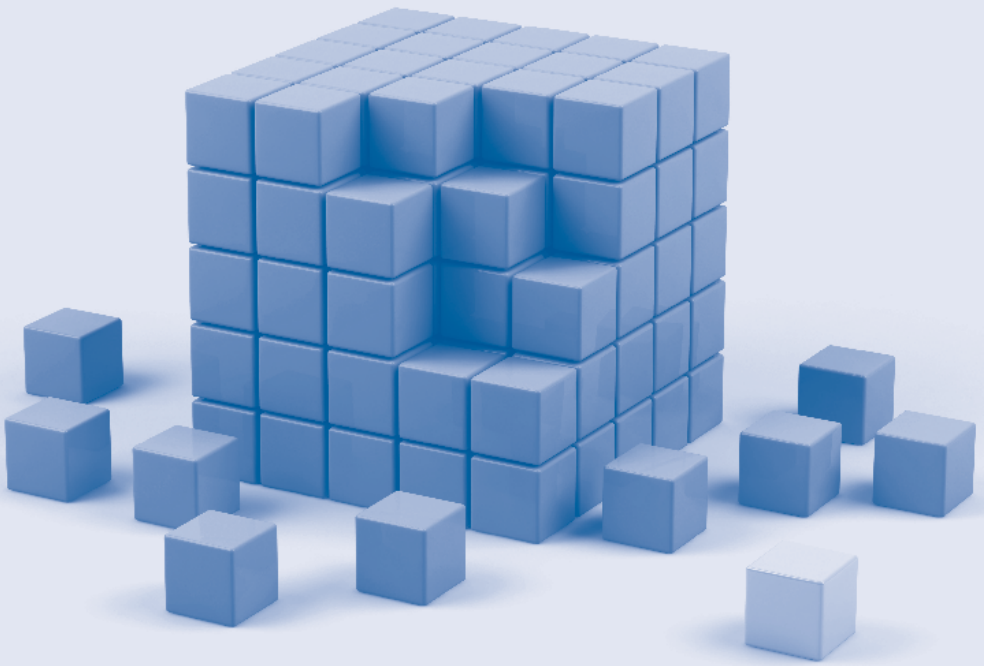


Werner Pepels



Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Grundlagen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Von

Werner Pepels

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die ersten beiden Auflage erschienen 2011 und 2014 unter dem Titel
»Einführung in die allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre«
im Berliner Wissenschafts-Verlag.

Umschlagbild: © Anna-Yarullina – istockphoto.com

Alle Rechte vorbehalten

© 2025 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: Prime Rate Zrt., Budapest, Ungarn

ISBN 978-3-428-19657-9 (Print)

ISBN 978-3-428-59657-7 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,
12165 Berlin, Germany | E-Mail: info@duncker-humblot.de
Internet: <https://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Der vorliegende Band besteht aus sechs Hauptkapiteln mit insgesamt 18 Unterkapiteln. Hauptkapitel A. befasst sich mit den wichtigsten Prinzipien der Betriebswirtschaft (1.), den formalen Grundlagen der Geschäftstätigkeit (2.) und dem Geschäftsmodell der Unternehmung (3.). Es folgen die güterwirtschaftlichen, die koordinierenden und die geldwirtschaftlichen Elemente der BWL in den Hauptkapiteln B.–D. Innerhalb der Realwirtschaft geht es um die Materialwirtschaft (4.), die Produktionswirtschaft (5.) und die Absatzwirtschaft (6.). Bei der Koordination werden die Personalwirtschaft (7.), die Organisationswirtschaft (8.) und die Nachhaltigkeitswirtschaft (9.) behandelt sowie bei der Nominalwirtschaft die Finanz- und Investitionswirtschaft (10.), die Kostenwirtschaft (11.) und das Rechnungswesen (12.). Im Hauptkapitel E. steht das Unternehmensmanagement im Mittelpunkt, im Einzelnen durch die Unterkapitel der Planung (13.), der Strategie (14.) und der Kontrolle (15.). Im Hauptkapitel F. geht es um die Unternehmensentwicklung in Bezug auf das Wachstum (16.), die Internationalisierung (17.) und das Krisenbewusstsein der Unternehmung (18.).

Diese Einteilung folgt im Wesentlichen dem genetischen Ansatz zur Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. Auf der Zeitachse werden zunächst die grundlegenden Entscheidungen untersucht, damit eine Unternehmung erfolversprechend an den Start gehen kann. Danach gilt es, die operativen Aktivitäten im realen, koordinativen und nominalen Bereich zu gestalten. Schließlich sind die anspruchsvollen Maßgaben der Unternehmensführung zu erfüllen. Wenn eine Unternehmung auf diese Weise arbeitsfähig geworden ist, strebt sie Wachstum an oder hat sich nicht selten mit einer krisenhaften Entwicklung auseinanderzusetzen.

Es handelt sich um die dritte Auflage dieses Buches, die ersten beiden Auflagen erschienen 2011 und 2014 im Berliner Wissenschafts-Verlag (BWV). Der Autor dankt dem nachfolgenden Franz Steiner Verlag, Stuttgart, für die freundliche Rückübertragung der Vervielfältigungs- und Veröffentlichungsrechte, ohne die eine Neuauflage nicht möglich gewesen wäre. Eine ausführliche Fassung der Inhalte ist im „Handbuch Betriebswirtschaft“ desselben Autors im Duncker & Humblot-Verlag aus 2025 verfügbar, das in zwei Halbbänden auf rund 1.500 Seiten in 35 Kapiteln anstrebt, einen umfassenden Überblick über das Fachgebiet zu geben.

Dieses Buch wendet sich vor allem an Studierende von Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftswissenschaft/Ökonomie, Business Management u. Ä. an wissenschaftlichen und angewandten Hochschulen sowie anspruchsvollen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Ebenso richtet es sich an Studierende in technischen und sozialwissenschaftlichen Studiengängen mit BWL als Nebenfach. Weiterhin sind die

Inhalte von Interesse für Berufseinsteiger ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung zur thematischen Orientierung, für Aufsteiger zur Qualifizierung in der Wirtschaft und für Professionals zur Aktualisierung ihres Wissensstands.

Der Autor dankt dem Duncker & Humblot-Verlag, Berlin, für die Aufnahme dieses Titels in sein Verlagsprogramm. Stellvertretend für das Verlagsteam sei besonderer Dank an Dr. Andreas Beck, Programmleitung, und Anke Geidel, Produktion, gerichtet. Trotz sorgfältiger Durchsicht etwaig verbleibende Unzulänglichkeiten gehen dennoch allein zu Lasten des Autors.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc., in diesem Werk dient nur der Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Drucklegung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch angesichts volatiler Umfeldveränderungen Gewähr übernehmen zu können. Dies gilt auch für Sach- oder Vermögensschäden. Auf eine Genderisierung im folgenden Lehrbuchtext wird aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

Nunmehr sei Ihnen als Leserin und Leser zunächst aber aller erdenkliche Erfolg bei der Nutzung der Lektüre für Ihr persönliches Fortkommen in Beruf oder Ihren planmäßigen Erfolg im Studium gewünscht.

Krefeld, im Juni 2025

Werner Pepels

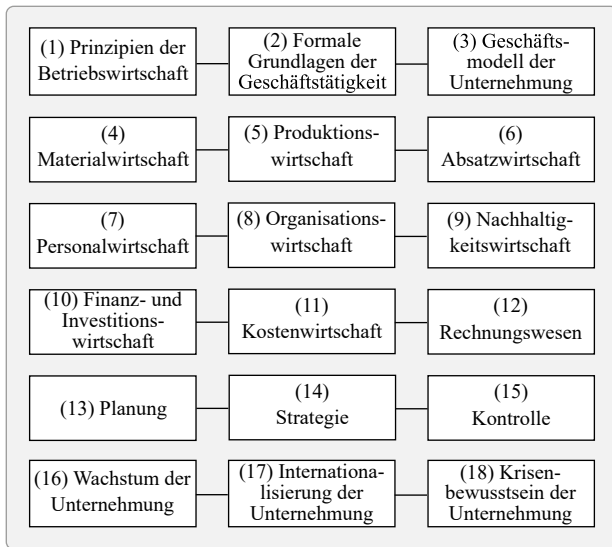


Abbildung 0: Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

A. Konstituierende Elemente der BWL	25
1. Prinzipien der Betriebswirtschaft	25
1.1 Systematische Einordnung der BWL	25
1.2 Methodologie der BWL	27
1.2.1 Theorienbildung	27
1.2.2 Modelle in der BWL	32
1.3 Makroökonomische Einbettung der Unternehmenstätigkeit	33
1.4 Mikroökonomische Einbettung der Unternehmenstätigkeit	38
1.4.1 Marktmechanik	38
1.4.2 Preisbildung	41
1.5 Zentrale Begriffe der Betriebswirtschaft	44
1.5.1 Wirtschaftseinheiten als Akteure	44
1.5.1.1 Haushalt	44
1.5.1.2 Betrieb	45
1.5.1.3 Unternehmung	46
1.5.2 Einsatz der Produktionsfaktoren	48
1.6 Corporate Citizenship	50
2. Formale Grundlagen der Geschäftstätigkeit	53
2.1 Rechtsrahmen wirtschaftlicher Aktivität	53
2.2 Kaufmannseigenschaft und Firmierung	57
2.3 Formen der Personengesellschaften	60
2.4 Formen der Kapitalgesellschaft	61
2.4.1 Aktiengesellschaft	61
2.4.2 Weitere Formen	67
2.5 Standortwahl	68
2.6 Unternehmensverfassung	72
3. Geschäftsmodell der Unternehmung	74
3.1 Dimensionen des Geschäftsmodells	74
3.2 Wertschöpfungskette	77

3.2.1	Wertkettenstruktur	77
3.2.2	Wertkettenbreite	79
3.2.3	Wertkettentiefe	81
3.3	Prozessmanagement	83
3.3.1	Prozessmodell	83
3.3.2	Wirkungsgrad	87
3.4	Wissensressourcen	90
3.5	Digitalisierung	94
3.5.1	Technische Infrastruktur	94
3.5.2	Merkmale des Online-Geschäfts	97
3.5.3	Internet-Business	98
3.5.4	E-Commerce	102
B.	Güterwirtschaftliche Elemente der BWL	105
4.	Materialwirtschaft	105
4.1	Beschaffungsorganisation	105
4.1.1	Lieferkettenpolitik	105
4.1.2	Beschaffungsplanung	107
4.1.3	Einkaufsabwicklung	108
4.1.3.1	Problemerkennung und -beschreibung	108
4.1.3.2	Einkaufstaktik und -beurteilung	112
4.1.3.3	Angebotseinholung und -bewertung	114
4.1.3.4	Lieferantenauswahl und Bestellverfahren	117
4.2	Einkaufsdisposition	121
4.3	Qualitätssteuerung	123
4.3.1	Total Quality Management	123
4.3.2	Tools	125
4.3.3	Zertifizierung	131
5.	Produktionswirtschaft	135
5.1	Produktionsdurchlauf	135
5.1.1	Einsatzfaktoren	135
5.1.2	Bereitstellungsarten	138
5.1.3	Mengengestaltung	139
5.2	Forschung und Entwicklung	142
5.3	Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion	146
5.4	Logistikentscheidungen	150

5.4.1	Bedeutung	150
5.4.2	Eingangslogistik	151
5.4.3	Entscheidungen zur Lagerung	152
5.4.4	Entscheidungen zum Transport	155
5.4.5	Zwischenlagerung und Umladung	157
5.4.6	Ausgangslogistik	160
5.4.7	Einsatz logistischer Absatzhelfer	162
6.	Absatzwirtschaft	164
6.1	Marketingentwicklung	164
6.1.1	Paradigmen	164
6.1.2	Zentrale Elemente der Marketingkonzeption	168
6.2	Marktdatenversorgung	170
6.3	Marketing-Instrumentarium	171
6.3.1	Angebotsgestaltung	171
6.3.2	Gegenleistungsgestaltung	174
6.3.3	Informationsgestaltung	180
6.3.4	Vertriebsgestaltung	185
6.3.4.1	Vertriebskanal als Distributionsrahmen	185
6.3.4.2	Gestaltungsparameter des Vertriebskanals	187
6.3.4.3	Direktvertriebsformen	195
6.3.4.4	Indirektvertriebsformen	197
6.3.5	Marketing-Instrumental-Mix	199
6.4	Sektorales und Spezielles Marketing	201
C.	Koordinierende Elemente der BWL	203
7.	Personalwirtschaft	203
7.1	Personalpolitik	203
7.2	Personalbeschaffung	205
7.2.1	Kandidatengewinnung	205
7.2.2	Kandidatensichtung	208
7.3	Personaleinsatz	210
7.4	Personalführung	212
7.4.1	Personalbeurteilung und -betreuung	212
7.4.2	Personalentwicklung	214
7.4.3	Personalentgelt	215
7.5	Personalfreisetzung	220

7.6	Kollektivarbeitsregelungen	224
7.6.1	Sozialpartnerschaft	224
7.6.2	Mitbestimmung	226
8.	Organisationswirtschaft	229
8.1	Formen der Aufbauorganisation	229
8.1.1	Stellenbildung	229
8.1.2	Ordnungsschemata	230
8.2	Formen der Ablauforganisation	237
8.3	Führungsstil	241
8.3.1	Ansätze	241
8.3.2	Leadership	245
8.4	Organisationskultur	247
8.4.1	Konstrukterklärung	247
8.4.2	Kulturwandel	251
9.	Nachhaltigkeitswirtschaft	254
9.1	Kerninhalte	254
9.1.1	Postulat des Umweltschutzes	254
9.1.2	Schutznachweis	256
9.1.3	Lebensqualität als Postulat	258
9.1.4	Ökologie	259
9.2	Maßnahmenrahmen	260
9.2.1	Inhalte	260
9.2.2	Kreislaufwirtschaft	263
9.3	Hoheitliche Umweltpolitik	266
9.3.1	Gutsmerkmale	266
9.3.2	Institutioneller Rahmen	267
9.3.3	Instrumentarium	269
9.4	Betriebliches Umweltmanagement	271
9.4.1	Grundordnung	271
9.4.2	Ergebnisdarlegung	273
D.	Geldwirtschaftliche Elemente der BWL	277
10.	Finanz- und Investitionswirtschaft	277
10.1	Finanzielles Gleichgewicht	277
10.2	Betriebliche Geldversorgung	278
10.3	Finanzplanung	280

10.4	Kapitalbedarfsdeckung	283
10.4.1	Formen der Selbstfinanzierung	283
10.4.2	Formen der Rückstellungsfinanzierung	285
10.4.3	Formen der Beteiligungsfinanzierung	286
10.4.4	Formen der Kreditfinanzierung	287
10.4.5	Mischformen der Finanzierung	293
10.5	Bonitätsrating	294
10.6	Sachinvestitionsentscheid	296
10.6.1	Kalkülisierungsrahmen	296
10.6.2	Statische Rechenverfahren	297
10.6.3	Dynamische Rechenverfahren	298
10.7	Finanzinvestitionsentscheid	300
11.	Kostenwirtschaft	305
11.1	Kostengrößen	305
11.2	Kostenartenrechnung	307
11.3	Kostenstellenrechnung	308
11.4	Kostenrechnungssysteme	310
11.5	Kalkulationsverfahren	313
11.5.1	Progressive Vollkostenrechnung	313
11.5.2	Retrograde Teilkostenrechnung	317
11.5.3	Retrograde Vollkostenrechnung	320
11.5.4	Progressive Teilkostenrechnung	321
11.5.5	Sonderformen der Kostenrechnung	323
11.6	Erlösrechnung	326
12.	Rechnungswesen	334
12.1	Buchführungsbasis	334
12.2	Bilanz	338
12.3	Gewinn- und Verlustrechnung	341
12.4	Elemente des Jahresabschlusses	343
12.5	Konzernabschluss	345
12.6	Bilanzpolitik	346
12.7	Internationale Rechnungslegung	349
12.8	Unternehmensbesteuerung	352

E. Unternehmensmanagement	357
13. Planung	357
13.1 Inhalte	357
13.2 Zielsetzung	361
13.2.1 Zieldimensionen	361
13.2.2 Zielausprägungen	364
13.3 Ist-Situationsanalyse	367
13.3.1 Deskriptive Verfahren	367
13.3.2 Normative Verfahren	371
13.4 Entscheidungsfindung	376
13.4.1 Anforderungen	376
13.4.2 Situationen	377
13.5 Budgetierung	382
14. Strategie	386
14.1 Strategiebegriff	386
14.2 Strategisches Geschäftsfeld	387
14.3 Strategische Gruppe	389
14.4 Strategische Positionierung	390
14.5 Strategische Parameter	392
14.5.1 Marktfeld	392
14.5.2 Marktwahl	396
14.5.3 Konkurrenzvorteil	398
14.5.4 Konkurrenzverhalten	401
14.5.5 Zeitabfolge	403
14.6 Strategische Erfolgsfaktoren	405
14.6.1 Strategiebewertung	405
14.6.2 PIMS-Programm	406
15. Kontrolle	409
15.1 Überprüfung als Effektivitätskontrolle	409
15.1.1 Kreditrisikoanalyse	410
15.1.2 Risikosteuerung	415
15.1.3 Wertanalyse	417
15.1.4 Benchmarking	418
15.2 Überwachung als Effizienzkontrolle	421
15.2.1 Kennzahlen als Datenbasis	421

15.2.2 Kennzahlensysteme	423
15.2.3 Leistungsindikatoren	425
15.3 Schlüsselkennzahlen	427
15.4 Informationsversorgung	433
F. Unternehmensentwicklung	437
16. Wachstum der Unternehmung	437
16.1 Wachstumsoptionen	437
16.2 Organisches Wachstum	437
16.2.1 Wachstumsformen	437
16.2.2 Wachstumsfeld Existenzgründung	439
16.2.3 Wachstumsfeld Innovation	442
16.2.4 Wachstumsfeld Diversifikation	447
16.3 Kollusion	448
16.3.1 Bewusstes Parallelverhalten	449
16.3.2 Abgestimmte Verhaltensweise	450
16.3.3 Kartell	451
16.4 Kooperationsformen	452
16.4.1 Temporäre Auslegung	454
16.4.1.1 Formen mit Innenwirkung	454
16.4.1.2 Formen mit Außenwirkung	455
16.4.2 Dauerhafte Auslegung	457
16.4.2.1 Branchenweite Formen	457
16.4.2.2 Selektive Formen	457
16.5 Konzentrationsformen	458
16.5.1 Beteiligungsstufen	459
16.5.2 Marktbeherrschende Stellung	460
16.5.3 Konzernbildung	461
16.6 Fusion	464
16.6.1 Übernahme	464
16.6.2 Fusionskontrolle	465
17. Internationalisierung der Unternehmung	467
17.1 Kriterien der Internationalität	467
17.2 Treiber der Internationalisierung	470
17.3 Auslandsmarktpprofil	471
17.4 Informationsbereitstellung	473

17.5	Marktbearbeitung	477
17.5.1	Außenwirtschaft	477
17.5.2	Marktwahl und Marktrisiken	478
17.5.3	Handelshemmnisse	482
17.5.4	Wirtschaftskooperationen	484
17.5.5	Zeitdimension und Raumdimension	488
17.5.6	Landeskultur	491
17.6	Markteintrittsformen	493
17.6.1	Transport durch Außenhandel	493
17.6.2	Transfer durch Dauervertrag	495
17.6.3	Transformation durch Direktinvestition	497
17.7	Operatives Internationales Management	498
18.	Krisenbewusstsein der Unternehmung	504
18.1	Krisenvorsorge	505
18.2	Prognosen	506
18.2.1	Naive Verfahren	506
18.2.2	Qualitative Verfahren	507
18.2.3	Quantitative Verfahren	509
18.3	Sanierungsansatz	511
18.4	Turnaround	513
18.5	Insolvenzverfahren	520
18.5.1	Regelinsolvenzverfahren	521
18.5.2	Weitere Formen des Insolvenzverfahrens	524
Literaturempfehlungen		527
Stichwortverzeichnis		533

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Systematische Einordnung der BWL	25
Abbildung 2:	Kritischer Rationalismus (Prinzip)	28
Abbildung 3:	Ordnungsprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft	34
Abbildung 4:	Zentrale Elemente der Marktwirtschaft	35
Abbildung 5:	Wirtschaftseinheiten als Akteure	44
Abbildung 6:	Güterarten	48
Abbildung 7:	Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren	49
Abbildung 8:	Stakeholders (Beispiele)	51
Abbildung 9:	Grundlagen der Geschäftstätigkeit	57
Abbildung 10:	Rechtsformen der Unternehmung	59
Abbildung 11:	Organe der AG	62
Abbildung 12:	Arten von Aktien	65
Abbildung 13:	Geschäftsmodellmodule	75
Abbildung 14:	Wertkettenstruktur	77
Abbildung 15:	Gestaltung der Wertkettenbreite	80
Abbildung 16:	Gestaltung der Wertkettentiefe	81
Abbildung 17:	Elemente des Prozessmodells	83
Abbildung 18:	Leistungsarten	87
Abbildung 19:	Optimale Unternehmensgröße	89
Abbildung 20:	Merkmale der Digitalisierung	97
Abbildung 21:	Anlage elektronischer Marktplätze	101
Abbildung 22:	Elemente der Supply Chain	106
Abbildung 23:	Einkaufstaktiken	112
Abbildung 24:	Bestelldoktrinen	119
Abbildung 25:	Lieferantenpyramide	122
Abbildung 26:	Zertifizierung	132
Abbildung 27:	Elemente der Fertigung	135
Abbildung 28:	Alternative Produktionsfunktionen	136
Abbildung 29:	Fertigungsverfahren	139
Abbildung 30:	Kundenindividuelle Massenfertigung	140
Abbildung 31:	Elemente der Forschung und Entwicklung	142
Abbildung 32:	Dienstleistungsmerkmale	147
Abbildung 33:	Logistikanforderungen	151

Abbildung 34:	Logistikentscheidungen	153
Abbildung 35:	Marketing-Paradigmen	165
Abbildung 36:	Marketing-Beziehungssystem	167
Abbildung 37:	Marketing-Instrumental-Mix	171
Abbildung 38:	Formen der Produktpolitik im Marketing	171
Abbildung 39:	Formen der Preispolitik im Marketing	174
Abbildung 40:	Formen der Kommunikationspolitik im Marketing	180
Abbildung 41:	Formen der Distributionspolitik im Marketing	187
Abbildung 42:	Personalplanung	204
Abbildung 43:	Elemente der Personalbeschaffung	205
Abbildung 44:	Schlüsselqualifikationen	209
Abbildung 45:	360°-Beurteilung	212
Abbildung 46:	Personalentgeltformen	217
Abbildung 47:	Personalfreisetzung	220
Abbildung 48:	Elemente der Aufbauorganisation	229
Abbildung 49:	Verrichtungsorganisation (Prinzip)	231
Abbildung 50:	Objektorganisation (Produkt-Divisionalisierung/Prinzip)	231
Abbildung 51:	Objektorganisation (Gebiets-Divisionalisierung/Prinzip)	232
Abbildung 52:	Objektorganisation (Kunden-Divisionalisierung/Prinzip)	232
Abbildung 53:	Mehrlinienorganisation (Prinzip)	234
Abbildung 54:	Stablinienorganisation (Prinzip)	234
Abbildung 55:	Matrixorganisation (Prinzip)	234
Abbildung 56:	Gremienorganisation (Prinzip)	236
Abbildung 57:	Zentralbereichsorganisation (Prinzip)	236
Abbildung 58:	Ebenen der Organisationskultur	249
Abbildung 59:	Organisationaler Wandel	251
Abbildung 60:	Kaizen vs. BPR	253
Abbildung 61:	Zentrale Themen der Umweltökonomie	261
Abbildung 62:	Nachhaltigkeitsprinzipien	262
Abbildung 63:	Optionen der Kreislaufwirtschaft	263
Abbildung 64:	Finanzielles Gleichgewicht	281
Abbildung 65:	Kapitalbedarfsdeckung	284
Abbildung 66:	Formen der Kreditfinanzierung (Auszug)	287
Abbildung 67:	Investitionsrechenverfahren	297
Abbildung 68:	Unternehmensbewertung	300
Abbildung 69:	Kostengrößen	305
Abbildung 70:	Betriebs-Abrechnungs-Bogen (Prinzip)	309
Abbildung 71:	Kostenrechnungssysteme	310

Abbildung 72: Kalkulationsverfahren	312
Abbildung 73: Break-even-Analyse	322
Abbildung 74: Prozesskostenrechnung (Prinzip)	323
Abbildung 75: Faktoren der Erlösrechnung	329
Abbildung 76: Abgrenzung geldwirtschaftlicher Vorgänge	335
Abbildung 77: Struktur der Bilanz	338
Abbildung 78: Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung	342
Abbildung 79: Elemente der Bilanzpolitik	347
Abbildung 80: Abschreibungsarten	348
Abbildung 81: Betriebliche Steuern	352
Abbildung 82: Planungsdimensionen	358
Abbildung 83: Zieldimensionen	362
Abbildung 84: Zielarten	364
Abbildung 85: Ist-Situations-Analyse	367
Abbildung 86: Branchenstruktur-Analyse	368
Abbildung 87: SWOT-Analyse (Struktur)	370
Abbildung 88: TOWS-Matrix (Prinzip)	371
Abbildung 89: Wirkung der Kostenerfahrungskurve	372
Abbildung 90: Vier-Felder-Portfolio (Prinzip)	373
Abbildung 91: Vier-Felder-Portfolio (Beispiel)	373
Abbildung 92: Neun-Felder-Portfolio (Prinzip)	374
Abbildung 93: Neun-Felder-Portfolio (Beispiel)	375
Abbildung 94: Entscheidungssituationen	378
Abbildung 95: Budgetmessungsverfahren	383
Abbildung 96: Kriterien zu Budgetierung	384
Abbildung 97: Abgrenzung des Relevanten Markts	387
Abbildung 98: Entwicklung der Strategischen Positionierung	390
Abbildung 99: Idealpunktmodell und Idealvektormodell	391
Abbildung 100: Optionen der Marktfeldstrategie	393
Abbildung 101: Ausprägung der Erfolgspositionen	399
Abbildung 102: Elemente des Controllings und der Kontrolle	409
Abbildung 103: Optionen der Risikolenkung	416
Abbildung 104: Externe Benchmarking-Arten	420
Abbildung 105: Typen von Kennzahlen	421
Abbildung 106: DuPont-Kennzahlensystem	424
Abbildung 107: Balanced Score-Card (Prinzip)	426
Abbildung 108: Organisches Wachstum	438
Abbildung 109: Formen der Diversifikation	447

Abbildung 110: Externe Wachstumsoptionen	448
Abbildung 111: Formen der Kollusion	449
Abbildung 112: Kooperationsformen	453
Abbildung 113: Konzentrationsformen	458
Abbildung 114: Konzernformen	461
Abbildung 115: Entscheidungen zur Internationalisierung	478
Abbildung 116: Optionen der internationalen Marktführung	489
Abbildung 117: Internationale Markteintrittsformen	493
Abbildung 118: Formen des Krisenmanagements	504
Abbildung 119: Formen der Krisenprävention	505
Abbildung 120: Ansatzpunkte zum Turnaround	514
Abbildung 121: Überblick Insolvenzverfahren	521

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity Based Costing
AG	Aktiengesellschaft (Rechtsform)
AGB	Allgemeine Geschäfts-Bedingungen
AktG	Aktiengesetz
Arge	Arbeitsgemeinschaft (Gelegenheitsgesellschaft)
ASB	Asset-backed Security (Forderungsbesichertes Wertpapier)
BAB	Betriebs-Abrechnungs-Bogen
BERI	Business Environment Risk Information
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetz-Buch
BIP	Brutto-Inlands-Produkt
BL	Blindleistung (Prozessteilleistung)
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Score-Card
B-t-B	Business to Business (Geschäft unter Gewerbetreibenden)
B-t-C	Business to Consumer (Geschäft mit Privaten)
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CF	Cashflow (Zahlungsmittelüberschuss)
CI	Competitive Intelligence
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting, Replenishment
CRM	Customer Relationship Marketing (Kundenbeziehungsmanagement)
CSR	Corporate Social Responsibility
D & O	Directors and Officers (Versicherungsform)
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DCF	Discounted Cashflow (Abgezinster Zahlungsmittelüberschuss)
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DSS	Decision Support System
EAT	Earnings after Taxes (operativer Gewinn nach Steuern)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (operativer Gewinn vor (Fremdkapital-) Zinsen und Steuern)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (operativer Gewinn vor (Fremdkapital-)Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf materielles und immaterielles Vermögen)
EBT	Earnings before Taxes (operativer Gewinn vor Steuern)
e.G.	Eingetragene Genossenschaft (Rechtsform)
EH	Einzelhandel
EIS	Executive Information System
EK	Einzelkosten
EKS	Eigenkapitalspiegel

EN	Europäische Norm
ERP	Enterprise Resource Planning
ESS	Executive Support System
EÜR	Einnahme-Überschuss-Rechnung
E-V	Einstellung – Verhalten (Verhaltenstheorie)
e. V.	Eingetragener Verein (Rechtsform)
EWIV	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (Rechtsform)
FIFO	First in – First out
FL	Fehlleistung (Prozessteilleistung)
FT	Fertigungstiefe
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (Rechtsform)
GDP	Gross Domestic Product (Bruttoinlandsprodukt)
GewO	Gewerbeordnung
GK	Gemeinkosten
GKR	Gemeinschaftskontenrahmen
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Rechtsform)
GoBB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung
GRM	General Relationship Management
GTIN	Global Trade Item Number (EAN-Nachfolger)
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Warenwirtschaftssystem
HGB	Handelsgesetzbuch
HIFO	Highest in – First out
HoQ	House of Quality
IFRS	International Financial Reporting Standards
i.Gr.	in Gründung
IKR	Industriekontenrahmen
Incoterms	International Commercial Terms
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organisation for Standardization
JV	Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)
KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
KFR	Kapitalflussrechnung
KG	Kommanditgesellschaft (Rechtsform)
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator (Werttreiber)
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (Kaizen)
LAN	Local Area Network
LIFO	Last in – First out
LTE	Long Term Evolution (4G)
MBA	Master of Business Administration
M-DAX	Deutscher Aktienindex für mittelgroße Unternehmen
MIS	Management Information System
MRS	Management Reporting System
NFC	Near-Field Communication
NL	Nutzleistung (Prozessteilleistung)

NPO	Non-Profit-Organisation
OEM	Original Equipment Manufacturer
OHG	Offene Handelsgesellschaft (Rechtsform)
OLAP	Online-Analytical Processing
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PUG	Preisuntergrenze
QFD	Quality Function Deployment
RAP	Rechnungs-Abgrenzungs-Posten
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RFID	Radio Frequency Identification
ROCE	Return on Capital Employed (Rendite auf das eingesetzte Kapital)
ROI	Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität)
ROS	Return on Sales (Umsatzrentabilität)
SCM	Supply Chain Management
S-DAX	Deutscher Aktienindex für Kleinunternehmen
SE	Societas Europaea (Rechtsform)
SL	Stützleistung (Prozessteilleistung)
SLA	Service Level Agreement
SMS	Short Message Service (Kurznachrichtendienst)
SPC	Statistical Process Control
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tec-DAX	Deutscher Aktienindex für Hightech-Unternehmen
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
TQM	Total Quality Management
UG	Unternehmergesellschaft (Rechtsform)
UMR	Unfreeze, Move, Refreeze
V-E	Verhalten – Einstellung (Verhaltenstheorie)
VMI	Vendor Managed Inventory
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (Rechtsform)
VWL	Volkswirtschaftslehre
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostensatz)
W-LAN	Wireless Local Area Network
WS	Wertschöpfung
WTO	World Trade Organisation
XPS	Expert System

A. Konstituierende Elemente der BWL

1. Prinzipien der Betriebswirtschaft

1.1 Systematische Einordnung der BWL

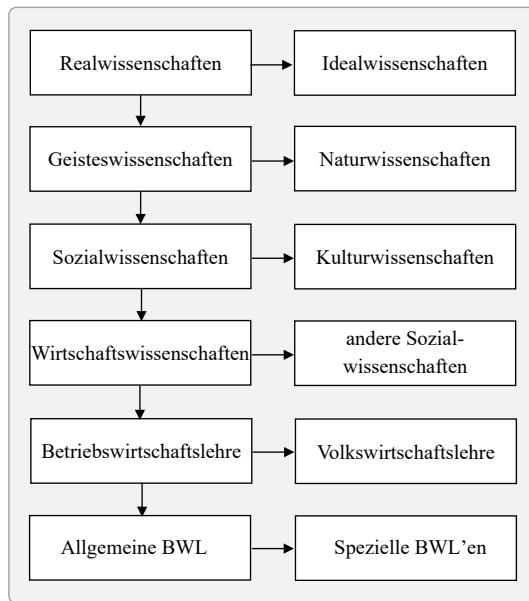


Abbildung 1: Systematische Einordnung der BWL

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ordnet sich wie folgt in die Wissenschaftslandschaft ein (siehe Abb. 1: Systematische Einordnung der BWL):

- Sie gehört zu den *Realwissenschaften*. Im Unterschied dazu stehen Idealwissenschaften wie Mathematik, Philosophie, Theologie (auch Formal- oder Metawissenschaften genannt).
- Innerhalb der Realwissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre zu den *Geisteswissenschaften*. Das Komplement dazu bilden die Naturwissenschaften wie z. B. Physik, Chemie, Biologie.

- Innerhalb der Geisteswissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre wiederum zu den *Sozialwissenschaften*. In Abgrenzung dazu sind die Kulturwissenschaften wie Recht, Kunst, Sprachen etc. zu nennen.
- Innerhalb der Sozialwissenschaften gehört die Betriebswirtschaftslehre zu den *Wirtschaftswissenschaften*. In Abgrenzung dazu stehen allgemeine Sozialwissenschaften wie Soziologie, Politologie, Psychologie etc.
- Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften wiederum gibt es neben der einzelwirtschaftlichen Betrachtungsebene (*Betriebswirtschaftslehre/BWL*) die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsebene (*Volkswirtschaftslehre/VWL*).
- Die Betriebswirtschaftslehre selbst unterteilt sich dann in die *allgemeine BWL* mit der Grundlegung und übergreifenden Inhalten sowie *Spezielle Betriebswirtschaftslehren*, etwa des Handels, der Dienstleistung, der Banken, der Industrie, der Landwirtschaft, des Tourismus, des Gesundheitswesens etc.

Es können verschiedene Bereiche der BWL unterschieden werden:

- Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich *institutional* mit Fragen, die einzelne Wirtschaftszweige betreffen (Spezielle BWLen).
- *Funktional* gliedert sich die BWL nach den Aufgaben innerhalb der betrieblichen Wertschöpfung. Solche Einteilungen betreffen etwa die primären Funktionen Produktion, Logistik, Absatz, Beschaffung, aber auch die sekundären Funktionen wie Personal, Organisation, Investition, Finanzierung, Rechnungswesen etc.
- Die *genetische* Gliederung geht vom Lebenszyklus der Unternehmung aus. Dabei werden gemeinhin die Phasen der Gründung, des Aufbaus, des Ausbaus, der Degeneration, der Krise und der Liquidation unterschieden. In den jeweiligen Phasen fallen typischerweise bestimmte betriebliche Aktivitäten an, die es zu untersuchen gilt.

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise junger Wissenschaftszweig. Sie hat in Europa und den USA unterschiedliche Entwicklungen genommen. In den USA entstand sie Anfang des letzten Jahrhunderts als Aufbaustudiengang für Techniker und Ingenieure, weil diese angesichts zunehmend komplexer kaufmännischer Fragestellungen im betrieblichen Einsatz rasch überfordert waren. Diese postgradualen Studiengänge schlossen, sofern sie praxisbezogen angelegt waren, als MBA (= Master of Business Administration) ab und setzten bereits Berufserfahrung voraus. In Europa entstand die Betriebswirtschaftslehre hingegen aus den Handelshochschulen, etwa in Wien, Leipzig, Aachen, Köln etc. eingangs des zwanzigsten Jahrhunderts, weil im Handel kaufmännische Aufgaben als Geld-, Waren- und Informationsflüsse am vordergründigsten erlebbar waren.

Im Zuge fortschreitender Industrialisierung wurden in den USA später grundständige, theoriegeleitete Studiengänge zu Business Economics angeboten. In Europa entstanden BWL-Fachbereiche an Hochschulen in den 1920er bis 1930er

Jahren. Begründer der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum waren damals vor allem die Professoren J. Schär, H. Niklisch, W. Rieger, E. Schmalenbach und F. Schmidt. In den 1950er Jahren kamen Professoren wie E. Gutenberg mit seinem faktortheoretischen Ansatz auf Basis von Produktionsfaktoren, E. Heinen mit seinem entscheidungstheoretischen Ansatz unter Einbezug weicher Faktoren sowie H. Ulrich (CH) mit seinem systemorientierten Ansatz durch Regelkreise und Feedbackschleifen hinzu. Weitere heute bedeutsame Ansätze entstanden durch die Verhaltensorientierung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, die Umweltorientierung aus nachhaltig-bewahrender Perspektive, die Prozessorientierung mit den Phasen Planung (Analyse, Ziele), Entscheidung, Ausführung, Kontrolle, Feedback sowie vor allem die Neue Institutionenorientierung in den Zweigen Transaktionskostenansatz (asymmetrische Informationsstände), Verfügungsrechtsansatz (Property Rights) und Principal-Agent-Ansatz (Arbeitsteilung und Selbstbindung).

1.2 Methodologie der BWL

1.2.1 Theorienbildung

Wissenschaft erfordert wegen der Bestimmtheit ihrer Aussagen eine präzise Formulierung, umgangssprachliche Ausdrücke sind da unbrauchbar. Eine solche Fachsprache wird als Terminologie bezeichnet. Basis der Begrifflichkeiten sind Definitionen. Sie bilden zugleich die Grundlage jeder Theorie. Theorien sollen Sachverhalte erklären, Vorhersagen ermöglichen und geeignete Maßnahmen indizieren.

Die Gewinnung neuer wissenschaftlicher Aussagen erfolgt durch die Problem-entdeckung und -formulierung, die *Hypothesenbildung* über Lösungswege und die Überprüfung dieser Hypothesen auf ihre Belastbarkeit hin. Einseitige Hypothesen formulieren „Ab ...“ oder „Bis ...“-Grenzen, zweiseitige Hypothesen „Zwischen ...“-Grenzen. Sie beziehen sich auf eine Verteilung, einen Zusammenhang, eine Kausalität, einen Unterschied oder eine Veränderung.

Zur Generierung theoriebezogener Erkenntnisse dienen zwei Verfahren. Die *induktive* Methode geht vom Einzelfall aus und versucht daraus aufsteigend eine Verallgemeinerung abzuleiten. Die *deduktive* Methode geht hingegen von allgemeinen Zusammenhängen aus und versucht daraus, absteigend Aussagen für den Einzelfall abzuleiten.

Die Theorieüberprüfung erfolgt im Hinblick auf logische Konsistenz und die Konfrontation mit der Realität (empirische Untersuchungen). Dazu gibt es zwei Methoden. Die *Verifikation* versucht, möglichst viele reale Fälle zu finden, die den behaupteten Sachverhalt bestätigen, eine endgültige Verifikation ist jedoch nicht möglich, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass es letztlich nicht untersuchte Fälle gibt, die der Theorie doch widersprechen.