

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz

# **Einführung in die Betriebswirtschaftslehre**

Lehrbuch mit Beispielen  
und Kontrollfragen

*4., überarbeitete und erweiterte Auflage*

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber . . . . .	V
Vorwort der Verfasser zur vierten Auflage . . . . .	VII

Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XXV
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XXX

## **Teil I Grundlagen . . . . . 1**

<b>1</b>	<b>Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1	Wirtschaften in Betrieben . . . . .	3
1.2	Wirtschaften als betriebliche Kernfunktion ...	4
1.3	Betriebe als Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	7
1.4	Ziele von Betrieben . . . . .	8
1.4.1	Zielhierarchie . . . . .	8
1.4.2	Oberziele . . . . .	10
1.5	Restriktionen durch die Wirtschaftsordnungen	11
1.5.1	Zentralverwaltungswirtschaft . . . . .	11
1.5.2	Marktwirtschaft . . . . .	12
1.6	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	15
1.6.1	Wissenschaftstheoretische Grundlagen . . . . .	15
1.6.2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften . . . . .	16
1.6.3	Benachbarte Wissenschaften . . . . .	18
1.7	Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	19
1.8	Geschichte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	22
1.9	Fallstudie . . . . .	23
1.10	Wiederholungsfragen . . . . .	26
1.11	Literaturhinweise . . . . .	27
<b>2</b>	<b>Entscheidungstheorie . . . . .</b>	<b>28</b>
2.1	Grundlagen . . . . .	28
2.2	Entscheidungsfeld und Zielsystem . . . . .	30
2.2.1	Elemente eines Entscheidungsfeldes . . . . .	30
2.2.1.1	Aktionenfeld . . . . .	30
2.2.1.2	Umweltfeld . . . . .	31
2.2.1.3	Ergebnisfeld . . . . .	32
2.2.2	Beziehungen zwischen den Elementen eines Entscheidungsfeldes . . . . .	33
2.2.3	Zielsystem . . . . .	33

2.2.3.1	Merkmale von Zielen . . . . .	33
2.2.3.2	Prozess der Zielbildung . . . . .	37
2.2.3.3	Zielbeziehungen . . . . .	43
2.3	Entscheidungsmodelle . . . . .	45
2.3.1	Darstellung und Klassifikation von Entscheidungsmodellen . . . . .	45
2.3.2	Entscheidungsmodelle unter Sicherheit . . . . .	49
2.3.2.1	Zielgewichtung . . . . .	50
2.3.2.2	Lexikographische Ordnung . . . . .	51
2.3.3	Entscheidungsmodelle unter Risiko . . . . .	52
2.3.3.1	<i>Bemoulli-Prinzip</i> . . . . .	52
2.3.3.2	Bayes-Regel . . . . .	54
2.3.3.3	( <i>a-cr</i> )-Prinzip . . . . .	55
2.3.4	Entscheidungsmodelle unter Unsicherheit . . . . .	55
2.3.4.1	Maximin-Regel . . . . .	56
2.3.4.2	Maximax-Regel . . . . .	56
2.3.4.3	Hurwicz-Regel . . . . .	57
2.3.4.4	<i>Laplace-Regel</i> . . . . .	57
2.3.4.5	<i>Savage-Niehans-Regel</i> . . . . .	58
2.4	Entscheidungsprozesse . . . . .	58
2.5	Konstitutive betriebliche Entscheidungen . . . . .	61
2.6	Fallstudie . . . . .	62
2.7	Wiederholungsfragen . . . . .	63
2.8	Literaturhinweise . . . . .	64
<b>3</b>	<b>Standortentscheidungen . . . . .</b>	<b>66</b>
3.1	Grundlagen . . . . .	66
3.2	Anzahl der Standorte . . . . .	68
3.3	Geographische Lage der Standorte . . . . .	70
3.3.1	Einsatzbezogene Standortfaktoren . . . . .	71
3.3.2	Produktionsbezogene Standortfaktoren . . . . .	73
3.3.3	Absatzbezogene Standortfaktoren . . . . .	74
3.4	Modelle der Standortentscheidung . . . . .	76
3.4.1	Grundlegende Anforderungen an die Modelle . . . . .	76
3.4.2	Standortfaktorenkataloge . . . . .	78
3.4.3	Nutzwertanalyse . . . . .	79
3.5	Fallstudie . . . . .	81
3.6	Wiederholungsfragen . . . . .	82
3.7	Literaturhinweise . . . . .	83
<b>4</b>	<b>Rechtsformentscheidungen . . . . .</b>	<b>84</b>
4.1	Grundlagen . . . . .	84
4.1.1	Zielkriterien von Rechtsformentscheidungen . . . . .	85
4.1.2	Restriktionen von Rechtsformentscheidungen . . . . .	87
4.1.3	Rechtsformen . . . . .	90
4.2	Einzelunternehmen . . . . .	93

4.3	Personengesellschaften . . . . .	94
4.3.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft). . . . .	94
4.3.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG). . . . .	96
4.3.3	Kommanditgesellschaft (KG). . . . .	97
4.3.4	Stille Gesellschaft (StG). . . . .	99
4.4	Körperschaften . . . . .	100
4.4.1	Kapitalgesellschaften. . . . .	101
4.4.1.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	102
4.4.1.2	Aktiengesellschaft (AG). . . . .	104
4.4.2	Eingetragene Genossenschaft (eG). . . . .	108
4.5	Sonderformen. . . . .	109
4.5.1	GmbH & Co. KG. . . . .	109
4.5.2	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)....	110
4.6	Fallstudie. . . . .	112
4.7	Wiederholungsfragen. . . . .	112
4.8	Literaturhinweise. . . . .	113
<b>5</b>	<b>Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit . . . . .</b>	<b>115</b>
5.1	Grundlagen . . . . .	115
5.1.1	Ziele der zwischenbetrieblichen Zusammen- arbeit . . . . .	117
5.1.2	Restriktionen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit . . . . .	118
5.1.3	Formen der zwischenbetrieblichen Zusmmen- arbeit . . . . .	122
5.2	Kooperation . . . . .	125
5.2.1	Unternehmensverbände. . . . .	125
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften. . . . .	126
5.2.3	Kartelle. . . . .	127
5.2.4	Gemeinschaftsunternehmen. . . . .	128
5.3	Konzentration. . . . .	129
5.3.1	Konzerne. . . . .	129
5.3.2	Fusion . . . . .	130
5.4	Besondere Ausprägungen der zwischen- betrieblichen Zusammenarbeit . . . . .	133
5.4.1	Strategische Allianzen. . . . .	133
5.4.2	Keiretsus. . . . .	134
5.4.3	Wertschöpfungspartnerschaften. . . . .	135
5.4.4	Virtuelle Unternehmen. . . . .	136
5.5	Vorgehensweise bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit. . . . .	138
5.6	Fallstudie. . . . .	140

5.7	Wiederholungsfragen . . . . .	141
5.8	Literaturhinweise . . . . .	143
<b>Teil II</b>	<b>Unternehmensführung . . . . .</b>	<b>145</b>
<b>6</b>	<b>Unternehmensverfassung . . . . .</b>	<b>147</b>
6.1	Grundlagen . . . . .	147
6.2	Parallelen zur Staatsverfassung . . . . .	149
6.3	Entwicklungslinien der Unternehmens- verfassung . . . . .	151
6.4	Unternehmensverfassung und Unternehmens- führung in Deutschland . . . . .	152
6.5	Unternehmensverfassung und Unternehmens- führung in anderen Ländern . . . . .	155
6.6	Fallstudie . . . . .	156
6.7	Wiederholungsfragen . . . . .	157
6.8	Literaturhinweise . . . . .	157
<b>7</b>	<b>Controlling . . . . .</b>	<b>159</b>
7.1	Grundlagen . . . . .	159
7.1.1	Grundbegriffe . . . . .	159
7.1.2	Aufgaben und Ziele des Controlling . . . . .	160
7.1.3	Einordnung in die Unternehmensführung . . . . .	161
7.1.4	Formen des Controlling . . . . .	161
7.1.5	Organisation des Controlling . . . . .	162
7.1.6	Controllertypen . . . . .	164
7.2	Planung und Kontrolle . . . . .	165
7.2.1	Grundlagen . . . . .	165
7.2.1.1	Grundbegriffe . . . . .	165
7.2.1.2	Aufgaben der Planung und Kontrolle . . . . .	167
7.2.1.3	Arten der Planung und Kontrolle . . . . .	170
7.2.1.3.1	Starre und flexible Planung . . . . .	171
7.2.1.3.2	Strategische, taktische und operative Planung . . . . .	171
7.2.1.3.3	Sukzessive und simultane Planung . . . . .	173
7.2.1.3.4	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung . . . . .	174
7.2.1.3.5	Anpassungsformen der Planung . . . . .	176
7.2.1.3.6	Kontrollarten . . . . .	177
7.2.1.4	Elemente von Planungs- und Kontrollsystemen . . . . .	179
7.2.1.5	Phasenschema des Planungs- und Kontroll- prozesses . . . . .	181
7.2.2	Strategische Planung und Kontrolle . . . . .	187
7.2.2.1	Grundlagen . . . . .	187
7.2.2.1.1	Merkmale der Unternehmensstrategie . . . . .	188
7.2.2.1.2	Strategie, Vision und Leitbild . . . . .	190
7.2.2.1.3	Typen von Unternehmensstrategien . . . . .	192

7.2.2.1.4	Formulierung von Unternehmensstrategien ...	194
7.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung ..	196
7.2.2.2.1	Benchmarking .....	196
7.2.2.2.2	TOWS-Analyse .....	198
7.2.2.2.3	Konzept der Kernkompetenzen .....	199
7.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung .....	200
7.2.2.3.1	Umweltanalyse .....	200
7.2.2.3.2	Branchenstrukturanalyse .....	202
7.2.2.3.3	Produkt-Markt-Portfolio .....	203
7.2.2.3.3.1	Produktlebenszykluskonzept .....	205
7.2.2.3.3.2	Erfahrungskurvenkonzept .....	208
7.2.2.3.3.3	Normstrategien .....	209
7.2.2.3.4	Neun-Felder-Matrix .....	210
7.2.2.4	Wertorientierte Strategieformulierung .....	210
7.2.3	Operative Planung und Kontrolle .....	212
7.2.3.1	Grundlagen .....	212
7.2.3.2	Budgetierung .....	213
7.3	Informationsversorgung .....	215
7.3.1	Berichtswesen .....	215
7.3.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme .....	217
7.3.2.1	Kennzahlen .....	217
7.3.2.2	Kennzahlensysteme .....	217
7.3.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem .....	218
7.3.2.2.2	ZV£/-Kennzahlensystem .....	218
7.3.2.2.3	Balanced-Scorecard .....	219
7.4	Fallstudie .....	221
7.5	Wiederholungsfragen .....	222
7.6	Literaturhinweise .....	224
<b>8</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>226</b>
8.1	Grundlagen .....	226
8.2	Ansätze der Organisationstheorie .....	228
8.2.1	<i>Webers</i> Bürokratieansatz .....	228
8.2.2	Betriebswirtschaftlich-pragmatischer Ansatz ..	229
8.2.3	Verhaltenstheoretischer Ansatz .....	229
8.2.4	Entscheidungsorientierter Ansatz .....	230
8.2.5	Situativer Ansatz .....	230
8.3	Alternativen der organisatorischen Gestaltung .	232
8.3.1	Grundproblem der Organisationsgestaltung ...	232
8.3.2	Stellenarten und Leitungsbeziehungen .....	233
8.3.2.1	Stellenarten .....	233
8.3.2.2	Leitungsbeziehungen .....	235
8.3.3	Grundformen der Aufbauorganisation .....	237
8.3.3.1	Funktionale Organisation .....	238
8.3.3.2	Divisionale Organisation .....	239
8.3.3.3	Matrix-/Tensororganisation .....	241

8.3.3.4	Projektorganisation . . . . .	244
8.3.4	Grundformen der Ablauforganisation . . . . .	247
8.3.5	Organisationsformen der Zukunft . . . . .	253
8.3.5.1	Modulare Organisation . . . . .	255
8.3.5.2	Vernetzte Organisation . . . . .	256
8.3.5.3	Virtuelle Organisation . . . . .	257
8.4	Gestaltung organisatorischer Veränderungen (Change Management). . . . .	260
8.5	Fallstudie . . . . .	263
8.6	Wiederholungsfragen . . . . .	264
8.7	Literaturhinweise . . . . .	265
<b>9</b>	<b>Personalwirtschaft . . . . .</b>	<b>267</b>
9.1	Grundlagen . . . . .	267
9.1.1	Aufgaben und Ziele der Personal Wirtschaft . . . . .	268
9.1.2	Restriktionen personalwirtschaftlichen Handelns . . . . .	271
9.1.3	Entwicklung der Personalwirtschaft . . . . .	273
9.2	Personalbeschaffung . . . . .	274
9.2.1	Personalplanung . . . . .	274
9.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs ..	276
9.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs . . . .	277
9.2.1.3	Personalbedarfsschwankungen . . . . .	280
9.2.2	Personalbereitstellung . . . . .	280
9.2.2.1	Personalsuche . . . . .	280
9.2.2.2	Personalauswahl . . . . .	282
9.3	Personaleinsatz . . . . .	283
9.3.1	Einarbeitung . . . . .	284
9.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen . . . . .	284
9.3.3	Zeitwirtschaft . . . . .	286
9.3.3.1	Arbeitszeit . . . . .	286
9.3.3.2	Arbeitszeitmodelle . . . . .	287
9.3.4	Vergütung . . . . .	288
9.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung . . . . .	288
9.3.4.2	Formen der Vergütung . . . . .	289
9.3.5	Personalführung . . . . .	292
9.3.5.1	Personalwirtschaftliche Modelle . . . . .	292
9.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management . . . . .	293
9.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung .	294
9.3.5.1.3	Human-Resource-Modell . . . . .	295
9.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze . . . . .	296
9.3.5.3	Führungsstile . . . . .	297
9.3.5.4	Managementprinzipien . . . . .	299
9.3.5.4.1	Management-by-Delegation . . . . .	299
9.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules . . . . .	300

9.3.5.4.3	Management-by-Exception . . . . .	300
9.3.5.4.4	Management-by-Results. . . . .	301
9.3.5.4.5	Management-by-Objectives. . . . .	301
9.3.6	Personalverwaltung . . . . .	302
9.4	Personalbeurteilung . . . . .	303
9.5	Personalentwicklung . . . . .	304
9.6	Personalfreisetzung . . . . .	306
9.6.1	Interne Personalfreisetzung . . . . .	307
9.6.2	Externe Personalfreisetzung . . . . .	307
9.7	Personalkennzahlen . . . . .	309
9.8	Fallstudie . . . . .	310
9.9	Wiederholungsfragen . . . . .	313
9.10	Literaturhinweise . . . . .	314
<b>Teil III</b>	<b>Betriebliche Leistungserstellung . . . . .</b>	<b>317</b>
<b>10</b>	<b>Innovationsmanagement . . . . .</b>	<b>319</b>
10.1	Grundlagen . . . . .	319
10.1.1	Merkmale von Innovationen . . . . .	320
10.1.1.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung. . . . .	321
10.1.1.2	Betriebswirtschaftliche Bedeutung. . . . .	323
10.1.1.3	Ziele von Innovationen. . . . .	325
10.1.2	Aufgaben des Innovationsmanagements. . . . .	327
10.1.3	Abgrenzung von Innovations-, F+E- und Technologiemanagement . . . . .	328
10.1.4	Arten von Innovationen . . . . .	330
10.1.4.1	Produktinnovationen . . . . .	330
10.1.4.2	Prozessinnovationen . . . . .	331
10.1.4.3	Sozialinnovationen. . . . .	332
10.1.4.4	Strukturinnovationen. . . . .	332
10.2	Innovationsstrategien . . . . .	332
10.2.1	Phasen von Innovationsstrategien. . . . .	333
10.2.2	Funktional- versus Metastrategie. . . . .	335
10.2.3	Markteintrittsstrategien . . . . .	336
10.3	Phasen des Produktinnovationsprozesses. . . . .	339
10.3.1	Innovationsanstoß . . . . .	340
10.3.2	Ideengewinnung . . . . .	340
10.3.2.1	Ideensammlung und -generierung . . . . .	340
10.3.2.2	Ideenerfassung und -speicherung . . . . .	342
10.3.2.3	Screening . . . . .	343
10.3.3	Ideenbewertung . . . . .	343
10.3.4	Ideenauswahl. . . . .	345
10.3.5	Umsetzung . . . . .	346
10.3.6	Markteinführung . . . . .	347
10.4	Fallstudie. . . . .	350

10.5	Wiederholungsfragen . . . . .	351
10.6	Literaturhinweise . . . . .	352
11	Materialwirtschaft . . . . .	353
11.1	Grundlagen . . . . .	353
11.1.1	Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft . . . . .	353
11.1.2	Materialarten . . . . .	355
11.1.3	Verfahren der Materialklassifikation . . . . .	356
11.1.3.1	ABC-Analyse . . . . .	356
11.1.3.2	XYZ-Analyse . . . . .	358
11.2	Beschaffung . . . . .	359
11.2.1	Grundlagen . . . . .	359
11.2.2	Strategische Aspekte der Beschaffung . . . . .	359
11.2.2.1	Insourcing versus Outsourcing . . . . .	360
11.2.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcing . . . . .	361
11.2.3	Operative Aspekte der Beschaffung . . . . .	362
11.2.3.1	Bedarfsplanung . . . . .	362
11.2.3.1.1	Deterministische Bedarfsermittlung . . . . .	362
11.2.3.1.2	Stochastische Bedarfsermittlung . . . . .	365
11.2.3.1.3	Schätzverfahren zur Bedarfsermittlung . . . . .	367
11.2.3.2	Bestandsplanung . . . . .	368
11.2.3.2.1	Aufgaben der Bestandsplanung . . . . .	368
11.2.3.2.2	Bestandsarten . . . . .	369
11.2.3.2.3	Ermittlung des Bestellpunktbestandes . . . . .	370
11.2.3.3	Bestellpolitik . . . . .	371
11.2.3.3.1	Bereitstellungsprinzipien . . . . .	371
11.2.3.3.2	Verfahren der Bestellpolitik . . . . .	372
11.2.3.3.3	Optimale Bestellmenge . . . . .	374
11.2.4	Lieferantenpolitik . . . . .	377
11.2.5	Elektronische Beschaffung . . . . .	379
11.3	Logistik . . . . .	380
11.3.1	Grundlagen . . . . .	380
11.3.1.1	Aufgaben der Logistik . . . . .	381
11.3.1.2	Teilbereiche der Logistik . . . . .	381
11.3.1.3	Logistikfunktionen . . . . .	382
11.3.2	Gestaltung von Logistiksystemen . . . . .	384
11.3.2.1	Transportsysteme . . . . .	385
11.3.2.2	Lagersysteme . . . . .	386
11.3.3	Steuerung der Logistik . . . . .	387
11.4	Kennzahlen . . . . .	388
11.5	Fallstudie . . . . .	389
11.6	Wiederholungsfragen . . . . .	391
11.7	Literaturhinweise . . . . .	392
12	Produktionswirtschaft . . . . .	394
12.1	Grundlagen . . . . .	394

12.1.1	Grundbegriffe. . . . .	394
12.2.1	Aufgaben und Ziele der Produktionswirtschaft. . . . .	395
12.2	Produktions- und Kostentheorie. . . . .	396
12.2.1	Produktionsfunktionen. . . . .	397
12.2.1.1	Substitutionale Produktionsfunktionen. . . . .	398
12.2.1.2	Limitationale Produktionsfunktionen. . . . .	398
12.2.1.3	Produktionsfunktion vom Typ A. . . . .	399
12.2.1.4	Produktionsfunktion vom Typ B. . . . .	400
12.2.2	Kostenfunktionen. . . . .	401
12.3	Gestaltung von Produktionssystemen. . . . .	402
12.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms. . . . .	402
12.3.2	Wahl des Produktionsverfahrens. . . . .	404
12.3.3	Bestimmung der Produktionskapazitäten. . . . .	406
12.3.4	Festlegung des Organisationstyps der Produktion. . . . .	407
12.3.4.1	Werkstattfertigung. . . . .	407
12.3.4.2	Fließfertigung. . . . .	408
12.3.4.3	Gruppenfertigung. . . . .	408
12.3.4.4	Baustellenfertigung. . . . .	409
12.3.5	Festlegung des Prozesstyps der Produktion . . . . .	409
12.3.6	Übergang von der prognose- zur auftragsgetriebenen Produktion. . . . .	410
12.3.7	Layoutplanung. . . . .	411
12.4	Produktionsplanung und -Steuerung. . . . .	412
12.4.1	Programmplanung. . . . .	413
12.4.2	Mengenplanung. . . . .	414
12.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung. . . . .	415
12.4.4	Produktionssteuerung. . . . .	416
12.4.5	Gruppenarbeit. . . . .	418
12.5	Qualitätswesen. . . . .	419
12.6	Kennzahlen. . . . .	421
12.7	Fallstudie. . . . .	422
12.8	Wiederholungsfragen. . . . .	423
12.9	Literaturhinweise. . . . .	424
<b>13</b>	<b>Absatzwirtschaft. . . . .</b>	<b>426</b>
13.1	Grundlagen. . . . .	426
13.1.1	Aufgaben und Ziele der Absatzwirtschaft. . . . .	428
13.1.2	Restriktionen der Absatzwirtschaft. . . . .	430
13.1.3	Formen der Absatzwirtschaft. . . . .	431
13.2	Absatztheorie. . . . .	432
13.3	Marktanalyse. . . . .	436
13.3.1	Käuferverhalten. . . . .	436
13.3.2	Marktforschung. . . . .	437
13.4	Absatzwirtschaftliche Strategien. . . . .	439
13.4.1	Produktstrategien. . . . .	439

13.4.1.1	Produktvariation . . . . .	439
13.4.1.2	Produktinnovation . . . . .	440
13.4.1.3	Produktelimination . . . . .	441
13.4.2	Marktsegmentierung . . . . .	442
13.4.3	Produkt-Markt-Strategien . . . . .	443
13.4.4	Generische Strategien . . . . .	444
13.5	Absatzpolitische Instrumente . . . . .	445
13.5.1	Produktpolitik . . . . .	446
13.5.2	Preis- und Konditionenpolitik . . . . .	448
13.5.2.1	Verfahren der Preisbestimmung . . . . .	449
13.5.2.2	Preispolitische Strategien . . . . .	451
13.5.2.3	Preisdifferenzierung . . . . .	453
13.5.2.4	Konditionenpolitik . . . . .	454
13.5.3	Kommunikationspolitik . . . . .	455
13.5.3.1	Absatzwerbung . . . . .	456
13.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion) . . . . .	459
13.5.3.3	Öffentlichkeitsarbeit (Public-Relations) . . . . .	460
13.5.3.4	Weitere kommunikationspolitische Instrumente . . . . .	461
13.5.3.5	Customer-Relationship-Management . . . . .	462
13.5.4	Distributionspolitik . . . . .	463
13.5.4.1	Absatzwegepolitik (Akquisitorische Distribution) . . . . .	464
13.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution) . . . . .	467
13.6	Ablauf der Absatzplanung und -kontrolle . . . . .	467
13.7	Kennzahlen . . . . .	468
13.8	Fallstudie . . . . .	469
13.9	Wiederholungsfragen . . . . .	470
13.10	Literaturhinweise . . . . .	471
<b>Teil IV</b>	<b>Rechnungs- und Finanzwesen . . . . .</b>	<b>473</b>
<b>14</b>	<b>Externes Rechnungswesen . . . . .</b>	<b>475</b>
14.1	Grundlagen . . . . .	475
14.1.1	Grundbegriffe . . . . .	475
14.1.1.1	Einzahlung und Auszahlung . . . . .	476
14.1.1.2	Einnahme und Ausgabe . . . . .	478
14.1.1.3	Ertrag und Aufwand . . . . .	479
14.1.1.4	Leistung und Kosten . . . . .	479
14.1.2	Einordnung des externen Rechnungswesens . . . . .	480
14.2	Jahresabschluss . . . . .	482
14.2.1	Bilanz . . . . .	483
14.2.1.1	Bilanzpositionen der Aktivseite . . . . .	484
14.2.1.2	Bilanzpositionen der Passivseite . . . . .	486
14.2.1.3	Bilanzänderungen . . . . .	488
14.2.1.4	Bilanzanalyse . . . . .	489

14.2.2	Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	490
14.2.2.1	Erträge . . . . .	490
14.2.2.2	Aufwendungen . . . . .	491
14.2.2.3	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	492
14.2.2.4	Gesamtkostenverfahren versus Umsatzkostenverfahren . . . . .	493
14.2.2.5	Einfluss auf die Bilanz . . . . .	494
14.2.3	Kapitalflussrechnung . . . . .	494
14.2.4	Anhang . . . . .	496
14.2.5	Lagebericht . . . . .	496
14.2.6	Verwendung des Jahresergebnisses . . . . .	497
14.2.7	Offenlegung des Jahresabschlusses . . . . .	497
14.3	Fallbeispiel . . . . .	498
14.4	Buchführung . . . . .	504
14.4.1	Grundlagen . . . . .	504
14.4.2	Konten und Kontenrahmen . . . . .	505
14.4.3	Ablauf der Finanzbuchhaltung . . . . .	507
14.5	Kennzahlen . . . . .	509
14.6	Fallstudie . . . . .	509
14.7	Wiederholungsfragen . . . . .	510
14.8	Literaturhinweise . . . . .	511
<b>15</b>	<b>Internes Rechnungswesen . . . . .</b>	<b>512</b>
15.1	Grundlagen . . . . .	512
15.2	Aufbau und Formen von Kostenrechnungssystemen . . . . .	513
15.2.1	Aufbau . . . . .	513
15.2.2	Formen . . . . .	513
15.3	Vollkostenrechnung . . . . .	515
15.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	515
15.3.1.1	Grundlagen . . . . .	515
15.3.1.2	Materialkosten . . . . .	516
15.3.1.3	Personalkosten . . . . .	516
15.3.1.4	Kalkulatorische Abschreibungen . . . . .	517
15.3.1.5	Sonstige Kosten . . . . .	518
15.3.1.5.1	Fremdleistungskosten . . . . .	518
15.3.1.5.2	Wagniskosten . . . . .	519
15.3.1.6	Kalkulatorische Zinsen . . . . .	519
15.3.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben . . . . .	519
15.3.2	Kostendifferenzierung . . . . .	520
15.3.2.1	Einzel- und Gemeinkosten . . . . .	520
15.3.2.2	Variable und fixe Kosten . . . . .	522
15.3.3	Fallbeispiel . . . . .	524
15.3.4	Kostenstellenrechnung . . . . .	524
15.3.4.1	Grundlagen . . . . .	524
15.3.4.2	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen . . . . .	525

15.3.4.3	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten auf Kostenstellen . . . . .	526
15.3.4.4	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . . .	529
15.3.4.5	Ermittlung von Kalkulationssätzen . . . . .	531
15.3.5	Kostenträgerrechnung . . . . .	532
15.3.5.1	Grundlagen . . . . .	532
15.3.5.2	Divisionskalkulation . . . . .	533
15.3.5.3	Äquivalenzziffernkalkulation . . . . .	534
15.3.5.4	Zuschlagskalkulation . . . . .	534
15.3.5.5	Ermittlung des Verkaufspreises . . . . .	536
15.3.5.6	Bestandsbewertung . . . . .	537
15.3.6	Prozesskostenrechnung als weiterentwickeltes System der Vollkostenrechnung . . . . .	538
15.4	Teilkostenrechnung . . . . .	538
15.4.1	Grundlagen . . . . .	538
15.4.2	Direct Costing . . . . .	539
15.4.3	Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	540
15.4.4	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	542
15.5	Entscheidungsrechnung . . . . .	542
15.5.1	Grundlagen . . . . .	542
15.5.2	Planung des Produktionsprogramms . . . . .	543
15.5.3	Wahl des Produktionsverfahrens . . . . .	544
15.5.4	Preisbestimmung . . . . .	545
15.5.5	Make-or-buy-Entscheidungen . . . . .	546
15.6	Kontrollrechnung . . . . .	546
15.6.1	Grundlagen . . . . .	546
15.6.2	Starre Plankostenrechnung . . . . .	547
15.6.3	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	548
15.6.4	Grenzplankostenrechnung . . . . .	550
15.7	Kostenmanagement . . . . .	550
15.7.1	Target-Costing . . . . .	550
15.7.2	Life-Cycle-Costing . . . . .	552
15.8	Fallstudie . . . . .	552
15.9	Wiederholungsfragen . . . . .	556
15.10	Literaturhinweise . . . . .	557
<b>16</b>	<b>Investition . . . . .</b>	<b>559</b>
16.1	Grundlagen . . . . .	559
16.1.1	Investitionsbegriff . . . . .	559
16.1.2	Ziele von Investitionsentscheidungen . . . . .	560
16.1.3	Investitionsarten . . . . .	561
16.1.4	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung . . . . .	563
16.2	Ermittlung der Investitionsdaten . . . . .	564

16.2.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung . . . . .	566
16.2.2	Ermittlung der Rückflüsse . . . . .	566
16.2.2.1	Nutzungsdauer . . . . .	566
16.2.2.2	Zusammenhang zwischen Rückflüssen und Gewinnen/Verlusten . . . . .	567
16.2.2.3	Entscheidungsrelevante Rückflüsse . . . . .	568
16.2.2.4	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen . . . . .	569
16.2.2.5	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen . . . . .	569
16.2.2.6	Abschreibungen im Rahmen von Investitionsrechnungen . . . . .	570
16.2.3	Ermittlung des Liquidationserlöses . . . . .	571
16.3	Fallbeispiel . . . . .	571
16.4	Statische Verfahren der Investitionsrechnung . .	572
16.4.1	Kostenvergleichsrechnung . . . . .	572
16.4.2	Gewinn    Vergleichsrechnung . . . . .	573
16.4.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung . . . . .	574
16.4.4	Statische Amortisationsrechnung . . . . .	575
16.5	Dynamische Verfahren der Investitions- rechnung . . . . .	577
16.5.1	Kapitalwertmethode . . . . .	578
16.5.2	Interne Zinsfußmethode . . . . .	581
16.5.3	Annuitätenmethode . . . . .	582
16.6	Qualitative Aspekte von Investitions- entscheidungen . . . . .	583
16.7	Ablauf von Investitionsentscheidungen . . . . .	584
16.8	Kennzahlen . . . . .	585
16.9	Fallstudie . . . . .	586
16.10	Wiederholungsfragen . . . . .	587
16.11	Literaturhinweise . . . . .	588
<b>17</b>	<b>Finanzierung . . . . .</b>	<b>589</b>
17.1	Grundlagen . . . . .	589
17.1.1	Grundbegriffe . . . . .	589
17.1.2	Ziele von Finanzierungsentscheidungen . . . . .	590
17.1.3	Finanzierungsformen . . . . .	591
17.2	Innenfinanzierung . . . . .	592
17.2.1	Selbstfinanzierung . . . . .	593
17.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen . . . . .	594
17.3	Außenfinanzierung . . . . .	595
17.3.1	Beteiligungsfinanzierung . . . . .	596
17.3.2	Kreditfinanzierung . . . . .	597
17.3.2.1	Kurzfristige Kreditfinanzierung über den Geldmarkt . . . . .	597

17.3.2.2	Langfristige Kreditfinanzierung über den Kapitalmarkt . . . . .	599
17.3.3	Sonderformen der Außenfinanzierung . . . . .	600
17.3.3.1	Leasing . . . . .	600
17.3.3.2	Factoring . . . . .	601
17.4	Ablauf des Finanzierungsprozesses. . . . .	602
17.5	Kennzahlen . . . . .	603
17.5.1	Horizontale Kapitalstruktur. . . . .	604
17.5.2	Vertikale Kapitalstruktur. . . . .	605
17.6	Fallstudie. . . . .	606
17.7	Wiederholungsfragen. . . . .	607
17.8	Literaturhinweise. . . . .	608
	Sach- und Namensverzeichnis. . . . .	609
	Firmen- und Organisationenverzeichnis. . . . .	624