

Prof. Dr. Marlene Kück (Hrsg.)

# Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Grundlagen

• Nomos Verlagsgesellschaft  
Baden-Baden

# Inhalt

Vorwort . . . . .	5
Vorwort zur zweiten Auflage. . . . .	7
<b>I. Grundlagen</b>	
<b>Gegenstand, Aufgaben und Theoriekonzeptionen der Betriebswirtschaftslehre . . . .</b>	<b>11</b>
<i>Prof. Dr. F.H. Rieger</i>	
1. Vorbemerkung . . . . .	.11
2. Die Arten der Betriebe und ihre wichtigsten Merkmale . . . . .	.11
3. Das betriebswirtschaftliche Lehrgebäude . . . . .	17
3.1 Zum Pluralismus der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	17
3.2 Das Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	18
3.3 Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	20
3.4 Die Wissenschaftsziele . . . . .	25
3.5 Die Auswahlprinzipien . . . . .	30
3.6 Die Systematisierungsprinzipien . . . . .	36
4. Schlußbemerkung . . . . .	.39
Anmerkungen . . . . .	40
Kontrollfragen . . . . .	42
Literatur . . . . .	44

## II. Management

### 1. Planung, Organisation und Entscheidung im Unternehmen. . . . . 49

*Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum*

1.	Planung im Unternehmen. . . . .	49
1.1	Begriff der Planung. . . . .	49
1.2	Planung als Prozeß. . . . .	49
1.3	Arten der Planung. . . . .	50
1.4	Planungsinstrumente. . . . .	54
1.4.1	Die Konkurrentenanalyse. . . . .	54
1.4.2	Die Analyse der Branchenstruktur. . . . .	54
1.4.3	Die Marktanalyse. . . . .	55
1.4.4	Der Produktlebenszyklus. . . . .	55
1.4.5	Die Erfahrungskurvenanalyse. . . . .	56
1.4.6	Portfoliomethoden. . . . .	56
1.5	Planungszyklus und -ablauf. . . . .	58
1.6	Implementierung von Planungssystemen . . . . .	59
2.	Organisation im Unternehmen. . . . .	59
2.1	Ziele der Organisation - Ziele für die Organisation	59
2.2	Aufbau- und Ablauforganisation. . . . .	60
2.2.1	Aufbauorganisation. . . . .	60
2.2.2	Ablauforganisation. . . . .	62
2.3	Prinzipien der Organisation. . . . .	62
2.4	Arbeitsteilung und Delegation von Entscheidungen . . . . .	63
2.5	Formen der Koordination. . . . .	64
2.5.1	Die Koordination durch Selbstabstimmung . . . . .	64
2.5.2	Gruppenabstimmung. . . . .	64
2.5.3	Abstimmung durch Hierarchie. . . . .	65
2.6	Organisationsmanagement . . . . .	65
3.	Entscheidungen und Entscheidungsprozesse im Unternehmen. . . . .	66

3.1	Entscheidung als Prozeß . . . . .	.66
3.2	Arten von Entscheidungen. . . . .	.67
3.2.1	Metaentscheidungen. . . . .	.67
3.2.2	Objektentscheidungen. . . . .	.67
3.2.3	Organisationsentscheidungen. . . . .	.67
3.2.4	Kommunikationsentscheidungen. . . . .	.68
3.3.	Umweltzustände bei Entscheidungen . . . . .	68
3.3.1	Sicherheit . . . . .	.68
3.3.2	Risiko. . . . .	.68
3.3.3	Unsicherheit im engeren Sinne. . . . .	.69
3.4	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie . . . . .	69
3.5	Entscheidungen der Geschäfts- und Betriebslei- tung: der Katalog echter Führungsentscheidungen	70
4.	Zusammenfassung. . . . .	.71
	Kontrollfragen. . . . .	.71
	Literaturverzeichnis. . . . .	.72
2.	Innovationsmanagement . . . . .	.73
	<i>Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum</i>	
1.	Begriff und Bedeutung. . . . .	.73
1.1	Begriffliche Abgrenzung. . . . .	.73
1.2	Bedeutung. . . . .	.75
2.	Planung und Investition. . . . .	.77
2.1	Die strategische Planung von Innovationen . . . . .	77
2.2	Innovationsstrategien. . . . .	.78
2.3	Instrumente der strategischen Planung von Inno- vationen. . . . .	.78
2.4	Elemente einer Innovationsstrategie. . . . .	.82
2.5	Integration von F & E-Strategien und Marktstra- tegien. . . . .	.85

3.	Organisation des Innovationsprozesses . . . . .	86
3.1	Überwindung von Innovationsbarrieren . . . . .	86
3.2	Einsatz von Projektgruppen und Venture Management . . . . .	89
4.	Kontrolle des Innovationsprozesses . . . . .	91
5.	Innovationsmanagement am Beispiel der umweltfreundlichen Produktion . . . . .	92
5.1	Die Bedeutung von Umweltschutz-Innovationen in der GUS. . . . .	92
5.2	Innovationsmanagement für integrierten Umweltschutz . . . . .	92
	Kontrollfragen . . . . .	94
	Literatur. . . . .	94

### III. Betriebliche Funktionsbereiche

<b>1.</b>	<b>Materialwirtschaft</b> . . . . .	<b>99</b>
	<i>Dr. Heinz Stark, Dipl.-Kfm. (t.o.) Wolfgang Werner</i>	
1.	Begriffe, Objekte und Bedeutung . . . . .	99
1.1	Beschaffung - Materialwirtschaft - Logistik . . . . .	99
1.2	Gegenstände . . . . .	103
1.3	Bedeutung und Rentabilitätsbezug. . . . .	105
2.	Materialwirtschaft im Wandel der Anforderungen . . . . .	105
2.1	Veränderungen. . . . .	105
2.2	Konsequenzen . . . . .	106
2.3	Zielsetzungen . . . . .	107

### IV

3.	Aufgabenfelder der Materialwirtschaft . . . . .	.111
3.1	Material-Disposition . . . . .	.111
3.2	Material-Einkauf . . . . .	.115
3.3	Material-Bereitstellung . . . . .	.118
3.4	Material-Entsorgung . . . . .	.119
4.	Materialwirtschaft und Unternehmensführung . . . . .	.121
4.1	Materialmanagement . . . . .	.121
4.2	Materialwirtschaftspolitik . . . . .	.123
4.3	Managementunterstützende Instrumente . . . . .	.134
	Kontrollfragen . . . . .	.145
	Literatur . . . . .	.146

**2. Leistungserstellung . . . . . 148**  
**(Produktions- und Kostenaspekte)**

*Prof. Dr. Günter Fandet und Dipl.-Wirtschaftsmath.,  
Dipl.-Ökonom Eugen May*

1.	Problemstellung . . . . .	.148
2.	Die betriebswirtschaftliche Produktionstheorie . . . . .	.149
2.1	Die Aktivitätsanalyse . . . . .	.149
2.2	Produktionsfunktionen . . . . .	.154
2.2.1	Die limitationalen Produktionsfunktionen von Leontief . . . . .	.157
2.2.2	Die limitationalen Produktionsfunktionen von Gutenberg . . . . .	.159
2.2.3	Die klassischen Produktionsfunktionen . . . . .	.161
2.2.4	Die neoklassischen Produktionsfunktionen von Cobb und Douglas . . . . .	.163
3.	Kostentheorie . . . . .	.165
3.1	Der Kostenbegriff . . . . .	.166
3.2	Die Minimalkostenkombination . . . . .	.168

3.2.1	Bestimmung der Minimalkostenkombination für substitutionale Produktionsfunktionen . . . . .	.168
3.2.2	Bestimmung der Minimalkostenkombination für limitationale Produktionsfunktionen . . . . .	.170
3.3	Ergänzungen. . . . .	.171
	Kontrollfragen . . . . .	.172
	Literatur. . . . .	.172
<b>3.</b>	<b>Marketing . . . . .</b>	<b>.174</b>
	<i>Prof. Dr. Manfred Bruhn</i>	
1.	Grundbegriffe und -konzepte des Marketing . . . . .	174
1.1	Begriff und Entwicklungsphasen des Marketing . . . . .	174
1.2	Marktabgrenzung und Marktsegmentierung als Ausgangspunkt . . . . .	.177
1.3	Marktorientiertes Entscheidungsverhalten . . . . .	178
1.4	Erfolgsfaktoren im Marketing . . . . .	.181
2.	Informationsgrundlagen des Marketing . . . . .	182
2.1	Methoden der Marktforschung im Überblick . . . . .	182
2.2	Gewinnung von Marktinformationen . . . . .	.185
2.2.1	Erhebung von Primärdaten . . . . .	.185
2.2.2	Erhebung von Sekundärdaten. . . . .	.188
3.	Entscheidungen über den Einsatz von Marketing- instrumenten . . . . .	.189
3.1	Entscheidungen der Produktpolitik . . . . .	.189
3.1.1	Ziele und Aufgaben der Produktpolitik . . . . .	189
3.1.2	Prozeß des Produktmanagements. . . . .	.191
3.1.3	Produktpolitische Instrumente und Entschei- dungstatbestände. . . . .	192
3.2	Entscheidungen der Preispolitik . . . . .	.197
3.2.1	Ziele und Instrumente der Preispolitik. . . . .	.197
3.2.2	Prozeß der Preisfestlegung . . . . .	.198

3.2.3	Methoden der Preisfestlegung . . . . .	201
3.3	Entscheidungen der Kommunikationspolitik . . . . .	204
3.3.1	Ziele und Instrumente der Kommunikationspolitik . . . . .	204
3.3.2	Prozeß der Kommunikationsplanung . . . . .	204
3.3.3	Kommunikationsinstrumente im Vergleich . . . . .	211
3.4	Entscheidungen der Vertriebspolitik . . . . .	216
3.4.1	Ziele und Entscheidungsbereiche der Vertriebspolitik . . . . .	216
3.4.2	Prozeß der Vertriebsplanung . . . . .	217
3.4.3	Gestaltung von Vertriebssystemen . . . . .	217
3.5	Kombinationen der Instrumente zu einem Marketingmix . . . . .	221
4.	Gestaltung der Marketingorganisation . . . . .	223
4.1	Anforderungen an die Marketingorganisation . . . . .	223
4.2	Grundformen der Marketing- und Vertriebsorganisation . . . . .	224
4.3	System des Produkt- und Kundengruppenmanagements . . . . .	227
	Kontrollfragen . . . . .	229
	Literatur . . . . .	230

#### **4. Investition . . . . . 233**

*Prof. Dr. Guido Eilenberger*

1.	Grundbegriffe zur Investition . . . . .	233
2.	Investitionsmanagement . . . . .	239
2.1	Investitionsplanung . . . . .	241
2.2	Investitionsentscheidung . . . . .	243
2.3	Investitionskontrolle . . . . .	244
3.	Investitionsrechnungsverfahren . . . . .	244



3.1	Statische Investitionskalküle . . . . .	245
3.2	Dynamische Investitionsrechnung . . . . .	250
3.3	Berücksichtigung von Steuerwirkungen . . . . .	258
3.4	Berücksichtigung unsicherer Planungswerte . . . . .	259
3.5	Abstimmung von Investition und Finanzierung: Capital Budgeting . . . . .	264
4.	Fallstudie zum* Investitions- und Finanzierungs- management . . . . .	267
	Kontrollfragen . . . . .	272
	Literatur . . . . .	273
<b>5.</b>	<b>Finanzierung . . . . .</b>	<b>274</b>
	<i>Prof. Dr. Marlene Kück</i>	
	Kapitel I: Grundlagen . . . . .	274
1.	Finanzierungsbegriff . . . . .	274
2.	Finanzwirtschaftliche Rechnungsgrößen . . . . .	277
3.	Finanzwirtschaftliche Zielsetzungen . . . . .	279
4.	Finanzierungsformen und Finanzierungsquellen . . . . .	282
	Kapitel II: Liquidität und Kreditwürdigkeit . . . . .	287
1.	Liquiditätsbegriff . . . . .	287
2.	Liquiditätsmessung . . . . .	289
3.	Kreditwürdigkeit und Kreditwürdigkeitsprüfung . . . . .	296
3.1	Persönliche Kreditwürdigkeit . . . . .	296
3.2	Wirtschaftliche Kreditwürdigkeit . . . . .	299
	Kapitel III: Kapitalbedarf und Finanzierung . . . . .	307
1.	Kapitalbedarfsermittlung . . . . .	307
2.	Außenfinanzierung . . . . .	310

2.1	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung . . . . .	310
2.2	Kreditfinanzierung . . . . .	315
3.	Finanzierungsgepflogenheiten . . . . .	322
Kapitel IV: Cash-flow . . . . .		325
1.	Der Begriff des Cash-flow . . . . .	325
2.	Die Berechnung des Cash-flow . . . . .	327
3.	Die kreditpolitische Bedeutung des Cash-flow . . . . .	332
Kontrollfragen . . . . .		335
Literatur . . . . .		339
6.	Personaleinsatz . . . . .	341
<i>Prof. Dr. Fritz Bisani</i>		
1.	Der Betrieb als produktives soziales System . . . . .	341
2.	Bestimmungsgründe der betrieblichen Leistung . . . . .	342
2.1	Zusammenwirkende Faktoren . . . . .	342
2.2	Bestimmungsgründe des Leistungsangebotes des Mitarbeiters . . . . .	344
2.3	Leistungsanforderungen . . . . .	347
2.4	Anpassung von Leistungsangebot und Leistungs- anforderungen . . . . .	347
2.5	Organisatorisches Zusammenwirken . . . . .	348
2.6	Einfluß des Arbeitssystems und der Arbeitsorga- nisation . . . . .	348
3.	Erhaltung und Sicherung der Leistungsfähigkeit . . . . .	349
3.1	Personalauswahl . . . . .	349
3.1.1	Bestimmung der Anforderungen . . . . .	349
3.1.2	Personalanwerbung . . . . .	350
3.1.3	Personalauswahl . . . . .	351
3.2	Personalerhaltung (Leistungsfähigkeit) . . . . .	353

3.2.1	Grundsätze . . . . .	353
3.2.2	Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit . . . . .	354
3.3	Personalentwicklung . . . . .	356
3.3.1	Grundsätze . . . . .	356
3.3.2	Inhalte der Personalentwicklung . . . . .	357
3.3.3	Bereiche der Personalentwicklung . . . . .	358
4.	Erhaltung der Leistungsbereitschaft und Leistungswilligkeit . . . . .	360
4.1	Grundlagen der Leistungsbereitschaft . . . . .	360
4.1.1	Motive als Gründe menschlichen Handelns . . . . .	360
4.1.2	Leistungsniveau . . . . .	361
4.1.3	Motivkonflikte . . . . .	362
4.1.4	Leistungshemmnisse und Abwehrmechanismen . . . . .	363
4.1.5	Motivation zur Arbeit . . . . .	364
4.2	Struktur menschlicher Motive . . . . .	365
4.2.1	Inhaltstheorien . . . . .	365
4.2.2	Prozeßtheorien . . . . .	367
4.2.3	Theorie der Arbeitszufriedenheit . . . . .	368
4.3	Beseitigung von Leistungshemmnissen . . . . .	369
4.3.1	Konfliktarten . . . . .	370
4.3.2	Konfliktursachen . . . . .	371
4.3.3	Konfliktlösung . . . . .	372
5.	Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungswilligkeit durch Personalführung . . . . .	374
5.1	Aufgaben der Personalführung . . . . .	374
5.2	Besonderheiten der Personalführung . . . . .	375
5.2.1	Allgemeines . . . . .	375
5.2.2	McGregors X-Y-Theorie . . . . .	375
5.2.3	Mitarbeiterorientiertes versus sachaufgabenorientiertes Führungsverhalten . . . . .	377
5.2.4	Weiterentwicklung . . . . .	378
5.3	Führungsmodelle . . . . .	380
5.3.1	Allgemeines . . . . .	380
5.3.2	Führungsmodelle nach dem Delegationsprinzip . . . . .	380

5.3.3	Führungsmodelle nach dem Zielsetzungs- und Regelkreisprinzip. . . . .	381
5.3.4	Führungsmodelle nach organisationstechnischen Prinzipien . . . . .	382
5.3.5	Kombinierte Modelle. . . . .	382
6.	Zusammenfassung . . . . .	383
	Kontrollfragen . . . . .	384
	Literatur. . . . .	385

## IV. Rechnungswesen, Kalkulation und Preisbildung

<b>1.</b>	<b>Finanzbuchführung und Jahresabschluß</b>	<b>389</b>
	<i>Prof. Dr. Peter Siewert</i>	
1.	Grundlagen. . . . .	389
1.1	Aufgaben und Teilbereiche des betrieblichen Rechnungswesens .. . . .	389
1.2	Aufgaben der Finanzbuchführung. . . . .	391
1.3	Normierung der Finanzbuchführung. . . . .	392
1.4	Inventur und Inventar. . . . .	395
1.5	Bilanz. . . . .	397
1.6	Einfache Erfolgsermittlung durch Kapitalvergleich	401
2.	Doppelte Buchführung. . . . .	402
2.1	Bilanz Veränderung durch Geschäftsvorfälle . . . . .	402
2.1.1	Grundformen. . . . .	402
2.1.2	Erfolgsunwirksame Geschäftsvorfälle. . . . .	403
2.1.3	Erfolgswirksame Geschäftsvorfälle. . . . .	404
2.2	Buchen auf Konten. . . . .	405
2.2.1	Rechnungsform des Kontos. . . . .	405

2.2.2	Buchen auf Bestandskonten . . . . .	406
2.2.2.1	Aktivkonten und Passivkonten . . . . .	407
2.2.2.2	Eröffnungsbilanzkonto und Schlußbilanzkonto	408
2.2.3	Eigenkapitaländerungen und das Buchen auf Erfolgskonten . . . . .	410
2.2.3.1	Aufgliederung des Eigenkapitalkontos in Unterkonten . . . . .	410
2.2.3.2	Buchen auf Erfolgskonten . . . . .	411
2.2.3.2.1	Aufwandskonten und Ertragskonten . . . . .	411
2.2.3.2.2	Gewinn- und Verlustkonto . . . . .	412
2.2.3.3	Buchen auf Privatkonten . . . . .	413
2.2.4	Buchen auf gemischten Konten . . . . .	415
2.2.5	Kontenzusammenhang und doppelte Gewinnermittlung . . . . .	416
2.2.6	Bilden und Deuten von Buchungssätzen . . . . .	419
2.3	Technik des Jahresabschlusses . . . . .	423
2.3.1	Vorbereitende Abschlußarbeiten . . . . .	423
2.3.1.1	Abschreibungen . . . . .	423
2.3.1.2	Zeitliche Erfolgsabgrenzung . . . . .	425
2.3.1.3	Abschlußübersicht . . . . .	428
2.3.2	Abschlußbuchungen . . . . .	431
2.4	Zur Organisation der Buchführung . . . . .	432
2.4.1	Einfache und doppelte Buchführung . . . . .	432
2.4.2	Die Bücher der Buchführung . . . . .	433
2.4.3	Kontenrahmen und Kontenplan . . . . .	434
3.	Jahresabschluß . . . . .	436
3.1	Aufgabenstellung . . . . .	436
3.2	Ansatzregeln . . . . .	438
3.3	Bewertungsregeln . . . . .	441
3.4	Gliederung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	446
3.4.1	Allgemeine Grundsätze . . . . .	446
3.4.2	Bilanz der Kapitalgesellschaften . . . . .	447
3.4.3	Gewinn- und Verlustrechnung der Kapitalgesellschaften . . . . .	448
3.5	Anhang und Lagebericht . . . . .	450

Kontrollfragen . . . . .	453
Literatur . . . . .	459

**2. Kostenrechnung, Kalkulation und Preisbildung . . . . . 460**

*Prof. Dr. Günter Eben*

1. Grundlagen der Kostenrechnung . . . . .	460
1.1 Wesen der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	460
1.2 Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	461
1.2.1 Kostenartenrechnung . . . . .	462
1.2.2 Kostenstellenrechnung . . . . .	463
1.2.3 Kostenträgerrechnung . . . . .	463
1.2.3.1 Kostenträgerstückrechnung . . . . .	463
1.2.3.2 Kostenträgerzeitrechnung . . . . .	464
1.3 Abwicklung der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	464
1.4 Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	466
1.4.1 Gestaltungsgrundsätze der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	466
1.4.2 Verrechnungsprinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	466
2. Kalkulation und Preisbildung . . . . .	467
2.1 Allgemeine Grundlagen . . . . .	467
2.1.1 Bewertung von Beständen . . . . .	468
2.1.2 Beurteilung von Wirtschaftlichkeit . . . . .	468
2.1.3 Preisbildung und Preiskontrolle . . . . .	469
2.2 Kalkulationsverfahren und -methoden / . . . . .	469
2.2.1 Einteilung nach dem Kalkulationsverfahren . . . . .	469
2.2.2 Einteilung nach dem Kalkulationszeitpunkt . . . . .	470
2.3 Durchführung der Kalkulation . . . . .	471
2.3.1 Kalkulation im Industriebetrieb . . . . .	471
2.3.2 Kalkulation im Handelsbetrieb . . . . .	473

3.	Kostenrechnungssysteme. . . . .	476
3.1	Voll- bzw. Teilkostenrechnungen. . . . .	477
3.2	Ist-/Plankostenrechnungen. . . . .	477
	Kontrollfragen. . . . .	478
	Literatur. . . . .	479
	I	
	Autorenverzeichnis. . . . .	481
	Schlagwortregister. . . . .	483