LEHRBUCH

Dietmar Vahs | Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

8. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

Dietmar Vahs / Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

8., überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozent:innen finden weiterführende Lehrmaterialien unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

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

Print:	ISBN 978-3-7910-4820-8	Bestell-Nr. 20607-0003
ePub:	ISBN 978-3-7910-4825-3	Bestell-Nr. 20607-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-4821-5	Bestell-Nr. 20607-0154

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
8., überarbeitete Auflage, August 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Volkswagen Media Services

Produktmanagement: Alexander Kühn
Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind in unserer heutigen Welt eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis der komplexen Vorgänge innerhalb unserer Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme. Dabei ist in der Regel weniger ein umfangreiches Detailwissen als vielmehr die Fähigkeit gefragt, ökonomische Sachverhalte in ihrem Zusammenhang erfassen und beurteilen zu können.

So unstrittig die Notwendigkeit der Vermittlung entsprechenden Wissens ist, so fraglich ist es doch, wie entsprechende Lehrbücher idealerweise aussehen sollten. Um dies herauszufinden, haben wir uns einige der besten wirtschaftswissenschaftlichen Fachbücher angesehen und angeregt davon, in diesem Buch eine Reihe von Elementen realisiert, die den Lernerfolg nachhaltig sicherstellen sollen:

- ▶ Zur Strukturierung des Buchs wurde ein **4-Ebenen-Modell** entwickelt, das den Zusammenhang aller Kapitel aufzeigt.
- ▶ Am Anfang jeden Kapitels gibt der **Kapitelnavigator** einen ersten Überblick über den nachfolgend dargebotenen Stoff und die zu erreichenden Lernziele. Letztere wurden dabei weiter in die zu erwerbenden Kenntnisse (»kennen«) und die zu erwerbenden Fertigkeiten (»können«) unterteilt.
- ▶ Die **Marginalien** seitlich des Textes ermöglichen eine schnelle Orientierung.
- ▶ Wichtige **Definitionen** werden im Text gesondert hervorgehoben.
- ▶ Unter der Rubrik **Wirtschaftspraxis** werden aus einer Vielzahl von Unternehmen Beispiele dargestellt, die der Verdeutlichung der theoretischen Sachverhalte dienen sollen.
- ▶ An zahlreichen Stellen erfolgt zusätzlich eine Erläuterung anhand des **Fallspiels** eines fiktiven Automobilherstellers.
- ▶ Im Anschluss an die meisten Berechnungen gibt es **Zwischenübungen**, um das Erlernte direkt anwenden zu können.
- ▶ Am Ende der Hauptkapitel erfolgt im Rahmen einer **Zusammenfassung** eine Wiederholung der wichtigsten Sachverhalte.
- ▶ Die danach aufgeführten **Literaturhinweise** ermöglichen eine weitere Vertiefung.
- ▶ Die **Schlüsselbegriffe** verdeutlichen, welche Begriffe nach der Lektüre des jeweiligen Kapitels verstanden sein sollten.
- ▶ Mithilfe der **Wiederholungsfragen** sind eine laufende Lernkontrolle und eine gezielte Prüfungsvorbereitung möglich.
- ▶ Die **Fallstudien** dienen schließlich dazu, den vermittelten Stoff im Eigenstudium oder im Rahmen von Gruppenarbeiten anzuwenden.

Neben diesen Textelementen galt unser besonderes Augenmerk der Gestaltung von aussagekräftigen Abbildungen. Dadurch, dass alle wesentlichen Strukturen und Sachverhalte entsprechend dargestellt werden, lässt sich das Buch in einer ersten Annäherung allein über die Abbildungen erschließen.

Bei der Auswahl der Inhalte und deren Gliederung haben wir uns von unseren langjährigen Erfahrungen als Hochschullehrer und als Praktiker leiten lassen. Dabei wurde bewusst auf die Bildung von ausgeprägten Schwerpunkten verzichtet und

stattdessen versucht, die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Teilbereiche möglichst ausgewogen darzustellen.

Das Buch wurde für den Einsatz in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz konzipiert. Abweichende Fachbegriffe in diesen Ländern werden entsprechend dieser Reihenfolge im Text aufgeführt. Ergänzend gibt es ein **Verzeichnis länderspezifischer Begriffe**.

Wiewohl die Hauptlast der Arbeit an einem Buch naturgemäß bei den Autoren liegt, ist doch eine Vielzahl von Personen an dessen Entwicklung und dessen Herstellung beteiligt. Diesen möchten wir an dieser Stelle herzlich für ihre Unterstützung danken.

Zuletzt bleibt uns nur, Ihnen, den geneigten Leserinnen und Lesern, eine interessante und aufschlussreiche Lektüre zu wünschen.

Stuttgart, im Juni 2021

Dietmar Vahs
Jan Schäfer-Kunz

Hinweise für Studierende

Dieses Buch ist ein Lehrbuch, das das Ziel verfolgt, Ihnen grundlegende **Kenntnisse** und einen gewissen Grad an **Fertigkeiten** in den wichtigsten Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre zu vermitteln. Wenn Sie ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolvieren, dient das Buch in der Regel auch dazu, die innerhalb eines Semesters häufig recht unterschiedlichen Vorkenntnisse auszugleichen. Viele der vermittelten Themen werden Sie zudem nochmals in nachfolgenden vertiefenden Vorlesungen hören. Auch dies ist sinnvoll und gewollt, denn nur durch das mehrmalige Lernen wichtiger Inhalte werden Sie sich diese dauerhaft einprägen. Zuletzt bietet die Behandlung verschiedener betriebswirtschaftlicher Teilbereiche in einer einzigen Vorlesung auch die Chance, die Beziehungen zwischen diesen Teilbereichen besser zu verstehen.

Unterstützende didaktische Elemente

Um Ihnen das Lernen zu erleichtern, wurde dieses Buch mit einer Reihe didaktischer Elemente ausgestattet, die Sie abhängig von Ihren jeweiligen Lernzielen einsetzen können. Zur Aneignung der benötigten Kenntnisse können Sie:

- ▶ die **Schlüsselbegriffe** am Ende jeden Hauptkapitels als Checkliste der zu beherrschenden Begriffe verwenden und
- ▶ die **Fragen** am Ende jeden Hauptkapitels als Möglichkeit zur Überprüfung Ihrer Kenntnisse und zur Vorbereitung auf Klausuren einsetzen (Hinweis: Zum Trainieren der Fragen wird ergänzend die Software BrainYoo mit **digitalen Lernkarteikarten** angeboten.).

Um sich in der Betriebswirtschaftslehre einen gewissen Grad an Fertigkeiten anzueignen, ist es in der Regel unumgänglich, den Lernstoff im Rahmen einer eigenständigen Durchführung anzuwenden. Dazu können Sie:

- ▶ die **Zwischenübungen** in vielen Kapiteln zum ersten Trainieren Ihrer Fertigkeiten nutzen und
- ▶ die **Fallstudien** am Ende der Hauptkapitel zur weiteren Vertiefung Ihrer Kenntnisse und zur Vervollkommnung Ihrer Fertigkeiten verwenden.

Materialien im Internet

Unter der Internetadresse des Buchs finden Sie eine Reihe ergänzender Materialien, so:

- ▶ **ausführliche Lösungen** zu den Zwischenübungen und Fallstudien,
- ▶ **Übungsklausuren**,
- ▶ **Kalkulationstabellen** zu den Rechnungen im Buch und
- ▶ **Errata**, die gegebenenfalls auf einzelne nach der Veröffentlichung erkannte Fehler im Buch hinweisen.

Die Internetadresse des Buchs lautet:

www.EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de

Kontakt

Vielleicht haben Sie Vorschläge für die Weiterentwicklung des Buchs oder Ihnen sind Fehler aufgefallen? Dann kontaktieren Sie uns bitte per E-Mail:

Service@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de

Hinweise für Lehrende

Da wir die in diesem Buch aufgeführten Inhalte selbst unterrichten, haben wir versucht, ein Buch und Lehrmaterialien zu entwickeln, die optimal für die Lehre geeignet sind.

Inhaltliche Vorgehensweise

Zur Strukturierung des Buchs und der darauf basierenden Lehre wurde ein 4-Ebenen-Modell entwickelt, das bei den konstitutiven Entscheidungen beginnt und bei der Leistungserstellung endet (vergleiche zum Modell das ↗ Kapitel 1.7.2). Alternativ dazu können beispielsweise eher qualitativ orientierte Vorlesungen mit eher quantitativ orientierten Vorlesungen abgewechselt werden. Entsprechende Vorlesungspläne finden Sie im Skript.

Einteilung des Lehrstoffs

Das Buch wurde entsprechend der Vorlesungszeiten an Hochschulen auf 14 Lehreinheiten im Umfang von jeweils 4 Semesterwochenstunden hin ausgelegt. Dabei würden wir folgende Kapitel aufgrund ihres Umfangs jeweils zu einer Lehreinheit zusammenfassen:

- ▶ Kapitel 1: »Grundlagen« und Kapitel 4: »Rechtsformentscheidungen«,
- ▶ Kapitel 6: »Unternehmensverfassung« und Kapitel 7: »Organisation«,
- ▶ Kapitel 12: »Finanzierung« und Kapitel 13: »Investition« sowie
- ▶ Kapitel 15: »Beschaffung« und Kapitel 16: »Logistik«.

Die meisten Hauptkapitel im Buch wurden bewusst umfassend gestaltet, sodass durch Weglassen einzelner Themen eine individuelle Schwerpunktbildung möglich ist.

Vorgehensweise in den Vorlesungen

Das Buch wurde für einen in etwa jeweils hälftigen Anteil von Unterricht und Übung konzipiert. Die Zwischenübungen am Ende vieler Kapitel sind dabei zur gemeinsamen Erarbeitung innerhalb des Unterrichts gedacht. Die Fallstudien am Ende der Hauptkapitel sollen dann durch die Studierenden selbstständig bearbeitet werden.

Mittels freier Felder zur Eintragung der Lösungen können die quantitativen Zwischenübungen und die quantitativen Fallstudien dabei direkt im Buch bearbeitet werden.

Die qualitativen Fallstudien eignen sich auch für eine Bearbeitung durch Gruppen und eine anschließende Präsentation am Ende der Übung oder zur Rekapitulation am Anfang der nächsten Vorlesung.

Im Internet werden zu den Zwischenübungen und Fallstudien ausführliche Lösungen zur Verfügung gestellt.

Klausurstellung

Die Schlüsselbegriffe und die Fragen am Ende jeden Hauptkapitels dienen nicht nur der Vorbereitung der Studierenden auf die Klausur, sondern können von Ihnen auch als Grundlage für die Formulierung von Klausurfragen verwendet werden.

Darüber hinaus steht mit den Zwischenübungen und den Fallstudien im Buch sowie mit den Übungsklausuren im Internet eine umfangreiche Aufgabensammlung als Grundlage für die Entwicklung eigener Klausuraufgaben zur Verfügung.

Auf der Buchplattform im Internet finden Sie zudem eine Word-Vorlage für Klausuren und eine Formelsammlung, die Sie Ihren Klausuren gegebenenfalls beilegen können.

Lehrmaterialien

Neben den bereits bei den Studierenden aufgeführten Materialien, die uneingeschränkt im Internet verfügbar sind, gibt es exklusiv für Dozentinnen und Dozenten ein professionell gestaltetes Skript auf der Basis von Microsoft PowerPoint.

Das Skript führt durch den gesamten Inhalt des Buchs. Es wurde für den Einsatz mit Beamer konzipiert, kann aber auch auf Folien ausgedruckt und mit Overhead-Projektor verwendet werden. Um eine möglichst enge Verknüpfung zum Buch herzustellen, stimmen alle Nummerierungen, Texte und Abbildungen im Skript mit denen im Buch überein. Das Skript wurde dabei bewusst knapp gehalten, um eine Substitution des Buchs zu verhindern. Es empfiehlt sich insofern, in der Vorlesung parallel zum Skript auch im Buch weiterzublättern.

Bestellung der Lehrmaterialien

Für den Bezug der Lehrmaterialien müssen Sie sich beim Schäffer-Poeschel Verlag unter Nachweis einer Dozententätigkeit registrieren lassen. Die Lehrmaterialien erhalten Sie dann unter folgender Internetadresse:

www.sp-dozenten.de

Kontakt

Haben Sie Vorschläge für die Weiterentwicklung des Buchs oder der Lehrmaterialien, sind Ihnen Fehler aufgefallen oder haben Sie Fragen? Dann kontaktieren Sie uns bitte per E-Mail:

Dozentenservice@EinfuehrungInDieBetriebswirtschaftslehre.de

Änderungshistorie

Im Rahmen der Überarbeitungen für die vorliegende 8. Auflage wurden insbesondere folgende Verbesserungen vorgenommen:

- ▶ Nach den sehr umfassenden Änderungen der Voraufgaben wurden im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hunderte kleinere Korrekturen eingearbeitet, die sich insbesondere im Rahmen der Vorlesungen ergeben haben.
- ▶ Die Einschübe zur Wirtschaftspraxis wurden aktualisiert und um weitere Beispiele ergänzt.

- ▶ Das Kapitel 7.5 »Neuere Organisationsansätze« wurde umfassend aktualisiert.
- ▶ Im Kapitel 15 »Beschaffung« wurden zur Vereinheitlichung innerhalb des Buchs die Begriffe »bedarfsgesteuert« und »verbrauchsgesteuert« durch die Begriffe »auftragsgetrieben« und »prognosegetrieben« ersetzt. In dem Kapitel gab es zudem einige Straffungen.
- ▶ Die Internetplattform zum Buch wurde umfassend überarbeitet und für die Verwendung mit mobilen Geräten optimiert. Zudem werden die Lösungen zu den Zwischenübungen und Fallstudien zukünftig ohne Passwortschutz bereitgestellt.

Hinweise zur Benutzung des Buchs

In diesem Buch werden verschiedene Elemente verwendet, die Ihnen helfen sollen, die dargebotenen Inhalte besser zu verstehen.

Kapitelnavigator: Die Kapitelnavigatoren zeigen Ihnen, welche Inhalte in den Kapiteln behandelt werden und welche Lernziele damit erreicht werden sollen.

1

Grundlagen

Kapitelnavigator

Inhalt	Lernziel
1.1 Begriffe	1-1 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffe kennen.
1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	1-2 Die Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften kennen.
1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	1-3 Die Möglichkeiten zur Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	1-4 Die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnungen	1-6 Den Einfluss der Wirtschaftsordnung auf die Betriebswirtschaftslehre kennen.
1.6 Normativer Rahmen	1-5 Die Elemente des normativen Rahmens kennen.
1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre	1-7 Die Modelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre kennen.
1.8 Kennzahlen	1-8 Die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermitteln können.

In der Wirtschaftspresse wird nahezu täglich davon berichtet, dass Unternehmen neue Unternehmen gründen, dass Unternehmen Standorte verlegen, dass Unternehmen sich umstrukturieren oder dass Unternehmen neue Produkte auf den Markt bringen.

Da Unternehmen eine Form von Betrieben sind und sich ihr Handeln – zumindest in der Regel – an wirtschaftlichen Prinzipien orientiert, sind alle der aufgeführten Vorgänge Beispiele für den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre:

Gegenstand und Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften von Betrieben.

Was aber kennzeichnet »Betriebe« genau und was bedeutet es, zu wirtschaften? Mit diesen Fragen werden wir uns nachfolgend näher beschäftigen.

Marginalien: Die Marginalien erleichtern Ihnen die Orientierung innerhalb der Texte.

1.1 Grundlagen
 Begriffe

4

1.1.1.2.1 Arten von Betrieben
Die Betriebe können in öffentliche und private Betriebe unterteilt werden:

Öffentliche Betriebe
Beispiele für öffentliche Betriebe sind Energieversorger, Verkehrsbetriebe, Flughafengesellschaften, Messgesellschaften, Krankenhäuser, Theater, Sparkassen und Rundfunkanstalten. Kennzeichnend für diese Betriebe sind:

- ▶ das **Prinzip des Gemeinwohls**, da diese Betriebe mehrheitlich dem Bund, dem Bundesländern und Kantonen oder den Kommunen und Gemeinden gehören,
- ▶ das **Organprinzip**, nach dem staatliche Stellen ein Mitbestimmungsrecht an den betrieblichen Entscheidungen der Organe – also der Teileinheiten des öffentlichen Gesamtkörpers – haben, und
- ▶ das **Prinzip der Gemeinnützigkeit**, nach dem keine oder nur sozial angemessene Gewinne erzielt werden dürfen.

Private Betriebe
Private Betriebe, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen werden, werden als Unternehmen bezeichnet. Kennzeichnend für Unternehmen sind:

- ▶ das **Prinzip des Privatwohls**, da die Verfügungsrechte an Unternehmen und deren Gewinnen mehrheitlich bei Privatpersonen oder anderen Unternehmen liegen,
- ▶ das **Autonomieprinzip**, nach dem die Unternehmen die Freiheit haben, ihre betrieblichen Entscheidungen zumindest weitgehend autonom und damit unabhängig von staatlichen Stellen und anderen Wirtschaftsobjekten zu treffen, und
- ▶ das **erwerbswirtschaftliche Prinzip**, das für die meisten Unternehmen charakteristisch ist und besagt, dass Unternehmen eine Maximierung ihrer Gewinne anstreben.

Unternehmen können dementsprechend folgendermaßen definiert werden:

Unternehmen sind Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die autonom und in der Regel gemäß dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip handeln (vergleiche Gutenberg, E. 1955; Seite 379).

Wirtschaftspraxis 1-2

Warum es Unternehmen gibt

Der im Jahr 1991 mit dem Nobelpreis ausgezeichnete britische Wirtschaftswissenschaftler Ronald Harry Coase begründet die Existenz von Unternehmen damit, dass sich innerhalb von Unternehmen bei der Leistungserstellung niedrigere Transaktionskosten ergeben als bei einer über Märkte organisierten Leistungserstellung, da der Koordinationsaufwand und die Aufwände durch unvollständige Informationen geringer sind.

Quelle: Coase, R. H. 1937: The Nature of the Firm, in: Economica 4 (16), Seiten 386–405.

Definitionen: Damit Sie wichtige Definitionen sofort erkennen, werden diese im Text gesondert hervorgehoben.

Wirtschaftspraxis: Unter der Rubrik Wirtschaftspraxis finden Sie ergänzende Informationen, die eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen.

Fallbeispiel: Damit die theoretischen Sachverhalte für Sie konkreter werden, werden diese in den Fallbeispielen auf einen fiktiven Automobilhersteller, die *Speedy GmbH*, angewendet.

Zwischenübungen: Damit Sie das Erlernete direkt anwenden können, gibt es im Anschluss an die meisten Berechnungen Zwischenübungen.

Zusammenfassung Kapitel 1 1.8

41

Wirtschaftlichkeit – Bewertete Outputmenge
Bewertete Inputmenge

Zwischenübung 1.8 Wirtschaftlichkeit eines Automobilherstellers

»» Für ein Fahrzeug der Speedy GmbH kann derzeit auf dem Absatzmarkt ein Umsatzerlös von 20.000,00 Euro erzielt werden, während die Kosten für die Produktion und den Absatz insgesamt 17.000,00 Euro betragen. Die Wirtschaftlichkeit liegt also bei etwa 1,18. Nach umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen in den Bereichen Produktion und Materialwirtschaft konnten die Kosten auf 13.000,00 Euro gesenkt und die Wirtschaftlichkeit damit auf etwa 1,54 erhöht werden. ««

Zwischenübung Kapitel 1.8

Für die 2688 Mitarbeiter der Speedy GmbH entstand im Jahr 2001 gemäß der Gewinn- und Verlustrechnung (= Kapitel 10 Externer Rechnungswesen) ein Personalaufwand von 215.000 T€. Die Mitarbeiter haben im Jahr 2001 125.000 Fahrzeuge produziert und abgesetzt, wodurch ein Umsatzerlös von 1.500.000 T€ erzielt wurde. Wie hoch waren die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit der Mitarbeiter? (Hinweis: Zwischenergebnisse dienen der Selbstkontrolle).

Outputmenge	
/ Inputmenge	
= Produktivität	
= Bewertete Outputmenge	
/ Bewertete Inputmenge	
= Wirtschaftlichkeit	5,35

Zusammenfassung Kapitel 1

- » Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist das Wirtschaften in Betrieben.
- » Haushalte sind Wirtschaftsobjekte, die eigene Bedarfe decken.
- » Betriebe sind Wirtschaftsobjekte, die fremde Bedarfe decken.
- » Unternehmen sind autonom handelnde Betriebe in mehrheitlich privatem Eigentum, die in der Regel das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen.
- » Wirtschaften bedeutet das planvolle Verfügen über knappe Güter zur Bedürfnisbefriedigung entsprechend dem ökonomischen Prinzip.
- » Das ökonomische Prinzip leitet sich aus dem menschlichen Vernunftprinzip ab, ein Ziel mit dem Einsatz möglichst sparsamer Mittel zu erreichen.
- » Gegenstand des Wirtschaftens sind knappe Güter.
- » Märkte bestehen aus der Gesamtheit von Wirtschaftsobjekten, die Güter anbieten und nachfragen, die sich gegenseitig ersetzen können.
- » Auf Märkten entstehen Preise.

Zusammenfassung: Die Zusammenfassungen geben Ihnen einen schnellen Überblick über die wichtigsten Inhalte der Kapitel.

Schlüsselbegriffe: Mit den Schlüsselbegriffen können Sie checklistenartig überprüfen, ob Sie alle relevanten Begriffe des Kapitels beherrschen.

Fallstudie Kapitel 1 43

Schlüsselbegriffe Kapitel

» Betriebswirtschaftslehre	» Produkt	» Unternehmensvision
» Haushalt	» Leistung	» Unternehmensmission
» Betrieb	» Sachleistung	» Unternehmensidentität
» Unternehmen	» Dienstleistung	» Unternehmensgrundsatz
» Wirtschaften	» Markt	» Zielhierarchie
» Ökonomisches Prinzip	» Anspruchsgruppe	» Handlungsziel
» Knappes Gut	» Wirtschaftswissenschaft	» Produktivität
» Produktionsfaktor	» Volkswirtschaftslehre	» Wirtschaftlichkeit
» Energie	» Zentralverwaltungsgerichtschaft	
» Ware	» Soziale Marktwirtschaft	

Fragen Kapitel 1

Frage 1-1: Nennen Sie den Gegenstand und das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre.

Frage 1-2: Nennen Sie die zwei Arten von Wirtschaftsobjekten, die am Wirtschaftsgeschehen beteiligt sind.

Frage 1-3: Definieren Sie den Begriff »Haushalt«.

Frage 1-4: Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Haushalt«.

Frage 1-5: Definieren Sie den Begriff »Betrieb«.

Frage 1-6: Nennen Sie ein Synonym für den Begriff »Betrieb«.

Frage 1-7: Nennen Sie zwei Kennzeichen von allen Betrieben.

Frage 1-8: Nennen Sie mindestens zwei Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betrieben.

Frage 1-9: Definieren Sie den Begriff »Unternehmen«.

Frage 1-10: Nennen Sie mindestens zwei Arten von Sachleistungsunternehmen.

Frage 1-11: Nennen Sie mindestens zwei Möglichkeiten zur Unterteilung von Unternehmen nach der Größe.

Frage 1-12: Erläutern Sie, was unter Nonprofit-Organisationen verstanden wird.

Frage 1-13: Nennen Sie mindestens zwei verschiedene Arten von Nonprofit-Organisationen und Beispiele für diese.

Fallstudie Kapitel 1

(1) Begründen Sie, weshalb die Speedy GmbH ein Unternehmen ist, und analysieren Sie, um welche Art von Unternehmen es sich dabei handelt.

(2) Entwickeln Sie Vorschläge, wie die Unternehmensmission, die Unternehmensgrundsätze und die Bindungsziele der Speedy GmbH lauten könnten.

(3) Ordnen Sie die verschiedenen Vorgänge in der Checkliste der Speedy GmbH den jeweils primär betroffenen nachfolgenden Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre zu: Standortentscheidungen, Rechtsformentscheidungen, Entscheidungen über zwischen-

Fallstudien: In den Fallstudien können Sie das im Kapitel Erlernete auf reale Fragestellungen anwenden und es sich dadurch besser einprägen.

Fragen: Mithilfe der Wiederholungsfragen können Sie sich gezielt auf Prüfungen vorbereiten.

Inhaltsübersicht

1	Grundlagen	1
<hr/>		
Teil I	Konstitutive Entscheidungen	47
2	Entscheidungstheorie	51
3	Standortentscheidungen	97
4	Rechtsformentscheidungen	131
5	Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen	177
<hr/>		
Teil II	Unternehmensführung	213
6	Unternehmensverfassung	217
7	Organisation	233
8	Personalmanagement	283
9	Controlling	335
<hr/>		
Teil III	Rechnungs- und Finanzwesen	393
10	Externes Rechnungswesen	397
11	Internes Rechnungswesen	441
12	Finanzierung	501
13	Investition	529
<hr/>		
Teil IV	Leistungserstellung	569
14	Innovationsmanagement	573
15	Beschaffung	621
16	Logistik	657
17	Produktionswirtschaft	673
18	Marketing	709

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Hinweise für Studierende	VII
Hinweise für Lehrende	IX
Hinweise zur Benutzung des Buchs	XII
Inhaltsübersicht	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII
Verzeichnis länderspezifischer Begriffe	XXXVIII
<hr/>	
1 Grundlagen	1
1.1 Begriffe	2
1.1.1 Wirtschaftssubjekte	2
1.1.1.1 Haushalte	2
1.1.1.2 Betriebe	3
1.1.1.2.1 Arten von Betrieben	4
1.1.1.2.2 Unterteilung der Unternehmen	5
1.1.1.2.2.1 Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart	5
1.1.1.2.2.2 Unterteilung von Unternehmen nach der Größe	6
1.1.1.2.2.3 Unterteilung von Unternehmen nach der Gewinnorientierung	6
1.1.1.2.3 Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen	6
1.1.2 Wirtschaften	8
1.1.3 Güter	9
1.1.4 Märkte	13
1.1.5 Anspruchsgruppen	15
1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften	17
1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	20
1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	21
1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung	22
1.5.1 Zentralverwaltungswirtschaft	22
1.5.2 Marktwirtschaft	23
1.5.3 Soziale Marktwirtschaft	24
1.6 Normativer Rahmen	24
1.6.1 Vision	25
1.6.2 Mission	26
1.6.3 Wertesystem	27
1.6.3.1 Unternehmensidentität	27
1.6.3.2 Unternehmensgrundsätze	29
1.6.4 Zielsystem	30
1.7 Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre	32
1.7.1 St. Galler Management-Modell	32
1.7.2 4-Ebenen-Modell	34
1.8 Kennzahlen	40

Teil I	Konstitutive Entscheidungen	47
2	Entscheidungstheorie	51
2.1	Grundlagen	52
2.1.1	Unterteilung der Entscheidungstheorie	52
2.1.2	Vorgehensweise bei Entscheidungen	52
2.2	Elemente zur Beschreibung und Lösung von Entscheidungsproblemen	54
2.2.1	Entscheidungsfeld	55
2.2.1.1	Aktionenraum	55
2.2.1.2	Zustandsraum	56
2.2.1.3	Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix	57
2.2.2	Zielsystem	60
2.2.2.1	Unterteilung von Zielen	60
2.2.2.2	Zielbeziehungen	60
2.2.2.2.1	Präferenzrelationen	61
2.2.2.2.2	Instrumentalrelationen	61
2.2.2.2.3	Interdependenzrelationen	62
2.2.2.3	Operationalisierung von Zielen	64
2.2.3	Nutzenfunktion und Nutzenmatrix	66
2.2.4	Entscheidungsmodelle	68
2.2.4.1	Entscheidungsfunktion und Beurteilungsgröße	68
2.2.4.2	Entscheidungsregel	69
2.2.4.3	Unterteilung der Entscheidungsmodelle	69
2.3	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit	70
2.3.1	Entscheidungsmodell bei Sicherheit mit einer Zielsetzung	70
2.3.2	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit mit mehrfacher Zielsetzung	72
2.3.2.1	Zielgewichtung	72
2.3.2.2	Lexikographische Ordnung	74
2.4	Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit	75
2.4.1	Maximax-Regel	75
2.4.2	Maximin-/Wald-Regel	77
2.4.3	Pessimismus-Optimismus-/Hurwicz-Regel	78
2.4.4	Minimum-Regret-/Savage-Niehans-Regel	79
2.4.5	Laplace-Regel	81
2.5	Entscheidungsmodelle bei Risiko	83
2.5.1	μ -/Bayes-Prinzip	84
2.5.2	(μ, σ) -Prinzip	85
2.6	Weiterführende Fragestellungen der Entscheidungstheorie	87
2.6.1	Bernoulli-Prinzip	87
2.6.2	Mehrstufige Entscheidungen	89
2.6.3	Entscheidungen in Spielsituationen	90
3	Standortentscheidungen	97
3.1	Grundlagen	99
3.1.1	Begriffe	99

3.1.2	Unterteilung von Standortentscheidungen	99
3.1.3	Ziele von Standortentscheidungen	100
3.1.4	Restriktionen von Standortentscheidungen	102
3.1.5	Vorgehensweise	103
3.2	Strategische Standortplanung	104
3.2.1	Grundformen der Standortstruktur	104
3.2.2	Anzahl der Standorte	105
3.2.2.1	Einfluss der betrieblichen Funktion	105
3.2.2.2	Einfluss der Branche	107
3.3	Operative Standortplanung	107
3.3.1	Standortmaßnahmen	107
3.3.2	Standortbestimmung	110
3.3.2.1	Vorgehensweise bei der Standortbestimmung	110
3.3.2.2	Standortfaktoren	111
3.3.2.2.1	Systematisierung von Standortfaktoren	112
3.3.2.2.2	Unternehmensbezogene Standortfaktoren	113
3.3.2.2.2.1	Gesellschaftliche Situation	113
3.3.2.2.2.2	Politische Situation	114
3.3.2.2.2.3	Rechtliche Situation	114
3.3.2.2.2.4	Wirtschaftspolitik	115
3.3.2.2.2.5	Staatliche Verwaltung	115
3.3.2.2.3	Produktionsbezogene Standortfaktoren	115
3.3.2.2.3.1	Arbeitskräfte	115
3.3.2.2.3.2	Grundstücke und Gebäude	117
3.3.2.2.3.3	Kapital	117
3.3.2.2.3.4	Öffentliche Infrastruktur	117
3.3.2.2.3.5	Zuliefererinfrastruktur	118
3.3.2.2.3.6	Importmöglichkeiten	119
3.3.2.2.3.7	Klima und Geologie	119
3.3.2.2.4	Absatzbezogene Standortfaktoren	120
3.3.2.2.4.1	Lokale Nachfrage	120
3.3.2.2.4.2	Konkurrenzsituation	121
3.3.2.2.4.3	Absatzinfrastruktur	121
3.3.2.2.4.4	Exportmöglichkeiten	122
3.3.2.3	Methoden der Standortwahl	123
3.3.2.3.1	Prüflistenverfahren	124
3.3.2.3.2	Spieltheoretische Ansätze	124
3.3.2.3.3	Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung	124
3.3.2.3.4	Simulationsverfahren	124
3.3.2.3.5	Investitionsrechnungen	125
3.3.2.3.6	Nutzwertanalysen	125
3.4	Kennzahlen	126
4	Rechtsformentscheidungen	131
4.1	Grundlagen	132
4.1.1	Unterteilung der Rechtsformen	132
4.1.1.1	Unterteilung nach der Rechtsgrundlage	132

4.1.1.2	Unterteilung nach dem Erscheinen gegenüber Dritten	132
4.1.1.3	Unterteilung nach dem Grad der Verselbstständigung	133
4.1.2	Zielinhalte von Rechtsformentscheidungen	134
4.1.2.1	Gegenstand	134
4.1.2.2	Rechtsfähigkeit	136
4.1.2.3	Firmierung	136
4.1.2.4	Kapitalausstattung	137
4.1.2.5	Eigentümer	137
4.1.2.6	Änderbarkeit des Gesellschafterbestandes	138
4.1.2.7	Organisation	139
4.1.2.8	Haftungsumfang	140
4.1.2.9	Gewinn- und Verlustverteilung	140
4.1.2.10	Unternehmerische Mitbestimmung von Arbeitnehmern	141
4.1.2.11	Publizität	141
4.1.2.12	Rechtsformabhängige Aufwendungen	142
4.1.2.13	Gewinnbesteuerung	143
4.1.3	Vorgehensweise bei der Gründung von Unternehmen	143
4.2	Einzelunternehmen	145
4.2.1	Grundlagen	145
4.2.2	Deutsche Einzelunternehmen	145
4.2.3	Österreichische Einzelunternehmen	146
4.2.4	Schweizerische Einzelunternehmen	147
4.3	Personengesellschaften	148
4.3.1	Grundlagen	148
4.3.2	Gesellschaften bürgerlichen Rechts/Einfache Gesellschaften	149
4.3.2.1	Deutsche Gesellschaft bürgerlichen Rechts	149
4.3.2.2	Österreichische Gesellschaft bürgerlichen Rechts	150
4.3.2.3	Schweizerische einfache Gesellschaft	150
4.3.3	Offene Handelsgesellschaften/Offene Gesellschaften/ Kollektivgesellschaften	151
4.3.3.1	Deutsche Offene Handelsgesellschaft	151
4.3.3.2	Österreichische Offene Gesellschaft	152
4.3.3.3	Schweizerische Kollektivgesellschaft	152
4.3.3.4	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung	153
4.3.4	Kommanditgesellschaften	154
4.3.4.1	Deutsche Kommanditgesellschaft	154
4.3.4.2	Österreichische Kommanditgesellschaft	156
4.3.4.3	Schweizerische Kommanditgesellschaft	157
4.4	Kapitalgesellschaften	158
4.4.1	Grundlagen	158
4.4.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung	159
4.4.2.1	Deutsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung	160
4.4.2.2	Österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung	160
4.4.2.3	Schweizerische Gesellschaft mit beschränkter Haftung	161
4.4.3	Aktiengesellschaften	162
4.4.3.1	Deutsche Aktiengesellschaft	164

4.4.3.2	Österreichische Aktiengesellschaft	164
4.4.3.3	Schweizerische Aktiengesellschaft	165
4.4.3.4	Societas Europaea	166
4.5	Stiftungen	167
<hr/>		
5	Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen	177
5.1	Grundlagen	177
5.1.1	Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen	177
5.1.1.1	Ebenen zwischenbetrieblicher Verbindungen	178
5.1.1.2	Reichweite zwischenbetrieblicher Verbindungen	180
5.1.1.3	Bindungsintensität zwischenbetrieblicher Verbindungen	181
5.1.1.4	Bindungsinstrumente zwischenbetrieblicher Verbindungen	182
5.1.1.4.1	Verträge	183
5.1.1.4.2	Beteiligungen	184
5.1.2	Ziele zwischenbetrieblicher Verbindungen	185
5.1.3	Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.1	Unternehmensinterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.2	Unternehmensexterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.3.2.1	Auswirkungen zwischenbetrieblicher Verbindungen auf den Wettbewerb	187
5.1.3.2.1.1	Wettbewerbsarten	187
5.1.3.2.1.2	Marktformen	188
5.1.3.2.1.3	Negative und positive Auswirkungen	190
5.1.3.2.2	Kartellgesetze und -behörden	190
5.1.4	Vorgehensweise beim Eingehen von zwischenbetrieblichen Verbindungen	192
5.1.4.1	Vorgehensweise beim Eingehen von Kooperationen	192
5.1.4.2	Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen	192
5.2	Formen der Kooperation	194
5.2.1	Unternehmensverbände	194
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften	195
5.2.3	Kartelle	196
5.2.4	Franchiseunternehmen	198
5.2.5	Genossenschaften	198
5.2.6	Gemeinschaftsunternehmen	199
5.3	Formen der Konzentration	200
5.3.1	Konzerne	201
5.3.2	Fusionierte Unternehmen	203
5.4	Besondere Ausprägungen zwischenbetrieblicher Verbindungen	204
5.4.1	Strategische Allianzen	205
5.4.2	Vernetzte Organisationen	206
5.4.3	Keiretsus	207
5.4.4	Virtuelle Unternehmen	208

Teil II	Unternehmensführung	213
6	Unternehmensverfassung	217
6.1	Grundlagen	218
6.1.1	Unternehmensverfassungen als Staatsverfassungen der Unternehmen	218
6.1.2	Manager als wichtigste Adressaten der Unternehmensverfassung	218
6.2	Regelwerke der Unternehmensverfassung	219
6.2.1	Transnationale Regelwerke	220
6.2.2	Nationale Regelwerke	220
6.2.2.1	Deutsche Regeln zur Unternehmensführung	220
6.2.2.2	Österreichische Regeln zur Unternehmensführung	221
6.2.2.3	Schweizerische Regeln zur Unternehmensführung	221
6.2.2.4	Amerikanische Regeln zur Unternehmensführung	223
6.2.3	Unternehmensinterne Regelwerke	223
6.3	Regelungsgegenstände von Unternehmensverfassungen	223
6.3.1	Übersicht über die Regelungsgegenstände	223
6.3.2	Spitzenorganisation	226
6.3.2.1	Monistische Spitzenorganisation	226
6.3.2.2	Dualistische Spitzenorganisation	228
6.3.3	Beschlussfassung	228
7	Organisation	233
7.1	Grundlagen	234
7.2	Organisatorische Analyse	235
7.2.1	Ermittlung von Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse	235
7.2.2	Ermittlung von Arbeitsgängen im Rahmen der Arbeitsanalyse	236
7.3	Gestaltung der Ablauforganisation mittels der Arbeitssynthese	238
7.3.1	Bildung von Prozessen	239
7.3.1.1	Merkmale von Prozessen	239
7.3.1.2	Arten von Prozessen	241
7.3.2	Bildung von Prozessketten	242
7.3.3	Möglichkeiten der Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Prozessketten	244
7.3.4	Bildung der Ablauforganisation	246
7.4	Gestaltung der Aufbauorganisation mittels der Aufgabensynthese	246
7.4.1	Bildung von Organisationseinheiten	246
7.4.1.1	Stellen	247
7.4.1.1.1	Linienstellen	248
7.4.1.1.1.1	Leitungsstellen	248
7.4.1.1.1.2	Ausführungsstellen	249
7.4.1.1.2	Unterstützende Stellen	249
7.4.1.1.2.1	Stabsstellen	249
7.4.1.1.2.2	Assistenzstellen	250

7.4.1.1.2.3	Dienstleistungsstellen	250
7.4.1.2	Gremien	251
7.4.1.2.1	Leitungsgruppen	251
7.4.1.2.2	Arbeitsgruppen	251
7.4.1.2.3	Projektgruppen	252
7.4.1.2.4	Problemlösegruppen	252
7.4.1.2.5	Ausschüsse	253
7.4.1.3	Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten	253
7.4.2	Abteilungsbildung	254
7.4.2.1	Leitungsspanne und -tiefe	256
7.4.2.2	Leistungsbeziehungen	257
7.4.2.3	Strukturierungsgegenstand	259
7.4.2.4	Strukturierungsebenen	259
7.4.2.5	Strukturierungsmerkmale	260
7.4.2.5.1	Strukturierung nach Verrichtungen	261
7.4.2.5.2	Strukturierung nach Produkten	263
7.4.2.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	265
7.4.2.5.4	Strukturierung nach Regionen	266
7.4.2.5.5	Strukturierung nach Projekten	267
7.4.2.5.6	Strukturierung nach Prozessen	269
7.4.2.5.7	Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern	269
7.4.2.6	Aufgabenverteilung	270
7.5	Neuere Organisationsansätze	271
7.6	Gestaltung organisatorischer Veränderungen	273
7.6.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	273
7.6.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	275
7.6.3	Veränderungsmodelle	277
8	Personalmanagement	283
8.1	Grundlagen	284
8.1.1	Entwicklung des Personalmanagements	284
8.1.2	Ziele des Personalmanagements	285
8.1.3	Restriktionen des Personalmanagements	286
8.1.3.1	Kollektives Arbeitsrecht	286
8.1.3.2	Individuelles Arbeitsrecht	287
8.1.4	Aufgaben und Vorgehensweise	288
8.2	Personalbeschaffung	289
8.2.1	Personalplanung	289
8.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	291
8.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	292
8.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	294
8.2.2	Personalarbeitstellung	295
8.2.2.1	Personalsuche	295
8.2.2.2	Personalauswahl	297
8.3	Personaleinsatz	299
8.3.1	Einarbeitung	301

8.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	301
8.3.3	Zeitwirtschaft	303
8.3.3.1	Arbeitszeit	303
8.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	304
8.3.4	Vergütung	305
8.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	305
8.3.4.2	Formen der Vergütung	307
8.3.5	Personalführung	310
8.3.5.1	Modelle des Personalmanagements	311
8.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	311
8.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	312
8.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	313
8.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	314
8.3.5.3	Führungsstile	314
8.3.5.4	Managementprinzipien	316
8.3.5.4.1	Management-by-Delegation	317
8.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	317
8.3.5.4.3	Management-by-Exception	318
8.3.5.4.4	Management-by-Results	318
8.3.5.4.5	Management-by-Objectives	318
8.3.6	Personalverwaltung	319
8.4	Personalbeurteilung	320
8.5	Personalentwicklung	323
8.6	Personalfreisetzung	325
8.6.1	Interne Personalfreisetzung	326
8.6.2	Externe Personalfreisetzung	326
8.7	Kennzahlen	327
9	Controlling	335
9.1	Grundlagen	335
9.1.1	Führungsprozess	335
9.1.2	Aufgaben des Controllings im Führungsprozess	338
9.2	Planung	339
9.2.1	Grundlagen	339
9.2.1.1	Arten der Planung	339
9.2.1.1.1	Strategische, taktische und operative Planung	340
9.2.1.1.2	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung	342
9.2.1.1.3	Sukzessive und simultane Planung	342
9.2.1.1.4	Starre und flexible Planung	343
9.2.1.1.5	Anpassungsformen der Planung	344
9.2.1.2	Aufgaben der Planung	344
9.2.2	Strategische Planung	346
9.2.2.1	Grundlagen	346
9.2.2.1.1	Arten von Strategien	346
9.2.2.1.2	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	348
9.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung	350

9.2.2.2.1	SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	350
9.2.2.2.2	Wertkettenmodell	352
9.2.2.2.3	Benchmarking	353
9.2.2.2.4	PIMS-Studie	354
9.2.2.2.5	7-S-Modell	355
9.2.2.2.6	Kernkompetenzenansatz	356
9.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung	358
9.2.2.3.1	Branchenstrukturanalyse	358
9.2.2.3.2	Szenariotechnik	359
9.2.2.3.3	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	361
9.2.2.3.3.1	Normstrategien	363
9.2.2.3.3.2	Produktlebenszyklus-Modell	363
9.2.2.3.3.3	Erfahrungskurvenkonzept	365
9.2.2.3.4	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	368
9.2.2.3.5	Shareholder-Value-Ansatz	368
9.2.3	Operative Planung	370
9.2.3.1	Grundlagen	370
9.2.3.2	Budgetierung	371
9.2.3.3	Besondere Ausprägungen der Budgetierung	373
9.3	Kontrolle	374
9.3.1	Kontrollarten	374
9.3.2	Aufgaben der Kontrolle	376
9.4	Informationsversorgung	377
9.4.1	Berichtswesen	377
9.4.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	378
9.4.2.1	Kennzahlen	378
9.4.2.2	Kennzahlensysteme	380
9.4.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem	380
9.4.2.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	382
9.4.2.2.3	Balanced-Scorecard	382

Teil III Rechnungs- und Finanzwesen 393

10	Externes Rechnungswesen	397
10.1	Grundlagen	398
10.1.1	Einordnung	398
10.1.2	Aufgaben des externen Rechnungswesens	399
10.2	Buchführung	401
10.2.1	Belege	401
10.2.2	Buchen auf Konten	401
10.2.3	Aufbau von Buchführungssystemen	402
10.2.3.1	Grundbücher	402
10.2.3.2	Ordnungsbücher	403
10.2.3.2.1	Hauptbücher	403
10.2.3.2.2	Nebenbücher	404

10.2.3.2.3	Inventar- und Bilanzbücher	405
10.3	Jahresabschluss/-rechnung	405
10.3.1	Bestandteile	405
10.3.2	Bilanz	407
10.3.2.1	Vermögen auf der Aktivseite	409
10.3.2.2	Kapital auf der Passivseite	410
10.3.2.3	Formen der Bilanzänderungen	411
10.3.3	Kapital-/Geldflussrechnung	413
10.3.3.1	Auszahlungen und Einzahlungen, Ausgaben und Einnahmen	413
10.3.3.2	Aufbau der Kapital-/Geldflussrechnung	415
10.3.4	Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	418
10.3.4.1	Aufwendungen und Erträge	418
10.3.4.2	Aufbau der Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	420
10.3.5	Zusammenhang der Jahres(abschluss)rechnungen	424
10.4	Kennzahlen	431
10.4.1	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	431
10.4.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	432
<hr/>		
11	Internes Rechnungswesen	441
11.1	Grundlagen	442
11.1.1	Kosten und Leistungen	442
11.1.2	Einordnung	443
11.1.3	Unterteilung	444
11.1.4	Aufgaben der Kostenrechnung	447
11.1.5	Vorgehensweise bei der Kostenrechnung	447
11.2	Kostentheorie	448
11.3	Kalkulation	449
11.3.1	Kostenartenrechnung	450
11.3.1.1	Kostenermittlung	451
11.3.1.1.1	Materialkosten	451
11.3.1.1.2	Personalkosten	452
11.3.1.1.3	Abschreibungen	452
11.3.1.1.4	Fremdleistungskosten	453
11.3.1.1.5	Wagniskosten	453
11.3.1.1.6	Zinsen	453
11.3.1.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben	454
11.3.1.2	Kostencharakterisierung	455
11.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	455
11.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	456
11.3.2	Kostenstellenrechnung	458
11.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	459
11.3.2.2	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten	460
11.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	463
11.3.3	Kostenträgerrechnung	465
11.3.3.1	Verfahren der Kostenträgerrechnung	467
11.3.3.2	Divisionskalkulation	468

11.3.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation	469
11.3.3.4	Zuschlagskalkulation	470
11.3.3.4.1	Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens	470
11.3.3.4.2	Kalkulation einzelner Kostenträger	473
11.3.3.5	Maschinenstundensatzrechnung	475
11.3.4	Ermittlung des Verkaufspreises	479
11.3.5	Prozesskostenrechnung	480
11.4	Erfolgsrechnungen	481
11.4.1	Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis	482
11.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	482
11.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	483
11.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	484
11.4.2.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	486
11.5	Entscheidungsrechnungen	486
11.5.1	Programmplanung	487
11.5.2	Preisbestimmung	488
11.5.3	Break-even-Analyse	489
11.5.4	Make-or-buy-Analysen	490
11.6	Kontrollrechnungen	491
11.6.1	Systeme der Kontrollrechnung	491
11.6.2	Plankostenrechnungen	491
12	Finanzierung	501
12.1	Grundlagen	501
12.1.1	Begriffe	501
12.1.2	Einordnung	502
12.1.3	Unterteilung der Finanzierungsformen	503
12.1.4	Ziele der Finanzierung	504
12.1.5	Vorgehensweise	505
12.2	Beteiligungsfinanzierung	508
12.3	Selbstfinanzierung	509
12.4	Kreditfinanzierung	510
12.4.1	Kundenkredit	512
12.4.2	Lieferantenkredit	512
12.4.3	Kontokorrentkredit	513
12.4.4	Lombardkredit	513
12.4.5	Darlehen von Kreditinstituten	514
12.4.6	Schuldverschreibungen	514
12.4.7	Schuldscheindarlehen	515
12.4.8	Genussscheine	515
12.5	Finanzierung aus Rückstellungen	516
12.6	Weitere Formen der Finanzierung	516
12.6.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	516
12.6.2	Subventionsfinanzierung	517
12.7	Kapitalsubstitution	517
12.7.1	Miete, Pacht und Leasing	517

12.7.2	Sale-and-lease-back	518
12.7.3	Factoring	518
12.8	Kennzahlen	520
12.8.1	Horizontale Kapitalstruktur	520
12.8.1.1	Liquiditätsgrade	520
12.8.1.2	Goldene Finanzierungsregel/Goldene Bankregel	521
12.8.2	Vertikale Kapitalstruktur	522
12.8.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	522
12.8.2.2	Leverage-Effekt	522
13	Investition	529
13.1	Grundlagen	529
13.1.1	Einordnung	529
13.1.2	Unterteilung der Investitionen	530
13.1.3	Aufgaben im Investitionsbereich	533
13.1.4	Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen	534
13.2	Ermittlung der Investitionsdaten	536
13.2.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung	537
13.2.2	Ermittlung der Nutzungsdauer	538
13.2.3	Ermittlung des Liquidationserlöses	539
13.2.4	Ermittlung der Rückflüsse	539
13.2.4.1	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen	540
13.2.4.2	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen	541
13.2.4.3	Ansatz von Abschreibungen im Rahmen von Investitionsrechnungen	542
13.2.5	Aufstellung der Zahlungsreihe	543
13.3	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	545
13.3.1	Kostenvergleichsrechnung	546
13.3.2	Gewinnvergleichsrechnung	547
13.3.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	549
13.3.4	Statische Amortisationsrechnung	550
13.4	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	552
13.4.1	Diskontierung	553
13.4.2	Kapitalwertmethode	554
13.4.3	Interne Zinsfußmethode	557
13.4.4	Annuitätenmethode	559
13.5	Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen	560
13.6	Kennzahlen	562
Teil IV	Leistungserstellung	569
14	Innovationsmanagement	573
14.1	Grundlagen	573
14.1.1	Begriffe	576
14.1.1.1	Forschung und Entwicklung	576

14.1.1.2	Theorien als Ergebnis der Grundlagenforschung	576
14.1.1.3	Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung	577
14.1.1.4	Technik als Ergebnis der Entwicklung	579
14.1.1.5	Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung	580
14.1.2	Einordnung des Innovationsmanagements	582
14.1.3	Entwicklung des Innovationsmanagements	582
14.1.4	Ziele des Innovationsmanagements	584
14.1.5	Restriktionen des Innovationsmanagements	585
14.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	586
14.2	Strategisches Innovationsmanagement	587
14.2.1	Innovationsstrategie	587
14.2.1.1	Technologiestrategie	587
14.2.1.1.1	Anstoß zur Technologieentwicklung	588
14.2.1.1.2	Auswahl der Technologiestrategie	589
14.2.1.2	Produktstrategie	591
14.2.1.2.1	Anstoß zur Produktentwicklung	591
14.2.1.2.2	Auswahl der Produktstrategie	593
14.2.1.2.3	Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie	595
14.2.1.3	Prozessstrategie	596
14.2.1.4	Timingstrategie	596
14.2.1.4.1	Inventionstiming	596
14.2.1.4.2	Innovationstiming	597
14.2.2	Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung	598
14.2.2.1	Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungsprojekten	599
14.2.2.2	Bewertung und Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	600
14.2.2.3	Budget- und Ressourcenzuweisung	602
14.2.3	Technologie- und Technikbereitstellung	602
14.3	Operatives Innovationsmanagement	604
14.3.1	Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung	604
14.3.2	Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	604
14.3.2.1	Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und Pflichtenhefte	604
14.3.2.2	Strukturierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	605
14.3.2.3	Termin- und Kapazitätsplanung	607
14.3.3	Instrumente des operativen Innovationsmanagements	608
14.3.3.1	Quality Function Deployment	608
14.3.3.2	Methoden der Ideengewinnung	609
14.3.3.2.1	Ideengenerierung	610
14.3.3.2.2	Ideensammlung	611
14.3.3.2.3	Ideenbewertung und -auswahl	611
14.3.3.3	Failure Mode and Effects Analysis	611
14.3.3.4	Target-Costing	612
14.3.3.5	Wertanalyse	612
14.3.4	Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	613
14.3.5	Produktion und Markteinführung	614

14.4	Innovationskultur	614
14.5	Kennzahlen	615
15	Beschaffung	621
15.1	Grundlagen	622
15.1.1	Begriffe	622
15.1.2	Einordnung der Beschaffung	624
15.1.3	Ziele der Beschaffung	625
15.1.4	Aufgaben der Beschaffung	626
15.2	Strategische Aspekte der Beschaffung	627
15.2.1	Insourcing versus Outsourcing	627
15.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcings	628
15.3	Operative Aspekte der Beschaffung	629
15.3.1	Bedarfsplanung	629
15.3.1.1	Bedarfsarten	630
15.3.1.2	Klassifikation der zu beschaffenden Güter	631
15.3.1.2.1	ABC-Analyse	631
15.3.1.2.2	XYZ-Analyse	633
15.3.1.2.3	Kombinierte ABC-XYZ-Analyse	633
15.3.2	Auftragsgetriebene Materialbereitstellung	633
15.3.2.1	Bedarfsermittlung	635
15.3.2.2	Bereitstellungsprinzipien	637
15.3.3	Prognosegetriebene Materialbereitstellung	637
15.3.3.1	Bedarfsermittlung	637
15.3.3.2	Bestellpolitiken	638
15.3.3.2.1	t-S-Bestellpolitik	639
15.3.3.2.2	s-q-Bestellpolitik	640
15.3.3.2.2.1	Ermittlung des Bestellpunktbestandes	640
15.3.3.2.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	643
15.4	Lieferantenpolitik	646
15.4.1	Lieferantenstruktur	646
15.4.2	Lieferantenbeurteilung	646
15.4.3	Angebotsvergleich	647
15.5	Elektronische Beschaffung	649
15.6	Kennzahlen	650
16	Logistik	657
16.1	Grundlagen	658
16.1.1	Einordnung der Logistik	658
16.1.2	Unterteilung der Logistik	658
16.1.2.1	Unterteilung der Logistik nach Gütern	658
16.1.2.2	Unterteilung der Logistik nach Phasen	659
16.1.3	Ziele der Logistik	660
16.1.4	Aufgaben der Logistik	661
16.2	Logistikfunktionen	662
16.3	Gestaltung von Logistiksystemen	663

16.3.1	Komponenten von Logistiksystemen	663
16.3.2	Transportsysteme	664
16.3.3	Lagersysteme	666
16.4	Steuerung der Logistik	667
16.5	Kennzahlen	669
<hr/>		
17	Produktionswirtschaft	673
17.1	Grundlagen	674
17.1.1	Begriffe	674
17.1.2	Einordnung der Produktion	675
17.1.3	Ziele der Produktionswirtschaft	675
17.1.4	Aufgaben der Produktionswirtschaft	676
17.2	Produktionstheorie	678
17.2.1	Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren	679
17.2.1.1	Substitutionale Produktionsfunktionen	679
17.2.1.2	Limitationale Produktionsfunktionen	679
17.2.2	Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge	680
17.2.2.1	Produktionsfunktion vom Typ A	681
17.2.2.2	Produktionsfunktion vom Typ B	681
17.3	Gestaltung von Produktionssystemen	683
17.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	683
17.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	685
17.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	687
17.3.4	Festlegung des Prozesstyps der Produktion	688
17.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	690
17.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	693
17.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	694
17.3.8	Layoutgestaltung	696
17.4	Produktionsplanung und -steuerung	697
17.4.1	Programmplanung	697
17.4.2	Mengenplanung	699
17.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	700
17.4.4	Produktionssteuerung	701
17.5	Kennzahlen	704
<hr/>		
18	Marketing	709
18.1	Grundlagen	710
18.1.1	Einordnung des Marketings	710
18.1.2	Unterteilung des Marketings	710
18.1.3	Entwicklung des Marketings	711
18.1.4	Ziele des Marketings	713
18.1.5	Restriktionen des Marketings	714
18.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	714
18.2	Preistheorie	715
18.2.1	Preis-Absatz-Funktion	716
18.2.2	Nachfrageeffekte	717

18.3	Marktanalyse	718
18.3.1	Käuferverhalten	719
18.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	719
18.3.1.2	Kaufarten	720
18.3.1.3	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	720
18.3.1.4	Kaufprozesse	720
18.3.1.4.1	Bedürfnisrealisierung	721
18.3.1.4.2	Informationssuche	723
18.3.1.4.3	Alternativenbewertung	724
18.3.1.4.4	Kaufentscheidung	724
18.3.1.4.5	Verhalten nach dem Kauf	725
18.3.2	Marktforschung	725
18.3.2.1	Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen	725
18.3.2.2	Formen der Marktforschung	725
18.3.2.3	Neuere Ansätze der Marktforschung	726
18.3.3	Marktsegmentierung	728
18.4	Marketingstrategien	731
18.4.1	Produkt-Markt-Strategien	731
18.4.2	Generische Strategien	732
18.5	Absatzpolitische Instrumente	733
18.5.1	Produktpolitik	734
18.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	736
18.5.2.1	Preispolitik	738
18.5.2.1.1	Preisbestimmung	738
18.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	739
18.5.2.1.3	Preisverlauf	740
18.5.2.2	Konditionenpolitik	742
18.5.3	Kommunikationspolitik	742
18.5.3.1	Werbung	743
18.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	745
18.5.3.3	Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente	746
18.5.3.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	747
18.5.3.5	Customer-Relationship-Management	748
18.5.4	Distributionspolitik	748
18.5.4.1	Absatzwegpolitik (Akquisitorische Distribution)	749
18.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution)	750
18.6	Kennzahlen	751
	Literaturverzeichnis	757
	Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	767
	Sach- und Personenverzeichnis	769
	Autoren	783