

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 2. Auflage	V
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV

## **Teil A: Grundlagen** **1**

---

I. Systematik der Betriebswirtschaft (Prof. Werner Pepels)	1
1. Einordnung der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1 Genese	1
1.2 Modellbildung zur Erkenntnisgewinnung	2
2. Gesamtwirtschaftliche Einbettung	3
3. Wirtschaftseinheiten als Akteure	6
3.1 Haushalt	6
3.2 Betrieb	7
3.3 Unternehmung	8
3.4 Wirtschaften als Kern der BWL	9
4. Ziele der Unternehmung	11
4.1 Oberziele	11
4.2 Zentrale Zielinhalte	13
4.3 Zieldimensionen	15
4.4 Horizontale Zielbeziehungen	16
5. Entscheidungen der Unternehmen	16
5.1 Entscheidungsanforderungen	16
5.2 Entscheidungssituationen	17
6. Pläne der Unternehmen	18
7. Entwicklung von Unternehmen – Ausgewählte Faktoren	20
7.1 Wissen	20
7.2 Innovation	21
7.3 Forschung und Entwicklung	22
7.4 Risikomanagement	24
II. Konstitutive Entscheidungen der Unternehmung (Prof. Werner Pepels)	29
1. Rechtliche Grundlagen der Geschäftstätigkeit	29
2. Kaufmannseigenschaft	30
3. Rechtsform der Unternehmung	31
3.1 Einteilung	31
3.2 Einzelunternehmung	32
3.3 Personengesellschaften	32
3.3.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts	32

**VERZEICHNIS**

Inhalt

3.3.2	Offene Handelsgesellschaft	33
3.3.3	Kommanditgesellschaft	33
3.3.4	GmbH & Co. KG	34
3.3.5	Stille Gesellschaft	34
3.3.6	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung	35
3.3.7	Partnerschaftsgesellschaft	35
3.4	Kapitalgesellschaften	35
3.4.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	36
3.4.2	Aktiengesellschaft	37
3.4.3	Kommanditgesellschaft auf Aktien	39
3.5	Sonstige Rechtsformen	40
4.	Standortwahl	42
5.	Überbetriebliche Zusammenschlüsse	43
5.1	Arten von Unternehmensverbindungen	43
5.2	Unternehmenskooperationen	43
5.2.1	Kooperationsformen	43
5.2.2	Branchenweite Kooperation	44
5.2.3	Wettbewerbsbeschränkende Kooperation	44
5.2.4	Temporäre Kooperation	45
5.2.5	Dauerhafte Kooperation	45
5.3	Unternehmenskonzentrationen	47
5.3.1	Charakter der Konzentration	47
5.3.2	Beteiligung	48
5.3.3	Fusion	48
5.3.4	Konzern	49
5.3.5	Doppelgesellschaft	50
6.	Unternehmensverfassung	50
7.	Mitbestimmung	51
8.	Verantwortung der Unternehmen	53
8.1	Nachhaltigkeit	53
8.2	Corporate citizenship	55
III.	Planung der Unternehmensentwicklung – Entrepreneurship und Businessplan (Dr. Andreas Puls)	63
1.	Grundlagen der Unternehmensplanung	63
2.	Planung der Unternehmensgründung	64
2.1	Begriffliche Darstellung von Unternehmensgründung und Entrepreneurship	65
2.2	Motive und charakteristische Eigenschaften von Unternehmensgründern	66
2.2.1	Motive für eine Unternehmensgründung	66
2.2.2	Charakteristische Eigenschaften eines Unternehmensgründers	67
2.3	Chancen und Risiken der Unternehmensgründung	67
2.4	Das Phasenmodell der Existenzgründung	68

2.5	Möglichkeiten der Ideengewinnung und -bewertung	69
3.	Businessplan als integriertes Instrument der Unternehmensplanung	72
3.1	Businessplan als zentrales Planungsinstrument	72
3.2	Bestandteile eines Businessplans	76
3.2.1	Executive summary	76
3.2.2	Unternehmen und Organisation	76
3.2.3	Produkt(e) bzw. Dienstleistung(en)	77
3.2.4	Markt und Wettbewerb	78
3.2.5	Marketing und Vertrieb	79
3.2.6	Realisierungsfahrplan	80
3.2.7	Risikoanalyse	81
3.2.8	Finanzplanung	82
3.2.9	Anhang	84
3.3	Typische Fehler und Probleme bei der Erstellung eines Businessplans	84
3.4	Ausgewählte Hilfestellung(en) und Unterstützung(en)	85
3.5	Zusammenfassung	86
<b>Teil B: Betriebliche Güter- und Informationsflüsse</b>		<b>95</b>
i.	Beschaffung, Produktion, Logistik (Prof. Dr. Peter Kürble)	95
1.	Einleitung	96
1.1	Problemstellung	96
1.2	Ziel des Beitrags	97
1.3	Gang der Untersuchung	97
2.	Efficient consumer response – Eine Übersicht	97
2.1	Begriffsbestimmung	97
2.2	Ziele und Aufgaben	98
2.3	Elemente des ECR	101
2.3.1	Category management	101
2.3.2	Supply chain management	102
3.	SCM – Das Kooperationsfeld Logistik	102
3.1	Ziele des SCM	102
3.1.1	Marktpsychologische Ziele	103
3.1.2	Marktökonomische Ziele	103
3.2	Basisstrategien	103
3.2.1	Efficient replenishment	103
3.2.2	Efficient administration	104
3.2.3	Efficient operating standards	105
3.3	SCOR als SC-Referenz-Modell	107
4.	Beschaffung als Teilelemente des SCM	110
4.1	Definition und Ziele	110
4.2	Bedarfsermittlung	110
4.2.1	Programmierorientierte Bedarfsermittlung	111

**VERZEICHNIS**

Inhalt

4.2.2	Verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung	114
4.3	Make or buy	115
4.4	Lieferantenmanagement	117
5.	Produktion	120
5.1	Definition und Ziele	120
5.2	Aufbauorganisation	121
5.3	Ablauforganisation	122
5.4	Produktionsmanagement	124
6.	Zusammenfassung	126
II.	Prozess- und Qualitätsmanagement (Prof. Dr. Hubert Schüle)	139
1.	Zielsetzungen des Prozess- und Qualitätsmanagements	139
2.	Grundlagen des Prozessmanagement	141
2.1	Was ist Prozessmanagement?	141
2.2	Instrumente des Prozessmanagement	144
2.2.1	Prozessmodellierung	144
2.2.2	Analyse von Verbesserungspotentialen	145
2.2.3	Maßnahmen zum Verbessern von Geschäftsprozessen	147
2.2.4	Prozessüberwachung	149
2.3	Prozessmanagement und IKS	149
2.4	Organisatorische Verankerung des Prozessmanagement	151
3.	Grundlagen des Qualitätsmanagements	152
3.1	Was ist Qualitätsmanagement?	152
3.2	Instrumente des Qualitätsmanagements	154
3.2.1	Quality function deployment – QFD	156
3.2.2	Prüfplanung und -durchführung	157
3.2.3	Visuelle Hilfsmittel	157
3.2.4	Kaizen/Kontinuierliche Verbesserung	158
3.2.5	Betriebliches Vorschlagswesen	159
3.2.6	DIN ISO 900x	159
3.2.7	EFQM excellence award	160
3.3	Qualitätskosten	161
3.4	Qualitätsmanagement und Informationsverarbeitung	162
3.5	Organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements	163
III.	Marketing und Vertrieb	171
1.	Denkhaltung im Marketing	171
1.1	Marketingkonzept	171
1.2	Marketinginhalte	173
1.3	Leitlinien des Marketings	175
1.4	Marktarten	180
2.	Aktivitäten im Marketing	181
2.1	Marketing-Instrumente	181
2.2	Angebotsgestaltung	182
2.2.1	Produktpolitik im Marketing	183
2.2.2	Programmpolitik im Marketing	184

2.3	Gegenleistungsgestaltung	185
2.3.1	Preispolitik im Marketing	185
2.3.2	Konditionenpolitik im Marketing	189
2.4	Informationsgestaltung	190
2.4.1	Kommunikationspolitik im Marketing	190
2.4.2	Identitätspolitik im Marketing	194
2.5	Verfügbarkeitsgestaltung	194
2.5.1	Distributionspolitik im Marketing	194
2.5.2	Verkaufspolitik im Marketing	198
2.6	Marketing-Mix	199
IV.	Personalwirtschaft und Organisation (Prof Dr. Reiner Bröckermann)	207
1.	Personalwirtschaft	207
1.1	Aufgaben rund um das Personal	207
1.2	Personalplanung und -controlling	208
1.3	Personalbeschaffung und -einsatz	212
1.4	Personalbeurteilung und Entgelt	216
1.5	Personalführung und -service	219
1.6	Personalentwicklung und -freisetzung	224
2.	Organisation	230
2.1	Organisation in und für Unternehmen	230
2.2	Aufbauorganisation	230
2.3	Ablauforganisation	234
3.	Organisationsentwicklung	236
<b>Teil C: Betriebliche Geldflüsse</b>		<b>241</b>
I.	Finanzierung (Prof Dr. Klaus R. Kampmann)	241
1.	Grundlagen der betrieblichen Finanzierung	241
1.1	Finanzierung	241
1.2	Ziele der Finanzfunktion	242
2.	Sicherung der Liquidität	243
2.1	Entstehung und Arten des Kapitalbedarfs – Finanzplanung	243
2.2	Innenfinanzierung	245
2.3	Außenfinanzierung	247
2.3.1	Beteiligungsfinanzierung	248
2.3.2	Fremdfinanzierung	250
2.3.3	Mischformen der Außenfinanzierung	252
3.	Reduktion der Kapitalkosten	252
3.1	Kostenkomponenten der Finanzierung	253
3.2	Fremdkapitalkosten	253
3.3	Eigenkapitalkosten	254
4.	Begrenzung finanzwirtschaftlicher Risiken	255
4.1	Liquiditätsrisiken	255

**VERZEICHNIS**

Inhalt

4.2	Erfolgsrisiken	256
5.	Zusammenhänge zwischen Finanzierung, Investition und weiteren betrieblichen Gestaltungsbereichen	257
II.	Investition (Prof. Klaus W. ter Horst)	265
1.	Grundlagen	265
1.1	Investition, Investitionsarten	265
1.2	Zahlungsreihe der Investition	266
1.3	Investitionsplanung und -kontrolle	267
1.4	Einordnung der Investitionsbefugnisse in die Unternehmensorganisation	272
2.	Statische Methoden der Investitionsrechnung	272
2.1	Gewinnvergleichsrechnung	273
2.2	Statische Amortisationsdauer	274
2.3	Renditevergleichsrechnung	275
2.4	Eignung der statischen Methoden	276
3.	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	276
3.1	Endkapitalwertmethode	276
3.2	Dynamische Amortisationsdauer	279
3.3	Kapitalwertmethode	280
3.4	Die Annuitätenmethode	281
3.5	Interne Zinssatz-Methode	283
3.6	Eignung der dynamischen Methoden	285
4.	Ausblick	286
III.	Externes Rechnungswesen (Prof. Dr. Walter Schober/Prof. Dr. Torsten Graap)	293
1.	Aufgaben des externen Rechnungswesens im Überblick	293
2.	Jahresabschluss und Bilanzpolitik	294
2.1	Funktionen und Elemente des Jahresabschlusses	294
2.2	Rechtsgrundlagen des Jahresabschlusses	296
2.3	Ansatz- und Bewertungsvorschriften	302
2.4	Bilanzpolitische Optionen des Unternehmens	310
2.5	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung (IFRS)	312
2.6	Auswirkungen des BilMoG auf den Jahresabschluss ab 2010	314
2.7	Konzernrechnungslegung	315
3.	Buchführung	317
3.1	Rechenelemente der Buchführung	317
3.2	Technik der doppelten Buchführung	318
4.	Unternehmensbewertung	321
4.1	Substanzorientierte Unternehmensbewertung	322
4.2	Ertragsorientierte Unternehmensbewertung	324
4.3	Mischverfahren	326
4.4	Multiple-Verfahren	327
5.	Steuern	328
5.1	Überblick zu wesentlichen Unternehmenssteuern	329
5.2	Berechnungsansätze zur Unternehmensbesteuerung	329

IV. Internes Rechnungswesen (Prof. Dr. Thomas Kümpel/Dipl.-Kfm. Gernot Keller)	337
1. Kostenrechnung als elementares Teilgebiet des internen Rechnungswesens	337
2. Konventionelle Kostenrechnung auf Vollkostenbasis	338
2.1 Teilbereiche der Kostenrechnung	338
2.1.1 Kostenartenrechnung	338
2.1.2 Kostenstellenrechnung	342
2.1.3 Kostenträgerrechnung	348
2.2 Beurteilung der Vollkostenrechnung	356
3. Moderne Kostenrechnungssysteme	357
3.1 Systeme der Teilkostenrechnung	357
3.1.1 Aufgaben und Inhalte	357
3.1.2 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (direct costing)	357
3.1.3 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	358
3.1.4 Relative Einzelkostenrechnung	359
3.1.5 Teilkostenrechnung als Entscheidungsinstrument	361
3.2 Plankostenrechnung (standard costing)	369
3.2.1 Aufgaben und Inhalte	369
3.2.2 Kostenplanung	370
3.2.3 Kostenkontrolle	371
3.3 Target costing (activity based costing)	377
3.3.1 Aufgaben und Inhalte	377
3.3.2 Methodische Grundzüge	377
3.3.3 Beurteilung	378
3.4 Prozesskostenrechnung	379
3.4.1 Aufgaben und Inhalte	379
3.4.2 Methodische Grundzüge	379
3.4.3 Beurteilung	380
4. Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement	380
V. Controlling (Prof. Dr. Ralf Dillerup)	395
1. Controllingkonzepte	395
2. Controllingdefinitionen	397
3. Einordnung in den betrieblichen Finanzbereich	399
4. Ziele als Basis des Controllings	403
5. Kennzahlen und Kennzahlensysteme	406
6. Planung und Kontrolle als Hauptaufgabe	409
6.1 Pläne und Plansysteme	410
6.2 Planungsprozess	412
6.3 Strategische Planung und Kontrolle	417
6.4 Strategieumsetzung mit der balanced scorecard	422
6.5 Budgetierung	426
6.6 Budgetierungsprozess	429
6.7 Neuere Budgetierungsansätze	431

**VERZEICHNIS**

Inhalt

7. Informationswirtschaft	432
8. Berichtswesen	434
<b>Teil D: Entwicklung des Betriebs</b>	<b>443</b>
I. Wachstum der Unternehmensaktivitäten (Prof. Klaus Birker)	443
1. Optionen für ein Wachstum	443
1.1 Gesamtunternehmensebene – Auswahl der Geschäftsfelder	444
1.2 Strategien auf der Geschäftsfeldebene	444
1.2.1 Basisoptionen der Geschäftsfeldstrategie	445
1.2.2 Unternehmensinterne Anforderungen	446
2. Diversifikation	447
2.1 Ausweitung des Leistungsspektrums	447
2.1.1 Horizontale oder vertikale Diversifikation	448
2.1.2 Markt-/Produktdiversifikation	449
2.2 Strategische Ansätze	449
2.3 Wege zur Realisierung	451
3. Überbetriebliche Zusammenschlüsse	452
3.1 Kooperationen	452
3.2 Zusammenschlüsse und Konzerne	453
3.3 Franchising	454
3.4 Wettbewerbsrechtliche Regeln	454
3.5 Betriebsaufspaltung	456
4. Aspekte zur Entscheidungsvorbereitung	457
4.1 Markteintrittsbarrieren	457
4.2 Markt: Chancen und Risiken	458
4.2.1 Marktanalyse	458
4.2.2 Auswertung und Erkenntnisse für weitere Planungen	460
4.3 Ressourcen: Stärken und Schwächen	462
4.4 Verbindlich planen – Flexibel bleiben	464
II. Krisen in der Unternehmensentwicklung (Prof. Klaus Birker)	471
1. Unternehmenskrisen	471
1.1 Kennzeichen einer Krise	472
1.2 Phasen einer Krise	473
1.3 Ursachen und Bedrohung dominanter Ziele	475
2. Krisenprävention	477
2.1 Bewusstheit für mögliche Krisen	477
2.2 Balance zwischen Chancen und Risiken	477
2.3 Krise als Chance	478
3. Krisenbewusstes Management	478
3.1 Integration in strategische Entscheidungen	479
3.2 Signale und Symptome erkennen – Frühwarnsystem	481
3.3 Ursachen analysieren – Diagnose	483

3.4	Maßnahmen planen – Therapie	485
3.5	Konstruktiv managen	486
4.	Sanieren – Mit oder ohne Insolvenz	487
4.1	Grundzüge der Insolvenz	488
4.1.1	Insolvenzeröffnungsverfahren	489
4.1.2	Insolvenzverfahren und Verwertung des Schuldnervermögens	490
4.2	Wege zur Sanierung	491
4.3	Sanierungskonzept	492
4.4	Erfolgreich kommunizieren – Konzepte überzeugend vermitteln	493
4.5	Aspekte zur Sanierung – Mit oder ohne Insolvenz	495
III.	Internationalisierung der Unternehmung (Prof. Werner Pepels)	501
1.	Länderwahl	501
2.	Länderrisiken	503
3.	Handelshemmnisse	506
4.	Auslandsmarktbearbeitung	509
5.	Formen des Außenhandels	511
5.1	Exportgeschäft	511
5.2	Veredlung	513
5.3	Transit und Durchfuhr	514
5.4	Kompensationsgeschäft	514
6.	Formen auf Vertragsbasis	517
6.1	Lizenz	517
6.2	Kontraktmanagement	520
6.2.1	Vertragsfertigung	520
6.2.2	Master franchising	521
6.2.3	Managementvertrag	521
6.3	Internationale Kooperation	522
6.4	Strategische Allianz	523
7.	Formen der Direktinvestition	524
7.1	Beteiligung	525
7.2	Übernahme	526
7.3	Neugründung	527
7.3.1	Eigengründung	527
7.3.2	Joint venture	528
7.4	Werkgemeinschaft	529
8.	Marktführung	530
8.1	Grundorientierung	530
8.2	Leistungsorientierung	531
8.3	Kulturdimensionen	533
IV.	Unternehmensführung (Prof. Dr. Ralf Dillerup)	541
1.	Begriff der Unternehmensführung	541
2.	System der Unternehmensführung	543
3.	Normative Unternehmensführung	546

**VERZEICHNIS**

Inhalt

---

4. Grundlagen strategischer Unternehmensführung	548
5. Elemente strategischer Unternehmensführung	551
5.1 Wertorientierte Unternehmensführung	553
5.2 Marktorientierte Unternehmensführung	555
5.3 Ressourcenorientierte Unternehmensführung	558
5.4 Mergers & Acquisitions	559
5.5 Management des Wandels	561
6. Strategische Planung und Kontrolle	564
Autorenverzeichnis	575
Literaturverzeichnis	579
Stichwortverzeichnis	587