

Andreas Daum / Jürgen Petzold
Matthias Pletke

BWL für Juristen

Eine praxisnahe Einführung in die
betriebswirtschaftlichen Grundlagen

2. Auflage

BWL für Juristen

Andreas Daum • Jürgen Petzold
Matthias Pletke

BWL für Juristen

Eine praxisnahe Einführung in die
betriebswirtschaftlichen Grundlagen

2. Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Andreas Daum
Fak. IV Wirtschaft
FH Hannover
Hannover, Deutschland

Prof. Dr. Matthias Pletke
Fak. IV Wirtschaft
FH Hannover
Hannover, Deutschland

Dipl.Oec. Jürgen Petzold
Wilhelmshaven, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3013-2
DOI 10.1007/978-3-8349-7102-9

ISBN 978-3-8349-7102-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2007, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Interdisziplinarität gewinnt in einer globaler werdenden Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Betriebswirtschaft und Jura. Juristen und Betriebswirte müssen auf das sich ändernde Umfeld und die daraus abgeleiteten Chancen und Risiken vorbereitet sein, wollen sie im internationalen Wettbewerb erfolgreich sein. Immer häufiger wird der Jurist im Beruf mit der Beurteilung nationaler und internationaler betriebswirtschaftlicher Fallgestaltungen konfrontiert. Hierzu braucht er ein entsprechendes Grundlagenwissen.

Lehrbücher, die sich ausschließlich mit der Betriebswirtschaftslehre beschäftigen gibt es in großer Zahl. Leider gehen bisher nur sehr wenige Werke auf die speziellen Interessen der Juristin und des Juristen an der Schnittstelle zur Betriebswirtschaftslehre ein. An dieser Stelle ist eine Wissenslücke entstanden.

Die zweite Auflage von „BWL für Juristen“ soll diese Lücke schließen. Unser Ziel ist es, die notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen einfach und praxisnah zu vermitteln, so dass die Leserin und der Leser in die Lage versetzt werden, diese in ihrem Alltag gewinnbringend einzusetzen.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine kurzweilige und gleichfalls gewinnbringende Lektüre. Über Rückmeldungen und Anmerkungen würden wir uns freuen.

ANDREAS DAUM, JÜRGEN PETZOLD, MATTHIAS PLETKE

andreas.daum@fh-hannover.de

juergen.petzold@hs-bremen.de

matthias.pletke@fh-hannover.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1 Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht des Juristen.....	1
1.2 Die Rechtspersönlichkeit.....	2
1.2.1 Der Betriebs- und Unternehmungsbegriff.....	2
1.2.2 Die Unternehmung als Rechtssubjekt.....	3
1.2.3 Die Einzelwirtschaft als Erfahrungsobjekt.....	6
1.2.4 Die Entscheidungen als Erkenntnisobjekt.....	9
1.3 Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	11
1.3.1 Wechselwirkungen zu den Rechtswissenschaften und anderen Nachbardisziplinen.....	11
1.3.2 Unterscheidung zwischen Staat und Unternehmung – Der Markt	13
1.3.3 Unterscheidung zwischen Güterproduktion und Dienstleistung	18
1.4 Erfolg durch Struktur – Wahl und Gestaltung der Unternehmungsform .	19
1.4.1 Formwechsel.....	20
1.4.2 Delegation.....	23
2 Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen.....	27
2.1 Begriff und Inhalt des Wirtschaftens.....	27
2.2 Das ökonomische Prinzip.....	29
2.2.1 Minimalprinzip	31
2.2.2 Maximalprinzip.....	31
2.2.3 Extremumprinzip	32
2.3 Kennzahlen.....	33
2.3.1 Gewinn	33
2.3.2 Wirtschaftlichkeit.....	34
2.3.3 Produktivität	35
2.3.4 Rentabilität und Liquidität.....	37
2.4 Standortwahl.....	40
2.5 Kundennutzen, -zufriedenheit und –loyalität.....	44
2.6 Qualität und Service als Erfolgspotentiale	46
3 Investition	49
3.1 Begriff und Wesen von Investitionen	49
3.2 Verfahren der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	52

3.3	Unternehmensbewertung	71
	3.3.1 Ertragswertverfahren	73
	3.3.2 Substanzwertverfahren.....	75
	3.3.3 Stuttgarter Verfahren.....	76
	3.3.4 Discounted Cash Flow Verfahren.....	77
3.4	Bewertungsbeispiel der BRAK	79
4	Finanzierung.....	81
4.1	Der Finanzierungsbeffriff	81
4.2	Formen der Finanzierung.....	84
	4.2.1 Außenfinanzierung	85
	4.2.2 Innenfinanzierung	89
4.3	Steuerung der Liquidität mittels Finanzmittel (Finanzplanung).....	91
4.4	Finanzanalyse.....	95
5	Marketing.....	99
5.1	Grundlagen des Marketing	99
	5.1.1 Begriff und Abgrenzung des Marktes	99
	5.1.2 Begriff und Merkmale des Marketing	99
5.2	Marketing-Management.....	100
5.3	Marketingsituation.....	102
5.4	Marktforschung	102
5.5	Marketingziele	104
5.6	Marketingstrategie	106
	5.6.1 Marktfeldstrategie	106
	5.6.2 Marktstimulierungsstrategie.....	107
	5.6.3 Marktparzellierungsstrategie.....	107
	5.6.4 Marktarealstrategie.....	108
5.7	Produktpolitik.....	108
	5.7.1 Produktlebenszyklus.....	109
	5.7.2 Produktplanung.....	111
	5.7.3 Produktgestaltung	112
5.8	Preispolitik.....	113
	5.8.1 Preisbildung.....	114
	5.8.2 Preisstrategien	117
5.9	Kommunikationspolitik	118
	5.9.1 Werbung.....	119
	5.9.2 Verkaufsförderung.....	120
	5.9.3 Öffentlichkeitsarbeit.....	120
	5.9.4 Direktmarketing.....	121
	5.9.5 Sponsoring	121
5.10	Distributionspolitik	122
	5.10.1 Akquisitorische Distribution.....	122
	5.10.2 Physische Distribution	123

5.11	Gestaltung des Marketing-Mix.....	124
5.12	Juristisches Marketing	124
	5.12.1 Anwaltliche Marketingkonzeption	125
	5.12.2 Preispolitik.....	125
	5.12.3 Produktpolitik	125
	5.12.4 Distributionspolitik	127
	5.12.5 Kommunikationspolitik.....	127
6	Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens	131
6.1	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung (GoB)...	131
6.2	Rechnungslegung (externes Rechnungswesen).....	138
6.3	Der Jahresabschluss und seine Bestandteile.....	140
	6.3.1 Bilanz	140
	6.3.2 Gewinn- und Verlustrechnung.....	148
	6.3.3 Anhang.....	154
	6.3.4 Lagebericht	156
6.4	Internationale Konzernrechnungslegung.....	157
	6.4.1 Rechnungslegung nach HGB	160
	6.4.2 Rechnungslegung nach IAS	163
	6.4.3 Rechnungslegung nach US-GAAP.....	166
6.5	Bilanzpolitik und Probleme der Bilanzierungspraxis.....	168
7	Unternehmensrelevante Steuern	173
7.1	Grundlagen der steuerlichen Betrachtung	173
7.2	Unternehmerische Relevanz von Steuern.....	176
	7.2.1 Steuereinfluss der Aufbauelemente eines Unternehmens	177
	7.2.2 Steuereinfluss der betriebswirtschaftlichen Funktionen	178
7.3	Wichtige Steuerarten.....	181
	7.3.1 Einkommensteuer.....	182
	7.3.2 Körperschaftsteuer	185
	7.3.3 Gewerbesteuer.....	188
	7.3.4 Umsatzsteuer.....	190
	7.3.5 Ausgewählte Verbrauchs- und Verkehrssteuern	192
8	Kosten- und Leistungsrechnung.....	193
8.1	Kosten- und Leistungsrechnung – Zielsetzungen, Aufgaben, Definition	193
	8.1.1 Zielsetzungen	193
	8.1.2 Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung.....	194
	8.1.3 Definition von Kosten und Leistungen	196
8.2	Vollkostenrechnung	198
	8.2.1 Kostenartenrechnung.....	198
	8.2.2 Kostenstellenrechnung.....	199
	8.2.3 Kostenträgerrechnung	203

8.3	Teilkostenrechnung.....	216
	8.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	217
	8.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	218
	8.3.3 Relative Deckungsbeitragsrechnung.....	220
8.4	Moderne Kostenrechnungssysteme.....	222
	8.4.1 Prozesskostenrechnung.....	222
	8.4.2 Target Costing.....	225
9	Controlling.....	227
9.1	Begriff, Einordnung und Bedeutung des Controllings für Juristen.....	227
9.2	Strategisches versus operatives Controlling.....	228
9.3	Controllingkonzeption.....	230
	9.3.1 Controllingziele.....	232
	9.3.2 Controllingfunktion und –aufgaben.....	233
	9.3.3 Controllinginstrumente.....	234
	9.3.4 Controllingorganisation.....	242
	9.3.5 Aufgaben und Profil des Controllers.....	242
9.4	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	245
	9.4.1 Kennzahlen und ihre Aussagen im Überblick.....	245
	9.4.2 Aufbau, Funktion und Aufgaben von Kennzahlensystemen.....	248
10	Unternehmensführung und Organisation.....	251
10.1	Grundlagen und Grundbegriffe.....	251
10.2	Planung und Steuerung.....	252
	10.2.1 Planung.....	252
	10.2.2 Steuerung.....	258
10.3	Strategisches Management.....	260
	10.3.1 Unternehmensvision.....	260
	10.3.2 Unternehmensleitbild.....	262
	10.3.3 Analyse der strategischen Ausgangsposition.....	263
	10.3.4 Zielbildung.....	265
	10.3.5 Strategieentwicklung.....	266
	10.3.6 Strategieumsetzung.....	269
	10.3.7 Strategische Kontrolle.....	272
10.4	Organisation.....	274
	10.4.1 Aufbauorganisation.....	274
	10.4.2 Projektorganisation.....	277
	10.4.3 Prozessorganisation.....	279
10.5	Personalführung.....	282
	10.5.1 Führungserfolg.....	282
	10.5.2 Die Person des Führenden.....	283
	10.5.3 Führungsverhalten.....	284
	10.5.4 Führungssituation.....	288
	10.5.5 Managementtechniken.....	290

10.6	Risikomanagement.....	290
	10.6.1 Der Risikomanagementprozess.....	291
	10.6.2 Gesetzliche Vorgaben.....	293
11	Personalmanagement.....	295
11.1	Ziele und Aufgaben des Personalmanagements.....	295
11.2	Personalbedarfsplanung.....	297
	11.2.1 Quantitative Personalbedarfsermittlung.....	298
	11.2.2 Qualitative Bedarfsermittlung.....	299
11.3	Personalbeschaffung.....	299
11.4	Personalauswahl.....	302
	11.4.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	302
	11.4.2 Vorstellungsgespräch.....	303
	11.4.3 Testverfahren.....	304
	11.4.4 Assessment Center.....	305
11.5	Arbeitsgestaltung.....	306
	11.5.1 Arbeitsstrukturierung.....	307
	11.5.2 Arbeitsplatzgestaltung.....	308
	11.5.3 Arbeitszeitgestaltung.....	308
11.6	Personalmotivation.....	312
	11.6.1 Beeinflussung des Leistungsverhaltens.....	312
	11.6.2 Motivation und Anreize.....	314
11.7	Personalvergütung.....	315
	11.7.1 Potential-/Fähigkeitslohn.....	317
	11.7.2 Arbeitswert-/Anforderungslohn.....	317
	11.7.3 Leistungslohn.....	318
	11.7.4 Erfolgsbeteiligung.....	319
11.8	Personalentwicklung.....	320
	11.8.1 Personalbildung.....	321
	11.8.2 Prozess der systematischen Personalentwicklung.....	323
	11.8.3 Personalförderung.....	325
11.9	Personalfreistellung.....	326
	Literaturverzeichnis.....	327
	Stichwortverzeichnis.....	331

1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1.1 Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht des Juristen

Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften, die beide den Geisteswissenschaften zugeordnet sind, weisen zahlreiche Bezugspunkte auf. Die juristischen Normen bilden häufig den rechtlichen Rahmen für das unternehmerische Handeln. So werden die Marketingaktivitäten einer Unternehmung insbesondere durch das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb und das Markengesetz geschützt und gleichzeitig begrenzt. Das Handels- bzw. Vertragsrecht liefert die Grundlagen für die rechtliche Gestaltung der Beschaffungs- und Vertriebsaktivitäten. Das Gesellschaftsrecht bietet den Unternehmungen zahlreiche Varianten, in welcher Rechtsform sie am Marktgeschehen teilnehmen können. Das Arbeitsrecht schließlich bildet den rechtlichen Rahmen für das Personalmanagement.

Die enge Verflechtung von Betriebswirtschaftslehre und Jura (vgl. hierzu Abbildung 1-1) macht es für jeden Juristen erforderlich, dass seine Entscheidungen und Bewertungen nicht nur juristisch, sondern auch betriebswirtschaftlich fundiert sein müssen. Dies gilt sowohl für den Unternehmens- und Verbandsjuristen, als auch für den Wirtschaftsanwalt.

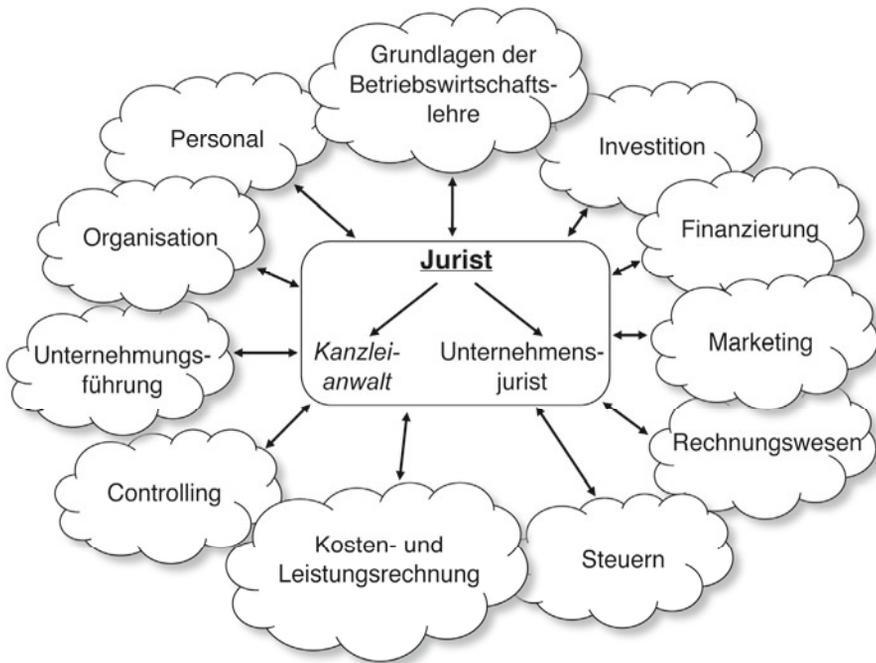
Die juristische Ausbildung sieht – trotz aller Reformbemühungen, die Juristen praxisnäher auszubilden – regelmäßig keine Pflicht-, sondern allenfalls Wahlpflichtveranstaltungen aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften vor.¹

Die Juristen sind daher zumeist selbst darauf angewiesen, sich zumindest Grundlagenkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre anzueignen.²

¹ Vgl. z. B. § 3 der Verordnung des baden-württembergischen Justizministeriums über die Ausbildung und Prüfung der Juristen.

² Zahlreiche Hochschulen haben den betriebswirtschaftlichen Ausbildungsbedarf erkannt und bieten Graduiertenstudiengänge an. Die Fachhochschule Kiel etwa bietet einen Masterstudiengang „BWL für Juristen“ an. Einer zunehmenden Internationalisierung trägt der international ausgerichtete Studiengang „Master of Law and Business“ Rechnung, der gemeinsam von der Bucerius Law School und der WHU – Otto Beisheim School of Management betrieben wird. Etabliert haben sich zudem grundständige wirtschaftsrechtliche Studiengänge, wie sie bspw. die Fachhochschule Schmalkalden anbietet. Trotz der Kritik an der angeblichen juristischen „Schmalspurausbildung“, bestehen für die Absolventen gute Berufsaussichten.

Abbildung 1-1: Der Jurist im Spannungsfeld der Betriebswirtschaftslehre



1.2 Die Rechtspersönlichkeit

1.2.1 Der Betriebs- und Unternehmungsbegriff

In der Betriebswirtschaftslehre wird zwischen dem Begriff des „Betriebs“ und dem der „Unternehmung“ (bzw. des „Unternehmens“)³ unterschieden. Für beide Begriffe gibt es eine Vielzahl von Definitionen.

Diese definitorischen Ansätze sind keinesfalls sinnlos. Sie haben sehr viel mit dem Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre zu tun. Für die Zwecke dieses Werkes wurden folgende Definitionen gewählt:

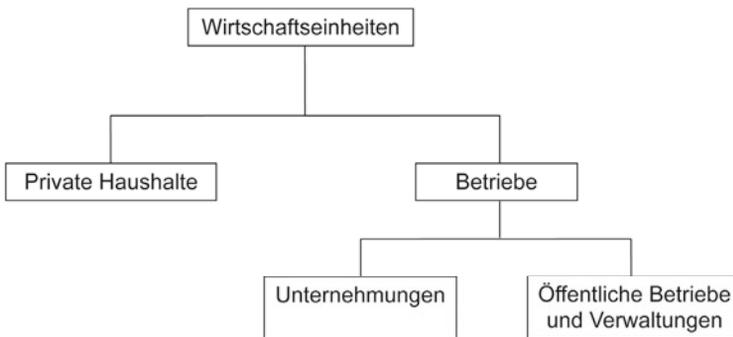
Ein **Betrieb** ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, von der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und abgesetzt werden.

³ Im Folgenden werden die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ als Synonyme aufgefasst.

Eine **Unternehmung** ist eine rechtlich, wirtschaftlich und finanziell selbstständige Wirtschaftseinheit mit einer eigenen Unternehmungsleitung, in der Güter bzw. Dienstleistungen beschafft, verwertet, verwaltet und abgesetzt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Definitionen ist der Betrieb der Oberbegriff für Unternehmungen, öffentliche Betriebe und Verwaltungen.⁴ Diesen Sachverhalt verdeutlicht Abbildung 1-2 (vgl. Schierenbeck 2008, S. 30).

Abbildung 1-2: Die Abgrenzung von Betrieben und Unternehmungen



1.2.2 Die Unternehmung als Rechtssubjekt

Die Unternehmung ist als Trägerin von Rechten und Adressat von Pflichten rechtsfähig. Insbesondere Kapitalgesellschaften sind, als juristische Personen somit grundsätzlich Rechtssubjekte bzw. Rechtspersönlichkeiten.

Im weiteren Sinne kann die Unternehmung als die juristische Gesamtheit einer erwerbswirtschaftlichen Einheit betrachtet werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Rechtsform notwendigerweise ein eigenes Rechtssubjekt ist. So konnte beispielsweise die BGB-Gesellschaft in der Vergangenheit nicht als solche, sondern nur als Gruppe ihrer Mitglieder Verträge schließen. Nach der Änderung der Rechtsprechung des BGH aus dem Jahr 2001 (BGH NJW 2002 1207) wird die BGB-Gesellschaft im Wesentlichen der offenen Handelsgesellschaft (oHG) gleichgestellt und besitzt somit auch Rechtsfähigkeit.

⁴ Die betriebswirtschaftlichen Definitionen unterscheiden sich stark von den arbeitsrechtlichen Begriffsbestimmungen (Vgl. hierzu den Betriebsbegriff in § 1 Abs. 1 BetrVG).

Betriebe können sowohl private Unternehmungen als auch öffentliche Unternehmungen und Verwaltungen sein.

Private Unternehmungen erhalten ihre finanziellen Mittel i.d.R. von Privatpersonen. Sie streben nach Gewinnerzielung und tragen ein unternehmerisches Risiko. Kennzeichnend für private Unternehmungen ist die Chance des wirtschaftlichen Erfolges aber auch das Risiko des Misserfolges.

Öffentliche Unternehmungen erhalten ihre finanziellen Mittel von Gebietskörperschaften, wie beispielsweise dem Bund, den Ländern oder den Gemeinden. Basierend auf ihrer gemeinwirtschaftlichen Zielsetzung wirtschaften sie nach dem Prinzip der Kostendeckung bzw. der Verlustminimierung. Öffentliche Unternehmungen können eine eigene Rechtspersönlichkeit haben. Dies ist beispielsweise bei Sparkassen der Fall. Ohne eigene Rechtspersönlichkeit war beispielsweise die Bundesbahn (nach früherer Rechtslage).

Vor diesem Hintergrund lassen sich private und öffentliche Unternehmungen wie in Abbildung 1-3 dargestellt unterteilen (vgl. Olfert/Rahn 2010, S. 41).

Ausnahmen bzw. Mischformen zwischen privaten und öffentlichen Unternehmungen bilden hier beispielsweise die Stadttheater GmbH (Stadttheater Gießen GmbH) und die Stadtwerke AG (Bsp. Stadtwerke Hannover AG), die häufig von Kommunen betrieben werden.

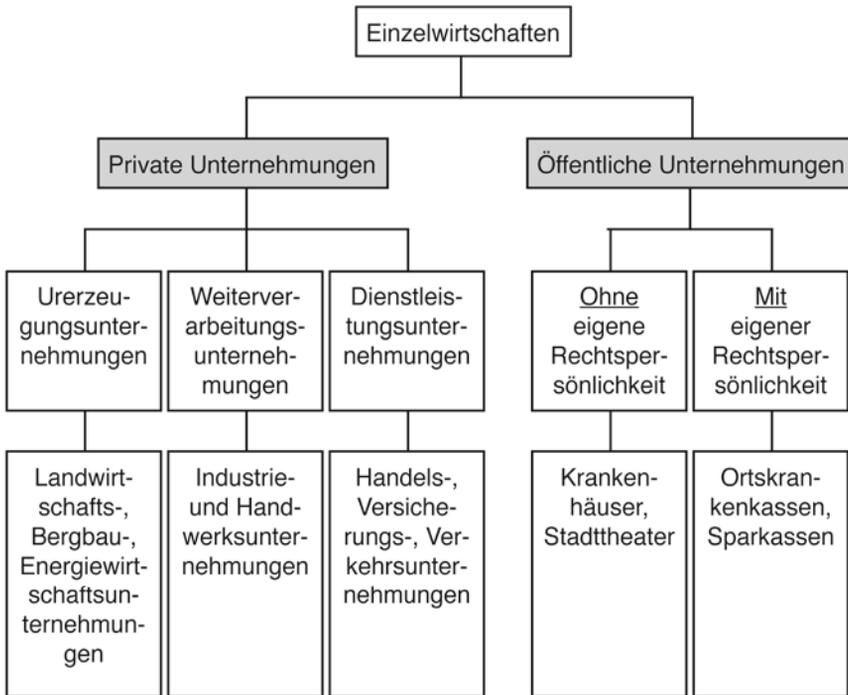
Unternehmungen bilden die rechtliche und finanzielle Seite von Einzelwirtschaften. In modernen marktwirtschaftlichen Systemen existieren sie nicht in einem staats- bzw. reglementierungsfreien Raum. Wirtschaftliches Handeln ist hier vielmehr begrenzt durch einen von Staatsgewalt, Verfassung und Rechtsordnung gezogenen Rahmen.

Solange bestimmte marktwirtschaftliche Grundprinzipien, wie:

- Freie wirtschaftliche Betätigung,
- Vertragsfreiheit,
- Freie Preisbildung auf den Märkten und
- Anerkennung und Sicherung des Privateigentums

in ihrer Substanz gewährleistet sind und der Staat diese Freiheiten nur dort begrenzt, wo der Wettbewerbsmechanismus zu allgemein unerwünschten Ergebnissen führt, kann von einer im Prinzip marktwirtschaftlichen Ordnung gesprochen werden. In dieser Wirtschaftsordnung gilt für die Unternehmungen das Autonomieprinzip.⁵

⁵ Unter Autonomieprinzip wird in den Wirtschaftswissenschaften die Selbstbestimmung einer Unternehmung über ihren Wirtschaftsplan verstanden. D.h. die Unternehmung bestimmt Angebot und Preise als Reaktionen auf die Nachfrage und den Markt. Sie entscheidet also selbst, was sie produziert und für welchen Preis sie ihre Produkte und Dienstleistungen verkauft. Dieses Prinzip gilt nur in der Marktwirtschaft. Planwirtschaften hingegen haben einen zentralen Volkswirtschaftsplan, in dem Angebot und Preise (meistens staatlich) festgelegt werden. In diesem Fall wird von einem politisch determinierten Wirtschaftsplan und dem so genannten Organprinzip gesprochen.

Abbildung 1-3: Private und öffentliche Unternehmungen⁶

Die Marktwirtschaft in ihrer reinsten Form, in der das erwerbswirtschaftliche Prinzip, d.h. das Streben nach Gewinnmaximierung gilt, hat jedoch Schwächen. Diese liegen in:

- (Unternehmens-)Konzentrations Tendenzen mit dem Ziel der Wettbewerbseinschränkung,
- Zum Teil erheblichen Einkommensunterschieden,
- Einer ungleichen Vermögensverteilung und
- Konjunkturelle Schwankungen, bedingt durch Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage. Dies führt in Zeiten der Hochkonjunktur zu Preissteigerungen, Überbeschäftigung und Geldentwertung. In Zeiten der Rezession entsteht Massenarbeitslosigkeit mit all ihren ökonomischen und sozialen Problemen.

⁶ Ohne private und öffentliche Haushalte. Vgl. zu den privaten und öffentlichen Haushalten Abbildung 1-5.