
Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Gerd-Inno Spindler

Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Quick Guide für (Quer-) Einsteiger,
Jobwechsler, Selbstständige,
Auszubildende und Studierende

3., aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Gerd-Inno Spindler
Kahl am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-38336-7 ISBN 978-3-658-38337-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38337-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2020, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre gehört zu den grundlegenden Lehren innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. In diesem „Quick Guide“ werden alle Grundfunktionen in einem Unternehmen dargestellt und die Zusammenhänge sowie die gegenseitigen Abhängigkeiten beschrieben. Neben der Einordnung der Betriebswirtschaftslehre werden die Grundlagen der Produktion, der Materialwirtschaft, des betrieblichen Rechnungswesens, der Finanzierung, der Organisation, des Personalmanagements, von Vertrieb und Marketing, der Business-Strategie und von Informations- und Innovationsmanagement anschaulich vermittelt.

In meinen bisherigen beruflichen Stationen von Blaupunkt über Nintendo, Black & Decker bis zu Aral/BP waren die betriebswirtschaftlichen Tatbestände und Zusammenhänge immer ein wichtiger und übergreifender Faktor. Darum ist es notwendig, sich mit den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu beschäftigen und die Abhängigkeiten zu verstehen – egal, auf welcher Stufe in einer Organisation und ganz gleich, in welchem Aufgabenbereich man beschäftigt ist. Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass sie auch separat gelesen werden können oder gezielt etwas nachgeschlagen werden kann.

Die Arbeit als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen in Frankfurt, Karlsruhe, Mannheim, Mosbach und Heilbronn hat mir gezeigt, dass es Studierenden erheblich leichter fällt, den Inhalt einer Vorlesung zu verstehen, zu verarbeiten, anzuwenden und zu lernen, wenn der Stoff anhand von Schaubildern¹ und Grafiken dargestellt wird. Aus diesem Grund ist dieses Buch mit vielen Abbildungen angereichert. Zu jedem Kapitel gibt es Aufgaben,

¹ Alle Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. © Gerd-Inno Spindler 2020. All Rights Reserved.

mit Hilfe derer das Gelernte durch eigenes Anwenden vertieft werden kann. Seid der 2. Auflage besteht zusätzlich die Möglichkeit, die Springer-Nature-Flashcards-App kostenlos herunterzuladen und exklusives Zusatzmaterial zu nutzen, um das eigene Wissen zu prüfen.

Studierende und Dozierende profitieren von der kompakten Darstellung der Betriebswirtschaftslehre in diesem Buch und haben – neben der Klausurvorbereitung – zugleich ein aktuelles Nachschlagewerk. Auch Praktiker, unabhängig davon, ob sie Einsteiger oder Quereinsteiger in der Betriebswirtschaftslehre sind, sowie Freiberufler oder Start-up-Unternehmer werden hiervon profitieren.

Vielen Dank an den Springer Gabler Verlag für die nun 3. Auflage und an Manuela Eckstein, die mir wertvolle Tipps und besonders gegebene Anregungen hat.

Kahl am Main, Deutschland
Juli 2022

Gerd-Inno Spindler

Inhaltsverzeichnis

1	Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1	Einordnung und Inhalt der Betriebswirtschaftslehre	1
1.2	Entscheidungsträger und Menschenbilder	5
1.3	Wertesysteme	10
1.4	Wirtschaftseinheiten und Produkte	11
1.4.1	Betrieb und Haushalte	11
1.4.2	Produkt	17
1.4.3	Betrieblicher Umsatzprozess	20
1.4.4	Make-or-Buy	21
1.5	Wirtschaftliche Ziele eines Betriebes	22
1.6	Übungen zu Modell und Methoden der Betriebswirtschaftslehre	24
	Literatur	26
2	Produktion	27
2.1	Produktionsbegriff	27
2.2	Produktionsplanung	30
2.3	Produktionsfaktoren	32
2.4	Produktions- und Kostentheorie	35
2.4.1	Produktionstheorie	35
2.4.2	Kostentheorie und Kostenfunktion	38
2.5	Kostenbegriffe	40
2.6	Break-Even-Analyse	43
2.7	Übungen zu Produktion	45
	Literatur	46

3	Materialwirtschaft	47
3.1	Aufgabe der Materialwirtschaft	47
3.2	Lagerstrategie	49
3.3	Lagerkennzahlen	52
3.4	Übungen zu Materialwirtschaft	54
	Literatur	55
4	Betriebliches Rechnungswesen	57
4.1	Grundbegriffe	57
4.2	Finanzbuchhaltung	63
4.2.1	Bestandskonten und Erfolgskonten	66
4.2.2	Gesetzlicher Rahmen	73
4.3	Jahresabschluss	74
4.3.1	Bilanz	75
4.3.2	Eigenkapitalveränderung	78
4.3.3	Bilanzveränderung	79
4.3.4	Bilanzprinzipien und Bewertungsmaßstäbe	81
4.3.5	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	85
4.3.6	Umsatzkostenverfahren und Gesamtkostenverfahren ...	87
4.3.7	Abschreibungen	89
4.3.8	Zusammenhang Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	92
4.3.9	Jahresabschlussprüfung, Anhang, Lagebericht	97
4.4	Bilanzpolitik und Bilanzanalyse	102
4.5	Kosten- und Leistungsrechnung	119
4.5.1	Einzel- und Gemeinkosten	120
4.5.2	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung ...	122
4.5.3	Kalkulation	127
4.6	Buchungssatz	134
4.7	Übungen zu Betriebliches Rechnungswesen	135
	Literatur	142
5	Finanzen	143
5.1	Planung und Controlling	143
5.2	Investition	149
5.3	Unternehmensbewertung	155
5.4	Finanzierung	159
5.5	Unternehmenszusammenschlüsse	170
5.6	Übungen zu Finanzen	174
	Literatur	175

6	Organisation und Personal	177
6.1	Rechtsformen	177
6.2	Organe einer Gesellschaft	187
6.3	Management	190
6.4	Organisation	195
6.4.1	Aufbauorganisation	197
6.4.2	Ablauforganisation	203
6.5	Personalmanagement	204
6.5.1	Bereiche im Personalmanagement	204
6.5.2	Vergütung und Arbeitszeitmodelle	211
6.5.3	Mitbestimmung und Mitarbeiterbefragung	216
6.6	Übung zu Organisation und Personal	222
	Literatur	223
7	Konstitutive und funktionale Entscheidungen	225
7.1	Überblick	225
7.2	Standortwahl	226
7.3	Übung zu konstitutiven und funktionalen Entscheidungen	234
	Literatur	235
8	Marketing und Vertrieb	237
8.1	Produkt- und Sortimentspolitik	238
8.2	Kommunikationspolitik	240
8.3	Preispolitik	243
8.4	Distributions- und Vertriebspolitik	245
8.5	Übung zu Marketing und Vertrieb	247
	Literatur	249
9	Business-Strategie	251
9.1	Produktstrategie	252
9.2	Übungen zu Business-Strategie	258
	Literatur	259
10	Informationsmanagement	261
10.1	Ziele des Informationsmanagements	263
10.2	Übung zu Informationsmanagement	264
	Literatur	265

11 Innovationsmanagement	267
11.1 Struktur des Innovationsprozesses	269
11.2 Übung zu Innovationsmanagement	272
Literatur	273
12 Lösungen zu den Übungen	275
Stichwortverzeichnis	297

Über den Autor



Gerd-Inno Spindler hat in Göttingen Betriebswirtschaftslehre studiert und begann seine Karriere bei Blaupunkt in Hildesheim. Danach war er in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen, u. a. für Black & Decker und Nintendo of Europe tätig. Er wechselte später zur VEBA Oel AG (ab 2002 BP Europa SE), wo er zunächst die Geschäftsführung der Caramba Chemie GmbH, anschließend der Aral Wärme Service GmbH und später der aws Wärme-Service GmbH übernahm.

Heute arbeitet Gerd-Inno Spindler als Autor und Unternehmensberater. Er leitet Seminare und Workshops zum Thema „Anders denken als bisher“ und ist gefragter Referent und Keynote Speaker auf Marketing- und Strategiekonferenzen. Als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre lehrt er an Hochschulen in Frankfurt, Mannheim, Karlsruhe und an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach und Heilbronn.

An der Actor's Company in Aschaffenburg hat er Schauspielunterricht genommen und wirkt seitdem in Theaterproduktionen als Schauspieler mit. Zusammen mit einer Kollegin ist er für die Produktion zahlreicher Theaterstücke verantwortlich.

Gerd-Inno Spindler hat eine Reihe von Büchern im Springer Gabler Verlag veröffentlicht.

„Querdenken im Marketing – Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern“ ist in der 2. Auflage erschienen und ein vielbeachtetes Fachbuch zum Thema „Entdecken von Innovationen und den Status Quo im Unternehmen in Frage stellen“. „Basiswissen Marketing“ ist in der 3. Auflage veröffentlicht und gehört an vielen Hochschulen zu den Standardwerken. „Und Action, bitte! – Method Acting für Manager“, ein Buch über Auftreten und Verhalten von Führungskräften, ist 2020 erschienen.

www.gerd-inno-spindler.de

gerd-inno.spindler@gis-con.de

Abbildungsverzeichnis

1	Wissenschaften.	2
2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre.	2
3	Inhalt der Betriebswirtschaftslehre	3
4	Methoden und Ansätze.	4
5	Vom Bedürfnis zum Kauf	5
6	Entscheidungsträger und Menschenbilder	6
7	Wirtschaften.	7
8	Verhaltenstheoretische BWL	8
9	Ziele Share- und Stakeholder.	9
10	Theorien und Modelle der BWL	10
11	Wertesysteme.	11
12	Wirtschaftseinheiten.	12
13	Absatz- oder Marketingorientierung	13
14	Abhängigkeiten eines Unternehmens	14
15	Aufbau eines Betriebs	15
16	Unterscheidung nach Betriebsarten	16
17	Wirtschaftssysteme	17
18	Unterschiedliche Produktarten.	18
19	Klassifikation von Wirtschaftsgütern.	19
20	Der Markt für ein Produkt	20
21	Leistungserstellung im Betrieb	21
22	Entscheidung Make-or-Buy.	22
23	Ziele eines Unternehmens	23
24	Übung Ziele Produktion.	24
25	Übung Ziele Wirtschaftlichkeit	25
26	Übung Gewinn/Rentabilität	25

27	Betriebliche Leistungserstellung – Teilbereiche	28
28	Produktion: Entscheidungen	29
29	Organisation der Produktion/Fertigung	30
30	Produktionsplanung	31
31	Kurzfristige Produktionsplanung	32
32	Produktionsfaktoren	33
33	Werkstoffe	34
34	Betriebliche Leistungserstellung – Kombination	35
35	Kombination von substitutionalen Produktionsfaktoren	36
36	Produktionsfunktion bei unterschiedlichen Mengen	37
37	Kombination von limitationalen Produktionsfaktoren	38
38	Kostenisoquante	39
39	Kosten- und Mengenisquante	40
40	Kostenkategorien	41
41	Kostenbegriffe	42
42	Stückkostenentwicklung	43
43	Break-Even-Rechnung	44
44	Break-Even-Analyse (Ermittlung der Gewinnschwelle)	44
45	Übung Produktionsfaktoren	45
46	Übung Grenzkosten	45
47	Übung Break-Even-Menge	46
48	Materialwirtschaft	49
49	ABC-Analyse	50
50	Verbrauchsverlauf von Materialien	51
51	Lagerstrategien	52
52	Kennzahlen Lagerhaltung	53
53	Übung Lagerkennzahlen	54
54	Übung Materialwirtschaft	55
55	Betriebliches Rechnungswesen	58
56	Informationsbedarf Rechnungswesen	59
57	Grundbegriffe im ReWe (1)	60
58	Grundbegriffe im ReWe (2)	61
59	Grundbegriffe im ReWe (3)	62
60	Inventur	62
61	Finanzbuchhaltung	63
62	Rückstellungen	64
63	Rücklagen	65

64	Finanzbuchhaltung – Gleichgewicht	66
65	Konto – Aufbau	67
66	Konto – Inhalt	67
67	Bestandskonten – Entstehung	68
68	Buchungen und Bestandskonten	69
69	Bilanz und Bestandskonten	70
70	Erfolgskonten	71
71	Bestands- und Erfolgskonten – Unterschiede	72
72	Bestands- und Erfolgskonten – Jahresabschluss	72
73	Gesetzliche Grundlagen	73
74	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB)	74
75	§ 242 Handelsgesetzbuch (HGB)	75
76	Bilanz – Aufbau	76
77	Bilanzarten	77
78	Eigenkapitalveränderung	78
79	Kapitalrücklage	79
80	Aktivtausch/Passivtausch	80
81	Bilanzverlängerung/Bilanzverkürzung	81
82	Bilanzprinzipien	82
83	Bewertungsmaßstäbe – Anschaffungskosten	83
84	Bewertungsmaßstäbe – Herstellungskosten	83
85	Bewertungsmaßstäbe – Vorräte	84
86	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	85
87	Aufbau GuV	86
88	Aufbau GuV – Detail	87
89	Gesamtkosten-/Umsatzkostenverfahren	88
90	Bestandsmehrung/Bestandsminderung	88
91	Abschreibungen – Kaufzeitpunkt/Nutzungsdauer	89
92	Abschreibungen	90
93	Materialaufwand/Abschreibung	91
94	Abschreibungsverfahren	92
95	Veränderung des Eigenkapitals	93
96	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung	93
97	Zusammenhang Bilanz und GuV	94
98	Gewinnverwendung	94
99	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (1)	95
100	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (2)	96

101	Beispiel Zusammenhang Bilanz und GuV (3).....	97
102	Jahresabschlussprüfung	98
103	Anhang und Lagebericht	98
104	Jahresabschluss international.....	99
105	Jahresabschluss nach IFRS	100
106	Konzern	101
107	Konzern – Mutterunternehmen	101
108	Konzernabschluss.....	102
109	Bilanzpolitik.....	103
110	Gründe für Bilanzpolitik	103
111	Bilanzanalyse.....	104
112	Adressaten der Bilanzanalyse	105
113	Schritte der Bilanzanalyse	106
114	Bilanzanalyse – Datenaufbereitung	107
115	Bilanzanalyse – Bildung von Kennzahlen	107
116	Formel	108
117	Kennzahlen zur Analyse eines Unternehmens.....	109
118	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (1)	110
119	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Investition (2)	110
120	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Finanzierung	111
121	Liquidität	112
122	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen – Liquidität.....	112
123	Working-Capital-Management	113
124	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Ergebnis	114
125	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (1)	115
126	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen – Rentabilität (2)	115
127	EBIT und EBITDA	116
128	Operativer Cashflow.....	117
129	Grenzen der Bilanzanalyse	118
130	Quick-Check Jahresabschluss	118
131	Kosten- und Leistungsrechnung.....	119
132	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	120
133	Einzel- und Gemeinkosten.....	121
134	Verrechnung der Gemeinkosten.....	122
135	Kostenrechnung	123
136	Kostenarten	124
137	Einflussfaktoren auf die Kosten.....	125
138	Personalkosten.....	125

139	Kostenstelle	126
140	Kostenträger	127
141	Wovon ist der Preis abhängig?	128
142	Preisfindungsansätze	128
143	Kalkulationsbeispiel	129
144	Preiskalkulation	130
145	Vor- und Nachkalkulation	131
146	Wirkung von Preisänderungen	132
147	Veränderung von Gewinnfaktoren	133
148	Veränderung von Gewinnfaktoren – Grafik	133
149	Buchungssatz	134
150	Beispiel Buchungssatz	135
151	Übung Rechnungswesen	135
152	Übung Bilanz (1)	136
153	Übung Bewertungsmaßstäbe	136
154	Übung Bilanz (2)	137
155	Übung GuV	137
156	Übung Bilanz und GuV	138
157	Übung Konsolidierung	138
158	Übung Bilanzpolitik	139
159	Übung Cashflow	139
160	Übung Jahresabschluss	140
161	Übung Kostenumlage	140
162	Übung Kalkulation	141
163	Übung Kosten	141
164	Planung	144
165	Planungsstufen	145
166	Zeithorizont von Planungen	146
167	Planungsmethoden	147
168	Controlling	147
169	Aufgaben des Controllings	148
170	Controlling-Prozess	148
171	Investitionen	149
172	Investitionsobjekte	150
173	Kunst und Zweck von Investitionen	151
174	Investitionsquote	151
175	Investitionsplanung	152
176	Investitionsrechnung	153

177	Investitionsrechnung – Verfahren	153
178	Investitionsrechnung – statistische Verfahren	154
179	Investitionsrechnung – dynamisches Verfahren	155
180	Gründe für eine Unternehmensbewertung	156
181	Unternehmensbewertung	157
182	Discounted-Cashflow-Methode (DCF-Rechnung)	158
183	DCF-Rechnung – Pro und Contra	159
184	Begriff Finanzierung	159
185	Finanzielle Mittel	160
186	Finanzplanung	161
187	Bestandteile der Finanzplanung	162
188	Aufgaben des Cash Managements	163
189	Bedeutung Eigenkapital	163
190	Finanzierungsquellen – Überblick	164
191	Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (1)	165
192	Finanzierungsquellen – Eigenfinanzierung (2)	165
193	Finanzierungsquellen Fremdfinanzierung (1)	166
194	Finanzierungsquellen – Fremdfinanzierung (2)	167
195	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (1)	167
196	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (2)	168
197	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (3)	168
198	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (4)	169
199	Finanzierungsquellen – Innenfinanzierung (5)	170
200	Unternehmenszusammenschlüsse	170
201	Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	171
202	Kooperationsformen	172
203	Unternehmensverbindungen	172
204	Ablauf bei Beteiligungen/Fusionen	173
205	Bindung bei Kooperationen	173
206	Scheitern von Kooperationen	174
207	Übung Finanzplanung	174
208	Übung Unternehmensverbindungen	175
209	Rechtsform eines Unternehmens	178
210	Rechtsformen privater Betriebe	179
211	Rechtsform Einzelunternehmen	179
212	Rechtsform GbR	180
213	Rechtsformen OHG – KG – Stille Gesellschaft	180
214	Rechtsform KG	181

215	Rechtsform AG	182
216	Rechtsform GmbH	182
217	Rechtsform GmbH & Co. KG	183
218	Rechtsform Genossenschaft	183
219	Rechtsform Stiftung	184
220	Rechtsformen im Überblick	185
221	Steuern	186
222	Organe einer Gesellschaft	187
223	Dualistisches u. monistisches System	188
224	Beirat	189
225	Aufgaben Beirat bei Familienunternehmen	189
226	Gesellschafter	190
227	Unternehmer – Manager	191
228	Management	191
229	Managementtechniken	193
230	Führungsstile	194
231	Unterschied Management – Leadership	195
232	Organisation	196
233	Wertschöpfungsprozess	196
234	Aufbau- und Ablauforganisation	197
235	Stellenbeschreibung Inhalt	198
236	Stellenbeschreibung Pro – Contra	198
237	Organigramm – Stablinienorganisation	199
238	Organigramm – Spartenorganisation	200
239	Organigramm – Matrixorganisation	201
240	Holding	201
241	Neue Organisationsformen	202
242	Informelle Organisation	203
243	Prozessgestaltung	204
244	Personalbedarf: Brutto – Netto	205
245	Externe Personalbeschaffung	206
246	Personalauswahl	206
247	Personalentwicklung	207
248	Human Resources Portfolio	208
249	Personalwirtschaft	209
250	Methoden gegen Folgen der Arbeitszerlegung	210
251	Bedürfnishierarchie nach Maslow	211
252	Vergütung	212

253	Vergütungsformen	212
254	Mitarbeiterbeteiligung	213
255	Anreizsysteme	214
256	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	215
257	Arbeitszeitmodelle	216
258	Mitbestimmung: Gesetzliche Grundlagen	217
259	Mitbestimmung: Organe des BetrVG	217
260	Betriebsrat: Interessenvertretung der Arbeitnehmer	218
261	Mitbestimmung: Betriebsversammlung	219
262	Mitbestimmung: Gewerkschaften (1)	219
263	Mitbestimmung: Gewerkschaften (2)	220
264	Was bietet eine Mitarbeiterbefragung?	221
265	Ziele einer Mitarbeiterbefragung	221
266	Übung Brutto-/Nettobedarf	222
267	Übung Personal	222
268	Entscheidungen im Unternehmen	226
269	Standortwahl	226
270	Gründe und Ziele von Standortentscheidungen	227
271	Stufen der Standortwahl	228
272	Standortfaktoren	228
273	Unterschiedliche Standortfaktoren	229
274	Systematisierung der Standortfaktoren	229
275	Kennzahlen zur Standortentscheidung	230
276	Standortstruktur	231
277	Einstieg internationaler Markt	232
278	Unterschiede zwischen Kulturen	233
279	Standardisierung und Kulturabhängigkeit	234
280	Übung Standortwahl	234
281	Produktlebenszyklus	239
282	Übersicht Produktpolitik	240
283	Übersicht Kommunikationspolitik	243
284	Übersicht Preispolitik	245
285	Übersicht Distributionspolitik	247
286	Übung Marketing -Kampagnen	247
287	Übung Marketing – Verpackung	248
288	Übung Marketing – Direktmarketing	248
289	Übung Marketing – Preispolitik	248
290	Übung Marketing – Franchise	249

291	Businessplan	252
292	Strategie nach Boston Consulting	253
293	Wachstumsstrategie nach Ansoff	254
294	Strategien: Einführungsphase	255
295	Strategien: Wachstumsphase	256
296	Strategien: Sättigungsphase	256
297	Strategien: Degenerationsphase	257
298	Übung Business-Strategie (1)	258
299	Übung Business-Strategie (2)	258
300	Informationsmanagement	262
301	Informationssystem	262
302	Informationssysteme: Benchmark -Berechnung	263
303	Informationssysteme: Ergebnisrechnung	264
304	Übung Informationsmanagement	264
305	Innovationsmanagement: Bereiche	268
306	Innovationsmanagement: Quellen	268
307	Innovationsmanagement: Anders denken	269
308	Innovationsmanagement: Prozess (1)	270
309	Innovationsmanagement: Prozess (2)	271
310	Innovationsmanagement: Check	272
311	Übung Innovationsmanagement	272
312	Übung Ziele Produktivität	275
313	Übung Ziele Wirtschaftlichkeit	276
314	Übung Gewinn/Rentabilität	277
315	Übung Produktionsfaktoren	278
316	Übung Produktionsfaktoren	278
317	Übung Break-Even-Menge	279
318	Übung Lagerkennzahlen	280
319	Übung Materialwirtschaft	281
320	Übung Rechnungswesen	282
321	Übung Bilanz (1)	283
322	Übung Bewertungsmaßstäbe	284
323	Übung Bilanz (2)	285
324	Übung GuV	286
325	Übung Bilanz und GuV	287
326	Übung Bilanzpolitik	288
327	Übung Cashflow	289

328	Übung Kalkulation	290
329	Übung Finanzplanung	291
330	Übung Personalbedarf	292
331	Übung Personal/Organisation	292
332	Übung Standortwahl	293
333	Übung Business-Strategie	295