

SCHÄFFER
POESCHEL

Dietmar Vahs / Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

7., überarbeitete Auflage

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden Lehrmaterialien unter:
www.sp-dozenten.de/3456 (Anmeldung erforderlich)



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

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

Print ISBN 978-3-7910-3456-0
EPDF ISBN 978-3-7992-6997-1

Bestell-Nr. 20607-0002
Bestell-Nr. 20607-0510

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Foto: Gläserne Manufaktur, Dresden, © Volkswagen Media Services)

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Printed in Germany
Juli 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

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 28
1.6.4	Zielsystem 29
1.7	Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebs- wirtschaftlichen 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 Entscheidungs- problemen	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	120
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	122
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
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 Unternehmens- verfassung	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 Aufgaben- synthese	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	253
7.4.1.2.5	Ausschüsse	253
7.4.1.3	Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten	254
7.4.2	Abteilungsbildung	256
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	260
7.4.2.5	Strukturierungsmerkmale	262
7.4.2.5.1	Strukturierung nach Verrichtungen	262
7.4.2.5.2	Strukturierung nach Produkten	264
7.4.2.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	266
7.4.2.5.4	Strukturierung nach Regionen	267
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	272
7.6.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	272
7.6.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	274
7.6.3	Veränderungsmodelle	276
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	287
8.2	Personalbeschaffung	289
8.2.1	Personalplanung	289
8.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	290
8.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	291
8.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	292
8.2.2	Personalarbeitstellung	294
8.2.2.1	Personalsuche	295
8.2.2.2	Personalauswahl	296
8.3	Personaleinsatz	298
8.3.1	Einarbeitung	299

8.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	301
8.3.3	Zeitwirtschaft	302
8.3.3.1	Arbeitszeit	302
8.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	303
8.3.4	Vergütung	304
8.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	304
8.3.4.2	Formen der Vergütung	305
8.3.5	Personalführung	309
8.3.5.1	Modelle des Personalmanagements	310
8.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	310
8.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	311
8.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	312
8.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	312
8.3.5.3	Führungsstile	313
8.3.5.4	Managementprinzipien	316
8.3.5.4.1	Management-by-Delegation	316
8.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	316
8.3.5.4.3	Management-by-Exception	316
8.3.5.4.4	Management-by-Results	317
8.3.5.4.5	Management-by-Objectives	317
8.3.6	Personalverwaltung	318
8.4	Personalbeurteilung	319
8.5	Personalentwicklung	321
8.6	Personalfreisetzung	323
8.6.1	Interne Personalfreisetzung	323
8.6.2	Externe Personalfreisetzung	325
8.7	Kennzahlen	326
<hr/>		
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	414
10.3.4	Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	417
10.3.4.1	Aufwendungen und Erträge	418
10.3.4.2	Aufbau der Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	419
10.3.5	Zusammenhang der Jahres(abschluss)rechnungen	424
10.4	Kennzahlen	430
10.4.1	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	430
10.4.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	431
<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	451
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	453
11.3.1.2	Kostencharakterisierung	454
11.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	454
11.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	456
11.3.2	Kostenstellenrechnung	458
11.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	458
11.3.2.2	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten	460
11.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	462
11.3.3	Kostenträgerrechnung	465
11.3.3.1	Verfahren der Kostenträgerrechnung	466
11.3.3.2	Divisionskalkulation	467

11.3.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation	468
11.3.3.4	Zuschlagskalkulation	469
11.3.3.4.1	Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens	469
11.3.3.4.2	Kalkulation einzelner Kostenträger	472
11.3.3.5	Maschinenstundensatzrechnung	474
11.3.4	Ermittlung des Verkaufspreises	478
11.3.5	Prozesskostenrechnung	480
11.4	Erfolgsrechnungen	480
11.4.1	Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis	480
11.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	481
11.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	482
11.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	483
11.4.2.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	485
11.5	Entscheidungsrechnungen	486
11.5.1	Programmplanung	487
11.5.2	Preisbestimmung	487
11.5.3	Break-even-Analyse	488
11.5.4	Make-or-buy-Analysen	489
11.6	Kontrollrechnungen	490
11.6.1	Systeme der Kontrollrechnung	490
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	506
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	519
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 Investitions- rechnungen	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	Bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung	633
15.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	635
15.3.2.2	Bereitstellungsprinzipien	637
15.3.3	Verbrauchsgesteuerte Materialbereitstellung	637
15.3.3.1	Bedarfsermittlung	638
15.3.3.1.1	Stochastische Bedarfsermittlung	638
15.3.3.1.2	Schätzverfahren zur Bedarfsermittlung	638
15.3.3.2	Bestandsarten	639
15.3.3.3	Bestellpolitiken	640
15.3.3.3.1	t-S-Bestellpolitik	641
15.3.3.3.2	s-q-Bestellpolitik	643
15.3.3.3.2.1	Ermittlung des Bestellpunktbestandes	643
15.3.3.3.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	646
15.4	Lieferantenpolitik	649
15.4.1	Lieferantenstruktur	649
15.4.2	Lieferantenbeurteilung	650
15.4.3	Angebotsvergleich	652
15.5	Elektronische Beschaffung	652
15.6	Kennzahlen	654
16	Logistik	661
16.1	Grundlagen	662
16.1.1	Einordnung der Logistik	662
16.1.2	Unterteilung der Logistik	662
16.1.2.1	Unterteilung der Logistik nach Gütern	662
16.1.2.2	Unterteilung der Logistik nach Phasen	663
16.1.3	Ziele der Logistik	664

16.1.4	Aufgaben der Logistik	665
16.2	Logistikfunktionen	666
16.3	Gestaltung von Logistiksystemen	667
16.3.1	Komponenten von Logistiksystemen	667
16.3.2	Transportsysteme	668
16.3.3	Lagersysteme	670
16.4	Steuerung der Logistik	671
16.5	Kennzahlen	673
<hr/>		
17	Produktionswirtschaft	677
17.1	Grundlagen	678
17.1.1	Begriffe	678
17.1.2	Einordnung der Produktion	679
17.1.3	Ziele der Produktionswirtschaft	679
17.1.4	Aufgaben der Produktionswirtschaft	680
17.2	Produktionstheorie	682
17.2.1	Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren	683
17.2.1.1	Substitutionale Produktionsfunktionen	683
17.2.1.2	Limitationale Produktionsfunktionen	683
17.2.2	Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge	684
17.2.2.1	Produktionsfunktion vom Typ A	685
17.2.2.2	Produktionsfunktion vom Typ B	685
17.3	Gestaltung von Produktionssystemen	687
17.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	687
17.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	689
17.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	691
17.3.4	Festlegung des Prozessstyps der Produktion	692
17.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	694
17.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	697
17.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	698
17.3.8	Layoutgestaltung	700
17.4	Produktionsplanung und -steuerung	701
17.4.1	Programmplanung	702
17.4.2	Mengenplanung	703
17.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	704
17.4.4	Produktionssteuerung	705
17.5	Kennzahlen	708
<hr/>		
18	Marketing	715
18.1	Grundlagen	716
18.1.1	Einordnung des Marketings	716
18.1.2	Unterteilung des Marketings	716
18.1.3	Entwicklung des Marketings	717
18.1.4	Ziele des Marketings	719
18.1.5	Restriktionen des Marketings	720
18.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	720

18.2	Preistheorie	721
18.2.1	Preis-Absatz-Funktion	722
18.2.2	Nachfrageeffekte	723
18.3	Marktanalyse	724
18.3.1	Käuferverhalten	725
18.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	725
18.3.1.2	Kaufarten	726
18.3.1.3	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	726
18.3.1.4	Kaufprozesse	726
18.3.1.4.1	Bedürfnisrealisierung	727
18.3.1.4.2	Informationssuche	729
18.3.1.4.3	Alternativenbewertung	730
18.3.1.4.4	Kaufentscheidung	730
18.3.1.4.5	Verhalten nach dem Kauf	731
18.3.2	Marktforschung	731
18.3.2.1	Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen	731
18.3.2.2	Formen der Marktforschung	731
18.3.2.3	Neuere Ansätze der Marktforschung	732
18.3.3	Marktsegmentierung	733
18.4	Marketingstrategien	735
18.4.1	Produkt-Markt-Strategien	735
18.4.2	Generische Strategien	738
18.5	Absatzpolitische Instrumente	739
18.5.1	Produktpolitik	739
18.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	742
18.5.2.1	Preispolitik	744
18.5.2.1.1	Preisbestimmung	744
18.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	745
18.5.2.1.3	Preisverlauf	746
18.5.2.2	Konditionenpolitik	748
18.5.3	Kommunikationspolitik	748
18.5.3.1	Werbung	749
18.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	751
18.5.3.3	Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente	752
18.5.3.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	753
18.5.3.5	Customer-Relationship-Management	753
18.5.4	Distributionspolitik	754
18.5.4.1	Absatzwegpolitik (Akquisitorische Distribution)	754
18.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution)	756
18.6	Kennzahlen	757
	Literaturverzeichnis	763
	Autoren	772
	Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	773
	Sach- und Personenverzeichnis	777