

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Jean-Paul Thommen · Ann-Kristin Achleitner · Dirk Ulrich Gilbert ·
Dirk Hachmeister · Svenja Jarchow · Gernot Kaiser

Allgemeine Betriebs- wirtschaftslehre

Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht

10., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Jean-Paul Thommen
EBS Universität für Wirtschaft und Recht
Wiesbaden, Deutschland

Ann-Kristin Achleitner
Technische Universität München
München, Deutschland

Dirk Ulrich Gilbert
Lehrstuhl für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Unternehmensethik
Universität Hamburg
Hamburg, Deutschland

Dirk Hachmeister
Lehrstuhl Rechnungswesen und Finanzierung
Universität Hohenheim
Stuttgart, Deutschland

Svenja Jarchow
Center for Entrepreneurial and Financial
Studies
Technische Universität München
München, Deutschland

Gernot Kaiser
Allgem. BWL, insbesondere Logistik- und
Beschaffungsmanagement
Hochschule Nordhausen
Nordhausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-39394-6 ISBN 978-3-658-39395-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 1991, 1998, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2017, 2020, 2023

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: Ulrike Loercher
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

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung mit betriebswirtschaftlichen Fragen aus einer modernen Managementperspektive beschäftigen. Angesprochen sind auch Studierende, welche die Betriebswirtschaftslehre als Nebenfach gewählt haben (z. B. Juristen, Ingenieure, Psychologen), und Praktiker, die sich im Alltag mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen auseinandersetzen müssen oder Instrumente zur Gestaltung ihres Aufgabenbereichs benötigen.

Das Buch bietet die Möglichkeit, einen ganzheitlichen Überblick über die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre zu gewinnen oder aber nur einzelne Fragestellungen oder unternehmerische Funktionen wie Marketing oder Rechnungswesen zu bearbeiten. Durch die umfassende Darstellung und das ausführliche Stichwortverzeichnis wird es auch zu einem wertvollen Nachschlagewerk. Zudem findet man bei jedem Teilbereich eine kommentierte Literaturliste, die auf weiterführende Bücher verweist.

Die vorliegende Auflage wurde wiederum stark überarbeitet und aktualisiert. Insbesondere wurden auch neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis berücksichtigt. Dies betrifft vor allem den Teil Marketing, in welchem die zunehmende Digitalisierung große Auswirkungen auf die Gestaltung des Marketings zeigt, sowie den Teil Organisation, in welchem im Rahmen der verstärkten Selbstorganisation und Partizipation der Mitarbeitenden neue Organisationsansätze wie Scrum, Agiles Management und Holakratie entstanden sind.

In der vorliegenden Auflage wurden aufgrund neuerer Entwicklungen – sowohl in der Theorie als auch der Praxis – verschiedene Abschnitte in allen Teilgebieten überarbeitet und aktualisiert. Insbesondere wurden die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung berücksichtigt.

Die Texte wurden wiederum von einem Autorenteam betreut, wobei die einzelnen Koautoren für folgende Texte verantwortlich zeichnen: Ann-Kristin Achleitner und Svenja Jarchow für die Teile Unternehmen und Umwelt sowie Finanzierung, Dirk Hachmeister für die Teile Rechnungswesen sowie Investition und Unternehmensbewertung, Dirk Ulrich Gilbert für die Teile Marketing, Organisation sowie Management, Gernot Kaiser für die Teile Supply Management sowie Produktionsmanagement und Jean-Paul Thommen für den Teil Personal.

Ergänzt wird das Buch durch ein umfassendes Arbeitsbuch von den gleichen Autoren, das sowohl Fragen zur Repetition des Stoffes als auch vertiefende Aufgaben und Übungen enthält (Thommen et al., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch. Repetitionsaufgaben – Aufgaben – Lösungen*, 9. Auflage, 2022, Wiesbaden: Springer Gabler).

Unser Dank geht an alle unsere Mitarbeitenden, die uns bei der Herausgabe dieser Auflage kompetent unterstützt haben. Ein spezieller Dank geht an Frau Ulrike Lörcher vom Springer Gabler Verlag, welche die Autoren und Autorinnen einmal mehr in kooperativer Zusammenarbeit sehr professionell unterstützt hat.

Im Frühjahr 2023

Inhaltsverzeichnis

I Unternehmen und Umwelt

1	Wirtschaft und Unternehmen	3
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	4
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	4
1.1.2	Wirtschaftsgüter	4
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	6
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	8
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	8
1.2.2	Geschäftsmodell	9
1.2.3	Betrieblicher Umsatzprozess	10
1.2.4	Steuerung der Problemlösungsprozesse	11
1.2.5	Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	14
1.2.6	Umwelt des Unternehmens	15
1.3	Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	21
1.3.1	Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre	21
1.3.2	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	22
	Literatur	25
2	Typologie des Unternehmens	27
2.1	Gewinnorientierung	28
2.2	Branche	28
2.3	Größe	28
2.4	Technisch-ökonomische Struktur	31
2.5	Rechtsform	31
2.5.1	Bedeutung der Rechtsform	31
2.5.2	Einzelunternehmen	32
2.5.3	Gesellschaftsformen	32
2.5.4	Mitbestimmung und Rechtsform	39
2.6	Unternehmensverbindungen	40
2.6.1	Ziele von Unternehmensverbindungen	40
2.6.2	Merkmale von Unternehmensverbindungen	41
2.6.3	Formen von Unternehmensverbindungen	42
2.6.4	Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen	45
2.7	Lebenszyklus des Unternehmens	46
2.8	Standort des Unternehmens	46
2.8.1	Grad der geografischen Ausbreitung	46
2.8.2	Standortanalyse	47
2.9	Zusammenfassung	49
	Literatur	50
3	Unternehmensziele	51
3.1	Zielbildung	52
3.2	Zielinhalt	52
3.2.1	Sachziele	52
3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	53
3.2.3	Zusammenfassung	55
3.3	Dimensionen der Ziele	55
3.3.1	Zielausmaß und Zielmaßstab	55
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele	56
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele	56
3.4	Zielbeziehungen	57

3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	57
3.4.2	Haupt- und Nebenziele	57
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele	58
	Literatur	58

II Marketing

4	Grundlagen des Marketings	61
4.1	Marketing als Denkhaltung	62
4.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	63
4.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	63
4.2.2	Marketingmanagement	65
4.3	Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	65
4.4	Markt	67
4.4.1	Merkmale des Marktes	67
4.4.2	Marktpartner	68
4.4.3	Konsumentenverhalten	68
4.4.4	Marktsegmentierung	71
4.4.5	Marktgrößen	72
4.5	Anwendungsbereiche des Marketings	76
4.6	Einfluss der Digitalisierung auf das Marketing	76
	Literatur	78
5	Marktforschung	79
5.1	Bedeutung der Marktforschung	80
5.2	Methoden der Marktforschung	81
5.2.1	Datenquellen	81
5.2.2	Erhebungstechniken	82
5.2.3	Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	88
5.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	88
5.3	Absatzprognosen	89
5.3.1	Überblick	89
5.3.2	Absatzprognosemethoden	90
5.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	91
5.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung	92
	Literatur	93
6	Produktpolitik	95
6.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	96
6.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	96
6.1.2	Produktgestaltung	98
6.2	Produktpolitische Möglichkeiten	100
6.3	Produktlebenszyklus	101
6.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	101
6.3.2	Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus	102
6.4	Produktentwicklung	103
6.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik	103
7	Distributionspolitik	107
7.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	108
7.2	Absatzweg	108
7.2.1	Direkter und indirekter Absatz	108
7.2.2	Franchising	111
7.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	112
7.3	Absatzorgane	112

7.3.1	Übersicht	112
7.3.2	Absatzorgane des Handels	114
7.3.3	Multikanalstrategien und Omni-Channeling	118
7.4	Logistische Distribution	119
7.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	119
7.4.2	Ziel der logistischen Distribution	119
7.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	120
7.5	Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik	122
	Literatur	122
8	Konditionenpolitik	125
8.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	126
8.2	Preispolitik	126
8.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	126
8.2.2	Preistheorie	127
8.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	137
8.2.4	Preispolitische Strategien	140
8.2.5	Preisgestaltung im Produktmix	143
8.3	Rabattpolitik	144
8.4	Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik	144
	Literatur	146
9	Kommunikationspolitik	147
9.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	148
9.2	Public Relations	148
9.3	Werbung	149
9.3.1	Funktionen der Werbung	149
9.3.2	Werbekonzept	150
9.3.3	Werbeerfolgskontrolle	155
9.4	Verkaufsförderung	156
9.5	Persönlicher Verkauf	157
9.6	Sponsoring, Product Placement und Testimonial	158
9.6.1	Sponsoring	158
9.6.2	Product Placement	159
9.6.3	Testimonial	160
9.7	Influencer- und Social-Media-Marketing	160
9.8	Messen und Ausstellungen	161
9.9	Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik	161
	Literatur	162
10	Marketingmix	163
10.1	Bedeutung und Probleme des Marketingmix	164
10.2	Bestimmung des optimalen Marketingmix	164
10.2.1	Heuristische Problemlösung	164
10.2.2	Analytische Problemlösung	165
	Literatur	166
	Literaturhinweise	167
III Supply-Management		
11	Grundlagen des Supply-Managements	171
11.1	Abgrenzung des Supply-Managements	172
11.2	Problemlösungsprozess des Supply-Managements	173
11.3	Ziele des Supply-Managements	175
	Literatur	177

12	Beschaffungsplanung	179
12.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	180
12.2	Strategisches Einkaufsportfolio	180
12.3	Beschaffungsstrategien	180
12.3.1	Beschaffungsmarktforschung	181
12.3.2	Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	181
12.3.3	Beschaffungskonditionen	184
12.3.4	Beschaffungsprinzipien	184
12.4	Ermittlung des Materialbedarfs	186
12.4.1	Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	186
12.4.2	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	187
12.4.3	Programmgebundene Bedarfsermittlung	187
12.4.4	Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	189
	Literatur	190
13	Material- und Lagerplanung	191
13.1	Materialbedarfsplanung	192
13.1.1	ABC-Analyse	192
13.1.2	XYZ-Analyse	194
13.1.3	Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	194
13.2	Bestellmengenplanung	195
13.2.1	Entscheidungstatbestände	195
13.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	196
13.2.3	Lagerplanung	197
13.3	Supply-Chain-Management	199
13.3.1	Überblick über das Supply-Chain-Management	199
13.3.2	Variantenbildung und Modularisierung	200
13.3.3	Bullwhip-Effekt	201
13.3.4	Transaktionskosten in Wertschöpfungsketten	203
	Literatur	204
	Literaturhinweise	205
IV	Produktionsmanagement	
14	Grundlagen des Produktionsmanagements	209
14.1	Begriffe des Produktionsmanagements	210
14.2	Problemlösungsprozess der Produktion	210
14.3	Ziele der Produktion	211
14.3.1	Ziele für die Bereitstellung	211
14.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	212
14.3.3	Nachhaltigkeitsziele	212
14.4	Aufgaben der Produktion	213
14.4.1	Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing)	213
14.4.2	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	214
14.4.3	Produktionsplanung und -steuerung	215
14.4.4	Qualitätssicherung	215
14.4.5	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	215
14.4.6	Instandhaltung	216
	Literatur	216
15	Produktionsprogrammplanung	217
15.1	Produktions- und Absatzprogramm	218
15.2	Festlegung der Periodenmenge	218
15.3	Ermittlung der optimalen Losgröße	220

16	Gestaltung der Produktionsprozesse	221
16.1	Festlegung des Fertigungstyps	222
16.2	Organisationstypen der Fertigung	223
16.2.1	Werkstattprinzip	223
16.2.2	Fließprinzip	224
16.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	226
16.2.4	Zusammenfassung	228
	Literatur	228
17	Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	229
17.1	Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	230
17.1.1	Aufbau und Ablauf	230
17.1.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	231
17.2	Produktionssteuerungskonzeptionen	232
17.2.1	Manufacturing Resource Planning (MRP II)	232
17.2.2	Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen	233
17.3	Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen	235
17.3.1	Netzplantechnik	235
17.3.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	235
17.3.3	Zeitplanung mit Netzplan	237
	Literatur	238
	Literaturhinweise	239
V	Rechnungswesen	
18	Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	243
18.1	Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens	244
18.2	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens	245
18.3	Grundzüge der Finanzbuchhaltung	246
18.4	Größen des betrieblichen Rechnungswesens	247
	Literatur	249
19	Rechnungslegung nach HGB	251
19.1	Jahresabschluss	252
19.1.1	Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses	252
19.1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	253
19.1.3	Bilanz	256
19.1.4	Gewinn- und Verlustrechnung	264
19.1.5	Eigenkapitalspiegel, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und (Konzern-)Zahlungsberichte	264
19.1.6	Anhang und Lagebericht	266
19.1.7	Nachhaltigkeitsbericht	268
19.2	Konzernabschluss	270
19.2.1	Grundlagen des Konzernabschlusses	270
19.2.2	Aufgaben des Konzernabschlusses	271
19.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen	271
19.2.4	Instrumente des Konzernabschlusses	273
	Literatur	275
20	Rechnungslegung nach IFRS	277
20.1	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	278
20.2	Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)	280
20.2.1	Aufbau der IFRS-Rechnungslegung	280

20.2.2	IFRS-Rahmenkonzept	280
20.3	Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS	283
20.4	Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln	285
20.4.1	Ansatz von Vermögenswerten	285
20.4.2	Ansatz von Schulden	286
20.4.3	Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS	286
20.5	Bilanzierung ausgewählter Posten	289
20.5.1	Sachanlagevermögen	289
20.5.2	Vorräte	292
20.5.3	Fertigungsaufträge	294
20.5.4	Finanzinstrumente	296
20.5.5	Immaterielle Vermögenswerte	298
20.5.6	Rückstellungen	301
20.5.7	Leistungen an Arbeitnehmer	302
20.5.8	Unternehmenszusammenschlüsse	306
20.6	Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung	308
	Literatur	308
21	Internes Rechnungswesen	309
21.1	Kosten- und Leistungsrechnung	310
21.1.1	Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	310
21.1.2	Kosteneinflussfaktoren	311
21.1.3	Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung	312
21.1.4	Kostenrechnungssysteme	320
21.2	Controlling	326
21.2.1	Controllingkonzeptionen	326
21.2.2	Aufgaben des Controllings	327
	Literatur	328
	Literaturhinweise	329
VI	Finanzierung	
22	Grundlagen der Finanzierung	333
22.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	334
22.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	334
22.1.2	Kapital und Vermögen	334
22.1.3	Finanzierung und Investition	335
22.1.4	Zusammenhänge	335
22.2	Systematisierung der Finanzierung	335
22.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	337
22.4	Corporate Governance	339
	Literatur	340
23	Finanzplanung und Finanzkontrolle	341
23.1	Finanzplanung	342
23.1.1	Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	342
23.1.2	Kapitalbedarfsrechnung	342
23.1.3	Finanzpläne	342
23.2	Finanzkontrolle	345
23.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle	345
23.2.2	Statische Finanzkontrolle	345
23.2.3	Dynamische Finanzkontrolle	348

23.3	Budgetierung	350
	Literatur	351
24	Beteiligungsfinanzierung	353
24.1	Eigenkapital	354
24.2	Börsliches Aktienkapital	354
24.2.1	Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	354
24.2.2	Ausgestaltung der Aktien	355
24.3	Going Public	356
24.3.1	Begriff und Gründe	356
24.3.2	Voraussetzungen für ein Going Public	357
24.3.3	Planung und Durchführung eines Going Public	357
24.3.4	Probleme und Gefahren eines Going Public	358
24.3.5	Going Private	358
24.4	Kapitalerhöhung	359
24.4.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	359
24.4.2	Arten der Kapitalerhöhung	360
24.4.3	Emissionsparameter	360
24.4.4	Bezugsrechte	361
24.4.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	362
24.4.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	363
24.5	Emission von Genussscheinen	364
24.6	Der private Kapitalmarkt: Business Angel, Venture Capital und Private Equity als Finanzierungsformen	364
24.6.1	Business Angel und andere private Investoren	364
24.6.2	Finanzinvestoren: Venture Capital (VC) und Private Equity (PE)	365
	Literatur	367
25	Innenfinanzierung	369
25.1	Selbstfinanzierung	370
25.1.1	Motive der Selbstfinanzierung	370
25.1.2	Formen der Selbstfinanzierung	370
25.1.3	Dividendenpolitik	370
25.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	371
25.3	Finanzierung aus Rückstellungswerten	373
25.4	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	376
	Literatur	376
26	Fremdfinanzierung	377
26.1	Fremdkapital	378
26.2	Kurzfristiges Fremdkapital	378
26.2.1	Lieferantenkredit	378
26.2.2	Kundenkredit	378
26.2.3	Bankkredit	379
26.2.4	Factoring	380
26.2.5	Forfaitierung	381
26.3	Langfristiges Fremdkapital	382
26.3.1	Langfristige Kredite	382
26.3.2	Hypothekendarlehen	383
26.3.3	Schuldscheindarlehen	383
26.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)	384
26.4	Leasing	386
26.4.1	Begriff und Arten des Leasing	386
26.4.2	Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen	388

26.4.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	389
	Literatur	390
27	Optimierung der Unternehmensfinanzierung	391
27.1	Kriterien der Kapitalstruktur	392
27.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	392
27.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur	392
27.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	394
27.3	Ausrichtung auf die Liquidität	396
27.3.1	Liquidität und Solvenz	396
27.3.2	Finanzierungsregeln	397
27.4	Weitere Finanzierungskriterien	398
27.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	398
27.4.2	Unabhängigkeit	398
27.4.3	Zusammenfassung	398
	Literatur	399
	Literaturhinweise	401

VII Investition und Unternehmensbewertung

28	Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung	405
28.1	Investition	406
28.1.1	Investition im weiteren und engeren Sinne	406
28.1.2	Arten von Investitionen	406
28.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	407
28.2	Problemlösungsprozess der Investition	407
28.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	409
28.3.1	Investitionsplanung	409
28.3.2	Investitionsentscheidung	410
28.3.3	Realisierung von Investitionen	410
28.3.4	Investitionskontrolle	411
	Literatur	412
29	Investitionsrechnung	413
29.1	Überblick über die Verfahren	414
29.2	Statische Verfahren	414
29.2.1	Kostenvergleichsrechnung	414
29.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	415
29.2.3	Rentabilitätsrechnung	418
29.2.4	Amortisationsrechnung	419
29.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	420
29.3	Dynamische Verfahren	421
29.3.1	Barwertberechnung	421
29.3.2	Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode)	423
29.3.3	Annuitätenmethode	424
29.3.4	Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)	424
29.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	427
29.3.6	Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren	428
	Literatur	428
30	Unternehmensbewertung	429
30.1	Hintergrund der Unternehmensbewertung	430
30.1.1	Unternehmensbewertung als Investitionskalkül	430
30.1.2	Bewertungsanlässe	430
30.1.3	Bewertungszwecke	430

30.1.4	Bewertungsverfahren im Überblick	432
30.2	Einzelbewertungsverfahren	433
30.2.1	Liquidationswertermittlung	433
30.2.2	Substanzwertmethode	433
30.3	Barwertorientierte Gesamtbewertungsverfahren	434
30.3.1	Äquivalenzprinzipien	434
30.3.2	Ertragswert	435
30.3.3	Discounted-Cashflow-Methode	438
30.4	Marktorientierte Gesamtbewertungsverfahren (Multiplikatoren)	441
30.5	Unternehmensbewertung und wertorientierte Steuerung	442
30.5.1	Einführung	442
30.5.2	Economic Value Added	442
30.5.3	Cashflow Return On Investment	443
30.6	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	444
	Literatur	445
	Literaturhinweise	447

VIII Personalmanagement

31	Grundlagen des Personalmanagements	451
31.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	452
31.2	Menschenbilder	452
31.2.1	Theorie X und Y	452
31.2.2	Scientific Management	454
31.2.3	Human-Relations-Bewegung	455
31.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	456
31.3	Aufgaben des Personalmanagements	457
31.3.1	Problemlösungsprozess im Personalbereich	457
31.3.2	Entwicklung des Personalmanagements	460
	Literatur	460
32	Personalbedarfsermittlung	461
32.1	Grundlagen der Personalbedarfsermittlung	462
32.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	463
32.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	463
32.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	465
32.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	465
32.3.1	Arbeitsanalyse	465
32.3.2	Stellenbeschreibung	466
32.3.3	Anforderungsprofile	467
	Literatur	469
33	Personalbeschaffung	471
33.1	Aufgaben und Ziele	472
33.2	Personalwerbung	472
33.2.1	Mittelbare und unmittelbare Personalwerbung	472
33.2.2	Die Bedeutung des Internets bei der Rekrutierung	473
33.3	Personalauswahl	474
33.3.1	Beurteilungsverfahren	474
33.3.2	Auswahlmethoden	475
	Literatur	477
34	Personaleinsatz	479
34.1	Aufgaben und Ziele	480
34.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	480

34.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	480
34.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	481
34.4.1	Arbeitsteilung	481
34.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	483
34.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	484
	Literatur	485
35	Personalmotivation und -honorierung	487
35.1	Aufgaben und Ziele	488
35.2	Motivationstheorien	489
35.2.1	Motivation und Motivationsprozess	489
35.2.2	Inhaltstheorien	490
35.2.3	Prozesstheorien	492
35.3	Monetäre Anreize	495
35.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	495
35.3.2	Arbeitsbewertung	497
35.3.3	Leistungsbewertung	501
35.3.4	Traditionelle Lohnformen	502
35.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	504
35.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	506
35.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	507
35.4	Nichtmonetäre Anreize	508
35.4.1	Gruppenmitgliedschaft	508
	Literatur	509
36	Personalentwicklung	511
36.1	Aufgaben und Bedeutung	512
36.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	512
36.3	Personalaus- und -weiterbildung	513
36.4	Coaching	515
	Literatur	515
37	Personalfreistellung	517
37.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	518
37.2	Personalfreistellungsmaßnahmen	518
37.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	519
37.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	520
	Literatur	520
	Literaturhinweise	521

IX Organisation

38	Grundlagen der Organisation	525
38.1	Organisieren und Arbeitsteilung	526
38.1.1	Organisation als Managementaufgabe	526
38.1.2	Begriff Organisation	526
38.1.3	Formale und informale Organisation	527
38.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	527
38.2	Formale Elemente der Organisation	527
38.2.1	Aufgabe	527
38.2.2	Stelle	529
38.2.3	Kompetenzen und Verantwortung	530
38.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	530
38.3	Aufbau- und Ablauforganisation	531
38.3.1	Aufbauorganisation	531

38.3.2	Ablauforganisation	532
38.3.3	Zusammenfassung	534
38.4	Organisatorische Regelungen	534
38.4.1	Organisationsinstrumente	534
38.4.2	Organisationsgrad.....	536
	Literatur	538
39	Organisationstheoretische Ansätze	539
39.1	Scientific Management	540
39.2	Administrative Ansätze	540
39.3	Human-Relations-Ansatz	541
39.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	541
39.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze.....	541
39.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	543
39.4.3	Technologie als Situationsvariable.....	545
39.5	Institutionenökonomische Ansätze	547
39.5.1	Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze.....	547
39.5.2	Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze	548
39.5.3	Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze	549
39.5.4	Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie.....	549
	Literatur	550
40	Organisationsformen	551
40.1	Strukturierungsprinzipien	552
40.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	552
40.1.2	Leitungsprinzipien	555
40.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	555
40.2	Organisationsformen in der Praxis	556
40.2.1	Funktionale Organisation.....	556
40.2.2	Spartenorganisation.....	558
40.2.3	Managementholding	559
40.2.4	Matrixorganisation	562
40.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	563
40.2.6	Projektorganisation	565
40.2.7	Teamorganisation	566
40.3	Zusammenfassung	569
	Literatur	570
41	Organisation als geplanter organisatorischer Wandel	571
41.1	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	572
41.1.1	Phasenschema organisatorischen Wandels	572
41.1.2	Erkennen des Organisationsproblems	572
41.1.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	572
41.1.4	Planung der Reorganisation.....	572
41.1.5	Einführung der gewählten Organisationslösung.....	573
41.1.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	573
41.2	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel ..	573
41.3	Organisationsentwicklung	575
41.3.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel.....	575
41.3.2	Prozess der Organisationsänderung	575
41.3.3	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	577
41.4	Wandel durch Selbstorganisation	577
41.4.1	Konzept und Ziele der Selbstorganisation.....	577
41.4.2	Ansätze zur Selbstorganisation in Unternehmen	579
	Literatur	582
	Literaturhinweise	583

X Management

42	Grundlagen des Managements	587
42.1	Was heißt Management?	588
42.1.1	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	588
42.1.2	Managementtechniken	588
42.1.3	Integrierte Managementmodelle	588
42.2	Zürcher Managementansatz	591
42.3	Neues St. Galler Managementmodell	593
42.4	Lean Management	594
42.5	Total Quality Management (TQM)	595
	Literatur	596
43	Managementfunktionen	597
43.1	Planung	598
43.1.1	Merkmale der Planung	598
43.1.2	Planungskonzept	599
43.2	Entscheidung	601
43.2.1	Merkmale der Entscheidung	601
43.2.2	Arten von Entscheidungen	602
43.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen	602
43.3	Aufgabenübertragung	604
43.3.1	Merkmale der Aufgabenübertragung	604
43.3.2	Autorität und Macht	605
43.4	Kontrolle	607
43.4.1	Merkmale der Kontrolle	607
43.4.2	Controlling	609
	Literatur	609
44	Unternehmenskultur und Führungsstil	611
44.1	Unternehmenskultur	612
44.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	612
44.1.2	Kulturtypen	613
44.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	614
44.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	614
44.1.5	Interkulturelles Management	615
44.1.6	Gestaltungsebenen der Kultur	616
44.2	Führungsstil	617
44.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	617
44.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton	618
	Literatur	621
45	Strategisches Management	623
45.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	624
45.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	624
45.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	625
45.2	Analyse der Ausgangslage	628
45.2.1	Umweltanalyse	628
45.2.2	Unternehmensanalyse	631
45.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	634
45.2.4	Analyseinstrumente	636
45.2.5	Geschäftsmodellanalyse – Business Model Canvas	642
45.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	644
45.3.1	Unternehmensleitbild	644
45.3.2	Corporate Governance	645

45.4	Unternehmensstrategien	646
45.4.1	Strategieentwicklung	647
45.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	652
45.4.3	Balanced Scorecard	654
45.5	Strategische Erfolgsfaktoren	654
45.6	Strategisches Management und Disruption: Das Innovator's Dilemma	655
	Literatur	657
46	Wissensmanagement	659
46.1	Wissen und Wissensmanagement	660
46.2	Wissensmerkmale	660
46.2.1	Wissensqualität	660
46.2.2	Implizites vs. explizites Wissen	661
46.2.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	662
46.3	Wissensmanagement und organisationales Lernen	662
46.4	Wissensziele und -strategien	664
46.4.1	Wissensziele	664
46.4.2	Wissensstrategien	665
46.5	Konzepte zum Wissensmanagement	665
46.5.1	Ansatz von Nonaka	665
46.5.2	Ansatz von Probst, Raub und Romhardt	667
46.6	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	667
46.6.1	Wissenskapital	668
46.6.2	Ansatz von Skandia	669
46.6.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	669
	Literatur	670
47	Unternehmensethik	671
47.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	672
47.2	Ethische Verhaltenstypen im Management	673
47.3	Ethische Problemstellungen	674
47.4	Ethische Grundsätze	675
47.5	Glaubwürdigkeitskonzept	676
47.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	676
47.5.2	Kommunikatives Handeln	677
47.5.3	Verantwortliches Handeln	678
47.5.4	Innovatives Handeln	678
47.6	Rationalität und Unternehmensethik	679
	Literatur	680
	Literaturhinweise	681
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	685

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz		possibility
AC	Assessment-Center	CVA	Cash Value Added
AG	Aktiengesellschaft	DB	Deckungsbeitrag
AG & Co. KG	Aktiengesellschaft & Compagnie Kommanditgesellschaft	DCF	Discounted Cashflow
		DNC	Direct Numerical Control
AktG	Aktiengesetz	DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
ALV	Arbeitslosenversicherung	DPR	Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e. V.
APV	Adjusted Present Value	DRS	Deutscher Rechnungslegungsstandard
ARGES	Arbeitsgemeinschaften		Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
Art.	Artikel		Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e. V.
AV	Anlagevermögen	DrittelbG	Datenschutz-Grundverordnung
BAB	Betriebsabrechnungsbogen		Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	DRSC	Electronic Data Interchange
BBV	Bruttobetriebsvermögen		Elektronische Datenverarbeitung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	DSGVO	Europäische Gemeinschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	DVFA	Earnings before interest and taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
BHO	Bundeshaushaltsordnung		Earnings before interest and taxes, depreciation and amortization (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände)
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz	EDI	Expertenkommission
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz	EDV	Forschung und Innovation
BilRiLiG	Bilanzrichtliniengesetz	EG	Eigenkapital
BKartA	Bundskartellamt	EBIT	eingetragene Genossenschaft
BMJ	Bundesministerium der Justiz		Environmental Management and Auditing System
BSC	Balanced Scorecard	EBITDA	et alii [lat.] (und andere)
BStBl	Bundessteuerblatt		Einkommensteuergesetz
CAD	Computer Aided Design		
CAM	Computer Aided Manufacturing		
CAP	Computer Aided Planning	EFI	
CAPM	Capital Asset Pricing Model		
CAQ	Computer Aided Quality Assurance	EK	
CFROI	Cashflow Return on Investment	eG	
CIM	Computer Integrated Manufacturing	EMAS	
CPM	Critical Path Method		
CRM	Customer Relationship Management	et al.	
CSR	Corporate Social Res-	EStG	

EStR	Einkommenssteuer- richtlinien	ICO	Initial Coin Offering
EU	Europäische Union	IFRIC	International Financial Reporting Interpreta- tions Committee
EUR	Euro		
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate	IFRS	International Financial Reporting Standard
EURL	EU-Richtlinie	IHK	Industrie- und Han- delskammer
e. V.	Eingetragener Verein		
EVA	Economic Value Added	IKR	Industriekontenrahmen
EWIV	Europäische wirtschaft- liche Interessenvereini- gung	IPO	Intitial Public Offering (Börsenersteinführung)
FCF	Free Cashflow	IRR	Internal Rate of Return
F&E	Forschung und Ent- wicklung	IT	Information Technology
Fifo	First in First Out	JA	Jahresabschluss
FK	Fremdkapital	JAV	Jugend- und Auszubil- dendenvertretung
FTP	File Transfer Protocol	JiT	Just-in-Time (-Produk- tion)
GA	Gesellschaftliche An- spruchsgruppen	KapAEG	Kapitalaufnahmeer- leichterungsgesetz
GAW	Gesamtarbeitswert	KapCoRiLiG	Kapitalgesellschaften- und Compagnie-Richt- linie-Gesetz
GbR	Gesellschaft bürgerli- chen Rechts	KfW	Kreditanstalt für Wie- deraufbau
GBR	Gesamtbetriebsrat	KG	Kommanditgesellschaft
GenG	Genossenschaftsgesetz	KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
GKV	Gesamtkostenverfahren	KGV	Kurs-Gewinn-Verhält- nis
GmbH	Gesellschaft mit be- schränkter Haftung	KLR	Kosten- und Leistungs- rechnung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit be- schränkter Haftung & Compagnie Komman- ditgesellschaft	KMU	kleine und mittlere Un- ternehmen
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaft mit be- schränkter Haftung	KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
GoB	Grundsätze ordnungs- gemäßer Buchführung	KStG	Körperschaftsteuerge- setz
GP	General Partner		
GS	Genussschein	LAN	Local Area Network
GuV	Gewinn- und Verlust- rechnung	LBO	Leveraged-Buyout
GWB	Gesetz gegen Wettbe- werbsbeschränkungen	LIBOR	London Interbank Of- fered Rate
HAWIE	Hamburg Wechsler In- telligenztest für Er- wachsene	lit.	litera [at.] (Buchstabe)
HGB	Handelsgesetzbuch	LP	Limited Partner
HGK	Herstellgemeinkosten	MbD	Management by Dele- gation
HR	Human Resources	MbE	Management by Excep- tion
HRegV	Handelsregisterverord- nung	MBO	Management-Buyout
HV	Hauptversammlung	MbO	Management by Objec- tives
IAS	International Account- ing Standards	MbS	Management by Sys- tem
IASB	International Account- ing Standards Board	MG	Montan-Mitbestim- mungsgesetz

MIT	Massachusetts Institute of Technology	SGE	strategische Geschäftseinheit
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	SGF	strategisches Geschäftsfeld
MIPS	Million Instructions per Second	SIC	Standing Interpretations Committee
MPM	Metra-Potential-Method	SMAX	Small Cap Exchange
MVA	Market Value Added	S-O-R	Stimulus-Organismus-Response
NGO	Non-governmental Organisation	SPI	Strategic Planning Institute
NOPAT	Net Operating Profit After Tax	S-R	Stimulus-Response
NPO	Nonprofit-Organisation	TBM	Time-based Management
NPV	Net Present Value	TQC	Total Quality Control
NUV	Nettoumlaufvermögen	TQM	Total Quality Management
NYSE	New York Stock Exchange	TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
OCF	operativer Cashflow	UG	Unternehmergesellschaft
OHG	Offene Handelsgesellschaft	UKV	Umsatzkostenverfahren
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz	UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
PDA	Personal Digital Assistant	UmwG	Umwandlungsgesetz
PE	Private Equity	USA	United States of America
PERT	Project Evaluation and Review Technique	US-GAAP	Generally Accepted Accounting Principles (Buchhaltungs- und Rechnungslegungsvorschriften der USA)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies		
PMI	Program Mode Indicator	UV	Umlaufvermögen
PPS	Produktionsplanung und -steuerung	VAG	Vermögensanlagegesetz
PublG	Publizitätsgesetz	VC	Venture Capital
Rd.Nr.	Randnummer	VO	Verordnung
RI	Richtlinie	VVGK	Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
ROI	Return on Investment	WA	Wirtschaftliche Anspruchsgruppen
SE	Societas Europaea	WACC	Weighted Average Cost of Capital
SEC	Securities and Exchange Commission		
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft	WAN	Wide Area Network
		WAP	Wireless Application Protocol
SEP	strategische Erfolgsposition	WG	Wechselgesetz
		WLAN	Wireless Local Area Network
SE-RI	Richtlinie zur Regelung der Arbeitnehmermitbestimmung	WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
SE-VO	Verordnung über das Statut der Europäischen Aktiengesellschaft	WWW	World Wide Web