstellte Fallstudie Existenzgründung musste leider in dieser

Auflage aus Umfangsgründen entfallen. Für seine vielfältigen Anregungen danke ich herzlich. Frau Christine Reger, eine ehemalige Studentin, hat zur ersten Auflage einen Businessplan sowie kleinere Beispiele beigesteuert. Auch wenn das meiste mittlerweile den drei Überarbeitungen zum Opfer gefallen ist, so hat sie damit die Ausrichtung des Vorhabens mitgeprägt. Frau Dr. Anne Laspeyres (ehemals Universität Mannheim, heute GÖRG Partnerschaft von Rechtsanwälten) hat im gesellschaftsrechtlichen Teil deutliche Spuren hinterlassen.

Herr Rechtsanwalt Dr. Kai Uwe Büchler (ehemals Universität Mannheim, heute Kanzlei Heucking Kühn Lüer Wojtek) hat mich bei allen Überarbeitungen in Folge von Rechtsänderungen, wie etwa des Insolvenzrechts, freundschaftlich beraten. Es gab keine juristische Fragestellung, die er nicht – spontan und mit allen Fundstellen der Rechtsprechung versehen – beantworten konnte. Ich kann nur herzlichen Dank aussprechen für alles, was ich von ihm lernen konnte. Herr Dr. Christoph Heible (ehemals Universität Mannheim) und Herr Dr. Hans-Joachim Weitz (ehemals Universität Mannheim) haben die zweite bzw. erste Auflage akribisch Korrektur gelesen und mir damit die Fristen beim Verlag gerettet. Beeindruckend war die Zusammenarbeit mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert (ehemals Universität Münster) im Rahmen der Überarbeitung des Marketing-Teils. Herr Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens (ehemals Universität St. Gallen) hat mich für die Erstauflage in Bezug auf den Titel und die Ausrichtung beraten. Es ist ihm wahrscheinlich gar nicht bewusst, welche Hilfe dies für mich bedeutet hat. Herrn Dr. Dieter Stummel (ehemals Vapiano SE) danke ich für die Zurverfügungstellung von Unternehmensinformationen.

Ebenfalls wäre ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt, wenn man nicht in die Lehr- und Forschungsorganisation einer Hochschule eingebunden ist. Frau Gerda Meinel-Kexel, Geschäftsführende Gesellschafterin der accadis Hochschule Bad Homburg und Bildungsidealistin, danke ich herzlich für die Möglichkeit, das Lehrbuch in verschiedenen Vorlesungen einzusetzen und immer weiter zu verbessern. Ohne den Austausch mit den Studierenden und Kollegen an der accadis Hochschule hätte dieses Buch niemals seine heutige Form angenommen. Ein großer Dank gebührt auch meinem ehemaligen Institutsdirektor an der Universität Mannheim, Herrn Univ.-Prof. Dr. Jochen Taupitz, der die Ressourcen für die ersten beiden Auflagen zur Verfügung gestellt hat.

Lang ist die Liste derjenigen, die Texte korrigiert und Tabellen erstellt oder allgemeine Recherchen durchgeführt haben. Die vierte Auflage ist von den Herren Florian Maier, Maximilian Riegel und Markus Matz (Kapitel 7) bearbeitet worden. Die Abbildungen wurden von Herrn Johann Wacht erstellt und aktualisiert. Für die fristgemäße und akribische Umsetzung meiner Textentwürfe bin ich ihnen dankbar. Gerade Herr Maier und Herr Riegel haben unter großem Zeitdruck umfangreiche Ergänzungen eingearbeitet und die Koordination mit dem Verlag übernommen. Für die Bearbeitung der Vorauflagen danke ich Herrn Christoph Balmert, Frau Beate Braunagel, Frau Johanna Carl, Frau Juliane Geldermann, Frau Kristina Helmer, Frau Lisa Hochhaus, Herrn Sebastian Köbler, Herrn Geritt Krämer, Frau Stephanie Lohr, Frau Mayte Richter, Frau Dr. Andrea Sautter, Herrn Moritz Suppliet und Frau Katharina Teske. Die Fremdsprachensekretärin des IMGB, Frau Heike Schreiber, 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.

Ein großer Dank gilt schließlich meiner Frau Katja. Niemals wäre es mir vorher in den Sinn gekommen, dass die vierte Auflage vielleicht noch mehr meiner (Frei-)Zeit in Anspruch nehmen wird als die erste. Ohne ihre Geduld, Verständnis und ihre Unterstützung würde es diese Neuauflage nicht geben. Vor allem danke ich meinen Eltern, Volker und Helga Oehlich, dafür, dass sie mir diesen Weg ermöglicht haben.

## Feedback von Fachkollegen

Seit der ersten Auflage haben mich über den Verlag bzw. im persönlichen Gespräch hilfreiche Anmerkungen und Anregungen erreicht, die den Anstoß zu späteren Überarbeitungen gegeben haben. Für entsprechende inhaltliche Hinweise danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph J. Börner (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), Herrn Jörg Fischer BA (accadis Hochschule), Herrn Prof. Dr. Werner Goetzke, Frau Prof. Dr. Angelika Grunwald (bbw Hochschule), Univ.-Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber (Leopold-Franzens-Universität Innsbruck), Univ.-Prof. Dr. Klaus Peter Kaas (ehemals Universität Frankfurt am Main), Herrn Dipl.-Volksw. Daisuke Motoki (Assistant Dean and Director MBA, WHU Düsseldorf), Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus Nathusius (Universität Kassel), Herrn Prof. Dr. Florian Pfeffel (accadis Hochschule), Herrn Dipl.-Hdl. Norbert Preussner (accadis Hochschule), Frau Prof. Dr. Kirsten Rohrlack (Fachhochschule Flensburg), Herrn Univ.-Prof. Dr. Carsten Schäfer (Universität Mannheim), Herrn Prof. Dr. Ulrich Schüle (accadis Hochschule), Herrn Doç. Dr. Oruç Hami Sener (Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi) sowie Herrn Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski (Universität Duisburg-Essen).

## Zur Rechtschreibung und Sprache

Der Text richtet sich nach den aktuellen amtlichen Rechtschreibregeln und wendet im Zweifelsfall die Empfehlung der Dudenredaktion an. Eine große Ausnahme betrifft jedoch die Fachbegriffe. So werden englische Begriffe wie „Shareholder Value“ oder „Free Cash Flow“ weder zusammen- noch mit Bindestrich(en) geschrieben. Lediglich die eingedeutschten Verwendungen wie Venture-Capital-Gesellschaft richten sich nach den Empfehlungen. Auch deutsche Begriffe werden der Fachsprache gemäß verwendet, so dass die „Einkommensteuer“ im Steuerrecht der „Einkommenssteuer“ der Dudenempfehlung vorgezogen wird, genauso wie der zivilrechtliche „Schadensersatz“ gegenüber dem „Schadenersatz“ usw.

Bad Homburg, im Dezember 2018

*Marcus Oehlich*

# Inhaltsübersicht

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

Geleitwort .....	V
Die Verbindung von Theorie und Praxis .....	VII
Vorwort .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Tabellenverzeichnis .....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Symbolverzeichnis .....	XXIX
<b>1. Businessplan und Business Planning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung .....	3
1.2 Begriff und Aufbau des Businessplans .....	8
1.3 Ersteller des Businessplans .....	10
1.4 Adressaten des Businessplans .....	12
1.5 Literaturempfehlungen .....	20
<b>2. Geschäftsmodell, Zielsystem und Strategie .....</b>	<b>23</b>
2.1 Bedeutung des Geschäftsmodells .....	25
2.2 Zielsystem des Unternehmens .....	27
2.3 Strategieentwicklung .....	41
2.4 Produkte und Dienstleistungen .....	60
2.5 Literaturempfehlungen .....	68
<b>3. Analyse von Markt, Kunden und Konkurrenten .....</b>	<b>71</b>
3.1 Analyse des Marktes und der Rahmenbedingungen .....	73
3.2 Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse .....	76
3.3 Portfoliotechniken .....	85
3.4 SWOT- und PESTEL-Analyse .....	96
3.5 Marketing .....	103
3.6 Literaturempfehlungen .....	128
<b>4. Gestaltung der Wertschöpfung .....</b>	<b>131</b>
4.1 Wertschöpfung und Wertkette .....	133
4.2 Synergieeffekte .....	141
4.3 Anwendung des Wertkettenkonzepts .....	144
4.4 Lean Production .....	148
4.5 Franchising .....	152
4.6 Literaturempfehlungen .....	156

<b>5. Unternehmensstruktur</b> .....	157
5.1 Rechtsform .....	159
5.2 Organisationsstruktur .....	215
5.3 Personalmanagement .....	232
5.4 Literaturempfehlungen .....	255
<b>6. Rechnungswesen</b> .....	257
6.1 Grundlagen und Zusammenhänge .....	259
6.2 Externe Rechnungslegung .....	272
6.3 Internes Rechnungswesen .....	350
6.4 Literaturempfehlungen .....	413
<b>7. Corporate Finance und strategisches Controlling</b> .....	417
7.1 Grundlagen finanzwirtschaftlicher Entscheidungen .....	419
7.2 Finanz- und Kapitalbedarfsplanung .....	453
7.3 Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital .....	470
7.4 Finanzierungs- und Ausschüttungspolitik .....	512
7.5 Shareholder-Value-Ansatz .....	537
7.6 Literaturempfehlungen .....	555
Literaturverzeichnis .....	559
Quellenverzeichnis .....	581
Sachverzeichnis .....	583