

# 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

---

<b>1</b>	<b>Grundlagen . . . . .</b>	<b>1</b>
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 betriebswirtschaftlichen Lehre . . . . .	32
1.7.1	St. Galler Management-Modell . . . . .	32
1.7.2	4-Ebenen-Modell . . . . .	34
1.8	Kennzahlen . . . . .	40

<b>Teil I</b>	<b>Konstitutive Entscheidungen</b>	<b>47</b>
<b>2</b>	<b>Entscheidungstheorie</b>	<b>51</b>
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	$\mu$ -/Bayes-Prinzip	84
2.5.2	$(\mu, \sigma)$ -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
<b>3</b>	<b>Standortentscheidungen</b>	<b>97</b>
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
<hr/>		
4	<b>Rechtsformentscheidungen . . . . .</b>	<b>131</b>
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/>		
<b>5</b>	<b>Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen ..</b>	<b>177</b>
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

<b>Teil II</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>213</b>
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Unternehmensverfassung</b>	<b>217</b>
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
<hr/>		
<b>7</b>	<b>Organisation</b>	<b>233</b>
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
<hr/>		
<b>8</b>	<b>Personalmanagement . . . . .</b>	<b>283</b>
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	Personalbereitstellung . . . . .	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/>		
<b>9</b>	<b>Controlling</b>	<b>335</b>
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	<b>Externes Rechnungswesen</b>	<b>397</b>
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/>		
<b>11</b>	<b>Internes Rechnungswesen .....</b>	<b>441</b>
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
<hr/>		
<b>12</b>	<b>Finanzierung . . . . .</b>	<b>501</b>
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

---

<b>13</b>	<b>Investition . . . . .</b>	<b>529</b>
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

---

<b>Teil IV</b>	<b>Leistungserstellung . . . . .</b>	<b>569</b>
----------------	--------------------------------------	------------

---

<b>14</b>	<b>Innovationsmanagement . . . . .</b>	<b>573</b>
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
<hr/>		
<b>15</b>	<b>Beschaffung .....</b>	<b>621</b>
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
<hr/>		
<b>16</b>	<b>Logistik .....</b>	<b>661</b>
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/>		
<b>17</b>	<b>Produktionswirtschaft . . . . .</b>	<b>677</b>
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/>		
<b>18</b>	<b>Marketing . . . . .</b>	<b>715</b>
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