

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
	<b>Symbole und Abkürzungen</b> .....	<b>XVII</b>
<b>1</b>	<b>Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Wirtschaften und ökonomisches Prinzip</b> .....	<b>1</b>
1.1.1	Einteilung von Gütern .....	1
1.1.2	Ökonomisches Prinzip .....	3
<b>1.2</b>	<b>Betrieb und Unternehmen</b> .....	<b>4</b>
1.2.1	Einteilung von Wirtschaftseinheiten .....	4
1.2.2	Betriebliche Funktionen und Umsatzprozess .....	5
1.2.3	Klassifikation von Unternehmen .....	7
1.2.4	Unternehmensziele .....	8
1.2.5	Rechtsformen von Unternehmen .....	9
1.2.5.1	Einzelunternehmen .....	11
1.2.5.2	Personengesellschaften .....	11
1.2.5.3	Kapitalgesellschaften .....	12
1.2.5.3.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	13
1.2.5.3.2	Aktiengesellschaft (AG) .....	14
1.2.5.4	Misch- und Sonderformen .....	15
1.2.5.5	Gesellschaftsformen europäischen Gesellschaftsrechts .....	16
1.2.6	Unternehmensverbindungen .....	17
<b>1.3</b>	<b>Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft</b> .....	<b>18</b>
1.3.1	Zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre .....	18
1.3.2	Beziehungen zu anderen Wissenschaften .....	19
1.3.3	Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre .....	20

<b>2</b>	<b>Planung und Entscheidung</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Grundlagen der Planung</b>	<b>24</b>
2.1.1	Begriff der Planung	24
2.1.2	Phasen der Planung	25
2.1.2.1	Problemstellung	26
2.1.2.2	Alternativenermittlung	27
2.1.2.3	Bewertung und Auswahl	28
2.1.3	Planungsreichweite	28
<b>2.2</b>	<b>Modelle und modellgestützte Planung</b>	<b>29</b>
2.2.1	Modellbegriff	30
2.2.2	Einteilung von Modellen	30
2.2.2.1	Einsatzzweck von Modellen	30
2.2.2.2	Qualitative und quantitative Modelle	31
2.2.2.3	Unterteilungsmöglichkeiten nach der Art der Abstraktion	32
2.2.3	Quantitative Entscheidungsmodelle	33
2.2.3.1	Deterministische einkriterielle Optimierungsmodelle	34
2.2.3.1.1	Beispiele linearer Optimierungsmodelle	35
2.2.3.1.2	Beispiel eines binären linearen Optimierungsmodells	38
2.2.3.1.3	Beispiel eines nichtlinearen Optimierungsmodells	38
2.2.3.2	Deterministische multikriterielle Optimierungsmodelle	39
2.2.3.3	Stochastische Optimierungsmodelle	39
2.2.4	Modellgestützte Planung	40
2.2.4.1	Struktureigenschaften von Entscheidungsproblemen	40
2.2.4.2	Planung als modellgestützter Strukturierungsprozess	42
2.2.5	Planungs- und Entscheidungsmethoden	46
<b>2.3</b>	<b>Grundlagen der Entscheidungstheorie</b>	<b>47</b>
2.3.1	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	48
2.3.2	Entscheidung bei Unsicherheit und einem Ziel	49
2.3.2.1	Lösungsmöglichkeiten bei Risiko	50
2.3.2.2	Lösungsmöglichkeiten bei Ungewissheit	53
2.3.3	Entscheidung bei Sicherheit und mehreren Zielen	54
2.3.3.1	Zielbeziehungen	55
2.3.3.2	Lösung von Zielkonflikten	56
2.3.4	Nutzentheorie	59
2.3.4.1	Nutzenermittlung bei Sicherheit und einem Ziel	59

2.3.4.2	Nutzenermittlung bei Sicherheit und mehreren Zielen . . . . .	61
2.3.4.3	Nutzenermittlung bei Unsicherheit und einem Ziel. . . . .	63
2.3.4.3.1	Einführende Beispiele und Bernoulli-Prinzip . . . . .	63
2.3.4.3.2	Möglichkeiten der Ermittlung von Risikonutzenfunktionen . . . . .	65
2.3.4.3.3	Axiome des Bernoulli-Prinzips . . . . .	68
2.3.5	Mehrstufige Entscheidungsprobleme. . . . .	69
<b>2.4</b>	<b>Grundlagen der Optimierung (Operations Research) . . . . .</b>	<b>72</b>
2.4.1	Lineare Optimierung . . . . .	73
2.4.1.1	Allgemeines Modell und Simplex-Algorithmus . . . . .	73
2.4.1.2	Spezielle lineare Optimierungsmodelle. . . . .	75
2.4.1.2.1	Einige graphentheoretische Grundlagen . . . . .	75
2.4.1.2.2	Kürzeste-Wege-Probleme . . . . .	76
2.4.1.2.3	Das klassische Transportproblem . . . . .	78
2.4.2	Ganzzahlige und kombinatorische Optimierung . . . . .	79
2.4.3	Bemerkungen zur nichtlinearen Optimierung . . . . .	82
2.4.4	Standardsoftware für Optimierungsprobleme . . . . .	83
<b>3</b>	<b>Produktion. . . . .</b>	<b>85</b>
<b>3.1</b>	<b>Produktionstheorie . . . . .</b>	<b>85</b>
3.1.1	Grundlegende Begriffe. . . . .	85
3.1.2	Substitutionale Produktionsfunktionen . . . . .	88
3.1.2.1	Das Ertragsgesetz. . . . .	88
3.1.2.2	Neoklassische Produktionsfunktionen. . . . .	90
3.1.3	Limitationale Produktionsfunktionen . . . . .	92
3.1.3.1	Die Leontief-Produktionsfunktion. . . . .	93
3.1.3.2	Kombination mehrerer linearer Technologien. . . . .	94
3.1.3.3	Nichtlinear-limitationale Produktionsfunktionen . . . . .	94
3.1.3.4	Mehrstufige Leontief-Produktionsfunktion . . . . .	95
3.1.4	Die Produktionsfunktion von Gutenberg. . . . .	96
3.1.5	Weitere Produktionsfunktionen . . . . .	99
<b>3.2</b>	<b>Kostentheorie . . . . .</b>	<b>100</b>
3.2.1	Grundlagen der Kostentheorie. . . . .	100
3.2.2	Kostenfunktionen bei substitutionalen Produktionsfunktionen. . . . .	104
3.2.3	Kostenfunktionen bei linear-limitationalen Produktionsfunktionen . . . . .	107
3.2.4	Kostenfunktionen auf Basis der Gutenberg-Produktionsfunktion . . . . .	108

<b>3.3</b>	<b>Grundbegriffe der Produktionsplanung</b> .....	<b>109</b>
3.3.1	Gegenstand der Produktionsplanung .....	109
3.3.2	Produktionsformen. ....	110
3.3.3	Produktionsprogrammplanung. ....	112
3.3.4	Bereitstellungsplanung. ....	113
3.3.5	Produktionsprozessplanung .....	114
<b>3.4</b>	<b>Planung des aktuellen Produktionsprogramms</b> .....	<b>116</b>
3.4.1	Ein einperiodiges, einstufiges Modell (Standardansatz) .....	116
3.4.2	Ein mehrperiodiges, einstufiges Modell .....	117
3.4.3	Ein mehrstufiges Modell .....	119
<b>3.5</b>	<b>Ausgewählte Aufgaben der Produktionsprozessplanung</b> .....	<b>119</b>
3.5.1	Ziele der Produktionsprozessplanung .....	120
3.5.2	Durchlaufterminierung mit Hilfe der Netzplantechnik .....	121
3.5.2.1	Strukturplanung .....	122
3.5.2.2	Zeitplanung .....	124
3.5.3	Kapazitätsplanung .....	126
3.5.4	Maschinenbelegungsplanung.....	128
<b>3.6</b>	<b>Konzepte der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)</b> .....	<b>130</b>
3.6.1	Entwicklungsstand von PPS-Systemen .....	130
3.6.2	Alternative Ansätze für PPS-Systeme und neuere Entwicklungen .	132
<b>4</b>	<b>Materialwirtschaft und Logistik</b> .....	<b>135</b>
<b>4.1</b>	<b>Grundlegende Begriffe und Definitionen</b> .....	<b>135</b>
<b>4.2</b>	<b>Materialbedarfsplanung</b> .....	<b>138</b>
4.2.1	ABC- und XYZ-Analyse .....	138
4.2.2	Methoden der Materialbedarfsermittlung .....	140
4.2.2.1	Verbrauchsorientierte Methoden .....	140
4.2.2.1.1	Grundlagen. ....	140
4.2.2.1.2	Regressionsrechnung .....	142
4.2.2.1.3	Gleitende Durchschnitte und exponentielle Glättung .....	144
4.2.2.1.4	Zeitreihenanalyse.....	146
4.2.2.2	Programmorientierte Methoden.....	149

<b>4.3</b>	<b>Bestellmengen- und Losgrößenplanung</b> .....	<b>150</b>
4.3.1	Klassifikation und Definitionen.....	151
4.3.2	Statisch-deterministische Modelle.....	154
4.3.2.1	Einstufige Einproduktmodelle.....	154
4.3.2.1.1	Das klassische Bestellmengenmodell (EOQ-Modell).....	155
4.3.2.1.2	Ein Modell mit endlicher Fertigungsgeschwindigkeit.....	156
4.3.2.2	Das Mehrproduktmodell ELSP.....	158
4.3.3	Dynamisch-deterministische Modelle.....	161
4.3.3.1	Das Grundmodell von Wagner und Whitin.....	162
4.3.3.2	Exakte Lösung durch Bestimmung kürzester Wege.....	163
4.3.3.3	Heuristische Lösung mittels sukzessiver Loserweiterung.....	165
<b>4.4</b>	<b>Transport- und Tourenplanung</b> .....	<b>166</b>
4.4.1	Aufgabenstellung der Tourenplanung.....	166
4.4.2	Charakteristika von Tourenproblemen.....	167
4.4.3	Zwei Grundprobleme der Tourenplanung.....	170
4.4.4	Heuristische Verfahren für CVRP.....	171
<b>4.5</b>	<b>Standort- und Strukturplanung</b> .....	<b>173</b>
4.5.1	Das Steiner-Weber-Modell.....	174
4.5.2	Das unkapazitierte Warehouse Location-Problem (WLP).....	176
<b>5</b>	<b>Absatz und Marketing</b> .....	<b>179</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundlagen</b> .....	<b>179</b>
5.1.1	Wichtige Begriffe.....	179
5.1.2	Absatzpolitisches Instrumentarium.....	181
5.1.3	Marktforschung und Marketingforschung.....	181
5.1.4	Situationsanalyse.....	183
5.1.5	Marktsegmentierung.....	186
5.1.6	Marktformen und -verhalten.....	187
<b>5.2</b>	<b>Preis- bzw. Kontrahierungspolitik</b> .....	<b>188</b>
5.2.1	Allgemeines zur Preisgestaltung.....	188
5.2.2	Grundlagen der Preistheorie.....	189
5.2.3	Preisbestimmung beim Angebotsmonopol.....	192
5.2.4	Preisbestimmung bei atomistischer Konkurrenz.....	193
5.2.5	Preisbestimmung bei polypolistischer Konkurrenz.....	194
5.2.6	Preisbestimmung beim Angebotsoligopol.....	195

## XII Inhaltsverzeichnis

5.2.7	Preisbestimmung in der Praxis .....	196
5.2.7.1	Preispolitische Prinzipien .....	196
5.2.7.2	Preispolitische Strategien .....	198
5.2.7.3	Simultane Festlegung von Preisen mehrerer Produkte .....	200
5.2.8	Gestaltung von Vertragskonditionen .....	202
<b>5.3</b>	<b>Produktpolitik .....</b>	<b>204</b>
5.3.1	Gestaltung von Produkten .....	205
5.3.2	Handlungsmöglichkeiten der Produktpolitik .....	206
5.3.3	Analyse von Produkten und Absatzprogrammen .....	206
5.3.3.1	Produktlebenszyklus .....	207
5.3.3.2	Analyse des Absatzprogramms .....	208
5.3.4	Planung des Absatzprogramms .....	209
5.3.5	Forschung und Entwicklung .....	211
<b>5.4</b>	<b>Distributionspolitik .....</b>	<b>212</b>
5.4.1	Akquisitorische Distribution .....	213
5.4.1.1	Formen von Absatzkanälen .....	213
5.4.1.2	Auswahl und Gestaltung von Absatzkanälen .....	215
5.4.2	Distributions-Logistik .....	217
5.4.2.1	Distributionsnetze und Standortplanung .....	217
5.4.2.2	Verpackung .....	219
<b>5.5</b>	<b>Kommunikationspolitik .....</b>	<b>219</b>
5.5.1	Werbung .....	219
5.5.1.1	Festlegung des Werbebudgets .....	220
5.5.1.2	Auswahl von Werbemedien (Media-Selektion) .....	222
5.5.2	Verkaufsförderung .....	224
5.5.3	Public Relations .....	225
5.5.4	Persönlicher Verkauf .....	225
5.5.5	Customer Relationship Management (CRM) .....	225
<b>5.6</b>	<b>Optimierung des Marketing-Mix .....</b>	<b>226</b>
5.6.1	Das Modell von Dorfmann und Steiner .....	227
5.6.2	Ein einfaches lineares Optimierungsmodell .....	228

<b>6</b>	<b>Investition und Finanzierung</b>	<b>231</b>
<b>6.1</b>	<b>Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge</b>	<b>231</b>
6.1.1	Zum Begriff der Investition	231
6.1.2	Zum Begriff der Finanzierung	233
6.1.3	Formen der (externen) Eigenfinanzierung	236
6.1.4	Formen der (externen) Fremdfinanzierung	239
6.1.4.1	Kurzfristige Fremdfinanzierung	240
6.1.4.2	Langfristige Fremdfinanzierung	242
6.1.5	Formen der Innenfinanzierung	243
<b>6.2</b>	<b>Verfahren zur Beurteilung von Einzelinvestitionen</b>	<b>246</b>
6.2.1	Statische Verfahren	247
6.2.1.1	Gewinnvergleichsrechnung	247
6.2.1.2	Kostenvergleichsrechnung	249
6.2.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	249
6.2.1.4	Amortisationsrechnung	250
6.2.2	Dynamische Verfahren	251
6.2.2.1	Kapitalwertmethode	252
6.2.2.2	Annuitätenmethode	254
6.2.2.3	Interne Zinsfußmethode	255
6.2.2.4	Vollständige Investitions- und Finanzpläne	256
6.2.3	Berücksichtigung von Unsicherheit der Daten	258
6.2.3.1	Korrekturverfahren	258
6.2.3.2	Sensitivitätsanalyse	259
6.2.3.3	Risikoanalyse	260
<b>6.3</b>	<b>Entscheidungen über die Nutzungsdauer</b>	<b>261</b>
6.3.1	Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	262
6.3.2	Nutzungsdauern bei Investitionsketten	263
<b>6.4</b>	<b>Finanzplanung</b>	<b>265</b>
6.4.1	Strategische Finanzplanung	265
6.4.2	Kurzfristige Finanzplanung	268
<b>6.5</b>	<b>Investitions- und Finanzprogrammplanung</b>	<b>270</b>
6.5.1	Investitionsprogrammplanung bei festem Budget	270
6.5.2	Simultane Investitions- und Finanzprogrammplanung	274
6.5.3	Portfolio-Selektion	276

6.5.3.1	Problemstellung .....	277
6.5.3.2	Effiziente Portfolios .....	278
6.5.3.3	Optimierungsmodell .....	280
<b>7</b>	<b>Rechnungswesen und Steuern .....</b>	<b>281</b>
<b>7.1</b>	<b>Finanzbuchhaltung .....</b>	<b>283</b>
7.1.1	Definitiorische Grundlagen .....	283
7.1.2	Die Bilanz .....	284
7.1.3	Buchungen während des Geschäftsjahres .....	287
7.1.3.1	Eröffnung von Bestandskonten .....	287
7.1.3.2	Verbuchung von Geschäftsvorfällen .....	288
7.1.4	Jahresabschluss .....	290
7.1.4.1	Inventur und Inventar .....	290
7.1.4.2	Gewinn- und Verlust-Rechnung .....	292
7.1.4.3	Schlussbilanz .....	293
7.1.5	Prinzipien und Bewertungsfragen der Finanzbuchhaltung .....	294
7.1.5.1	Rechtsgrundlagen und Prinzipien ordnungsmäßiger Buchführung .....	294
7.1.5.2	Internationale Rechnungslegungsvorschriften .....	296
7.1.5.3	Bewertung von und Abschreibung auf Anlagen .....	296
<b>7.2</b>	<b>Kosten- und Erfolgsrechnung (KER) .....</b>	<b>300</b>
7.2.1	Definitiorische Grundlagen .....	300
7.2.1.1	Pagatorische und wertmäßige Kosten .....	300
7.2.1.2	Opportunitätskosten .....	303
7.2.1.3	Die Begriffspaare Kosten/Aufwand und Leistung/Ertrag .....	305
7.2.2	Kostenrechnung .....	308
7.2.2.1	Elemente und prinzipieller Ablauf der Kostenrechnung .....	308
7.2.2.2	Kostenartenrechnung .....	310
7.2.2.2.1	Gliederung der Kostenarten .....	310
7.2.2.2.2	Erfassung der einzelnen Kostenarten .....	310
7.2.2.3	Kostenstellenrechnung .....	312
7.2.2.3.1	Kriterien für die Bildung von Kostenstellen .....	312
7.2.2.3.2	Arten von Kostenstellen .....	313
7.2.2.3.3	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	313
7.2.2.3.4	Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung .....	316
7.2.2.4	Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....	319
7.2.2.4.1	Überblick und Definitionen .....	319



7.2.2.4.2	Divisionskalkulation .....	320
7.2.2.4.3	Zuschlagskalkulation .....	322
7.2.2.4.4	Kalkulation von Kuppelprodukten .....	324
7.2.2.5	Verschiedene Systeme der Kostenrechnung .....	325
7.2.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung .....	327
7.2.3.1	Einführung .....	327
7.2.3.2	Gesamtkostenverfahren (GKV) auf Vollkostenbasis .....	328
7.2.3.3	Umsatzkostenverfahren (UKV) auf Vollkostenbasis .....	328
7.2.3.4	Deckungsbeitragsrechnung .....	330
7.2.4	Einbeziehung der KER in das Schema der Finanzbuchhaltung. ...	331
<b>7.3</b>	<b>Steuern des Unternehmens .....</b>	<b>332</b>
7.3.1	Charakterisierung von Steuern .....	332
7.3.2	Steuerarten .....	333
7.3.3	Einkommensteuer .....	335
7.3.4	Körperschaftsteuer .....	337
7.3.5	Gewerbsteuer .....	338
7.3.6	Umsatzsteuer .....	338
7.3.7	Weitere Steuerarten .....	339
<b>8</b>	<b>Unternehmensführung (Management) .....</b>	<b>341</b>
<b>8.1</b>	<b>Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge .....</b>	<b>341</b>
8.1.1	Funktionen, Aufgaben und Teilsysteme des Managements. ....	342
8.1.2	Ebenen des Managements .....	344
8.1.3	Führungsstile und Management-by-Konzepte .....	344
<b>8.2</b>	<b>Unternehmenspolitik .....</b>	<b>346</b>
8.2.1	Erfassung und Analyse der Ausgangslage .....	347
8.2.2	Ausgestaltung der Unternehmenspolitik .....	348
<b>8.3</b>	<b>Planung und Kontrolle .....</b>	<b>349</b>
<b>8.4</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>351</b>
8.4.1	Aufbauorganisation .....	353
8.4.1.1	Organisatorische Differenzierung .....	354
8.4.1.1.1	Aufgabenanalyse .....	354
8.4.1.1.2	Aufgabensynthese .....	355
8.4.1.1.3	Abteilungsbildung .....	356

8.4.1.2	Organisatorische Integration und Koordination . . . . .	357
8.4.2	Ablauf- oder Prozessorganisation . . . . .	360
8.4.2.1	Aufgabenbereich . . . . .	360
8.4.2.2	Prozessanalyse . . . . .	361
8.4.3	Instrumente oder Hilfsmittel im Bereich Organisation . . . . .	362
<b>8.5</b>	<b>Personalmanagement . . . . .</b>	<b>363</b>
8.5.1	Personalbedarfsplanung . . . . .	363
8.5.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs . . . . .	364
8.5.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs . . . . .	365
8.5.2	Personalbeschaffung . . . . .	366
8.5.3	Personaleinsatzplanung . . . . .	367
8.5.3.1	Personaleinführung und -einarbeitung . . . . .	367
8.5.3.2	Personalzuordnung . . . . .	368
8.5.4	Vergütungs- und Sozialpolitik . . . . .	369
8.5.4.1	Vergütungs- oder Entgeltpolitik . . . . .	369
8.5.4.2	Lohnformen . . . . .	372
8.5.4.2.1	Zeitlohn . . . . .	372
8.5.4.2.2	Akkordlohn . . . . .	373
8.5.4.2.3	Prämienlohn . . . . .	374
8.5.4.3	Sozialpolitik . . . . .	374
8.5.5	Personalmotivation und -entwicklung . . . . .	375
<b>8.6</b>	<b>Information und Informationsmanagement . . . . .</b>	<b>376</b>
<b>8.7</b>	<b>Controlling . . . . .</b>	<b>378</b>
8.7.1	Begriff und Aufgaben des Controlling . . . . .	379
8.7.2	Koordinationsaufgaben und -instrumente . . . . .	380
8.7.2.1	Kennzahlensysteme . . . . .	381
8.7.2.2	Koordination innerhalb des Planungssystems . . . . .	382
8.7.2.3	Koordination innerhalb des Informationssystems . . . . .	383
8.7.2.4	Koordination durch Verrechnungspreise . . . . .	384
8.7.2.5	Koordination durch Budgetierung . . . . .	386
8.7.2.6	Koordination in den Bereichen Organisation und Personal . . . . .	388
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>391</b>
	<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>403</b>