

Einführung
in die
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

22., überarbeitete Auflage
in Fortführung: Lechner, Betriebswirtschaftslehre

Dr. Karl Lechner f **Dr. Dr. h.c. Anton Egger** **Dr. Reinbert Schauer**
o. Univ. Prof., Graz o. Univ. Prof., Wien o. Univ. Prof., Linz

Lnde

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 8. Auflage.....	27
Vorwort zur 9. Auflage.....	27
Vorwort zur 20. Auflage.....	28
Vorwort zur 21. Auflage.....	29
Vorwort zur 22. Auflage.....	30
A. Die Betriebswirtschaftslehre: Gegenstand, Gliederungen, Geschichte. . . .	31
I. Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	31
1. Der wissenschaftliche Standort der Betriebswirtschaftslehre. . . .	31
2. Der Betrieb als Objekt der Betriebswirtschaftslehre.....	33
3. Die grundsätzliche Orientierung betrieblicher Aktivitäten	37
4. Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	39
5. Die Gliederung der Betriebe.....	43
II. Die Methoden der Betriebswirtschaftslehre.....	44
III. Zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre.....	48
IV. Die betriebswirtschaftlichen Forschungsansätze.....	53
B. Das Unternehmen als ein auf die Umwelt ausgerichtetes sozio- ökonomisches System.....	61
I. Allgemeines.....	61
II. Die Unternehmensführung.....	62
1. Die Produktionsfaktoren.....	62
2. Das Management als Träger von Entscheidungen.....	63
3. Die Zielsetzung.....	66
a) Die Zielbildung im erwerbswirtschaftlichen Unter- nehmen.....	66
b) Die Zielsysteme.....	67
aa) Zieldimension.....	69
bb) Ziele nach ihrer Stellung im Zielsystem.....	77
c) Die Einteilung der Ziele nach ihrer gegenseitigen Verträ- glichkeit.....	83
d) Zielkonflikte und Zielkompromisse.....	84
e) Das Anspruchsgruppen-Konzept (Der Shareholder-Value und die Stakeholder).....	86
4. Die Planung.....	88
a) Die Bedeutung der Planung für die Unternehmens- führung.....	89
b) Die Grundsätze der Planung.....	90
c) Die Gliederung der betrieblichen Planung.....	90

d)	Die Planungskoordination.....	92
e)	Der Planungsprozess.....	94
aa)	Zielplanung.....	96
bb)	Maßnahmenplanung.....	97
f)	Entscheidungen unter Unsicherheit.....	100
g)	Operative und strategische Unternehmensführung.....	102
h)	Planung und Planungsrechnung.....	104
i)	Planung und Steuerung des Unternehmensgeschehens (Controlling).....	105
j)	Performance-Measurement (Balanced Scorecard).....	108
k)	Krisenmanagement.....	110
5.	Die Organisation.....	113
a)	Die Aufbauorganisation.....	114
aa)	Vertikale Aufbauorganisation.....	114
bb)	Horizontale Aufbauorganisation.....	120
cc)	Zentrale - Dezentrale Organisation.....	122
dd)	Führungsstil und Aufbauorganisation.....	122
ee)	Managementformen.....	124
b)	Die Ablauforganisation.....	127
c)	Die Kommunikation.....	128
6.	Die Überwachung.....	129
a)	Die Kontrolle.....	129
aa)	Sicherungsfunktion.....	130
bb)	Korrekturfunktion.....	130
cc)	Planungsbeurteilungsfunktion.....	131
b)	Die Prüfung.....	132
III.	Die menschliche Arbeitsleistung im Betrieb (Grundlagen des Personalwesens).....	133
1.	Das qualitative Niveau der ausführenden menschlichen Arbeitsleistung.....	133
2.	Die Grundprinzipien des Personalwesens.....	135
3.	Teilgebiete des Personalwesens.....	137
a)	Die Personalpolitik.....	138
b)	Die Personalplanung.....	138
c)	Die Personalbeschaffung.....	139
d)	Der Personaleinsatz.....	140
e)	Die Personalführung.....	141
f)	Die Formen der Personalentlohnung (Lohnformen).....	141

aa)	Der Zeitlohn.....	142
bb)	Der Leistungslohn.....	142
aaa)	Akkordlohn.....	142
bbb)	Prämienlohn.....	146
ccc)	Umsatzbeteiligung.....	146
cc)	Die Ergebnisbeteiligung.....	146
dd)	Die unternehmenswertorientierte Entlohnung.....	149
ee)	Freiwillige Sozialleistungen und qualitative Sozialpolitik.....	151
ff)	Die Messung der menschlichen Arbeitsleistung.....	151
g)	Die Personalentwicklung.....	152
h)	Die Personalverwaltung.....	152
i)	Das Personal-Controlling.....	153
4.	Zukunftsperspektiven des Personalwesens.....	154
IV.	Das Vermögen (Die Nutzung des Vermögens).....	154
1.	Das sachliche Anlagevermögen und sein Einsatz.....	154
a)	Der Einsatz des sachlichen Anlagevermögens.....	154
aa)	Nutzung und Wertminderung.....	155
bb)	Berücksichtigung der Wertminderung im Rechnungswesen.....	156
cc)	Formen der Abschreibung.....	157
aaa)	Lineare (konstante) Abschreibung.....	157
bbb)	Degressive Abschreibung.....	157
ccc)	Progressive Abschreibung.....	160
ddd)	Abschreibung nach der Beanspruchung (Leistung)..	160
dd)	Funktionen der Abschreibung.....	161
aaa)	Bewertungsfunktion (statische Interpretation).....	161
bbb)	Aufwandsverteilungsfunktion (dynamische Interpretation).....	161
ccc)	Finanzierungsfunktion.....	162
b)	Die Nutzung des sachlichen Anlagevermögens.....	162
c)	Die Kapazität und das wirtschaftliche Optimum.....	163
2.	Das immaterielle Anlagevermögen und sein Einsatz.....	164
a)	Umfang.....	164
b)	Einsatz.....	164
c)	Firmenwert und Organisationsstruktur.....	165
3.	Das finanzielle Anlagevermögen und sein Einsatz.....	166
a)	Umfang.....	166
b)	Einsatz.....	166

4. Das Umlaufvermögen und sein Einsatz.....	166
a) Die Messung des Einsatzes des Sachumlaufermögens.....	167
aa) Identitätspreisverfahren.....	168
bb) Durchschnittspreisverfahren.....	168
cc) Gleitendes Durchschnittspreisverfahren.....	169
dd) FIFO-Verfahren.....	169
ee) LIFO-Verfahren.....	169
ff) HIFO-Verfahren.....	169
b) Die Lagerwirtschaft (Materialwirtschaft).....	169
C. Die konstitutiven Rahmenentscheidungen des Unternehmens.....	171
I. Die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	171
1. Mögliche Rechtsformen.....	171
a) Derzeitige Gesetzeslage.....	171
b) Entwurf zum Handelsrechts-Änderungsgesetz.....	174
2. Allgemeines zur Frage der Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform des Unternehmens.....	175
3. Wichtige Bestimmungsgründe.....	176
a) Handelsrechtliche Geschäftsführungs- und Vertretungs- rechte.....	176
b) Haftungsverhältnisse.....	180
c) Gewinnansprüche.....	180
d) Publizitätsvorschriften.....	182
e) Finanzierungserfordernisse und Finanzierungsmöglich- keiten.....	182
f) Steuerbelastung des Unternehmers.....	183
aa) Vorbemerkungen.....	183
bb) Aufhebung der Gewerbe- und Vermögensteuer anlässlich der Steuerreform 1993.....	184
cc) Endbesteuerung auf Kapitalerträge.....	184
dd) Einkünfte aus der Beteiligung als echter stiller Gesellschafter.....	185
ee) Körperschaftsteuersatz und Körperschaftsteuer- mindestvorauszahlung.....	185
ff) Einkommensteuersatz und Förderung der Eigenkapitalbildung bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften.....	186
gg) Eingeschränkter Verlustvortrag.....	187
hh) Steuerliche Behandlung von Beteiligungen an anderen Kapitalgesellschaften.....	187

ii)	Sonstige Rechtsformkombinationen im Zusammenhang mit der Unternehmensbesteuerung	190
g)	Maßnahmen der Konjunkturbelebung im Jahre 2002 und Budgetbegleitgesetz 2003.....	192
h)	Rechtsformabhängige Belastungen.....	193
II.	Konzentrationsformen (Unternehmenskonzentrationen).....	193
1.	Wesen und Motive der Unternehmenskonzentrationen.....	193
2.	Die Konzentrationsformen.....	195
a)	Rechtlich/wirtschaftliche Konzentration: die Verschmelzung.....	195
b)	Wirtschaftliche Konzentrationsformen.....	197
aa)	Konzern.....	197
bb)	Kartell.....	198
cc)	Interessengemeinschaft.....	203
dd)	Gelegenheitsgesellschaft.....	203
ee)	Investment-Trust.....	204
III.	Der Standort der Betriebe.....	204
IV.	Die Unternehmensverfassung.....	207
1.	Der Begriff der Unternehmensverfassung.....	207
2.	Die Marktverfassung.....	209
3.	Die Finanzverfassung.....	210
4.	Die Organisationsverfassung.....	212
5.	Die Theorie der Verfügungsrechte.....	214
6.	Die Potentiale für Unternehmensgründungen.....	215
D.	Die Finanzwirtschaft.....	221
I.	Grundlegende Darstellungen.....	221
1.	Der betriebliche Wertekreislauf.....	221
2.	Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen.....	224
3.	Das finanzielle Gleichgewicht als Zielsetzung.....	224
4.	Arten von Finanzbewegungen.....	225
5.	Arten von Investitionen.....	226
II.	Die Kapitalbeschaffung.....	227
1.	Die Finanzierungsformen.....	227
2.	Die Innenfinanzierung.....	232
a)	Die Selbstfinanzierung.....	232
aa)	Offene Selbstfinanzierung.....	233
bb)	Stille Selbstfinanzierung.....	233
cc)	Allgemeine Vor- und Nachteile der Selbstfinanzierung	234
b)	Die Finanzierung aus Abschreibungen.....	235

c)	Die Finanzierung aus Rückstellungen.....	238
d)	Die Bedeutung des Cashflow.....	238
e)	Die Kapitalflussrechnung (Geldflussrechnung) nach den Richtlinien des IAS 7 und des Fachgutachtens KFS/BW2 des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder.....	240
3.	Die Außenfinanzierung.....	242
a)	Die Eigenfinanzierung.....	242
aa)	Einzelunternehmung und Personengesellschaften.....	243
bb)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	244
cc)	Aktiengesellschaft.....	245
dd)	Genossenschaften.....	250
ee)	Sonderformen der Eigenfinanzierung.....	250
ff)	Die Börse.....	253
b)	Die Fremdfinanzierung.....	260
aa)	Wesen und Bedeutung der Fremdfinanzierung.....	260
bb)	Formen der Fremdfinanzierung.....	263
aaa)	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung.....	263
bbb)	Langfristige Fremdfinanzierung.....	268
ccc)	Kreditsubstitute.....	270
ddd)	Sonderformen der Fremdfinanzierung.....	271
eee)	Fremdfinanzierung im Exportgeschäft.....	272
fff)	Formen der Außenhandelsförderung.....	275
c)	Die Subventionsfinanzierung.....	277
aa)	Funktionale Bestimmung.....	277
bb)	Subventionsformen.....	277
III.	Die Finanzplanung.....	278
1.	Die Grundlagen der Finanzplanung.....	278
2.	Die Erstellung des Finanzplans.....	281
a)	Die Teilphasen der Finanzplanung.....	282
b)	Der Kapitalbindungsplan.....	282
c)	Das Finanzbudget (der Finanzplan).....	283
d)	Der Finanzstatus.....	288
e)	Die Analyse des Finanzplanes.....	288
3.	Die Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	289
a)	Die Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs.....	289
b)	Der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen.....	290
c)	Der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen.....	291
aa)	Näherungsrechnung.....	291
bb)	Detaillierte Rechnungen.....	292
4.	Die Zielsetzungen für die Liquiditätspolitik.....	293

IV. Finanzierungsregeln.....	294
1. Die optimale Finanzierung als Auswahlproblem.....	294
2. Die grundsätzlichen Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital.....	296
3. Die Bedeutung des Eigenkapitals als Risikokapital.....	297
4. Der Leverage-Effekt.....	298
5. Das Modigliani-Miller-Theorem.....	300
6. Die Bedeutung der Eigenkapitalquote.....	300
7. Finanzierungsempfehlungen.....	301
a) Statische Finanzierungsregeln.....	301
b) Dynamische Finanzierungsregeln.....	302
8. Die Bemessung des Verschuldungsgrades.....	302
9. Die Reihenfolge in der Fremdfinanzierung.....	304
10. Das Unternehmensreorganisationsgesetz 1997.....	304
V. Die Investition.....	306
1. Die Gliederung der Investitionen.....	306
2. Die Investitionsrechnung.....	308
a) Allgemeine Bemerkungen.....	308
b) Die Methoden (Verfahren) der Investitionsrechnung.....	309
c) Investitionsrechnungen als Partialmodelle.....	310
aa) Statische Investitionsrechnungsverfahren.....	311
aaa) Wirtschaftlichkeitsvergleich (Kostenvergleich).....	311
bbb) Gewinnvergleich.....	313
ccc) Rentabilitätsvergleich.....	314
ddd) Amortisationsrechnung.....	315
bb) Dynamische Investitionsrechnungsverfahren.....	317
aaa) Kapitalwert-Methode.....	318
bbb) Methode des internen Zinsfußes.....	321
ccc) Annuitäten-Methode.....	322
ddd) MAPI-Methode.....	323
eee) Barwertverfahren und Endwertverfahren.....	323
cc) Die Bedeutung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes von Anlagen.....	326
d) Investitionsprogrammentscheidungen (Simultanmodelle).....	326
e) Die Berücksichtigung der Prognoseunsicherheit.....	328
aa) Korrekturverfahren.....	329
bb) Sensitivitätsanalyse.....	329
cc) Risikoanalyse.....	329
dd) Entscheidungsbaumanalyse.....	330

3. Der Wert des Unternehmens als Ganzes.....	330
a) Grundsätzliches.....	330
b) Die Unternehmensbewertung als Vergleichsrechnung mit Alternativanlagen.....	331
c) Substanz und Substanzwert als mitbestimmende Faktoren des Unternehmenswertes.....	335
aa) Substanz.....	335
bb) Substanzwert.....	336
d) Die Methoden der Unternehmensbewertung.....	337
aa) Herkömmliche Verfahren.....	338
aaa) Ableitung des Unternehmenswertes aus dem Substanzwert.....	338
bbb) Ableitung des Unternehmenswertes aus der Kom- bination von Substanzwert und Zukunftserträgen ...	338
ccc) Ableitung des Unternehmenswertes aus durch- schnittlichen Zukunftserträgen (Ertragswert- methode) bei unendlicher Lebensdauer.....	339
ddd) Ableitung des Unternehmenswertes aus durchschnitt- lichen Zukunftserträgen bei endlicher Lebensdauer ...	339
eee) Übergewinnverfahren.....	339
bb) Verfahren auf investitionstheoretischer Grundlage.....	342
4. Die Investitionsförderung.....	347
a) Das öffentliche Interesse an Investitionen.....	347
b) Die Arten der direkten Förderung.....	348
c) Die Förderstellen.....	349
d) Die Rolle der Kreditinstitute bei der Förderung.....	350
e) EU-Rahmenbedingungen für die Unternehmensförderung ...	350
VI. Der Einfluss steuerlicher Vorschriften auf Investition und Finanzierung.....	353
1. Grundlagen der Unternehmensbesteuerung.....	353
2. Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre.....	354
3. Steuerliche Einflüsse auf die Außenfinanzierung.....	356
a) Die Besteuerung von Gründungs- und Kapitalerhöhungs- vorgängen.....	356
b) Die Besteuerung des Kapitaleinsatzes im laufenden Umsatzprozess.....	356
aa) Einkommen- und Körperschaftsteuer.....	356
bb) Kommunalsteuer.....	357
c) Steuerbelastungsvergleich Kapitalgesellschaften und Nichtkapitalgesellschaften.....	357
d) Steuerbelastungsvergleich Eigen- und Fremdfinanzierung bei Kapitalgesellschaften.....	359

4.	Steuerliche Einflüsse auf die Innenfinanzierung	359
a)	Offene und stille Selbstfinanzierung	359
b)	Gesetzliche und freie Rücklagen	360
c)	Vorzeitige Abschreibung (§§ 10a, cEStG)	360
d)	Investitionsfreibetrag (§ IOEStG)	361
e)	Investitionszuwachsprämie (§ 108eEStG)	362
f)	Übertragung stiller Reserven und Übertragungsrücklage (§ 12EStG)	362
g)	Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter (§ 13EStG)	364
h)	Überblick über bestehende steuerliche Investitionsanreize	364
i)	Sozialkapital	365
j)	Anlagensubventionen (§ 3 Z 6 EStG)	365
k)	Rückstellungen (§ 9 EStG; Fassung ab 1994)	366
l)	Förderung der Eigenkapitalbildung (§§ 11 und 11a EStG)	366
5.	Auswahlkriterien für die Inanspruchnahme steuerlicher Begünstigungen	367
6.	Die Berücksichtigung der Steuerbegünstigungen in den Investitionsrechnungen	368
VII.	Die Organisation der betrieblichen Finanzwirtschaft	372
1.	Das Finanzmanagement	372
2.	Die Einordnung der Finanzwirtschaft in die Unternehmens- organisation	374
E.	Die Beschaffung	377
I.	Der Begriff „Beschaffung“	377
II.	Die Bedeutung der Beschaffungsfunktion	378
1.	Die Kostenwirkung	378
2.	Die Leistungswirkung	379
3.	Die Wirkung auf die Unternehmensautonomie	379
III.	Die Beschaffungsplanung	380
1.	Die Bedarfsplanung	380
2.	Einflussfaktoren für die Beschaffung	381
3.	Die optimale Bestellmenge	382
4.	Die Bestimmung des Lieferbereitschaftsgrades	384
5.	Die Bestellverfahren	386
a)	Verbrauchsorientierte Bestellverfahren	386
b)	Programmorientierte Bestellverfahren	388
IV.	Die Beschaffungspolitik	389
1.	Die Komponenten der Beschaffungspolitik	389
2.	Die Entscheidungsebenen	389
3.	Der Objektumfang der Beschaffungsentscheidungen	389

F. Die Produktion.....	391
I. Der Begriff „Produktion“.....	391
II. Die Gestaltung des Produktionsprozesses.....	393
1. Die Produktionsplanung.....	393
a) Die Planungskriterien.....	393
b) Die Abstimmung im Rahmen der betrieblichen Teilpläne. . . .	394
c) Der Ausgleich saisonaler Schwankungen.....	396
2. Die Fertigungsverfahren.....	397
a) Die fertigungsprogrammorientierte Gliederung.....	398
aa) Einzelfertigung.....	398
bb) Mehrfachfertigung.....	398
b) Die fertigungsablauforientierte Gliederung.....	400
aa) Werkstattfertigung.....	400
bb) Gruppenfertigung.....	401
cc) Fließfertigung.....	401
3. Die Bestimmung der optimalen Losgröße.....	402
4. Die Rationalisierung des Produktionsprozesses.....	406
5. Integrierte Fertigungssysteme.....	408
6. Charakteristische Merkmale der Erstellung von Dienstleistungen.....	410
a) Der immaterielle Leistungscharakter.....	410
b) Die mangelnde Speicherfähigkeit.....	411
c) Die Dominanz der Leistungsbereitschaft.....	411
7. Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Qualitätsmanagement).....	412
III. Die Grundlagen der Produktionstheorie.....	417
1. Die Entwicklung der Produktionstheorie.....	417
2. Die Produktionsfunktionen (Ertragsfunktionen).....	418
a) Die grundlegenden Begriffe.....	418
b) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage des Ertragsgesetzes.....	418
c) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage von Verbrauchsfunktionen.....	420
d) Die ökonomische Produktionsfunktion.....	421
IV. Die Grundlagen der Kostentheorie.....	423
1. Der Standort der Kostentheorie.....	423
2. Fixe und variable Kosten.....	424
a) Die fixen Kosten.....	425
b) Die sprungfixen Kosten.....	425
c) Nutzkosten und Leerkosten.....	425
d) Die variablen Kosten.....	426
3. Die Kostenremanenz.....	430

V.	Gesamt- und Stückkostenverläufe.....	431
1.	Der Gesamtkostenverlauf nach dem Ertragsgesetz.....	431
a)	Die Darstellung im Sinne der Analyse von Mellerowicz.....	431
b)	„Kritische Punkte“ im betrieblichen Geschehen.....	436
2.	Der lineare Gesamtkostenverlauf.....	439
a)	Die kostentheoretischen Perspektiven im Sinne der Analyse von Gutenberg.....	439
aa)	Kosteneinflussgrößen.....	440
bb)	Anpassungsprozesse als Folge von Beschäftigungs- änderungen.....	442
b)	„Kritische Punkte“ bei linearem Gesamtkostenverlauf.....	446
3.	Der linear-progressive Gesamtkostenverlauf.....	448
a)	Die Haupt-Kosteneinflussgrößen im Sinne der Analyse von Heinen.....	448
b)	„Kritische Punkte“ bei linear-progressivem Gesamtkosten- verlauf.....	452
4.	Bemerkungen zu den Kostenverlaufsanalysen.....	456
G	Der Absatz.....	459
I.	Die Grundlagen.....	459
1.	Absatz und Marketing.....	459
2.	Der Marketingprozess.....	465
II.	Die Absatzplanung.....	468
1.	Die Aufgaben der Absatzplanung.....	468
2.	Die Bedingungen für die Absatzplanung.....	469
3.	Der Zeitfaktor in der Absatzplanung.....	469
4.	Der Ablauf der Absatzplanung.....	470
a)	Die Markt diagnose.....	471
b)	Die Marktprognose.....	471
c)	Die Zielplanung.....	472
d)	Die Maßnahmenplanung.....	473
e)	Die Budgetplanung.....	474
5.	Die Arten von Absatzplänen.....	475
III.	Die Marktforschung.....	479
1.	Die Aufgaben der Marktforschung.....	479
2.	Die Marktforschungsbereiche.....	480
a)	Die Nachfrageanalyse.....	481
b)	Die Konkurrenzanalyse.....	483
3.	Die Methoden der Marktforschung.....	483

a) Sekundärforschung.....	484
b) Die Primärforschung.....	485
aa) Repräsentative Auswahlverfahren.....	485
bb) Befragung.....	487
cc) Beobachtungen.....	490
IV. Instrumente der Marketinggestaltung.....	491
1. Das absatzpolitische Instrumentarium.....	491
a) Die Preispolitik.....	493
b) Die Produkt- und Sortimentsgestaltung.....	494
c) Die Kommunikationspolitik.....	495
d) Die Distributionspolitik.....	497
e) Die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel.....	498
f) Das absatzpolitische Instrumentarium im Bereich von Nonprofit-Organisationen.....	500
2. Preispolitische Maßnahmen.....	501
a) Freie und gebundene Preise.....	501
b) Die Kosten und der Preis.....	503
c) Die Nachfrageelastizität und der Preis.....	507
aa) Preiselastizität der Nachfrage.....	507
bb) Kalkulatorischer Ausgleich und Preisdifferenzierung.....	510
d) Die Marktform und der Preis.....	513
aa) Vollkommener Markt und unvollkommener Markt.....	514
bb) Marktformen.....	514
cc) Marktverhalten und Preispolitik.....	516
dd) Freie, beschränkte und geschlossene Konkurrenz.....	519
e) Preispolitische Alternativen in der Praxis.....	519
3. Produkt- und sortimentspolitische Maßnahmen.....	521
a) Analyse des Produktlebenszyklus.....	521
b) Entwicklung der Produktideen und deren Bewertung.....	524
c) Analyse von Programmstrukturen.....	525
4. Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	526
a) Die Werbung.....	526
b) Die Verkaufsförderung.....	532
c) Der persönliche Verkauf.....	533
d) Die Öffentlichkeitsarbeit.....	533
5. Das Distributionssystem.....	534
a) Die Distributionswege.....	534
aa) Direktabsatz.....	535
bb) Indirekter Absatz.....	536

cc)	Funktionen des Handels	536
dd)	Electronic Business/Electronic Commerce	538
b)	Die Distributionsorgane	539
aa)	Betriebseigene Organe	539
bb)	Großhandel	539
cc)	Einzelhandel	540
dd)	Selbständige Absatzmittler	541
c)	Die Kooperationsformen	542
d)	Die physische Distribution	543
e)	Internationale Lieferbedingungen (Incoterms)	544
V.	Die Logistik als betriebswirtschaftliche Funktion	546
1.	Die logistischen Prozesse im Unternehmen	547
2.	Die Logistik-Kosten	550
3.	Die Logistik-Leistungen	551
4.	Die Verkehrsmittelwahl im Rahmen logistischer Analysen	552
5.	Die Entwicklung der Logistik-Konzeptionen	554
a)	„Logistics“ in der amerikanischen Managementlehre	554
b)	Die „Logistik“ in der entscheidungsorientierten Betriebs- wirtschaftslehre	555
c)	Die systemtheoretische Logistik-Konzeption	556
VI.	Die Absatzorganisation	557
1.	Die Zielsetzungen	557
2.	Die eindimensionale Absatzorganisation	558
a)	Liniensysteme	558
aa)	Funktionsorientierte Absatzorganisation	558
bb)	Produktorientierte Absatzorganisation	558
cc)	Kundenorientierte Absatzorganisation	559
dd)	Gebietsorientierte Absatzorganisation	560
b)	Modifizierte Liniensysteme	560
aa)	Marketing-Stäbe	560
bb)	Produktmanagement	560
3.	Die mehrdimensionale Absatzorganisation	561
a)	Die Matrixorganisation	561
b)	Die Team-Organisation	562
VII.	Internationales Marketing	563
1.	Die Grundlagen	563
2.	Die Motive für die Internationalisierung	563
3.	Die Formen internationaler Geschäftstätigkeit	565

H. Die Verwaltung.....	569
I. Die Grundlagen.....	569
1. Die „Verwaltung“ als Integrationsfaktor.....	569
2. Funktionale und institutionale Aspekte der Verwaltung.....	569
3. Die Ursachen für die Ausweitung des Verwaltungsbereiches.....	572
II. Rationalisierung im Verwaltungsbereich.....	573
1. Die Notwendigkeit zur Verwaltungsrationalisierung.....	573
2. Die Kosten- und Leistungsplanung im Verwaltungsbereich.....	574
3. Die Bewertung von Verwaltungsfunktionen.....	575
a) Die Wertanalyse (WA).....	576
b) Die Nutzwertanalyse (NWA).....	576
c) Das Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	576
d) Die Overhead-Value-Analysis (OVA).....	577
e) Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA).....	577
III. Informationsmanagement.....	578
1. Informationswirtschaftliche Grundlagen.....	578
2. Die Aufgaben des Informationsmanagements.....	579
3. Die Methoden des Informationsmanagements.....	579
4. Wissensmanagement.....	580
I. Das betriebliche Rechnungswesen.....	583
I. Die Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens.....	583
II. Buchführung (Geschäftsbuchführung, Finanzbuchführung) und Bilanz.....	589
1. Die Buchführung öffentlicher Verwaltungen.....	589
a) Kameralistik.....	589
b) Die (Mehr-)Phasenbuchführung als Grundlage einer integrierten Haushaltsverrechnung in der öffentlichen Verwaltung.....	590
2. Die kaufmännische Buchführung.....	594
a) Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	594
b) Die doppelte Buchführung.....	594
aa) Verpflichtung zur doppelten Buchführung.....	594
bb) Das System der doppelten Buchführung.....	594
cc) Die Verfahren der doppelten Buchführung.....	596
dd) Die Hilfsbücher der doppelten Buchführung.....	607
ee) Kontenrahmen und Kontenplan.....	608
ff) Das Belegwesen.....	616

III. Die Theorie des Jahresabschlusses.....	617
1. Die Aufgaben des Jahresabschlusses.....	617
2. Der Jahresabschluss und die Bilanzlehren (Bilanztheorien).....	619
a) „Klassische“ Bilanzlehren.....	619
aa) Statische Bilanzlehre.....	619
bb) Organische Bilanzlehre.....	619
cc) Dynamische Bilanzlehre.....	619
dd) Zusammenfassende Darstellung der „klassischen“ Bilanzlehren.....	620
b) Neuere bilanztheoretische Ansätze.....	621
IV. Der Jahresabschluss nach dem Handelsgesetzbuch in Österreich.....	623
1. Die Grundlagen der handelsrechtlichen Rechnungslegungs- bestimmungen.....	623
2. Die Funktionen des Jahresabschlusses nach dem HGB.....	624
3. Der Aufbau der Rechnungslegungsvorschriften.....	625
4. Verpflichtung zur Führung von Büchern.....	625
a) Bestehende Rechtslage.....	625
b) Entwurf des UGB.....	628
5. Die Bilanzierungsgrundsätze (Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung).....	629
a) Grundsatz der Bilanzverknüpfung.....	631
b) Grundsatz der Bilanzvorsicht.....	633
c) Grundsatz der Bilanzwahrheit.....	633
d) Grundsatz der Bilanzklarheit.....	633
6. Die Überleitung von den Zahlen der Finanzbuchhaltung in die Bilanz.....	634
7. Bilanzierungsge- und -verböte sowie Bilanzierungs- wahlrechte.....	635
8. Bewertungsvorschriften.....	636
a) Anschaffungskosten.....	636
b) Herstellungskosten.....	637
c) Bewertung des Anlagevermögens.....	638
d) Bewertung des Umlaufvermögens.....	638
e) Bewertungsvereinfachungsverfahren.....	639
aa) Festwertverfahren.....	639
bb) Gewogener Durchschnittswert.....	639
cc) Fifo-Verfahren, Lifo-Verfahren.....	639

f) Bewertung der Passivposten.....	639
g) Bewertung der Einlagen.....	641
9. Einkommensteuerliche Bewertungsvorschriften.....	642
a) Einzelvorschriften.....	642
b) Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz.....	645
c) Vergleich verschiedener Einzelvorschriften des Handels- und des Steuerrechtes.....	646
10. Die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften, betreffend die Erstellung des Jahresabschlusses, dessen Prüfung und Veröffentlichung.....	650
11. Gliederungsvorschriften im Jahresabschluss.....	652
a) Bilanz.....	652
aa) Gesetzliche Gliederungsvorschriften.....	652
bb) Grundsätze der Gliederungsvorschriften.....	654
cc) Erläuterung einzelner Bilanzpositionen nach Inhalt und Bewertung.....	656
aaa) Anlagevermögen.....	656
bbb) Umlaufvermögen.....	668
ccc) Aktive Rechnungsabgrenzungsposten.....	682
ddd) Eigenkapital.....	683
eee) Unversteuerte Rücklagen.....	705
fff) Fremdkapital.....	707
ggg) Passive Rechnungsabgrenzungsposten.....	724
b) Gewinn- und Verlustrechnung.....	724
aa) Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung gem. §231.....	724
bb) Grundsätze der Gewinn- und Verlustrechnung.....	726
cc) Erläuterung der einzelnen Posten der Gewinn- und Ver- lustrechnung im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens..	728
dd) Erläuterung einzelner Posten der Gewinn- und Verlust- rechnung im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens.....	733
ee) Erläuterung der im Gesamtkosten- und Umsatzkostenver- fahren gemeinsamen Aufwands- und Ertragsposten. . . .	734
c) Anhang und Lagebericht.....	739
aa) Anhang.....	739
bb) Lagebericht.....	745
12. Musterbeispiel zum Jahresabschluss.....	747
V. Sonderbilanzen.....	761
1. Allgemeines.....	761
2. Bewertungsgrundsätze.....	761

3. Gründungsbilanzen.....	762
a) Gründungsbilanz des Einzelunternehmens.....	762
b) Gründungsbilanz der Personengesellschaft.....	763
c) Gründungsbilanz der Kapitalgesellschaft.....	763
4. Liquidationsbilanzen.....	765
5. Konkursbilanz.....	766
6. Sanierungsbilanzen.....	768
a) Buchmäßige (formelle) Sanierung.....	768
b) Materielle Sanierung.....	769
aa) Sanierungsmaßnahmen zu Lasten der Gesellschafter	769
bb) Materielle Sanierung zu Lasten der Gläubiger.....	769
7. Bilanz anlässlich der Veräußerung des Einzelunternehmens. . .	769
8. Bilanzen anlässlich des Ein- und Austrittes von Personenge- sellschaftern.....	771
9. Steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen bei der Veräußerung (Liquidation) von Einzelunternehmungen und Anteilen an Personengesellschaften.....	776
10. Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften.....	776
11. Handels- und steuerrechtliche Grundlagen für Umgrün- dungsvorgänge.....	780
12. Umwandlungs- und Umgründungsbilanzen.....	781
a) Umwandlungsbilanzen.....	781
aa) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine andere Kapitalgesellschaft.....	781
bb) Umwandlung einer Personengesellschaft in eine andere Personengesellschaft.....	781
cc) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen.	782
b) Umgründungsbilanzen anlässlich von Einbringungs- vorgängen nach den §§ 12-22UmgrStG.....	785
13. Verschmelzungsbilanzen (Fusionsbilanzen).....	788
a) Verschmelzung von Kapitalgesellschaften.....	788
b) Verschmelzung von Personengesellschaften und Einzelunternehmen.....	792
14. Spaltung.....	792
15. Die Übernahme von Beteiligungspapieren nach dem Über- nahmegesetz 1999.....	793
VI. Die Konzernrechnungslegung.....	794
1. Ziel der Konzernrechnungslegung.....	794
2. Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses.....	794
3. Nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen aufgestellte Konzernabschlüsse.....	795

4.	In den Konzernabschluss einzubeziehende Unternehmen.....	796
a)	Verbundene Unternehmen.....	797
b)	Gemeinschaftsunternehmen.....	798
c)	Assoziierte Unternehmen.....	798
5.	Aufstellung des Konzernabschlusses.....	798
6.	Equity-Bilanzierung.....	799
VII.	Die International Financial Reporting Standards.....	800
1.	Träger der International Financial Reporting Standards.....	800
2.	Von der Gründung des IASC bis zur weltweiten Anerkennung ...	800
3.	Die Bilanzierungsgrundsätze des IASB.....	801
a)	Bewertung.....	801
b)	Bestandteile des Jahresabschlusses.....	803
aa)	Bilanz.....	803
bb)	Gewinn-und Verlustrechnung.....	805
cc)	Eigenkapitalspiegel.....	806
dd)	Kapitalflussrechnung (cash flow Statement).....	806
ee)	Anhang (Notes).....	806
VIII.	Kostenrechnung.....	807
1.	Begriff und Aufgaben der Kostenrechnung.....	807
a)	Das Wesen der Kosten.....	807
b)	Die Aufgaben der Kostenrechnung.....	807
2.	Aufwand und Kosten.....	808
a)	Die Überleitung.....	808
b)	Der neutrale Aufwand.....	809
aa)	Außerordentliche Aufwendungen.....	809
bb)	Betriebsfremde Aufwendungen.....	809
cc)	Sonstige neutrale Aufwendungen.....	810
c)	Die Zusatzkosten.....	810
aa)	Kalkulatorische Wagnisse.....	810
bb)	Kalkulatorische Abschreibungen.....	811
cc)	Kalkulatorische Zinsen.....	811
dd)	Kalkulatorischer Unternehmerlohn.....	813
ee)	Sonstige Zusatzkosten.....	814
d)	Schematische Darstellung der Überleitung.....	814
3.	Die Bewertung in der Kostenrechnung.....	815
4.	Kostenabhängigkeiten.....	815
a)	Die Kosten in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad ...	816
b)	Die Kostenauflösung.....	817
5.	Die Kostenartenrechnung.....	818
6.	Die Kostenstellenrechnung.....	819
a)	Die Gliederung der Kostenstellen.....	819

aa) Funktionale Gesichtspunkte.....	820
bb) Räumliche Gesichtspunkte.....	820
cc) Kostenstellen als Verantwortungsbereiche.....	821
b) Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen.....	822
c) Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung.....	822
d) Die Schlüsselung der Kosten.....	823
aa) Allgemeine Unterlagen für die Kostenschlüsselung.....	824
bb) Besondere Unterlagen für die Kostenschlüsselung.....	824
7. Die Kostenträgerrechnung.....	824
a) Der Begriff „Kostenträger“.....	824
b) Einzelkosten, Gemeinkosten, Sonderkosten.....	825
c) Die Bildung der Kostensätze in den (Haupt-)Kostenstellen als Grundlage für die Zurechnung der (variablen) Gemein- kosten auf die Kostenträger.....	826
d) Ist-Gemeinkostensätze und Normal-Gemeinkostensätze.....	829
e) Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation; Bestandsermittlung ..	830
8. Die Kalkulationsverfahren (Kalkulationsformen, Kalkulations- methoden).....	831
a) Die einfache Divisionskalkulation.....	832
b) Die einfache Divisionskalkulation unter Berücksichtigung von Kostengruppen.....	832
c) Die stufenförmige Divisionskalkulation (Stufendivisions- kalkulation).....	833
d) Die Äquivalenzzahlenrechnung (Kostenverhältniszahlen- rechnung, Sortenkalkulation).....	834
e) Die Zuschlagskalkulation.....	834
f) Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB).....	835
g) Die Kuppelproduktkalkulation.....	837
9. Die Korrektur des BAB für die Beständebewertung in der Bilanz.....	838
a) Herstellkosten und Herstellungskosten.....	838
b) Die Berücksichtigung einer offensichtlichen Unter- beschäftigung.....	839
10. Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung auf Ist-Kosten- Basis.....	842
a) Grundsätzliches.....	842
b) Die Kritik an der Vollkostenrechnung.....	842
c) Teilkostenrechnungen.....	843
aa) Grenzkostenrechnung (Direct Costing).....	843
bb) Ausgabenbezogene Kostenrechnung.....	847
cc) Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung.....	848
dd) Relative Einzelkostenrechnung.....	850

11. Voll- und Teilkostenrechnung auf Soll-Kostenbasis (Plankostenrechnung).....	851
a) Die Plankostenrechnung.....	852
aa) Starre Plankostenrechnung.....	853
bb) Flexible Plankostenrechnung.....	853
cc) Grenzplankostenrechnung.....	854
b) Die Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich).....	854
aa) Allgemeines.....	854
bb) Abweichungen und Abweichungsanalyse.....	855
12. Die Prozesskostenrechnung.....	859
a) Grundlagen.....	859
b) Aufbau der Prozesskostenrechnung.....	861
c) Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung.....	862
13. Die Betriebsergebnisrechnung.....	864
a) Grundsätzliches.....	864
b) Die Verfahren der Betriebsergebnisrechnung.....	864
aa) Gesamtkostenverfahren.....	865
bb) Umsatzkostenverfahren.....	865
14. Die Ziel-Kostenrechnung (Target Costing).....	869
IX. Betriebliche Kennzahlen unter besonderer Berücksichtigung der Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse).....	869
1. Allgemeines.....	869
2. Kennzahlen als Informationsinstrument.....	870
3. Externe und interne Betriebs- und Unternehmensanalyse für die Erstellung von Kennzahlen.....	870
4. Die Kennzahlenrechnung als Planungs(Führungs-)Instrument. . .	872
5. Die Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen.....	873
6. Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) und Kennzahlenermittlung.....	874
a) Von der Bilanzanalyse zur Jahresabschlussanalyse.....	874
b) Der Aufbau der Jahresabschlussanalyse.....	874
aa) Vorbereitung.....	874
bb) Aufbereitung.....	876
cc) Auswertung.....	879
7. Die Kennzahlen im Einzelnen.....	879
a) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen.....	879
aa) Investitionsanalyse.....	879

	aaa) Vermögensstruktur.....	879
	bbb) Umschlagshäufigkeit - Umschlagsdauer.....	880
	ccc) Investitionsdeckung.....	884
	bb) Finanzierungsanalyse.....	885
	aaa) Kapitalstruktur.....	885
	bbb) Kreditstruktur.....	
	cc) Liquiditätsanalyse.....	
	aaa) Bestandsgrößen als Grundlage der Liquiditäts- analyse.....	889
	bbb) Stromgrößen als Grundlage der Liquiditäts- analyse.....	891
	dd) Indikatoren nahender finanzieller Schwierigkeiten.....	898
	aaa) Fallende Gewinne bei gleich bleibender Aus- gabenentwicklung.....	898
	bbb) Abgehen von einer fristenkongruenten Finan- zierung.....	899
	ccc) Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen bei gleich bleibender Kapitalstruktur.....	899
	ddd) Betriebsvergrößerung bei nicht fristent- sprechender Finanzierung.....	899
	eee) Verschlechterung des Cashflow im Verhältnis zum Fremdkapital und Veränderung des Working Capital im Verhältnis zum Gesamtvermögen.....	900
	ee) Feststellung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe linearer multivariater Diskriminanzanalysen.....	900
	b) Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen.....	902
	aa) Ergebnisanalyse.....	902
	bb) Rentabilitätsanalyse.....	903
	cc) Break-even-Analyse.....	904
	dd) Wertschöpfungsanalyse.....	905
	ee) Neuere Ansätze von Ertragskennzahlen in internationalen Jahresabschlüssen.....	905
X.	Die Verfahrensforschung (Operations Research).....	909
	1. Die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen.....	909
	2. Modellansätze in der Betriebswirtschaftslehre.....	909
	3. Entscheidungsorientierte Planungsverfahren.....	910
	4. Operations Research.....	910
	a) Das Wesen des Operations Research.....	910
	b) Die Methoden des Operations Research.....	912

aa) Lineare Programmierung.....	912
aaa) Das Planungsverfahren.....	912
bbb) Die Simplex-Methode als Entscheidungsmodell....	915
ccc) Der grundlegende Verfahrensablauf.....	916
bb) Dynamische Programmierung.....	929
cc) Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Methoden).....	930
dd) Heuristische Verfahren.....	930
ee) Anwendungen der Warteschlangen-Theorie.....	930
ff) Anwendungen der Spieltheorie.....	931
gg) Netzplantechnik.....	931
aaa) Das Planungsverfahren.....	932
bbb) Der grundlegende Verfahrensablauf.....	933
5. Die kybernetische Verfahrensanalyse.....	938
LITERATURHINWEISE.....	943
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	957
STICHWORTVERZEICHNIS.....	959
DIE AUTOREN.....	987