

Inhalt

Erster Teil Grundlagen

1. Kapitel:

Die Betriebswirtschaftslehre als wirtschaftswissenschaftliche Disziplin . . .	20
A. Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	20
I. Wirtschaft als wissenschaftliches Erkenntnisobjekt	20
II. Der Betrieb als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	20
1. Der Betrieb in der arbeitsteiligen Wirtschaft	20
2. Betrieb und Betriebswirtschaft	21
3. Betriebszweck und Betriebsziel	22
B. Das Erkenntnisziel der Betriebswirtschaftslehre	23
C. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	25
Literatur: 1. Gesamtdarstellungen, Sammelwerke und Zeitschriften	26
2. Literatur zum 1. Kapitel	28

2. Kapitel: Allgemeine betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie 30

A. Die Entscheidung	30
B. Die Entscheidungssituation	30
I. Das Wesen der Entscheidungssituation	30
II. Die Elemente der Entscheidungssituation	31
1. Das Ziel	31
2. Die Entscheidungsparameter	32
2.1. Der Begriff Entscheidungsparameter	32
2.2. Determinierte und stochastische Entscheidungsparameter	33
2.3. Exogene und endogene Entscheidungsparameter	33
3. Die Entscheidungsalternativen	34
III. Die Formulierung der Entscheidungssituation	35
C. Der Entscheidungsprozeß	36
I. Die Abgrenzung des Entscheidungsprozesses	36
II. Die Bewertung	37
D. Entscheidung und Information	38
I. Die unvollkommene Voraussicht	38
II. Information und Informationsbedarf	39
III. Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung	40
E. Entscheidungen unter Ungewißheit	43
I. Die Ungewißheit des Entscheidenden	43
II. Bewertung bei unvollkommener Voraussicht	45
III. Entscheidungen bei Vorliegen von Wahrscheinlichkeiten	45

IV. Entscheidungen bei Fehlen von Wahrscheinlichkeiten	56
F. Entscheidungstheorie und Kybernetik	60
Literatur	63
3. Kapitel: Die Führung des Betriebes	64
A. Führung als Funktion und Institution	64
I. Die Funktion Führung	64
II. Die Institution Betriebsführung	65
B. Die Planung	66
I. Das Wesen der Planung	66
II. Einteilungen der Planung	68
1. Die Gefahren von Teilbereichsplanungen	68
2. Einteilungen nach Intensität und zeitlicher Reichweite	69
2.1. Die Einteilungskriterien	69
2.2. Die Wesensmerkmale der Planungsstufen	70
3. Einteilung nach betrieblichen Teilbereichen	71
3.1. Das Kriterium der Einteilung	71
3.2. Übersicht über die Planung der betrieblichen Hauptfunktionen	71
III. Die Planung der Planung	72
C. Die Kontrolle	74
I. Das Wesen der Kontrolle	74
1. Die Notwendigkeit von Kontrollen	74
2. Kontrolle, Revision und Controlling	75
II. Die Planung der Kontrolle	76
III. Kennzahlen betrieblicher Betätigung	76
1. Wirtschaftlichkeit	76
2. Produktivität	78
3. Rentabilität	79
Literatur	80

Zweiter Teil

Das System Betrieb

1. Kapitel: Die Ziele des Betriebes	84
A. Das Betriebsziel als Gegenstand einer Entscheidung	84
B. Die möglichen Betriebsziele	87
C. Monistische und pluralistische Ziele	88
I. Definitionen	88
II. Entscheidungen bei Vorliegen pluralistischer Ziele	90
D. Unbegrenzte und begrenzte Ziele	91
Literatur	93
2. Kapitel: Die Rechtsform des Betriebes	95
A. Die Rechtsformen unbegrenzter Anwendbarkeit	95
I. Kennzeichnung der Rechtsformen unbegrenzter Anwendbarkeit	95
1. Übersicht	95
2. Die Einzelunternehmung	96

3. Die Personengesellschaften	96
4. Die Kapitalgesellschaften	97
5. Mischformen	97
II. Die Entscheidung über die optimale Rechtsform	98
1. Die Rechtsform als Gegenstand einer Entscheidung	98
2. Einzelne Gesichtspunkte	99
2.1. Kapitalbeschaffung	99
2.2. Leitung, Haftung, Gewinnverteilung	100
2.3. Steuerliche Belastungen	102
2.4. Rechnungslegung, Publizität und besondere Aufwendungen	105
B. Die Rechtsformen begrenzter Anwendbarkeit	107
I. Die Partenreederei	107
II. Die Genossenschaften	107
1. Das Betriebsziel der Genossenschaften	107
2. Die rechtliche Gestaltung der Genossenschaften	108
III. Die öffentlichen Betriebe	110
1. Abgrenzung der öffentlichen Betriebe	110
2. Besondere Rechtsformen öffentlicher Betriebe	111
Literatur	113
3. Kapitel: Betriebliche Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse	114
A. Kennzeichnung der betrieblichen Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse	114
I. Ziele der Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse	114
II. Mögliche Formen der Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse	115
B. Die Kooperation	116
I. Lockere Formen der Kooperation	117
II. Das Kartell	117
1. Das Wesen des Kartells	117
2. Kartellarten	117
3. Die rechtliche Regelung der Kartelle	119
C. Die Zusammenschlüsse unter einheitlicher Leitung (Konzentration)	121
I. Mögliche Formen der Konzentration	121
II. Der Konzern	121
1. Kennzeichnung des Konzerns	121
2. Errichtung eines Konzerns	123
3. Die steuerliche Behandlung des Konzerns	125
III. Die Verschmelzung	127
Literatur	128
4. Kapitel: Der Standort des Betriebes	130
A. Die Bestimmung des Standortes als Entscheidungsproblem	130
B. Die Standortfaktoren	131
I. Der Begriff Standortfaktor	131
II. Einzelne Standortfaktoren	131
Literatur	133
5. Kapitel: Die Produktionsfaktoren	134
A. Das System der Produktionsfaktoren	134
B. Die ausführende Arbeit	136

I.	Leistungsvermögen und Nutzung des Leistungsvermögens	136
II.	Die Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen	138
III.	Das Arbeitsentgelt	140
	1. Grundsätze und Bestandteile der Entlohnung	140
	2. Die Bewertung der Arbeitsanforderungen	141
	3. Die Berücksichtigung der Leistung	143
	4. Der Zeitlohn	145
	5. Die Gewinnbeteiligung	146
IV.	Die Personalfreistellung	147
V.	Die Mitbestimmung	149
C.	Die Betriebsmittel	156
	I. Die Bedeutung der Betriebsmittel	156
	II. Leistungsvermögen und Eignung der Betriebsmittel	157
D.	Die Leistungsobjekte	159
	I. Kennzeichnung der Leistungsobjekte	159
	II. Die Ausnutzung der Werkstoffe im Leistungsprozeß	159
	Literatur	160
6.	Kapitel: Die Organisation	162
A.	Das Wesen der Organisation	162
B.	Kennzeichnende Merkmale der Aufbauorganisation	163
	I. Das Leitungsgefüge	163
	1. Die Aufgabenabhängigkeit des Leitungsgefüges	163
	2. Formen des Leitungsgefüges	165
	II. Das Kommunikationsgefüge	170
C.	Grundsätze der Gestaltung der Aufbauorganisation	171
	I. Leitungsgefüge	171
	1. Allgemeine Grundsätze	171
	2. Die Delegation von Entscheidungen	172
	2.1. Notwendigkeit und Maß der Delegation	172
	2.2. Delegation und Mitarbeiterführung	174
	II. Kommunikationsgefüge	176
D.	Die Organisation des Arbeitsablaufes	176
	Literatur	177

Dritter Teil

Die Finanzierung

1.	Kapitel: Aufgaben der Finanzwirtschaft	180
A.	Das Wesen der Finanzierung	180
B.	Der Kapitalbedarf	182
	I. Übersicht über die Einflußgrößen des Kapitalbedarfes	182
	II. Die Einflußgrößen im einzelnen	183
	1. Die Art der Prozesse	183
	2. Die Prozeßdauer	186
	3. Die Anzahl der Prozesse	186
	4. Die Prozeßanordnung	186

2. Kapitel: Finanzierungsentscheidungen	188
A. Die Finanzierungsquellen	188
I. Gliederung der Finanzierungsquellen	188
II. Die Selbstfinanzierung	190
1. Die Rückflußfinanzierung (Finanzierung ohne Veränderung des Kapitalfonds)	190
2. Die Überschußfinanzierung	192
III. Die Einlagenfinanzierung	194
1. Die Beteiligungsfinanzierung	194
2. Die Kreditfinanzierung	197
2.1. Das Kennzeichnende der Kreditfinanzierung	197
2.2. Kurz- und mittelfristige Kreditfinanzierung	199
2.3. Langfristige Kreditfinanzierung	202
3. Instrumente zur Risikobegrenzung	205
B. Die Planung der Finanzierung	206
I. Die Aufgaben der Planung der Finanzierung	206
II. Die Ermittlung des zu deckenden Kapitalbedarfes und der bereitzustellenden Zahlungsmittel	209
III. Die Planung der Finanzierung unter einzelnen Zielsetzungen	209
1. Das Ziel Gewinn	212
1.1. Die Entscheidung über die optimale Finanzierung bei gegebenem Kapitalbedarf	212
1.2. Die gleichzeitige Entscheidung über Kapitalbedarf und Finanzierung	216
2. Das Ziel Unabhängigkeit	218
Literatur	218

Vierter Teil

Die Beschaffung von Produktionsfaktoren

1. Kapitel: Grundfragen der Beschaffung und Bereitstellung der Produktionsfaktoren	222
A. Begriffliche Grundlagen	222
B. Die Analyse des von Dritten zu deckenden Faktorbedarfes	225
C. Beschaffungsmarktforschung und beschaffungspolitisches Instrumentarium	228
I. Die Beschaffungsmarktforschung	228
II. Das beschaffungspolitische Instrumentarium	229
D. Die Organisation der Beschaffung	230
2. Kapitel: Beschaffungsentscheidungen	232
A. Die Deckung des Personalbedarfes	232
I. Die innerbetriebliche Personalbedarfsdeckung	232
II. Die externe Personalbedarfsdeckung	234
B. Die Planung der Beschaffung von Repetierfaktoren	235
I. Aufgaben der Planung der Beschaffung von Repetierfaktoren	235
II. Die Planung des Beschaffungsprogrammes	236
1. Streng verbrauchsorientierte Beschaffung und Vorratsbeschaffung	236

2. Die Beschaffungsplanung bei streng verbrauchsorientierter Beschaffung	236
3. Die Beschaffungsplanung bei Vorratsbeschaffung	237
3.1. Die optimale Bestellmenge bei Sicherheit der Daten	237
3.2. Bestellmengenplanung bei unsicheren Daten	240
Literatur	242
C. Entscheidungen über die Beschaffung von Betriebsmittel-Potentialfaktoren – Investitionsentscheidungen	243
I. Beschaffung von Betriebsmittel-Potentialfaktoren als Investitionsentscheidung	243
1. Darstellung der Problemstruktur	243
2. Klassifizierung der Investitionsentscheidungen	244
II. Darstellung wichtiger Methoden der Investitionsrechnung für isolierte Investitionsobjekte	246
1. Entscheidungen bei gegebener Nutzungsdauer der Investitionsobjekte	246
1.1. Einfache Methoden der Praxis	246
1.1.1. Allgemeine Kennzeichnung	246
1.1.2. Gewinn- und Kostenvergleichsrechnungen	246
1.1.3. Return-on-Investment-Methode	249
1.2. Die finanzmathematischen Methoden der Investitionsrechnung	249
1.2.1. Die Kapitalwertmethode	249
1.2.2. Die Methode des internen Zinsfußes	252
1.2.3. Die Annuitätenmethode	255
1.3. Die Ableitung des Kalkulationszinsfußes	256
2. Die Entscheidung über die Nutzungsdauer von Investitionsobjekten	261
2.1. Entscheidungen auf der Grundlage der finanzmathematischen Methoden	261
2.2. Die MAPI-Methode	266
III. Kritik an den dargestellten Methoden der Investitionsrechnung und Ansätze zu ihrer Berücksichtigung	267
Literatur	270
Exkurs: Der Gesamtwert einer Unternehmung	271
Literatur	274

Fünfter Teil

Die Leistungserstellung

1. Kapitel: Grundfragen der Leistungserstellung	276
A. Formen der Leistungserstellung	276
B. Die Produktionstheorie	279
I. Die Produktionsfunktion als Erklärungsmodell für das Mengengerüst der Kosten	279
II. Die Produktionsfunktion vom Typ A	281
1. Die Ertragsverläufe bei partieller Faktorvariation	281

2. Die Ertragsverläufe bei totaler Faktorvariation	283
3. Kritische Würdigung der Produktionsfunktion vom Typ A	286
III. Die Produktionsfunktion vom Typ B	286
1. Die Produktionsfunktion auf der Grundlage eines Systems von Verbrauchsfunktionen	286
2. Kritische Würdigung der Produktionsfunktion vom Typ B	289
IV. Die Erweiterung der Produktionsfunktion Erich Gutenbergs durch Edmund Heinen	290
V. Die Einbeziehung der Produktionsstruktur in die Produktionstheorie durch J. Kloock	292
C. Die Kosten der Leistungserstellung	294
I. Grundlagen der Kostentheorie	294
1. Die Fragestellung der Kostentheorie	294
2. Kapazität und Beschäftigung	295
II. Die traditionelle Kostentheorie auf der Grundlage der Produktionsfunktion vom Typ A	296
III. Kosteneinflußgrößen und Kostenverlauf in der modernen Kostentheorie	301
1. Übersicht über die Kosteneinflußgrößen	301
2. Die einzelnen Hauptkosteneinflußgrößen	302
2.1. Die Faktorpreise	302
2.2. Die Qualität der technisch-organisatorischen Bedingungen der Leistungserstellung	303
2.3. Die Zusammensetzung des Leistungsprogramms	304
2.4. Die Beschäftigung	304
2.4.1. Die beschäftigungsunabhängigen Kosten	304
2.4.2. Die beschäftigungsabhängigen Kosten	307
3. Die Abhängigkeit der Kosten von der Form der Anpassung an Nachfrageänderungen	308
3.1. Die Möglichkeiten der Reaktion auf Nachfrageänderungen	308
3.2. Die Anpassung über eine Veränderung der Beschäftigung	310
3.2.1. Darstellung der einzelnen Anpassungsformen	310
3.2.1.1. Die quantitative Anpassung	310
3.2.1.2. Die intensitätsmäßige Anpassung	311
3.2.1.3. Die zeitliche Anpassung	313
3.2.2. Kombinationen der Anpassungsformen	314
Literatur	316

2. Kapitel: Die Planung der Leistungserstellung	318
A. Allgemeine Fragen der Planung der Leistungserstellung	318
I. Die Planung des Leistungsprogramms	318
II. Die Ablaufplanung	320
B. Ausgewählte Einzelfragen der Planung der Leistungserstellung	322
I. Einfache Modelle der Planung des Leistungsprogramms	322
II. Reihenfolgeplanung	330
III. Terminplanung bei Großprojekten	332
IV. Planung bei Sorten- und Serienfertigung	338
V. Das Problem des Handlungsreisenden	341
VI. Planung der Lagerhaltung	342
Literatur	345

Sechster Teil

Die Leistungsverwertung

1. Kapitel: Absatz und Absatzpolitik	348
A. Absatz als betriebliche Teilaufgabe	348
I. Der Absatzmarkt	348
1. Der Absatzmarkt in betriebswirtschaftlicher Sicht	348
2. Die Abgrenzung des Absatzmarktes	350
3. Die Marktformen	351
II. Die Funktion Absatz	353
1. Anpassen und Gestalten	353
2. Der Begriff Absatzpolitik	354
B. Absatzpolitische Instrumente	355
I. Übersicht	355
II. Ansatzpunkte der Präferenzpolitik	357
C. Die Planung des Absatzes	361
I. Mittel- und langfristige Gesichtspunkte	361
1. Die Nachfrageentwicklung im Zeitablauf	361
2. Portfolio-Analyse in der Produktions- und Absatzplanung	363
II. Grundsätze der Absatzplanung	365
2. Kapitel: Die Absatzmarktforschung	367
A. Inhalt und Aufgabe der Absatzmarktforschung	367
B. Die zu beschaffenden Informationen	367
C. Einige Methoden der Informationsgewinnung	370
3. Kapitel: Die betriebliche Präferenzpolitik	374
A. Die Produkt- und Programmpolitik	374
I. Das Wesen der Produkt- und Programmpolitik	374
II. Die präferenzschaffenden Wirkungen der Produkt- und Programmpolitik	376
III. Die Planung der Produkt- und Programmpolitik	377
B. Die Distributionspolitik	380
I. Die akquisitorische Distribution	380
1. Die Absatzwege	380
2. Absatzorgane und Gestaltung der Kundenkontakte	381
II. Die physische Distribution	383
III. Die Planung der Distribution	385
1. Die Planung der Absatzwege	385
2. Die Planung der einzusetzenden Absatzorgane, der Kundenkontakte und der physischen Distribution	388
C. Die Kommunikationspolitik	390
I. Absatzwerbung, persönlicher Verkauf, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung	390
II. Die Planung der Werbung	392
1. Die notwendigen Festlegungen	392
1.1. Die Werbeziele	292
1.2. Die Werbeobjekte	393
1.3. Die Werbemittel und Werbeträger	394
1.4. Die Berücksichtigung der Zeit in der Werbeplanung	395
2. Die Höhe des Werbebudgets	396
III. Die Werbeerfolgskontrolle	397

4. Kapitel: Die betriebliche Preispolitik	398
A. Kennzeichnung der betrieblichen Preispolitik	398
B. Die Entscheidungssituation	399
I. Die Ziele	399
II. Einschränkungen freier Preiswahl	400
III. Die Kosten- und Finanzsituation	401
IV. Die Preis-Absatz-Funktion	401
1. Das Wesen der Preis-Absatz-Funktion	401
2. Die Preiselastizität der Nachfrage	402
C. Die Planung der Preisforderungen	403
I. Die verschiedenen Planungsansätze	403
II. Betriebliche Preispolitik bei kurzfristiger Betrachtung	404
1. Kostenorientierte Preisbildung	404
2. Vom Markt übernommene Preise	406
3. Marginalanalytische Optimierungsmodelle	407
3.1. Grundlagen	407
3.2. Die Bestimmung der optimalen Angebotsmenge bei vorgegebenem Preis	408
3.3. Die Bestimmung der optimalen Preisforderung bei ungebrochen linearer Preis-Absatz-Funktion	410
3.4. Die Bestimmung der optimalen Preisforderung bei Vorliegen einer Gutenberg-Funktion	414
3.5. Die Bestimmung der optimalen Preisforderung im Angebotsoligopol	419
4. Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung	421
III. Die betriebliche Preispolitik in der Zeit	425
1. Die Entwicklung der Nachfrage- und der Kostensituation	425
2. Die Berücksichtigung zeitübergreifender Wirkungen	426
Literatur	428

Siebter Teil

Das betriebliche Rechnungswesen

1. Kapitel: Aufgaben und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	432
A. Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens	432
I. Kennzeichnung des betrieblichen Rechnungswesens	432
II. Die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens im einzelnen	432
1. Bereitstellung von Entscheidungshilfen	432
2. Rechenschaftslegung des Betriebes	433
B. Die Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	433
2. Kapitel: Der Jahresabschluß	435
A. Die Bestandteile des Jahresabschlusses	435
B. Die Ableitung des Jahresabschlusses aus der Buchführung	436
I. Die Verfahren der Buchführung	436
II. Erfolgsrechnung auf der Grundlage der Buchführung	438
C. Die Aufgaben des Jahresabschlusses	439
D. Betriebswirtschaftliche Bilanztheorien	443
I. Die Bilanztheorie Wilhelm Riegers	443

II.	Die Theorie der dynamischen Bilanz von Eugen Schmalenbach	444
1.	Die vorherrschende Rolle der Gewinn- und Verlustrechnung	444
2.	Die Stellung der Bilanz	445
III.	Die Theorie der organischen Tageswertbilanz von Fritz Schmidt	446
IV.	Neuere zukunftsbezogene Ansätze	448
E.	Die Erstellung der Bilanz nach Handelsrecht	454
I.	Die Einzelbilanz	454
1.	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	454
2.	Die Gliederung der Bilanz	456
3.	Aktivierungs- und Passivierungsgrundsätze, Ansatzwahlrechte	458
4.	Bewertungsgrundsätze und -wahlrechte	460
5.	Die DM-Eröffnungsbilanz	462
II.	Die Konzernbilanz	465
1.	Grundlagen der Konzernbilanz	465
2.	Die einzubeziehenden Konzernunternehmen	466
3.	Die Konsolidierungsmaßnahmen	467
3.1.	Die Kapitalkonsolidierung	467
3.2.	Die Forderungs- und Schuldenkonsolidierung	469
3.3.	Die Eliminierung von Zwischenergebnissen	470
F.	Die Gewinn- und Verlustrechnung nach Handelsrecht	471
G.	Anhang und Lagebericht	475
H.	Die Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses	477
I.	Die Ertragslage	477
1.	Die Fragwürdigkeit jeglichen Periodenerfolges	477
2.	Ergebnis nach DVFA/SG und Schätzung des Steuerbilanzgewinnes	479
II.	Die finanzwirtschaftliche Lage	482
1.	Analysen mit Hilfe von Bilanzkennzahlen	482
2.	Die Cash-Flow-Analyse	484
3.	Die Kapitalflußrechnung	487
I.	Handelsbilanz und Steuerbilanz	491
	Literatur	492
3.	Kapitel: Die Kosten- und Leistungsrechnung	495
A.	Der Kosten- und der Leistungsbegriff	495
I.	Pagatorischer und wertmäßiger Kosten- und Leistungsbegriff	495
II.	Die Ermittlung der Höhe des Güterverzehr und der Güterentstehung	497
B.	Die Vollkostenrechnung	503
I.	Voll- und Teilkostenrechnungen	503
II.	Die Erfassung der Kosten – die Kostenartenrechnung	504
III.	Die Zurechnung der Kosten – die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	506
1.	Das Zurechnungsprinzip	506
2.	Die Kostenstellenrechnung	509
2.1.	Aufgaben und Bildung der Kostenstellen	509
2.2.	Die Ausgestaltung der Kostenstellenrechnung	510
2.2.1.	Die Verbindung von Betriebs- und Finanzbuchhaltung	510
2.2.2.	Der Betriebsabrechnungsbogen	511
3.	Die Kostenträgerrechnung	513
3.1.	Das Wesen der Kostenträgerrechnung	513
3.2.	Die Divisionskalkulation	514
3.3.	Die Zuschlagskalkulation	515

C. Die Teilkostenrechnungen	516
I. Der theoretische Ansatz der Teilkostenrechnungen	516
II. Das Direct Costing-Verfahren	518
III. Das Rechnen mit relativen Einzelkosten und -erlösen nach Paul Riebel	520
1. Die Zurechnung von Erlösen und Kosten als Einzelerlöse und Einzelkosten	520
2. Die Grundrechnungen	522
3. Die Deckungsbeiträge	523
4. Deckungsbedarf und Deckungssätze	524
5. Abschließende Bemerkungen	526
D. Die Plankostenrechnungen	528
I. Der theoretische Ansatz der Plankostenrechnungen	528
II. Die Plankosten	529
1. Grundsätzliches zur Bemessung der Plankosten	529
1.1. Prognosewerte oder Vorgaben	529
1.2. Starre oder flexible Plankostenrechnungen	530
2. Die Ermittlung von Plankosten im einzelnen	532
2.1. Die Kostenträger-Einzelkosten	532
2.2. Die Kostenträger-Gemeinkosten	533
III. Die Abweichungsanalyse	534
Literatur	538
Stichwortverzeichnis	541