

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 8. Auflage .....	27
Vorwort zur 9. Auflage .....	27
Vorwort zur 11. Auflage .....	28
Vorwort zur 18. Auflage .....	29
Vorwort zur 19. 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 Verträglichkeit .....	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
5. Die Organisation.....	109
a) Die Aufbauorganisation.....	110
aa) Vertikale Aufbauorganisation.....	110
bb) Horizontale Aufbauorganisation.....	116
cc) Zentrale – Dezentrale Organisation.....	118
dd) Führungsstil und Aufbauorganisation.....	118
ee) Managementformen.....	120
b) Die Ablauforganisation.....	123
c) Die Kommunikation.....	124
6. Die Überwachung.....	125
a) Die Kontrolle.....	125
aa) Sicherungsfunktion.....	126
bb) Korrekturfunktion.....	126
cc) Planungsbeurteilungsfunktion.....	127
b) Die Prüfung.....	128
III. Die menschliche Arbeitsleistung im Betrieb (Grundlagen des Personalwesens).....	129
1. Das qualitative Niveau der ausführenden menschlichen Arbeitsleistung.....	129
2. Die Grundprinzipien des Personalwesens.....	131
3. Teilgebiete des Personalwesens.....	133
a) Die Personalpolitik.....	134
b) Die Personalplanung.....	134
c) Die Personalbeschaffung.....	135
d) Der Personaleinsatz.....	136
e) Die Personalführung.....	137
f) Die Formen der Personalentlohnung (Lohnformen).....	137

aa) Der Zeitlohn .....	138
bb) Der Leistungslohn .....	138
aaa) Akkordlohn .....	138
bbb) Prämienlohn .....	142
ccc) Umsatzbeteiligung .....	142
cc) Die Ergebnisbeteiligung .....	142
dd) Die unternehmenswertorientierte Entlohnung .....	145
ee) Freiwillige Sozialleistungen und qualitative Sozialpolitik .....	147
ff) Die Messung der menschlichen Arbeitsleistung .....	147
g) Die Personalentwicklung .....	148
h) Die Personalverwaltung .....	148
i) Das Personal-Controlling .....	149
4. Zukunftsperspektiven des Personalwesens .....	150
IV. Das Vermögen (Die Nutzung des Vermögens) .....	150
1. Das sachliche Anlagevermögen und sein Einsatz .....	150
a) Der Einsatz des sachlichen Anlagevermögens .....	150
aa) Nutzung und Wertminderung .....	151
bb) Berücksichtigung der Wertminderung im Rechnungswesen .....	152
cc) Formen der Abschreibung .....	153
aaa) Lineare (konstante) Abschreibung .....	153
bbb) Degressive Abschreibung .....	153
ccc) Progressive Abschreibung .....	156
ddd) Abschreibung nach der Beanspruchung (Leistung) ..	156
dd) Funktionen der Abschreibung .....	157
aaa) Bewertungsfunktion (statische Interpretation) .....	157
bbb) Aufwandsverteilungsfunktion (dynamische Interpretation) .....	157
ccc) Finanzierungsfunktion .....	158
b) Die Nutzung des sachlichen Anlagevermögens .....	158
c) Die Kapazität und das wirtschaftliche Optimum .....	159
2. Das immaterielle Anlagevermögen und sein Einsatz .....	160
a) Umfang .....	160
b) Einsatz .....	160
c) Firmenwert und Organisationsstruktur .....	161
3. Das finanzielle Anlagevermögen und sein Einsatz .....	162
a) Umfang .....	162
b) Einsatz .....	162

4. Das Umlaufvermögen und sein Einsatz .....	162
a) Die Messung des Einsatzes des Sachumlaufvermögens .....	163
aa) Identitätspreisverfahren .....	164
bb) Durchschnittspreisverfahren .....	164
cc) Gleitendes Durchschnittspreisverfahren .....	165
dd) FIFO-Verfahren .....	165
ee) LIFO-Verfahren .....	165
ff) HIFO-Verfahren .....	165
b) Die Lagerwirtschaft (Materialwirtschaft) .....	165
C. Die konstitutiven Rahmenentscheidungen des Unternehmens .....	167
I. Die Wahl der Rechtsform des Unternehmens .....	167
1. Allgemeines zur Frage der Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform des Unternehmens .....	167
2. Wichtige Bestimmungsgründe .....	168
a) Handelsrechtliche Geschäftsführungs- und Vertretungs- rechte .....	168
b) Haftungsverhältnisse .....	171
c) Gewinnansprüche .....	172
d) Publizitätsvorschriften .....	173
e) Finanzierungsfordernisse und Finanzierungsmöglich- keiten .....	174
f) Steuerbelastungen .....	175
aa) Die Steuerreformgesetze 1993, 1996 und 2000 .....	175
bb) Das Budgetbegleitgesetz 2001 .....	181
cc) Die Steuerbelastung der Unternehmung .....	182
g) Rechtsformabhängige Belastungen .....	186
II. Konzentrationsformen (Unternehmenskonzentrationen) .....	187
1. Wesen und Motive der Unternehmenskonzentrationen .....	187
2. Die Konzentrationsformen .....	188
a) Rechtlich/wirtschaftliche Konzentration: die Verschmel- zung .....	188
b) Wirtschaftliche Konzentrationsformen .....	190
aa) Konzern .....	190
bb) Kartell .....	191
cc) Interessengemeinschaft .....	196
dd) Gelegenheitsgesellschaft .....	196
ee) Investment-Trust .....	197

III.	Der Standort der Betriebe .....	198
IV.	Die Unternehmensverfassung .....	200
1.	Der Begriff der Unternehmensverfassung .....	200
2.	Die Marktverfassung .....	201
3.	Die Finanzverfassung .....	202
4.	Die Organisationsverfassung .....	204
5.	Die Theorie der Verfügungsrechte .....	206
6.	Die Potentiale für Unternehmensgründungen .....	207
D.	Die Finanzwirtschaft .....	213
I.	Grundlegende Darstellungen .....	213
1.	Der betriebliche Wertekreislauf .....	213
2.	Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen .....	213
3.	Das finanzielle Gleichgewicht als Zielsetzung .....	213
4.	Arten von Finanzbewegungen .....	214
5.	Arten von Investitionen .....	218
II.	Die Kapitalbeschaffung .....	219
1.	Die Finanzierungsformen .....	219
2.	Die Innenfinanzierung .....	224
a)	Die Selbstfinanzierung .....	224
aa)	Offene Selbstfinanzierung .....	224
bb)	Stille Selbstfinanzierung .....	225
cc)	Allgemeine Vor- und Nachteile der Selbstfinanzierung ....	226
b)	Die Finanzierung aus Abschreibungen .....	227
c)	Die Finanzierung aus Rückstellungen .....	230
d)	Die Bedeutung des Cashflow .....	230
e)	Die Kapitalflussrechnung (Geldflussrechnung) nach den Richtlinien des IAS 7 .....	232
3.	Die Außenfinanzierung .....	234
a)	Die Eigenfinanzierung .....	234
aa)	Einzelunternehmung und Personengesellschaften .....	235
bb)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....	236
cc)	Aktiengesellschaft .....	237
dd)	Genossenschaften .....	242
ee)	Sonderformen der Eigenfinanzierung .....	242
ff)	Die Börse .....	245
b)	Die Fremdfinanzierung .....	251
aa)	Wesen und Bedeutung der Fremdfinanzierung .....	251
bb)	Formen der Fremdfinanzierung .....	253

aaa)	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung .....	253
bbb)	Langfristige Fremdfinanzierung .....	258
ccc)	Kreditsubstitute .....	261
ddd)	Sonderformen der Fremdfinanzierung .....	262
eee)	Fremdfinanzierung im Exportgeschäft .....	262
fff)	Formen der Außenhandelsförderung .....	265
c)	Die Subventionsfinanzierung .....	267
aa)	Funktionale Bestimmung .....	267
bb)	Subventionsformen .....	268
III.	Die Finanzplanung .....	268
1.	Die Grundlagen der Finanzplanung .....	268
2.	Die Erstellung des Finanzplans .....	272
a)	Die Teilphasen der Finanzplanung .....	272
b)	Der Kapitalbindungsplan .....	273
c)	Das Finanzbudget (der Finanzplan) .....	273
d)	Der Finanzstatus .....	278
e)	Die Analyse des Finanzplanes .....	278
3.	Die Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	279
a)	Die Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs .....	279
b)	Der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen .....	280
c)	Der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen .....	281
aa)	Näherungsrechnung .....	281
bb)	Detaillierte Rechnungen .....	282
4.	Die Zielsetzungen für die Liquiditätspolitik .....	283
IV.	Finanzierungsregeln .....	284
1.	Die optimale Finanzierung als Auswahlproblem .....	284
2.	Die grundsätzlichen Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital .....	286
3.	Die Bedeutung des Eigenkapitals als Risikokapital .....	287
4.	Der Leverage-Effekt .....	288
5.	Das Modigliani-Miller-Theorem .....	290
6.	Die Bedeutung der Eigenkapitalquote .....	290
7.	Finanzierungsempfehlungen .....	291
a)	Statische Finanzierungsregeln .....	291
b)	Dynamische Finanzierungsregeln .....	292
8.	Die Bemessung des Verschuldungsgrades .....	292
9.	Die Reihenfolge in der Fremdfinanzierung .....	294
10.	Das Unternehmensreorganisationsgesetz 1997 .....	294

V. Die Investition .....	296
1. Die Gliederung der Investitionen .....	296
2. Die Investitionsrechnung .....	298
a) Allgemeine Bemerkungen .....	298
b) Die Methoden (Verfahren) der Investitionsrechnung .....	299
c) Investitionsrechnungen als Partialmodelle .....	300
aa) Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	301
aaa) Wirtschaftlichkeitsvergleich (Kostenvergleich) .....	301
bbb) Gewinnvergleich .....	301
ccc) Rentabilitätsvergleich .....	304
ddd) Amortisationsrechnung .....	305
bb) Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....	307
aaa) Kapitalwert-Methode .....	308
bbb) Methode des internen Zinsfußes .....	311
ccc) Annuitäten-Methode .....	312
ddd) MAPI-Methode .....	313
eee) Barwertverfahren und Endwertverfahren .....	313
cc) Die Bedeutung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes von Anlagen .....	316
d) Investitionsprogrammentscheidungen (Simultanmodelle) .....	316
e) Die Berücksichtigung der Prognoseunsicherheit .....	318
aa) Korrekturverfahren .....	319
bb) Sensitivitätsanalyse .....	319
cc) Risikoanalyse .....	319
dd) Entscheidungsbaumanalyse .....	320
3. Der Wert des Unternehmens als Ganzes .....	320
a) Grundsätzliches .....	320
b) Die Unternehmensbewertung als Vergleichsrechnung mit Alternativanlagen .....	321
c) Die Bedeutung der Substanz und des Substanzwertes für die Ermittlung des Unternehmenswertes .....	325
d) Die Methoden der Unternehmensbewertung .....	327
aa) Herkömmliche Verfahren .....	327
aaa) Ableitung des Unternehmenswertes aus dem Substanzwert .....	327
bbb) Ableitung des Unternehmenswertes aus der Kom- bination von Substanzwert und Zukunftserträgen ....	328

ccc) Ableitung des Unternehmenswertes aus durchschnittlichen Zukunftserträgen (Ertragswertmethode) bei unendlicher Lebensdauer .....	329
ddd) Ableitung des Unternehmenswertes aus durchschnittlichen Zukunftserträgen bei endlicher Lebensdauer ...	329
eee) Übergewinnverfahren .....	329
bb) Mehrphasenmethode .....	330
cc) Verfahren auf investitionstheoretischer Grundlage .....	333
4. Die Investitionsförderung .....	338
a) Das öffentliche Interesse an Investitionen .....	338
b) Die Arten der direkten Förderung .....	339
c) Die Förderstellen .....	340
d) Die Rolle der Kreditinstitute bei der Förderung .....	341
e) EU-Rahmenbedingungen für die Unternehmensförderung .....	341
VI. Der Einfluss steuerlicher Vorschriften auf Investition und Finanzierung .....	344
1. Grundlagen der Unternehmensbesteuerung .....	344
2. Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre .....	345
3. Steuerliche Einflüsse auf die Außenfinanzierung .....	347
a) Die Besteuerung von Gründungs- und Kapitalerhöhungsvorgängen .....	347
b) Die Besteuerung des Kapitaleinsatzes im laufenden Umsatzprozess .....	347
aa) Einkommen- und Körperschaftsteuer .....	347
bb) Gewerbesteuer und Vermögensteuer .....	348
cc) Kommunalsteuer .....	348
c) Steuerbelastungsvergleich .....	349
4. Steuerliche Einflüsse auf die Innenfinanzierung .....	350
a) Offene und stille Selbstfinanzierung .....	350
b) Gesetzliche und freie Rücklagen .....	351
c) Vorzeitige Abschreibung .....	351
d) Investitionsrücklage (§ 9 EStG; Fassung bis 1993) .....	351
e) Investitionsfreibetrag (§ 10 EStG) .....	352
f) Übertragung stiller Reserven und Übertragungsrücklage (§ 12 EStG) .....	353
g) Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter (§ 13 EStG) .....	355
h) Vorsorge für Abfertigungen, Pensionen und Jubiläumsgelder (§ 14 EStG) .....	355
i) Anlagensubventionen (§ 3 Z 6 EStG) .....	358
j) Rückstellungen (§ 9 EStG; Fassung ab 1994) .....	358



5. Auswahlkriterien für die Inanspruchnahme steuerlicher Begünstigungen .....	359
6. Die Berücksichtigung der Steuerbegünstigungen in den Investitionsrechnungen .....	360
VII. Die Organisation der betrieblichen Finanzwirtschaft .....	364
1. Das Finanzmanagement .....	364
2. Die Einordnung der Finanzwirtschaft in die Unternehmensorganisation .....	366
E. Die Beschaffung .....	369
I. Der Begriff „Beschaffung“ .....	369
II. Die Bedeutung der Beschaffungsfunktion .....	370
1. Die Kostenwirkung .....	370
2. Die Leistungswirkung .....	371
3. Die Wirkung auf die Unternehmensautonomie .....	371
III. Die Beschaffungsplanung .....	372
1. Die Bedarfsplanung .....	372
2. Einflussfaktoren für die Beschaffung .....	373
3. Die optimale Bestellmenge .....	374
4. Die Bestimmung des Lieferbereitschaftsgrades .....	376
5. Die Bestellverfahren .....	378
a) Verbrauchsorientierte Bestellverfahren .....	378
b) Programmorientierte Bestellverfahren .....	380
IV. Die Beschaffungspolitik .....	381
1. Die Komponenten der Beschaffungspolitik .....	381
2. Die Entscheidungsebenen .....	381
3. Der Objektsumfang der Beschaffungsentscheidungen .....	381
F. Die Produktion .....	383
I. Der Begriff „Produktion“ .....	383
II. Die Gestaltung des Produktionsprozesses .....	385
1. Die Produktionsplanung .....	385
a) Die Planungskriterien .....	385
b) Die Abstimmung im Rahmen der betrieblichen Teilpläne .....	386
c) Der Ausgleich saisonaler Schwankungen .....	388
2. Die Fertigungsverfahren .....	389
a) Die fertigungsprogrammierorientierte Gliederung .....	390
aa) Einzelfertigung .....	390
bb) Mehrfachfertigung .....	390

b) Die fertigungsablauforientierte Gliederung .....	392
aa) Werkstattfertigung .....	392
bb) Gruppenfertigung .....	393
cc) Fließfertigung .....	393
3. Die Bestimmung der optimalen Losgröße .....	394
4. Die Rationalisierung des Produktionsprozesses .....	398
5. Integrierte Fertigungssysteme .....	400
6. Charakteristische Merkmale der Erstellung von Dienstleistungen .....	402
a) Der immaterielle Leistungscharakter .....	402
b) Die mangelnde Speicherkapazität .....	403
c) Die Dominanz der Leistungsbereitschaft .....	403
7. Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Qualitätsmanagement) .....	404
III. Die Grundlagen der Produktionstheorie .....	408
1. Die Entwicklung der Produktionstheorie .....	408
2. Die Produktionsfunktionen (Ertragsfunktionen) .....	409
a) Die grundlegenden Begriffe .....	409
b) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage des Ertragsgesetzes .....	409
c) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage von Verbrauchsfunktionen .....	411
d) Die ökonomische Produktionsfunktion .....	412
IV. Die Grundlagen der Kostentheorie .....	414
1. Der Standort der Kostentheorie .....	414
2. Fixe und variable Kosten .....	415
a) Die fixen Kosten .....	416
b) Die sprungfixen Kosten .....	416
c) Nutzkosten und Leerkosten .....	416
d) Die variablen Kosten .....	417
3. Die Kostenremanenz .....	421
V. Gesamt- und Stückkostenverläufe .....	422
1. Der Gesamtkostenverlauf nach dem Ertragsgesetz .....	422
a) Die Darstellung im Sinne der Analyse von Mellerowicz .....	422
b) „Kritische Punkte“ im betrieblichen Geschehen .....	427
2. Der lineare Gesamtkostenverlauf .....	430
a) Die kostentheoretischen Perspektiven im Sinne der Analyse von Gutenberg .....	430
aa) Kosteneinflussgrößen .....	431

bb) Anpassungsprozesse als Folge von Beschäftigungs- änderungen .....	433
b) „Kritische Punkte“ bei linearem Gesamtkostenverlauf .....	437
3. Der linear-progressive Gesamtkostenverlauf .....	439
a) Die Haupt-Kosteneinflussgrößen im Sinne der Analyse von Heinen .....	439
b) „Kritische Punkte“ bei linear-progressivem Gesamtkosten- verlauf .....	443
4. Bemerkungen zu den Kostenverlaufsanalysen .....	447
G. Der Absatz .....	449
I. Die Grundlagen .....	449
1. Absatz und Marketing .....	449
2. Der Marketingprozess .....	455
II. Die Absatzplanung .....	458
1. Die Aufgaben der Absatzplanung .....	458
2. Die Bedingungen für die Absatzplanung .....	459
3. Der Zeitfaktor in der Absatzplanung .....	459
4. Der Ablauf der Absatzplanung .....	460
a) Die Marktdiagnose .....	461
b) Die Marktprognose .....	461
c) Die Zielplanung .....	461
d) Die Maßnahmenplanung .....	463
e) Die Budgetplanung .....	464
5. Die Arten von Absatzplänen .....	465
III. Die Marktforschung .....	469
1. Die Aufgaben der Marktforschung .....	469
2. Die Marktforschungsbereiche .....	470
a) Die Nachfrageanalyse .....	471
b) Die Konkurrenzanalyse .....	473
3. Die Methoden der Marktforschung .....	473
a) Sekundärforschung .....	474
b) Die Primärforschung .....	475
aa) Repräsentative Auswahlverfahren .....	475
bb) Befragung .....	477
cc) Beobachtungen .....	480
IV. Instrumente der Marketinggestaltung .....	481
1. Das absatzpolitische Instrumentarium .....	481

a) Die Preispolitik .....	483
b) Die Produkt- und Sortimentsgestaltung .....	484
c) Die Kommunikationspolitik .....	485
d) Die Distributionspolitik .....	487
e) Die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel .....	488
f) Das absatzpolitische Instrumentarium im Bereich von Nonprofit-Organisationen .....	490
2. Preispolitische Maßnahmen .....	491
a) Freie und gebundene Preise .....	491
b) Die Kosten und der Preis .....	493
c) Die Nachfrageelastizität und der Preis .....	497
aa) Preiselastizität der Nachfrage .....	497
bb) Kalkulatorischer Ausgleich und Preisdifferenzierung .....	500
d) Die Marktform und der Preis .....	503
aa) Vollkommener Markt und unvollkommener Markt .....	504
bb) Marktformen .....	504
cc) Marktverhalten und Preispolitik .....	506
dd) Freie, beschränkte und geschlossene Konkurrenz .....	509
e) Preispolitische Alternativen in der Praxis .....	509
3. Produkt- und sortimentspolitische Maßnahmen .....	511
a) Analyse des Produktlebenszyklus .....	511
b) Entwicklung der Produktideen und deren Bewertung .....	514
c) Analyse von Programmstrukturen .....	515
4. Kommunikationspolitische Maßnahmen .....	516
a) Die Werbung .....	516
b) Die Verkaufsförderung .....	522
c) Der persönliche Verkauf .....	523
d) Die Öffentlichkeitsarbeit .....	523
5. Das Distributionssystem .....	524
a) Die Distributionswege .....	524
aa) Direktabsatz .....	525
bb) Indirekter Absatz .....	526
cc) Funktionen des Handels .....	526
dd) Electronic Business/Electronic Commerce .....	528
b) Die Distributionsorgane .....	529
aa) Betriebseigene Organe .....	529
bb) Großhandel .....	529
cc) Einzelhandel .....	530
dd) Selbständige Absatzmittler .....	531

c) Die Kooperationsformen .....	532
d) Die physische Distribution .....	533
e) Internationale Lieferbedingungen (Incoterms) .....	534
V. Die Logistik als betriebswirtschaftliche Funktion .....	536
1. Die logistischen Prozesse im Unternehmen .....	537
2. Die Logistik-Kosten .....	540
3. Die Logistik-Leistungen .....	541
4. Die Verkehrsmittelwahl im Rahmen logistischer Analysen .....	542
5. Die Entwicklung der Logistik-Konzeptionen .....	544
a) „Logistics“ in der amerikanischen Managementlehre .....	544
b) Die „Logistik“ in der entscheidungsorientierten Betriebs- wirtschaftslehre .....	545
c) Die systemtheoretische Logistik-Konzeption .....	546
VI. Die Absatzorganisation .....	547
1. Die Zielsetzungen .....	547
2. Die eindimensionale Absatzorganisation .....	548
a) Liniensysteme .....	548
aa) Funktionsorientierte Absatzorganisation .....	548
bb) Produktorientierte Absatzorganisation .....	548
cc) Kundenorientierte Absatzorganisation .....	549
dd) Gebietsorientierte Absatzorganisation .....	550
b) Modifizierte Liniensysteme .....	550
aa) Marketing-Stäbe .....	550
bb) Produktmanagement .....	550
3. Die mehrdimensionale Absatzorganisation .....	551
a) Die Matrixorganisation .....	551
b) Die Team-Organisation .....	552
VII. Internationales Marketing .....	553
1. Die Grundlagen .....	553
2. Die Motive für die Internationalisierung .....	553
3. Die Formen internationaler Geschäftstätigkeit .....	555
H. Die Verwaltung .....	559
I. Die Grundlagen .....	559
1. Die „Verwaltung“ als Integrationsfaktor .....	559
2. Funktionale und institutionale Aspekte der Verwaltung .....	559
3. Die Ursachen für die Ausweitung des Verwaltungsbereiches .....	562

II.	Rationalisierung im Verwaltungsbereich .....	563
1.	Die Notwendigkeit zur Verwaltungsrationalisierung .....	563
2.	Die Kosten- und Leistungsplanung im Verwaltungsbereich .....	564
3.	Die Bewertung von Verwaltungsfunktionen .....	565
a)	Die Wertanalyse (WA) .....	566
b)	Die Nutzwertanalyse (NWA) .....	566
c)	Das Zero-Base-Budgeting (ZBB) .....	566
d)	Die Overhead-Value-Analysis (OVA) .....	567
e)	Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA) .....	567
III.	Informationsmanagement .....	568
1.	Informationswirtschaftliche Grundlagen .....	568
2.	Die Aufgaben des Informationsmanagements .....	569
3.	Die Methoden des Informationsmanagements .....	569
4.	Wissensmanagement .....	570
I.	Das betriebliche Rechnungswesen .....	573
I.	Die Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens .....	573
II.	Buchführung (Geschäftsbuchführung, Finanzbuchführung) und Bilanz .....	579
1.	Die Buchführung öffentlicher Verwaltungen .....	579
a)	Kameralistik .....	579
b)	Die (Mehr)Phasenbuchführung als Grundlage einer integrierten Haushaltsverrechnung in der öffentlichen Verwaltung .....	580
2.	Die kaufmännische Buchführung .....	583
a)	Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	583
b)	Die doppelte Buchführung .....	584
aa)	Verpflichtung zur doppelten Buchführung .....	584
bb)	Das System der doppelten Buchführung .....	584
cc)	Die Verfahren der doppelten Buchführung .....	586
dd)	Die Hilfsbücher der doppelten Buchführung .....	596
ee)	Kontenrahmen und Kontenplan .....	597
ff)	Das Belegwesen .....	605
III.	Die Theorie des Jahresabschlusses .....	606
1.	Die Aufgaben des Jahresabschlusses .....	606
2.	Der Jahresabschluss und die Bilanzlehren (Bilanztheorien) .....	608
a)	„Klassische“ Bilanzlehren .....	608

aa) Statische Bilanzlehre .....	608
bb) Organische Bilanzlehre .....	608
cc) Dynamische Bilanzlehre .....	608
dd) Zusammenfassende Darstellung der „Klassischen“ Bilanzen .....	609
b) Neuere bilanztheoretische Ansätze .....	610
IV. Der Jahresabschluss nach dem Handelsgesetzbuch in Österreich .....	612
1. Die Grundlagen der handelsrechtlichen Rechnungslegungs- bestimmungen .....	612
2. Die Funktionen des Jahresabschlusses nach dem HGB .....	613
3. Der Aufbau der Rechnungslegungsvorschriften .....	614
4. Die Bilanzierungsgrundsätze (Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung) .....	614
a) Grundsatz der Bilanzverknüpfung .....	617
b) Grundsatz der Bilanzvorsicht .....	618
c) Grundsatz der Bilanzwahrheit .....	618
d) Grundsatz der Bilanzklarheit .....	618
5. Verpflichtung zur Erstellung des Jahresabschlusses .....	619
6. Die Überleitung von den Zahlen der Finanzbuchhaltung in die Bilanz .....	620
7. Bilanzierungsge- und -verbote sowie Bilanzierungs- wahlrechte .....	621
8. Bewertungsvorschriften .....	622
a) Anschaffungskosten .....	622
b) Herstellungskosten .....	623
c) Bewertung des Anlagevermögens .....	624
d) Bewertung des Umlaufvermögens .....	624
e) Bewertungsvereinfachungsverfahren .....	625
aa) Festwertverfahren .....	625
bb) Gewogener Durchschnittswert .....	625
cc) Fifo-Verfahren, Lifo-Verfahren .....	625
f) Bewertung der Passivposten .....	625
g) Bewertung der Einlagen .....	627
9. Einkommensteuerliche Bewertungsvorschriften .....	628
a) Einzelvorschriften .....	628
b) Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz .....	630
c) Vergleich verschiedener Einzelvorschriften des Handels- und des Steuerrechtes .....	631

10. Die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften, betreffend die Erstellung des Jahresabschlusses, dessen Prüfung und Veröffentlichung .....	634
11. Gliederungsvorschriften im Jahresabschluss .....	636
a) Bilanz .....	636
aa) Gesetzliche Gliederungsvorschriften .....	636
bb) Grundsätze der Gliederungsvorschriften .....	638
cc) Erläuterung einzelner Bilanzpositionen nach Inhalt und Bewertung .....	640
aaa) Anlagevermögen.....	640
bbb) Umlaufvermögen .....	652
ccc) Aktive Rechnungsabgrenzungsposten .....	666
ddd) Eigenkapital .....	667
eee) Unversteuerte Rücklagen .....	689
fff) Fremdkapital .....	691
ggg) Passive Rechnungsabgrenzungsposten .....	703
b) Gewinn- und Verlustrechnung .....	703
aa) Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung gem. § 231 .....	703
bb) Grundsätze der Gewinn- und Verlustrechnung .....	705
cc) Erläuterung der einzelnen Posten der Gewinn- und Verlustrechnung im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens ..	707
dd) Erläuterung einzelner Posten der Gewinn- und Verlustrechnung im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens .....	712
ee) Erläuterung der im Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren gemeinsamen Aufwands- und Ertragsposten .....	713
c) Anhang und Lagebericht .....	718
aa) Anhang .....	718
bb) Lagebericht .....	724
12. Musterbeispiel zum Jahresabschluss .....	725
V. Sonderbilanzen .....	739
1. Allgemeines .....	739
2. Bewertungsgrundsätze .....	739
3. Gründungsbilanzen .....	740
a) Gründungsbilanz des Einzelunternehmens .....	740
b) Gründungsbilanz der Personengesellschaft .....	741
c) Gründungsbilanz der Kapitalgesellschaft .....	741
4. Liquidationsbilanzen .....	743



5. Konkursbilanz .....	744
6. Sanierungsbilanzen .....	746
a) Buchmäßige (formelle) Sanierung .....	746
b) Materielle Sanierung .....	747
aa) Sanierungsmaßnahmen zu Lasten der Gesellschafter ....	747
bb) Materielle Sanierung zu Lasten der Gläubiger .....	747
7. Bilanz anlässlich der Veräußerung des Einzelunternehmens ....	747
8. Bilanzen anlässlich des Ein- und Austrittes von Personengesellschaftern .....	749
9. Steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen bei der Veräußerung (Liquidation) von Einzelunternehmungen und Anteilen an Personengesellschaften .....	754
10. Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften .....	754
11. Handels- und steuerrechtliche Grundlagen für Umgründungsvorgänge .....	758
12. Umwandlungs- und Umgründungsbilanzen .....	759
a) Umwandlungsbilanzen .....	759
aa) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine andere Kapitalgesellschaft .....	759
bb) Umwandlung einer Personengesellschaft in eine andere Personengesellschaft .....	759
cc) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen .....	760
b) Umgründungsbilanzen anlässlich von Einbringungsvorgängen nach den §§ 12 – 22 UmgrStG .....	763
13. Verschmelzungsbilanzen (Fusionsbilanzen) .....	766
a) Verschmelzung von Kapitalgesellschaften .....	766
b) Verschmelzung von Personengesellschaften und Einzelunternehmen .....	770
14. Spaltung .....	770
15. Die Übernahme von Beteiligungspapieren nach dem Übernahmegesetz 1999 .....	771
VI. Die Konzernrechnungslegung .....	772
1. Ziel der Konzernrechnungslegung .....	772
2. Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses .....	772
3. Nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen aufgestellte Konzernabschlüsse .....	773
4. In den Konzernabschluss einzubeziehende Unternehmen .....	774
a) Verbundene Unternehmen .....	775
b) Gemeinschaftsunternehmen .....	776
c) Assoziierte Unternehmen .....	776
5. Aufstellung des Konzernabschlusses .....	776
6. Equity-Bilanzierung .....	777

VII. Kostenrechnung .....	778
1. Begriff und Aufgaben der Kostenrechnung .....	778
a) Das Wesen der Kosten .....	778
b) Die Aufgaben der Kostenrechnung .....	778
2. Aufwand und Kosten .....	779
a) Die Überleitung .....	779
b) Der neutrale Aufwand .....	780
aa) Außerordentliche Aufwendungen .....	780
bb) Betriebsfremde Aufwendungen .....	780
cc) Sonstige neutrale Aufwendungen .....	781
c) Die Zusatzkosten .....	781
aa) Kalkulatorische Wagnisse .....	781
bb) Kalkulatorische Abschreibungen .....	782
cc) Kalkulatorische Zinsen .....	782
dd) Kalkulatorischer Unternehmerlohn .....	784
ee) Sonstige Zusatzkosten .....	785
d) Schematische Darstellung der Überleitung .....	785
3. Die Bewertung in der Kostenrechnung .....	786
4. Kostenabhängigkeiten .....	786
a) Die Kosten in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad ...	787
b) Die Kostenauflösung .....	788
5. Die Kostenartenrechnung .....	789
6. Die Kostenstellenrechnung .....	790
a) Die Gliederung der Kostenstellen .....	790
aa) Funktionale Gesichtspunkte .....	791
bb) Räumliche Gesichtspunkte .....	791
cc) Kostenstellen als Verantwortungsbereiche .....	792
b) Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen .....	793
c) Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung .....	793
d) Die Schlüsselung der Kosten .....	794
aa) Allgemeine Unterlagen für die Kostenschlüsselung .....	795
bb) Besondere Unterlagen für die Kostenschlüsselung .....	795
7. Die Kostenträgerrechnung .....	795
a) Der Begriff „Kostenträger“ .....	795
b) Einzelkosten, Gemeinkosten, Sonderkosten .....	796

c) Die Bildung der Kostensätze in den (Haupt-)Kostenstellen als Grundlage für die Zurechnung der (variablen) Gemeinkosten auf die Kostenträger .....	797
d) Ist-Gemeinkostensätze und Normal-Gemeinkostensätze .....	800
e) Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation; Bestandsermittlung ..	801
8. Die Kalkulationsverfahren (Kalkulationsformen, Kalkulationsmethoden) .....	802
a) Die einfache Divisionskalkulation .....	803
b) Die einfache Divisionskalkulation unter Berücksichtigung von Kostengruppen .....	803
c) Die stufenförmige Divisionskalkulation (Stufendivisionskalkulation) .....	804
d) Die Äquivalenzzahlenrechnung (Kostenverhältniszahlenrechnung, Sortenkalkulation) .....	805
e) Die Zuschlagskalkulation .....	805
f) Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	806
g) Die Kuppelproduktkalkulation .....	808
9. Die Korrektur des BAB für die Beständebewertung in der Bilanz .....	809
a) Herstellkosten und Herstellungskosten .....	809
b) Die Berücksichtigung einer offensichtlichen Unterbeschäftigung .....	810
10. Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis .....	813
a) Grundsätzliches .....	813
b) Die Kritik an der Vollkostenrechnung .....	813
c) Teilkostenrechnungen .....	814
aa) Grenzkostenrechnung (Direct Costing) .....	814
bb) Ausgabenbezogene Kostenrechnung .....	818
cc) Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung .....	819
dd) Relative Einzelkostenrechnung .....	821
11. Voll- und Teilkostenrechnung auf Soll-Kostenbasis (Plankostenrechnung) .....	822
a) Die Plankostenrechnung .....	823
aa) Starre Plankostenrechnung .....	824
bb) Flexible Plankostenrechnung .....	824
cc) Grenzplankostenrechnung .....	825
b) Die Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich) .....	825

aa) Allgemeines .....	825
bb) Abweichungen und Abweichungsanalyse .....	826
12. Die Prozesskostenrechnung .....	830
a) Grundlagen .....	830
b) Aufbau der Prozesskostenrechnung .....	832
c) Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung .....	833
13. Die Betriebsergebnisrechnung .....	835
a) Grundsätzliches .....	835
b) Die Verfahren der Betriebsergebnisrechnung .....	835
aa) Gesamtkostenverfahren .....	836
bb) Umsatzkostenverfahren .....	836
14. Die Ziel-Kostenrechnung (Target Costing) .....	840
VIII. Betriebliche Kennzahlen unter besonderer Berücksichtigung der Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) .....	840
1. Allgemeines .....	840
2. Kennzahlen als Informationsinstrument .....	841
3. Externe und interne Betriebs- und Unternehmensanalyse für die Erstellung von Kennzahlen .....	841
4. Die Kennzahlenrechnung als Planungs(Führungs-)Instrument .....	843
5. Die Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen .....	844
6. Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) und Kennzahlenermittlung .....	845
a) Von der Bilanzanalyse zur Jahresabschlussanalyse .....	845
b) Der Aufbau der Jahresabschlussanalyse .....	845
aa) Vorbereitung .....	845
bb) Aufbereitung .....	847
cc) Auswertung .....	850
7. Die Kennzahlen im Einzelnen .....	850
a) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen .....	850
aa) Investitionsanalyse .....	850
aaa) Vermögensstruktur .....	850
bbb) Umschlagshäufigkeit – Umschlagsdauer .....	851
ccc) Investitionsdeckung .....	855
bb) Finanzierungsanalyse .....	856
aaa) Kapitalstruktur .....	856
bbb) Kreditstruktur .....	859
cc) Liquiditätsanalyse .....	859

aaa)	Bestandsgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse .....	860
bbb)	Stromgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse .....	862
dd)	Indikatoren nahender finanzieller Schwierigkeiten .....	869
aaa)	Fallende Gewinne bei gleich bleibender Ausgabenentwicklung .....	869
bbb)	Abgehen von einer fristenkongruenten Finanzierung .....	870
ccc)	Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen bei gleich bleibender Kapitalstruktur .....	870
ddd)	Betriebsvergrößerung bei nicht fristentsprechender Finanzierung .....	870
eee)	Verschlechterung des Cashflow im Verhältnis zum Fremdkapital und Veränderung des Working Capital im Verhältnis zum Gesamtvermögen .....	871
ee)	Feststellung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe linearer multivariater Diskriminanzanalysen .....	871
b)	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen .....	873
aa)	Ergebnisanalyse .....	873
bb)	Rentabilitätsanalyse .....	874
cc)	Break-even-Analyse .....	875
dd)	Wertschöpfungsanalyse .....	876
ee)	Neuere Ansätze von Ertragskennzahlen in internationalen Jahresabschlüssen .....	876
IX.	Die Verfahrensforschung (Operations Research) .....	880
1.	Die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen .....	880
2.	Modellansätze in der Betriebswirtschaftslehre .....	880
3.	Entscheidungsorientierte Planungsverfahren .....	881
4.	Operations Research .....	881
a)	Das Wesen des Operations Research .....	881
b)	Die Methoden des Operations Research .....	883
aa)	Lineare Programmierung .....	883
aaa)	Das Planungsverfahren .....	883
bbb)	Die Simplex-Methode als Entscheidungsmodell ....	886
ccc)	Der grundlegende Verfahrensablauf .....	887
bb)	Dynamische Programmierung .....	900
cc)	Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Methoden) .....	901

dd) Heuristische Verfahren .....	901
ee) Anwendungen der Warteschlangen-Theorie .....	901
ff) Anwendungen der Spieltheorie .....	902
gg) Netzplantechnik .....	902
aaa) Das Planungsverfahren .....	903
bbb) Der grundlegende Verfahrensablauf .....	904
5. Die kybernetische Verfahrensanalyse .....	909
LITERATURHINWEISE .....	913
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	927
STICHWORTVERZEICHNIS .....	929
DIE AUTOREN .....	957