

Dietmar Vahs/Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
TEIL I Konstitutive Entscheidungen	1
1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	3
2 Entscheidungstheorie	49
3 Standortentscheidungen	95
4 Rechtsformentscheidungen	129
5 Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	179
TEIL II Unternehmensführung	221
6 Unternehmensverfassung	223
7 Controlling	237
8 Organisation	301
9 Personalwirtschaft	355
TEIL III Betriebliche Leistungserstellung	411
10 Innovationsmanagement	413
11 Materialwirtschaft	464
12 Produktionswirtschaft	514
13 Marketing	548
TEIL IV Rechnungs- und Finanzwesen	597
14 Externes Rechnungswesen	599
15 Internes Rechnungswesen	650
16 Investition	699
17 Finanzierung	734
Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	761
Sach- und Personenverzeichnis	765
Autoren	784

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	
Abkürzungsverzeichnis	XXVII	
TEIL I	Konstitutive Entscheidungen	1
1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	3
1.1	Grundlagen	3
1.1.1	Begriffe	4
1.1.1.1	Wirtschaftseinheiten	4
1.1.1.1.1	Haushalte	4
1.1.1.1.2	Betriebe	5
1.1.1.1.3	Unterteilung der Unternehmen	6
1.1.1.1.3.1	Unterteilung von Unternehmen nach der Lebensphase	6
1.1.1.1.3.2	Unterteilung von Unternehmen nach der Gewinnorientierung	8
1.1.1.1.3.3	Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart	8
1.1.1.1.3.4	Unterteilung von Unternehmen nach der Größe	9
1.1.1.1.3.5	Unterteilung von Unternehmen nach dem Internationalisierungsgrad	10
1.1.1.2	Wirtschaften	11
1.1.1.3	Güter	12
1.1.1.4	Märkte	16
1.1.1.5	Anspruchsgruppen	17
1.1.2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	19
1.1.2.1	Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	19
1.1.2.2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften	19
1.1.2.3	Benachbarte Wissenschaften	21
1.1.3	Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	23
1.1.4	Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	23
1.1.5	Ziele von Betrieben	24
1.1.5.1	Übergeordnetes Ziel- und Wertesystem	24
1.1.5.1.1	Unternehmensvision und -mission	24
1.1.5.1.2	Unternehmensidentität	27
1.1.5.1.3	Unternehmensgrundsätze	28
1.1.5.2	Abgeleitetes Zielsystem	30
1.1.6	Restriktionen durch die Wirtschaftsordnungen	32
1.1.6.1	Zentralverwaltungswirtschaft	32
1.1.6.2	Marktwirtschaft	34

1.1.6.3	Soziale Marktwirtschaft	34
1.2	Fallbeispiel – Vorstellung der Speedy GmbH	36
1.3	Betriebswirtschaftliche Gesamtmodelle	39
1.3.1	Entscheidungs- und funktionsorientiertes Gesamtmodell ..	39
1.3.2	St. Galler Management-Modell	41
1.4	Kennzahlen	43
1.5	Zusammenfassung	44
1.6	Schlüsselbegriffe	45
1.7	Wiederholungsfragen	45
1.8	Fallstudie	46
1.9	Internethinweise	47
1.10	Literaturhinweise	47
2	Entscheidungstheorie	49
2.1	Grundlagen	49
2.1.1	Unterteilung der Entscheidungstheorie	50
2.1.2	Vorgehensweise bei Entscheidungen	51
2.2	Fallbeispiel	52
2.3	Elemente des Grundmodells der Entscheidungstheorie	53
2.3.1	Elemente des Entscheidungsfeldes	54
2.3.1.1	Aktionenraum	54
2.3.1.2	Zustandsraum	55
2.3.1.3	Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix	56
2.3.2	Zielsystem	58
2.3.2.1	Unterteilung von Zielen	58
2.3.2.2	Zielbeziehungen	60
2.3.2.2.1	Präferenzrelationen	60
2.3.2.2.2	Instrumentalrelationen	61
2.3.2.2.3	Interdependenzrelationen	62
2.3.2.3	Operationalisierung von Zielen	63
2.3.3	Nutzenfunktion und Nutzenmatrix	65
2.4	Entscheidungsmodelle	67
2.4.1	Beurteilungsgröße und Entscheidungsfunktion	67
2.4.2	Unterteilung der Entscheidungsmodelle	68
2.4.3	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit	70
2.4.3.1	Entscheidungen bei einer Zielsetzung	70
2.4.3.2	Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung	71
2.4.3.2.1	Zielgewichtung	71
2.4.3.2.2	Lexikographische Ordnung	73
2.4.4	Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit	74
2.4.4.1	Maximin-/Wald-Regel	74
2.4.4.2	Maximax-Regel	75
2.4.4.3	Pessimismus-Optimismus-/Hurwicz-Regel	76
2.4.4.4	Minimum-Regret-/Savage-Niehans-Regel	77
2.4.4.5	Laplace-Regel	78
2.4.5	Entscheidungsmodelle bei Risiko	80

2.4.5.1	μ -Bayes-Prinzip	81
2.4.5.2	(μ, σ) -Prinzip	82
2.4.5.3	Bernoulli-Prinzip	83
2.4.6	Mehrstufige Entscheidungen	86
2.4.7	Entscheidungen in Spielsituationen	86
2.5	Konstitutive betriebliche Entscheidungen	87
2.6	Zusammenfassung	88
2.7	Schlüsselbegriffe	90
2.8	Wiederholungsfragen	90
2.9	Fallstudie	91
2.10	Literaturhinweise	94
3	Standortentscheidungen	95
3.1	Grundlagen	95
3.1.1	Unterteilung von Standortentscheidungen	97
3.1.2	Ziele von Standortentscheidungen	98
3.1.3	Restriktionen von Standortentscheidungen	100
3.1.4	Vorgehensweise	100
3.2	Strategische Standortplanung	101
3.2.1	Grundformen der Standortstruktur	101
3.2.2	Anzahl der Standorte	103
3.3	Operative Standortplanung	105
3.3.1	Standortmaßnahmen	105
3.3.2	Standortbestimmung	107
3.3.2.1	Vorgehensweise bei der Standortbestimmung	107
3.3.2.2	Standortfaktoren	108
3.3.2.2.1	Unternehmensbezogene Standortfaktoren	111
3.3.2.2.2	Produktionsbezogene Standortfaktoren	113
3.3.2.2.3	Absatzbezogene Standortfaktoren	118
3.3.2.3	Methoden der Standortwahl	120
3.3.2.3.1	Prüflistenverfahren	121
3.3.2.3.2	Spieltheoretische Ansätze	121
3.3.2.3.3	Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung	121
3.3.2.3.4	Simulationsverfahren	122
3.3.2.3.5	Investitionsrechnungen	122
3.3.2.3.6	Nutzwertanalysen	123
3.4	Kennzahlen	123
3.5	Zusammenfassung	124
3.6	Schlüsselbegriffe	125
3.7	Wiederholungsfragen	126
3.8	Fallstudie	126
3.9	Internethinweise	127
3.10	Literaturhinweise	127

4	Rechtsformentscheidungen	129
4.1	Grundlagen	129
4.1.1	Unterteilung der Rechtsformen	130
4.1.1.1	Unterteilung hinsichtlich der Rechtsgrundlage	130
4.1.1.2	Unterteilung hinsichtlich der Gegenstandsbindung	130
4.1.1.3	Unterteilung hinsichtlich des Verselbstständigungsgrades des Betriebsvermögens	131
4.1.1.4	Unterteilung hinsichtlich der Kaufmannseigenschaften ...	134
4.1.1.5	Unterteilung hinsichtlich der Erscheinung gegenüber Dritten	136
4.1.2	Ziele bei Rechtsformentscheidungen	136
4.1.2.1	Rechtsgrundlage	137
4.1.2.2	Firma	138
4.1.2.3	Gründung	139
4.1.2.4	Geschäftsführung	139
4.1.2.5	Haftung	140
4.1.2.6	Gewinn- und Verlustverteilung	140
4.1.2.7	Besteuerung	141
4.1.2.8	Arbeitnehmer-Mitbestimmung	141
4.1.2.9	Publizität	143
4.1.2.10	Prokura und Handlungsvollmachten	144
4.1.2.11	Rechtsformabhängige Kosten	144
4.1.2.12	Kapitalbeschaffung	145
4.1.2.13	Eignung für die Unternehmensnachfolge	145
4.2	Einzelunternehmen	145
4.2.1	Gewerbliches Einzelunternehmen	146
4.2.2	Freiberufliche Einzelpraxis	147
4.3	Personengesellschaften	147
4.3.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft)	147
4.3.2	Personenhandelsgesellschaften	149
4.3.2.1	Offene Handelsgesellschaft	149
4.3.2.2	Kommanditgesellschaft (KG)	151
4.3.2.3	GmbH & Co. KG	153
4.3.3	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	156
4.3.4	Partnerschaftsgesellschaft	157
4.3.5	Stille Gesellschaft (StG)	159
4.4	Körperschaften	161
4.4.1	Kapitalgesellschaften	161
4.4.1.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	161
4.4.1.2	Aktiengesellschaft (AG)	164
4.4.1.3	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	168
4.4.2	Eingetragene Genossenschaft (eG)	170
4.5	Stiftung	171
4.6	Zusammenfassung	173
4.7	Schlüsselbegriffe	175

4.8	Wiederholungsfragen	175
4.9	Fallstudie	177
4.10	Internethinweise	177
4.11	Literaturhinweise	178
5	Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit	179
5.1	Grundlagen	179
5.1.1	Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	180
5.1.1.1	Ebenen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	180
5.1.1.2	Reichweite der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ...	183
5.1.1.3	Bindungsintensität der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	184
5.1.1.4	Bindungsinstrumente der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	185
5.1.1.4.1	Verträge	186
5.1.1.4.2	Beteiligungen	188
5.1.2	Ziele der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	190
5.1.3	Restriktionen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	192
5.1.3.1	Unternehmensinterne Restriktionen	192
5.1.3.2	Unternehmensexterne Restriktionen	192
5.1.4	Vorgehensweise bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	195
5.1.4.1	Vorgehensweise bei Kooperationen	195
5.1.4.2	Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen	196
5.2	Kooperation	198
5.2.1	Unternehmensverbände	198
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften	199
5.2.3	Kartelle	201
5.2.4	Franchiseunternehmen	202
5.2.5	Genossenschaften	203
5.2.6	Gemeinschaftsunternehmen	203
5.3	Konzentration	205
5.3.1	Konzerne	205
5.3.2	Fusionierte Unternehmen	208
5.4	Besondere Ausprägungen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	210
5.4.1	Strategische Allianzen	210
5.4.2	Vernetzte Organisationen	211
5.4.3	Keiretsus	213
5.4.4	Virtuelle Unternehmen	214
5.5	Zusammenfassung	215
5.6	Schlüsselbegriffe	216
5.7	Wiederholungsfragen	216
5.8	Fallstudie	217
5.9	Internethinweise	218
5.10	Literaturhinweise	218

TEIL II	Unternehmensführung	221
6	Unternehmensverfassung	223
6.1	Grundlagen	223
6.2	Parallelen zur Staatsverfassung	225
6.3	Entwicklung der dualistischen Spitzenverfassung	227
6.4	Unternehmer und Manager	228
6.5	Unternehmensverfassung in Deutschland	229
6.5.1	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich	229
6.5.2	Deutscher Corporate Governance Kodex	230
6.6	Unternehmensverfassung in anderen Ländern	232
6.7	Zusammenfassung	234
6.8	Schlüsselbegriffe	234
6.9	Wiederholungsfragen	234
6.10	Fallstudie	235
6.11	Internethinweise	235
6.12	Literaturhinweise	236
7	Controlling	237
7.1	Grundlagen	237
7.1.1	Einordnung in die Unternehmensführung	238
7.1.2	Aufgaben des Controlling	238
7.2	Planung und Kontrolle	240
7.2.1	Grundlagen	240
7.2.1.1	Arten der Planung	241
7.2.1.1.1	Strategische, taktische und operative Planung	241
7.2.1.1.2	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung	243
7.2.1.1.3	Sukzessive und simultane Planung	244
7.2.1.1.4	Starre und flexible Planung	245
7.2.1.1.5	Anpassungsformen der Planung	246
7.2.1.2	Kontrollarten	247
7.2.1.3	Aufgaben der Planung	248
7.2.1.4	Aufgaben der Kontrolle	250
7.2.1.5	Vorgehensweise bei der Planung und Kontrolle	250
7.2.2	Strategische Planung und Kontrolle	255
7.2.2.1	Grundlagen	255
7.2.2.1.1	Arten von Strategien	256
7.2.2.1.2	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	257
7.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung	259
7.2.2.2.1	SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	259
7.2.2.2.2	Wertkettenmodell	262
7.2.2.2.3	Benchmarking	263
7.2.2.2.4	PIMS-Studie	265
7.2.2.2.5	7-S-Modell	265
7.2.2.2.6	Kernkompetenzenansatz	267

7.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung	268
7.2.2.3.1	Branchenstrukturanalyse	268
7.2.2.3.2	Szenariotechnik	270
7.2.2.3.3	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	271
7.2.2.3.3.1	Produktlebenszyklus-Modell	273
7.2.2.3.3.2	Erfahrungskurvenkonzept	276
7.2.2.3.3.3	Normstrategien	277
7.2.2.3.4	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	278
7.2.2.3.5	Shareholder-Value-Ansatz	279
7.2.3	Operative Planung und Kontrolle	280
7.2.3.1	Grundlagen	280
7.2.3.2	Budgetierung	281
7.2.3.3	Besondere Ausprägungen der Budgetierung	283
7.3	Informationsversorgung	284
7.3.1	Berichtswesen	284
7.3.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	286
7.3.2.1	Kennzahlen	286
7.3.2.2	Kennzahlensysteme	287
7.3.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem	287
7.3.2.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	289
7.3.2.2.3	Balanced-Scorecard	290
7.4	Zusammenfassung	293
7.5	Schlüsselbegriffe	294
7.6	Wiederholungsfragen	294
7.7	Fallstudie	295
7.8	Internethinweise	297
7.9	Literaturhinweise	298
8	Organisation	301
8.1	Grundlagen	301
8.1.1	Einordnung der Organisation	302
8.1.2	Aufgaben und Vorgehensweise bei der Organisations- gestaltung	302
8.2	Fallbeispiel	304
8.3	Organisatorische Differenzierung	304
8.3.1	Aufgabenanalyse	304
8.3.2	Arbeitsanalyse	306
8.4	Gestaltung der Ablauforganisation	307
8.4.1	Arbeitssynthese	307
8.4.2	Prozesse	308
8.4.2.1	Merkmale von Prozessen	308
8.4.2.2	Arten von Prozessen	310
8.4.3	Bildung von Prozessketten	312
8.4.4	Möglichkeiten der Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Prozessketten	313
8.4.5	Bildung der Ablauforganisation	316

8.5	Gestaltung der Aufbauorganisation	316
8.5.1	Aufgabensynthese	316
8.5.2	Bildung von Organisationseinheiten	317
8.5.2.1	Stellen	317
8.5.2.1.1	Linienstellen	318
8.5.2.1.1.1	Leitungsstellen	318
8.5.2.1.1.2	Ausführungsstellen	320
8.5.2.1.2	Unterstützende Stellen	320
8.5.2.1.2.1	Stabsstellen	320
8.5.2.1.2.2	Assistenzstellen	321
8.5.2.1.2.3	Dienstleistungsstellen	321
8.5.2.2	Gremien	321
8.5.2.2.1	Leitungsgruppen	322
8.5.2.2.2	Arbeitsgruppen	323
8.5.2.2.3	Projektgruppen	324
8.5.2.2.4	Problemlösegruppen	325
8.5.2.2.5	Ausschüsse	325
8.5.2.3	Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten ...	326
8.5.3	Abteilungsbildung	328
8.5.3.1	Leitungsspanne und -tiefe	328
8.5.3.2	Leistungsbeziehungen	330
8.5.3.3	Strukturierungsgegenstand	332
8.5.3.4	Strukturierungsebenen	332
8.5.3.5	Strukturierungsmerkmale	334
8.5.3.5.1	Strukturierung nach Verrichtungen	335
8.5.3.5.2	Strukturierung nach Produkten	336
8.5.3.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	339
8.5.3.5.4	Strukturierung nach Regionen	339
8.5.3.5.5	Strukturierung nach Projekten	340
8.5.3.5.6	Strukturierung nach Prozessen	342
8.5.3.5.7	Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern	342
8.6	Neuere Organisationsformen	344
8.7	Gestaltung organisatorischer Veränderungen	345
8.7.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	345
8.7.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	346
8.7.3	Veränderungsmodelle	348
8.8	Zusammenfassung	350
8.9	Schlüsselbegriffe	351
8.10	Wiederholungsfragen	351
8.11	Fallstudie	352
8.12	Internethinweise	353
8.13	Literaturhinweise	353
9	Personalwirtschaft	355
9.1	Grundlagen	355
9.1.1	Entwicklung der Personalwirtschaft	356

9.1.2	Ziele der Personalwirtschaft	357
9.1.3	Restriktionen personalwirtschaftlichen Handelns	358
9.1.4	Aufgaben und Vorgehensweise	360
9.2	Personalbeschaffung	362
9.2.1	Personalplanung	362
9.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	363
9.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	365
9.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	367
9.2.2	Personalbereitstellung	368
9.2.2.1	Personalsuche	368
9.2.2.2	Personalauswahl	370
9.3	Personaleinsatz	372
9.3.1	Einarbeitung	373
9.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	374
9.3.3	Zeitwirtschaft	376
9.3.3.1	Arbeitszeit	376
9.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	377
9.3.4	Vergütung	378
9.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	379
9.3.4.2	Formen der Vergütung	379
9.3.5	Personalführung	384
9.3.5.1	Personalwirtschaftliche Modelle	384
9.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	384
9.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	386
9.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	386
9.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	387
9.3.5.3	Führungsstile	388
9.3.5.4	Managementprinzipien	390
9.3.5.4.1	Management-by-Delegation	391
9.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	391
9.3.5.4.3	Management-by-Exception	391
9.3.5.4.4	Management-by-Results	392
9.3.5.4.5	Management-by-Objectives	392
9.3.6	Personalverwaltung	394
9.4	Personalbeurteilung	394
9.5	Personalentwicklung	396
9.6	Personalfreisetzung	399
9.6.1	Interne Personalfreisetzung	399
9.6.2	Externe Personalfreisetzung	400
9.7	Kennzahlen	402
9.8	Zusammenfassung	403
9.9	Schlüsselbegriffe	404
9.10	Wiederholungsfragen	405
9.11	Fallstudie	406
9.12	Internethinweise	409
9.13	Literaturhinweise	410

TEIL III	Betriebliche Leistungserstellung	411
10	Innovationsmanagement	413
10.1	Grundlagen	413
10.1.1	Begriffe	415
10.1.1.1	Theorien als Ergebnis der Grundlagenforschung	417
10.1.1.2	Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung ...	418
10.1.1.3	Technik als Ergebnis der Entwicklung	420
10.1.1.4	Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung	421
10.1.2	Entwicklung des Innovationsmanagements	422
10.1.3	Ziele des Innovationsmanagements	424
10.1.4	Restriktionen des Innovationsmanagements	425
10.1.5	Aufgaben und Vorgehensweise	426
10.2	Strategisches Innovationsmanagement	426
10.2.1	Innovationsstrategie	426
10.2.1.1	Technologiestrategie	428
10.2.1.1.1	Anstoß zur Technologieentwicklung	428
10.2.1.1.2	Auswahl der Technologiestrategie	430
10.2.1.2	Produktstrategie	431
10.2.1.2.1	Anstoß zur Produktentwicklung	431
10.2.1.2.2	Auswahl der Produktstrategie	433
10.2.1.2.3	Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie ...	435
10.2.1.3	Prozessstrategie	436
10.2.1.4	Timingstrategie	437
10.2.1.4.1	Inventionstiming	437
10.2.1.4.2	Innovationstiming	438
10.2.2	Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung	439
10.2.2.1	Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungs- projekten	440
10.2.2.2	Bewertung und Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	441
10.2.2.3	Budget- und Ressourcenzuweisung	443
10.2.3	Technologie- und Technikbereitstellung	443
10.3	Operatives Innovationsmanagement	445
10.3.1	Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung	445
10.3.2	Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungs- projekten	447
10.3.2.1	Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und Pflichtenhefte	447
10.3.2.2	Strukturierung von Forschungs- und Entwicklungs- projekten	447
10.3.2.3	Termin- und Kapazitätsplanung	449
10.3.3	Instrumente des operativen Innovationsmanagements ...	449
10.3.3.1	Quality Function Deployment	449

10.3.3.2	Methoden der Ideengewinnung	451
10.3.3.2.1	Ideengenerierung	451
10.3.3.2.2	Ideensammlung	452
10.3.3.2.3	Ideenbewertung und -auswahl	452
10.3.3.3	Failure Mode and Effects Analysis	453
10.3.3.4	Target-Costing	453
10.3.3.5	Wertanalyse	454
10.3.4	Überwachung von Forschungs- und Entwicklungs- projekten	454
10.3.5	Produktion und Markteinführung	456
10.4	Innovationskultur	456
10.5	Kennzahlen	457
10.6	Zusammenfassung	458
10.7	Schlüsselbegriffe	459
10.8	Wiederholungsfragen	460
10.9	Fallstudie	461
10.10	Internethinweise	462
10.11	Literaturhinweise	462
11	Materialwirtschaft	464
11.1	Grundlagen	464
11.1.1	Begriffe	464
11.1.1.1	Materialarten	464
11.1.1.2	Stück- und Schüttgüter	466
11.1.2	Ziele der Materialwirtschaft	467
11.2	Beschaffung	468
11.2.1	Grundlagen	468
11.2.2	Strategische Aspekte der Beschaffung	470
11.2.2.1	Insourcing versus Outsourcing	471
11.2.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcing	471
11.2.3	Operative Aspekte der Beschaffung	472
11.2.3.1	Bedarfsplanung	472
11.2.3.1.1	Deterministische Bedarfsermittlung	474
11.2.3.1.2	Stochastische Bedarfsermittlung	475
11.2.3.1.3	Schätzverfahren zur Bedarfsermittlung	478
11.2.3.1.4	ABC-Analyse	478
11.2.3.2	Bestandsplanung	481
11.2.3.2.1	Motive der Bestandshaltung	481
11.2.3.2.2	Bestandsarten	481
11.2.3.3	Bestellpolitik	483
11.2.3.3.1	Bereitstellungsprinzipien	483
11.2.3.3.2	Verfahren der Bestellpolitik	484
11.2.3.3.3	Ermittlung des Bestellpunktbestandes	486
11.2.3.3.4	Optimale Bestellmenge	489
11.2.4	Lieferantenpolitik	492
11.2.4.1	Lieferantenstruktur	492

11.2.4.2	Lieferantenbeurteilung	493
11.2.4.3	Angebotsvergleich	493
11.2.5	Elektronische Beschaffung	495
11.3	Logistik	496
11.3.1	Grundlagen	496
11.3.1.1	Unterteilung der Logistik	497
11.3.1.2	Aufgaben der Logistik	498
11.3.2	Gestaltung von Logistiksystemen	498
11.3.2.1	Transportsysteme	499
11.3.2.2	Lagersysteme	501
11.3.2.3	Steuerung der Logistik	502
11.3.3	Logistikfunktionen	504
11.4	Kennzahlen	506
11.5	Zusammenfassung	507
11.6	Schlüsselbegriffe	508
11.7	Wiederholungsfragen	509
11.8	Fallstudie	510
11.9	Internethinweise	512
11.10	Literaturhinweise	512
12	Produktionswirtschaft	514
12.1	Grundlagen	514
12.1.1	Ziele der Produktionswirtschaft	515
12.1.2	Aufgaben der Produktionswirtschaft	516
12.2	Produktionstheorie	517
12.2.1	Substitutionale Produktionsfunktionen	519
12.2.2	Limitationale Produktionsfunktionen	520
12.2.3	Produktionsfunktion vom Typ A	521
12.2.4	Produktionsfunktion vom Typ B	521
12.3	Gestaltung von Produktionssystemen	522
12.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	522
12.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	525
12.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	526
12.3.4	Festlegung des Prozesstyps der Produktion	528
12.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	529
12.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	532
12.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	534
12.3.8	Layoutgestaltung	535
12.4	Produktionsplanung und -steuerung	536
12.4.1	Programmplanung	537
12.4.2	Mengenplanung	538
12.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	539
12.4.4	Produktionssteuerung	540
12.5	Kennzahlen	543
12.6	Zusammenfassung	543
12.7	Schlüsselbegriffe	544

12.8	Wiederholungsfragen	545
12.9	Fallstudie	545
12.10	Internethinweise	547
12.11	Literaturhinweise	547
13	Marketing	548
13.1	Grundlagen	548
13.1.1	Unterteilung des Marketing	549
13.1.2	Entwicklung des Marketing	549
13.1.3	Ziele des Marketing	551
13.1.4	Restriktionen des Marketing	552
13.1.5	Aufgaben und Vorgehensweise	553
13.2	Preistheorie	554
13.2.1	Preis-Absatz-Funktion	554
13.2.2	Preisbildung im Angebotsmonopol	555
13.3	Marktanalyse	556
13.3.1	Käuferverhalten	556
13.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	556
13.3.1.2	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	557
13.3.1.3	Kaufprozesse	558
13.3.2	Marktforschung	561
13.3.3	Marktsegmentierung	564
13.4	Marketingstrategien	568
13.4.1	Produkt-Markt-Strategien	568
13.4.2	Generische Strategien	569
13.5	Absatzpolitische Instrumente	570
13.5.1	Produktpolitik	571
13.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	573
13.5.2.1	Preispolitik	575
13.5.2.1.1	Preisbestimmung	575
13.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	576
13.5.2.1.3	Preisverlauf	578
13.5.2.2	Konditionenpolitik	579
13.5.3	Kommunikationspolitik	580
13.5.3.1	Werbung	581
13.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	585
13.5.3.3	Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente ..	586
13.5.3.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	587
13.5.3.5	Customer-Relationship-Management	588
13.5.4	Distributionspolitik	588
13.5.4.1	Absatzwegpolitik (Akquisitorische Distribution)	589
13.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution)	590
13.6	Kennzahlen	591
13.7	Zusammenfassung	591
13.8	Schlüsselbegriffe	592
13.9	Wiederholungsfragen	593

13.10	Fallstudie	594
13.11	Internethinweise	595
13.12	Literaturhinweise	596
TEIL IV	Rechnungs- und Finanzwesen	597
14	Externes Rechnungswesen	599
14.1	Grundlagen	599
14.1.1	Begriffe	600
14.1.1.1	Einzahlung und Auszahlung	601
14.1.1.2	Einnahme und Ausgabe	602
14.1.1.3	Ertrag und Aufwand	603
14.1.1.4	Leistung und Kosten	603
14.1.2	Aufgaben des externen Rechnungswesens	605
14.2	Buchführung	607
14.2.1	Gesetzliche Grundlagen	607
14.2.2	Bücher	609
14.2.3	Konten	610
14.2.4	Buchungen	611
14.3	Jahresabschluss	613
14.3.1	Bilanz	615
14.3.1.1	Bilanzpositionen der Aktivseite	617
14.3.1.2	Bilanzpositionen der Passivseite	618
14.3.1.3	Bilanzänderungen	620
14.3.2	Gewinn- und Verlustrechnung	622
14.3.2.1	Erträge	622
14.3.2.2	Aufwendungen	623
14.3.2.3	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	624
14.3.2.4	Gesamtkostenverfahren versus Umsatzkostenverfahren ...	624
14.3.2.5	Zusammenhang zwischen Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz	626
14.3.3	Kapitalflussrechnung	627
14.3.4	Anhang	630
14.3.5	Lagebericht	630
14.3.6	Verwendung des Jahresergebnisses	631
14.3.7	Offenlegung des Jahresabschlusses	631
14.4	Internationale Rechnungslegung	632
14.5	Fallbeispiel	633
14.6	Kennzahlen	640
14.7	Zusammenfassung	640
14.8	Schlüsselbegriffe	642
14.9	Wiederholungsfragen	643
14.10	Fallstudie	644
14.11	Internethinweise	648
14.12	Literaturhinweise	649

15	Internes Rechnungswesen	650
15.1	Grundlagen	650
15.1.1	Unterteilung von Kostenrechnungssystemen	651
15.1.2	Vorgehensweise bei der Kostenrechnung	653
15.2	Kostentheorie	653
15.3	Kalkulation	654
15.3.1	Kostenartenrechnung	655
15.3.1.1	Kostenermittlung	656
15.3.1.1.1	Materialkosten	656
15.3.1.1.2	Personalkosten	656
15.3.1.1.3	Abschreibungen	657
15.3.1.1.4	Fremdleistungskosten	658
15.3.1.1.5	Wagniskosten	658
15.3.1.1.6	Zinsen	659
15.3.1.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben	659
15.3.1.2	Kostencharakterisierung	659
15.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	660
15.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	662
15.3.2	Kostenstellenrechnung	664
15.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	664
15.3.2.2	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten	666
15.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	668
15.3.2.4	Ermittlung von Kalkulationssätzen	670
15.3.3	Kostenträgerrechnung	671
15.3.3.1	Divisionskalkulation	671
15.3.3.2	Äquivalenzziffernkalkulation	672
15.3.3.3	Zuschlagskalkulation	673
15.3.4	Ermittlung des Verkaufspreises	676
15.3.5	Prozesskostenrechnung	678
15.4	Erfolgsrechnungen	679
15.4.1	Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis	679
15.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	680
15.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	680
15.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	682
15.4.2.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	683
15.5	Entscheidungsrechnungen	684
15.5.1	Programmplanung	685
15.5.2	Preisbestimmung	686
15.5.3	Break-even-Analyse	686
15.5.4	Make-or-buy-Analysen	687
15.6	Kontrollrechnungen	688
15.6.1	Systeme der Kontrollrechnung	688
15.6.2	Plankostenrechnungen	689
15.7	Zusammenfassung	691
15.8	Schlüsselbegriffe	692
15.9	Wiederholungsfragen	692

15.10	Fallstudie	693
15.11	Literaturhinweise	698
16	Investition	699
16.1	Grundlagen	699
16.1.1	Unterteilung der Investitionen	699
16.1.2	Aufgaben im Investitionsbereich	701
16.1.3	Vorgehensweise bei Investitionen	702
16.2	Fallbeispiel	704
16.3	Ermittlung der Investitionsdaten	704
16.3.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung	706
16.3.2	Ermittlung der Nutzungsdauer	707
16.3.3	Ermittlung der Rückflüsse	707
16.3.3.1	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen	708
16.3.3.2	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen	708
16.3.3.3	Abschreibungen im Rahmen von Investitionsrechnungen	709
16.3.4	Ermittlung des Liquidationserlöses	709
16.4	Verfahren der Investitionsrechnung	712
16.4.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	713
16.4.1.1	Kostenvergleichsrechnung	713
16.4.1.2	Gewinnvergleichsrechnung	714
16.4.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	716
16.4.1.4	Statische Amortisationsrechnung	717
16.4.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	719
16.4.2.1	Kapitalwertmethode	720
16.4.2.2	Interne Zinsfußmethode	723
16.4.2.3	Annuitätenmethode	724
16.5	Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen	726
16.6	Kennzahlen	728
16.7	Zusammenfassung	728
16.8	Schlüsselbegriffe	729
16.9	Wiederholungsfragen	729
16.10	Fallstudie	730
16.11	Literaturhinweise	733
17	Finanzierung	734
17.1	Grundlagen	734
17.1.1	Unterteilung der Finanzierungsformen	736
17.1.2	Ziele der Finanzierung	737
17.1.3	Vorgehensweise bei der Finanzierung	738
17.2	Innenfinanzierung	739
17.2.1	Selbstfinanzierung	740
17.2.2	Finanzierung aus Rückstellungen	741
17.2.3	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	741

17.3	Außenfinanzierung	742
17.3.1	Beteiligungsfinanzierung	742
17.3.2	Kreditfinanzierung	743
17.3.2.1	Kundenkredit	744
17.3.2.2	Lieferantenkredit	745
17.3.2.3	Kontokorrentkredit	746
17.3.2.4	Lombardkredit	746
17.3.2.5	Darlehen von Kreditinstituten	746
17.3.2.6	Schuldverschreibungen	746
17.3.2.7	Schuldscheindarlehen	748
17.3.2.8	Genussscheine	748
17.3.3	Subventionsfinanzierung	748
17.3.4	Finanzierung durch Kapitalsubstitution	748
17.3.4.1	Leasing	749
17.3.4.2	Factoring	750
17.4	Kennzahlen	751
17.4.1	Horizontale Kapitalstruktur	751
17.4.2	Vertikale Kapitalstruktur	753
17.5	Zusammenfassung	755
17.6	Schlüsselbegriffe	756
17.7	Wiederholungsfragen	757
17.8	Fallstudie	758
17.9	Internethinweise	759
17.10	Literaturhinweise	760
	Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	761
	Sach- und Personenverzeichnis	765
	Autoren	784