

**Werner Pepels**

# **Handbuch der Betriebswirtschaft**

**Das moderne Wissen über Konzept  
und erfolgreiche Steuerung von Einzelwirtschaften**

**Teilband I + II**

**Duncker & Humblot · Berlin**

WERNER PEPELS

Handbuch Betriebswirtschaft



# Handbuch Betriebswirtschaft

Das moderne Wissen  
über Konzept und erfolgreiche Steuerung  
von Einzelwirtschaften

Von

Werner Pepels



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.

Alle Rechte vorbehalten

© 2017 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-15074-8 (Print)

ISBN 978-3-428-55074-6 (E-Book)

ISBN 978-3-428-85074-7 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Vorwort

Jedes neue Buch zur Betriebswirtschaft hat angesichts zahlreicher, teilweise bereits jahrzehntelang aufliegender Standardwerke die Notwendigkeit zu seiner Rechtfertigung. Fraglos sind diese Standardwerke von ausgereifter Qualität, aber viele von ihnen sind doch strukturell in die Jahre gekommen. Im Zuge von Neuauflagen kann man zwar gut punktuelle Aktualisierungen vornehmen, aber den historischen Aufbau können oder wollen die Autoren verständlicherweise nicht ändern. Dies hat zur Folge, dass viele moderne Aspekte in diesen Werken vernachlässigt werden. Zu nennen sind hier etwa folgende:

- Die Bedeutung moderner Disziplinen wie Qualität, Vertrieb, Marktforschung oder Führung.
- Die Berücksichtigung von Unternehmenskrisen und Existenzgründungen in der Betriebswirtschaft.
- Die Relevanz von ökologischen, statistischen und informationellen Rahmenbedingungen der BWL.
- Die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen in der Wirtschaft, vor allem in Form des Handels.
- Der Einbezug von neuen Aspekten wie Prozessen, Innovation, e-Commerce, Internet, Erfolgsfaktoren.
- Die starke Integration von rechtlichen und volkswirtschaftlichen Aspekten in die BWL.

Mit diesem Werk wird daher der Versuch unternommen, einen modernen, managementorientierten Ansatz als Einstieg in die Betriebswirtschaft einzuschlagen. Dabei handelt es sich fraglos um ein anspruchsvolles Unterfangen, das aber anzugehen lohnend ist.

Eine Danksagung ist an dieser Stelle an den Berliner Wissenschafts-Verlag (BWV) zu richten, namentlich Frau Brigitta Weiss, Geschäftsführerin, für die großzügige Erlaubnis, eigene Beiträge aus Sammelwerken ihres Hauses in komplett überarbeiteter und aktualisierter Form in diesem Band einarbeiten zu dürfen. Es handelt sich um folgende Beiträge:

- Systematik der Betriebswirtschaft, Marketing, Unternehmenswachstum, Grundlagen der Informationswirtschaft, Internationale Betriebswirtschaft und andere, aus dem Sammelwerk BWL im Nebenfach (Berlin 2016)

- Konstitutive Faktoren der Unternehmung, Organisation, Krisenbewusstes Management, Betriebswirtschaft der Dienstleistungen und andere, aus dem Sammelwerk ABWL (Berlin 2015)
- Gesamtwirtschaftlicher Rahmen der BWL, Privatrechtlicher Rahmen der BWL, Ökologische Betriebswirtschaft und andere, aus dem Sammelwerk Trainingsbuch zur ABWL (Berlin 2016).
- Übungsaufgaben und Lösungshinweise aus den Sammelwerken Prüfungstraining für Wirtschaftsstudierende (Berlin 2015) und Trainingsbuch zur ABWL (Berlin 2016).

Ein weiterer Dank gilt dem Verlag Duncker & Humblot, insb. Herrn Dr. Florian Simon, Geschäftsführer, für die Chance der Veröffentlichung dieses umfangreichen Projekts in seinem Haus.

Der Autor konnte sich bei der Erstellung dieses Buches nicht auf einen mehr oder minder umfangreichen Stamm von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stützen, sondern musste die Inhalte allein stemmen. Insofern gehen auch trotz sorgfältiger Redaktion etwaig noch verbliebene Unklarheiten allein auf sein Konto.

Das Werk richtet sich an Managerinnen und Manager ohne betriebswirtschaftliche Erstausbildung sowie an Personen mit betriebswirtschaftlicher Erstausbildung, deren Abschluss aber bereits einige Jahre zurückliegt. Ihnen bietet es einen fundierten Einstieg in die Materie bzw. ein aktuelles Brush up der Inhalte. Außerdem wendet sich das Werk an Studierende der BWL und verwandter Fächer wie Ökonomie, Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen o. Ä. an wissenschaftlichen und praxisorientierten Hochschulen sowie an anspruchsvollen nicht-akademischen Einrichtungen wie IHK'en, VWA'en o. Ä.

Ihnen allen bietet das vorliegende Handbuch eine saubere Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Inhalte in 30 Kapiteln, unterstützt durch über 460 Abbildungen und punktuelle Beispiele. Abgerundet wird es durch 450 Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen je Kapitel sowie Hinweise zu Lern- und Arbeitstechniken.

Beim „Handbuch Betriebswirtschaft“ handelt es sich um ein Kompendium mit Fokus auf die Transferorientierung seiner Inhalte. Die Ausführungen sind daher theoriegestützt, jedoch immer von anspruchsvoller Praxisorientierung geleitet. Insofern bietet es allen Zielpersonen eine nützliche Hilfe für die Durchdringung dieses komplexen Themengebiets. Dabei sei ihnen jeder erdenkliche Erfolg gewünscht.

# Inhaltsübersicht

<b>I. Teil</b>	<b>1</b>
<b>Einführung und Übersicht</b>	<b>3</b>
<b>II. Teil</b>	<b>13</b>
<b>A. Die Prinzipien der Betriebswirtschaft</b>	<b>15</b>
1. Systematik der BWL .....	15
2. Konstitutive Faktoren der Unternehmung .....	44
<b>B. Der Rahmen der Betriebswirtschaft</b>	<b>67</b>
3. Gesamtwirtschaftlicher Rahmen .....	67
4. Privatrechtlicher Rahmen .....	104
<b>C. Die Güterwirtschaft der Unternehmung</b>	<b>135</b>
5. Beschaffung .....	135
6. Produktion .....	168
7. Logistik .....	199
8. Qualität .....	226
9. Marketing .....	272
10. Vertrieb .....	315
<b>D. Die Geldwirtschaft der Unternehmung</b>	<b>343</b>
11. Buchführung .....	343
12. Bilanzierung .....	372
13. Kostenrechnung .....	401
14. Investition .....	438
15. Finanzierung .....	466



<b>E. Die Koordinierung der Unternehmung</b>	503
16. Personal .....	503
17. Organisation .....	551
18. Führung .....	591
19. Controlling .....	625
<b>F. Das Management der Unternehmung</b>	665
20. Strategieentwicklung .....	665
21. Erfolgsfaktoren im Management .....	705
22. Unternehmenswachstum .....	745
23. Krisenbewusstes Management .....	773
24. Existenzgründung .....	791
<b>G. Die Hilfswissenschaften der BWL</b>	815
25. Grundlagen der Wirtschaftsstatistik .....	815
26. Grundlagen der Informationswirtschaft .....	860
<b>H. Die Speziellen Betriebswirtschaften</b>	905
27. Internationale Betriebswirtschaft .....	905
28. Betriebswirtschaft der Dienstleistungen .....	934
29. Betriebswirtschaft des Handels .....	969
30. Ökologische Betriebswirtschaft .....	1006
<b>III. Teil</b>	1029
<b>Übungsaufgaben und Lösungshinweise</b>	1031
1. Übungsaufgaben zur Systematik der Betriebswirtschaft .....	1031
2. Übungsaufgaben zu den Konstitutiven Faktoren der Unternehmung .....	1041
3. Übungsaufgaben zum Gesamtwirtschaftlichen Rahmen der BWL .....	1053
4. Übungsaufgaben zum Privatrechtlichen Rahmen der BWL .....	1059
5. Übungsaufgaben zur Beschaffung .....	1066
6. Übungsaufgaben zur Produktion .....	1074
7. Übungsaufgaben zur Logistik .....	1081
8. Übungsaufgaben zur Qualität .....	1089

9. Übungsaufgaben zum Marketing .....	1098
10. Übungsaufgaben zum Vertrieb .....	1110
11. Übungsaufgaben zur Buchführung .....	1115
12. Übungsaufgaben zur Bilanzierung .....	1123
13. Übungsaufgaben zur Kostenrechnung .....	1134
14. Übungsaufgaben zur Investition .....	1142
15. Übungsaufgaben zur Finanzierung .....	1150
16. Übungsaufgaben zum Personal .....	1159
17. Übungsaufgaben zur Organisation .....	1170
18. Übungsaufgaben zur Führung .....	1174
19. Übungsaufgaben zum Controlling .....	1183
20. Übungsaufgaben zur Strategieentwicklung .....	1196
21. Übungsaufgaben zu Erfolgsfaktoren im Management .....	1206
22. Übungsaufgaben zum Unternehmenswachstum .....	1217
23. Übungsaufgaben zum Krisenbewussten Management .....	1232
24. Übungsaufgaben zur Existenzgründung .....	1246
25. Übungsaufgaben zu den Grundlagen der Wirtschaftsstatistik .....	1253
26. Übungsaufgaben zu den Grundlagen der Informationswirtschaft .....	1261
27. Übungsaufgaben zur Internationalen Betriebswirtschaft .....	1269
28. Übungsaufgaben zur Betriebswirtschaft der Dienstleistungen .....	1284
29. Übungsaufgaben zur Betriebswirtschaft des Handels .....	1297
30. Übungsaufgaben zur Ökologischen Betriebswirtschaft .....	1302
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>1309</b>
<b>Über den Autor</b> .....	<b>1327</b>



# Inhaltsverzeichnis

## *I. Teil*

<b>Einführung und Übersicht</b>	3
Literaturhinweise .....	9

## *II. Teil*

<b>A. Die Prinzipien der Betriebswirtschaft</b>	15
<b>1. Systematik der BWL</b> .....	15
1.1 Wissenschaftsrahmen der BWL .....	15
1.2 Wirtschaftseinheiten als Akteure .....	18
1.2.1 Haushalt .....	18
1.2.2 Betrieb .....	19
1.2.3 Unternehmung .....	20
1.3 Wirtschaften als Kern der BWL .....	22
1.4 Unternehmensverfassung als Rahmen .....	24
1.5 Verantwortung der Unternehmung .....	26
1.5.1 Nachhaltigkeit der Geschäftstätigkeit .....	26
1.5.2 Corporate Citizenship .....	28
1.6 Ziele der Unternehmung .....	31
1.6.1 Zentrale Zielinhalte .....	31
1.6.2 Zielarten .....	33
1.7 Entscheidungen der Unternehmung .....	36
1.7.1 Anforderungen .....	36
1.7.2 Situationen .....	37
Literaturhinweise .....	42
Übungsaufgaben .....	43
<b>2. Konstitutive Faktoren der Unternehmung</b> .....	44
2.1 Rechtsformen der Unternehmung .....	44
2.1.1 Einteilung .....	44

2.1.2 Einzelunternehmung .....	45
2.1.3 Personengesellschaften .....	46
2.1.3.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts .....	46
2.1.3.2 Offene Handelsgesellschaft .....	47
2.1.3.3 Kommanditgesellschaft .....	48
2.1.3.4 GmbH&CoKG .....	48
2.1.3.5 Stille Gesellschaft .....	49
2.1.3.6 Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung .....	50
2.1.3.7 Partnerschaftsgesellschaft .....	50
2.1.4 Kapitalgesellschaften .....	50
2.1.4.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....	51
2.1.4.2 Aktiengesellschaft .....	52
2.1.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien .....	54
2.1.5 Sonstige Rechtsformen der Gesellschaft .....	55
2.1.6 Wechsel der Rechtsform .....	58
2.2 Standort der Unternehmung .....	59
2.2.1 Herstellerbezogene Standortwahl .....	59
2.2.2 Wiederverkäuferbezogene Standortwahl .....	62
Literaturhinweise .....	64
Übungsaufgaben .....	66
<b>B. Der Rahmen der Betriebswirtschaft</b> .....	<b>67</b>
<b>3. Gesamtwirtschaftlicher Rahmen</b> .....	<b>67</b>
3.1 Konzepte der VWL .....	67
3.2 Wirtschaftsordnungen .....	71
3.3 Markt und Preis .....	74
3.4 Wettbewerb .....	79
3.5 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung .....	82
3.6 Geld und Währung .....	84
3.7 Wirtschaftspolitikfelder .....	88
3.7.1 Ordnungspolitik .....	88
3.7.2 Konjunkturpolitik .....	89
3.7.3 Strukturpolitik .....	92
3.7.4 Sozialpolitik .....	93
3.7.5 Wachstumspolitik .....	95
3.7.6 Umweltpolitik .....	97
3.8 Außenwirtschaft .....	98

Literaturhinweise .....	101
Übungsaufgaben .....	103
<b>4. Privatrechtlicher Rahmen .....</b>	<b>104</b>
4.1 Bürgerliches Recht .....	104
4.1.1 Grundlagen .....	104
4.1.2 Vertragsrecht .....	108
4.2 Handelsrecht .....	113
4.2.1 Grundlagen .....	113
4.2.2 Kaufmannsrecht .....	114
4.3 Kaufvertragsrecht .....	118
4.4 Leistungsstörungen .....	124
4.5 Allgemeines Wettbewerbsrecht .....	127
4.6 Allgemeines Arbeitsrecht .....	127
4.7 Allgemeines Steuerrecht .....	128
4.8 Gewerblicher Rechtsschutz .....	129
4.9 UN-Kaufrecht .....	131
Literaturhinweise .....	133
Übungsaufgaben .....	134
<b>C. Die Güterwirtschaft der Unternehmung .....</b>	<b>135</b>
<b>5. Beschaffung .....</b>	<b>135</b>
5.1 Beschaffungsobjekte .....	135
5.2 Transaktionsphasen der Beschaffung .....	139
5.2.1 Initialisierung .....	139
5.2.2 Problembeschreibung .....	142
5.2.3 Beschaffungstaktik .....	145
5.2.4 Anfragenerstellung .....	148
5.2.5 Angebotseinholung .....	150
5.2.6 Angebotsbewertung .....	151
5.2.7 Anbieterauswahl .....	153
5.2.8 Bestellverfahren .....	154
5.2.9 Kaufabwicklung .....	156
5.3 Organisationale Beschaffung .....	162
Literaturhinweise .....	165
Übungsaufgaben .....	167

<b>6. Produktion</b> .....	168
6.1 Produktionsinput .....	168
6.2 Produktionsoutput .....	171
6.3 Produktionstheorie .....	174
6.4 Produktionslayout .....	179
6.5 Produktionsmanagement .....	182
6.5.1 Anlagenmanagement .....	182
6.5.2 Technologiemanagement .....	184
6.5.3 Kapazitätsmanagement .....	187
6.5.4 Produkt und Programm .....	188
6.5.5 Fertigungssysteme .....	189
6.6 Operations Management .....	190
6.7 Produktionsverschlangung .....	194
Literaturhinweise .....	197
Übungsaufgaben .....	198
<b>7. Logistik</b> .....	199
7.1 Darstellung und Bedeutung .....	199
7.2 Eingangslogistik .....	201
7.3 Entscheidungen zur Lagerung .....	205
7.4 Entscheidungen zum Transport .....	207
7.5 Logistische Absatzhelfer .....	211
7.6 Zwischenlagerung und Umladung .....	213
7.7 Ausgangslogistik .....	217
7.8 Entsorgungslogistik .....	220
7.9 Supply Chain Management .....	221
Literaturhinweise .....	224
Übungsaufgaben .....	225
<b>8. Qualität</b> .....	226
8.1 Begriff .....	226
8.2 Qualitätsmanagement .....	227
8.2.1 Konzept .....	227
8.2.2 Qualitätsplanung .....	229
8.2.3 Qualitätsprüfung .....	230
8.2.4 Qualitätslenkung .....	232
8.2.5 Qualitätssicherung .....	233

8.3 Total Quality Management .....	234
8.4 Qualitätsmessung .....	237
8.5 Six Sigma-Philosophie .....	239
8.6 Qualitätswerkzeuge .....	241
8.6.1 Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse .....	242
8.6.2 Quality Function Deployment .....	245
8.6.3 Statistische Prozessregelung .....	247
8.6.4 Weitere Qualitätswerkzeuge .....	249
8.6.5 Qualitätszirkel .....	252
8.7 Zertifizierung .....	254
8.7.1 Intention der Qualitätsnormenreihe .....	254
8.7.2 Elemente zur Zertifizierung .....	255
8.7.3 Vorgehen der Zertifizierung .....	257
8.7.4 Qualitätsabweichungen .....	259
8.7.5 Einteilung der DIN EN ISO-Normenreihe .....	260
8.7.5.1 Qualitätsnorm 9000:2015 .....	261
8.7.5.2 Qualitätsnorm 9001:2015 .....	262
8.7.5.3 Qualitätsnorm 9004:2009 .....	263
8.8 Qualitätsauszeichnungen .....	264
8.9 Fehlerfolgen .....	265
Literaturhinweise .....	270
Übungsaufgaben .....	271
<b>9. Marketing .....</b>	<b>272</b>
9.1 Denkhaltung im Marketing .....	272
9.1.1 Marketingkonzept .....	272
9.1.2 Marketinginhalte .....	274
9.1.3 Leitlinien des Marketings .....	276
9.1.4 Marktarten .....	281
9.2 Aktivitäten im Marketing .....	283
9.2.1 Marketing-Instrumente .....	283
9.2.2 Angebotsgestaltung .....	284
9.2.2.1 Produktpolitik im Marketing .....	285
9.2.2.2 Programmpolitik im Marketing .....	288
9.2.3 Gegenleistungsgestaltung .....	288
9.2.3.1 Preispolitik im Marketing .....	289
9.2.3.2 Konditionenpolitik im Marketing .....	294



9.2.4 Informationsgestaltung .....	295
9.2.4.1 Kommunikationspolitik im Marketing .....	295
9.2.4.2 Identitätspolitik im Marketing .....	299
9.2.5 Verfügbarkeitsgestaltung .....	301
9.2.6 Marketing-Instrumental-Mix .....	301
9.3 Marktinformationsbasis .....	303
9.3.1 Bedeutung .....	303
9.3.2 Datenquellen .....	305
9.3.3 Erhebungsformen .....	307
Literaturhinweise .....	312
Übungsaufgaben .....	314
<b>10. Vertrieb .....</b>	<b>315</b>
10.1 Absatzkanal als Denkmodell des Vertriebs .....	315
10.2 Absatzkanalgestaltung .....	318
10.2.1 Wahl der Absatzkanaltiefe .....	318
10.2.2 Wahl der Absatzkanalbreite .....	319
10.2.3 Wahl der Absatzkanalstruktur .....	321
10.2.4 Wahl des Vertriebssystems .....	325
10.2.5 Wahl der Absatzform .....	326
10.3 Formen des Direktvertriebs .....	328
10.3.1 Nullstufiger Direktvertrieb .....	328
10.3.2 Halbstufiger Direktvertrieb .....	330
10.3.3 Marktveranstaltungen .....	332
10.3.4 e-Commerce-Absatz .....	333
10.4 Indirektabsatz .....	334
10.5 Kundenwertmanagement .....	335
Literaturhinweise .....	341
Übungsaufgaben .....	342
<b>    D. Die Geldwirtschaft der Unternehmung .....</b>	<b>343</b>
<b>11. Buchführung .....</b>	<b>343</b>
11.1 Grundsätze .....	343
11.1.1 Grundsätze des betrieblichen Rechnungswesens .....	343
11.1.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung .....	345

11.2 Buchungssystematik .....	348
11.3 Kontenplan .....	352
11.4 Inventur und Inventar .....	354
11.5 Sondertatbestände der Buchung .....	356
11.6 Jahresabschluss .....	359
11.7 Unternehmensbesteuerung .....	361
11.8 Zahlungsverfahren .....	364
11.8.1 Inlandszahlung .....	364
11.8.2 Auslandszahlung .....	367
11.8.2.1 Dokumenteninkassi .....	367
11.8.2.2 Dokumentenakkreditive .....	368
Literaturhinweise .....	370
Übungsaufgaben .....	371
<b>12. Bilanzierung .....</b>	<b>372</b>
12.1 Bilanzfunktion .....	372
12.2 Bilanzaufbau .....	374
12.3 Aktivpositionen .....	380
12.3.1 Anlagevermögen .....	380
12.3.2 Umlaufvermögen .....	381
12.4 Passivpositionen .....	383
12.4.1 Eigenkapital .....	383
12.4.2 Fremdkapital .....	384
12.5 Aktivierungs- und Passivierungspflichten .....	385
12.6 Vermögensbewertung .....	386
12.7 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) .....	389
12.8 Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses .....	392
12.9 Bilanzpolitik .....	395
Literaturhinweise .....	398
Übungsaufgaben .....	400
<b>13. Kostenrechnung .....</b>	<b>401</b>
13.1 Begrifflichkeiten .....	401
13.2 Kostengliederung .....	402
13.3 Kostenrechnungssysteme .....	405
13.3.1 Einteilungen .....	405

13.3.2	Kostenartenrechnung .....	407
13.3.3	Kostenstellenrechnung .....	411
13.3.4	Kostenträgerrechnung auf Vollkostenbasis .....	414
13.3.4.1	Kostenträgerstückrechnung .....	414
13.3.4.2	Kostenträgerzeitrechnung .....	417
13.3.5	Teilkostenrechnung .....	419
13.3.5.1	Arten .....	419
13.3.5.2	Auswertungen .....	421
13.4	Plankostenrechnung .....	425
13.5	Kostenmanagement .....	429
13.5.1	Prozesskostenrechnung .....	430
13.5.2	Zielkostenrechnung .....	432
13.5.3	Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten .....	434
Literaturhinweise	.....	436
Übungsaufgaben	.....	437
<b>14. Investition</b>	.....	<b>438</b>
14.1	Formen und Einflussgrößen .....	438
14.2	Sachinvestitionen .....	441
14.2.1	Statische Rechenverfahren .....	441
14.2.1.1	Kostenvergleich .....	442
14.2.1.2	Gewinnvergleich .....	444
14.2.1.3	Rentabilitätsvergleich .....	445
14.2.1.4	Amortisationsvergleich .....	446
14.2.1.5	Weiterungen und kritische Bewertung .....	448
14.2.2	Dynamische Rechenverfahren .....	449
14.2.2.1	Kapitalwertmethode .....	451
14.2.2.2	Interne Zinsfußmethode .....	453
14.2.2.3	Annuitätenmethode .....	454
14.2.2.4	Amortisationszeitmethode .....	455
14.2.2.5	Weiterungen und kritische Bewertung .....	456
14.3	Finanzinvestitionen .....	457
14.3.1	Equity Deal-Bewertung .....	457
14.3.1.1	Analytische Verfahren .....	457
14.3.1.2	Multiplikatorverfahren .....	459
14.3.2	Share Deal-Bewertung .....	461
Literaturhinweise	.....	464
Übungsaufgaben	.....	465

<b>15. Finanzierung</b> .....	466
15.1 Anforderungen .....	466
15.2 Instrumente der Finanzierung .....	468
15.3 Kreditfinanzierung .....	470
15.3.1 Kreditsicherung .....	470
15.3.2 Langfristige Kreditfinanzierung .....	476
15.3.3 Kurzfristige Kreditfinanzierung .....	479
15.3.4 Kreditsubstitute .....	481
15.3.5 Finanzierungsarten im Außenhandel .....	486
15.3.5.1 Kurzfristige Finanzierung .....	486
15.3.5.2 Langfristige Finanzierung .....	487
15.4 Beteiligungsfinanzierung .....	490
15.5 Selbstfinanzierung .....	493
15.6 Rückstellungsfinanzierung .....	495
15.7 Mezzanine-Kapital .....	497
15.8 Finanzanalyse .....	498
Literaturhinweise .....	500
Übungsaufgaben .....	501
<b>E. Die Koordinierung der Unternehmung</b> .....	503
<b>16. Personal</b> .....	503
16.1 Mitarbeitende als Erfolgsfaktor .....	503
16.2 Personalbeschaffung .....	505
16.2.1 Personalbedarf .....	505
16.2.2 Beschaffungswege .....	506
16.2.3 Bearbeitung eingehender Bewerbungen .....	508
16.3 Bewerberauswahlverfahren .....	511
16.4 Personalbeurteilung .....	515
16.5 Personaleinsatz .....	516
16.5.1 Arbeitszeitgestaltung .....	516
16.5.2 Arbeitsortgestaltung .....	519
16.5.3 Personalservice .....	520
16.6 Personalentlohnung .....	521
16.6.1 Monetäres Entgelt .....	521
16.6.2 Materielles und ideelles Entgelt .....	523

16.7 Entgeltbasis .....	524
16.7.1 Zeitlohn .....	524
16.7.2 Leistungslohn .....	526
16.7.2.1 Ausprägungen .....	526
16.7.2.2 Arbeitsbewertung .....	527
16.7.3 Erfolgslohn .....	529
16.7.4 Entgeltsystem .....	530
16.8 Personalentwicklung .....	531
16.8.1 Schlüsselqualifikationen .....	531
16.8.2 Arbeitsfeldveränderungen .....	533
16.8.3 Mitarbeiterförderung .....	535
16.8.4 Auslandsentsendung .....	537
16.9 Personalfreisetzung .....	538
16.9.1 Optionen .....	538
16.9.2 Kündigungsformen .....	540
16.9.3 Aufhebung und Outplacement .....	542
16.10 Arbeitsrechtsrahmen .....	543
16.10.1 Kollektives Arbeitsrecht .....	543
16.10.2 Individuelles Arbeitsrecht .....	547
Literaturhinweise .....	548
Übungsaufgaben .....	550
<b>17. Organisation .....</b>	<b>551</b>
17.1 Begriff und Abgrenzung .....	551
17.2 Aufgabengestaltung .....	553
17.3 Stellenbildung .....	554
17.4 Aufbauorganisation .....	557
17.4.1 Spezialisierung der Struktur .....	558
17.4.1.1 Funktionsorganisation .....	559
17.4.1.2 Objektorganisation .....	560
17.4.1.3 Sekundärorganisation .....	564
17.4.2 Konfiguration der Struktur .....	565
17.4.2.1 Einlinienorganisation .....	566
17.4.2.2 Mehrlinienorganisation .....	567
17.4.2.3 Stablinienorganisation .....	569
17.4.2.4 Zwei- und Dreidimensionale Formen .....	570
17.4.3 Koordination der Struktur .....	572
17.4.3.1 Projektorganisation .....	572

17.4.3.2 Teamorganisation .....	574
17.4.3.3 Gremienorganisation .....	576
17.4.3.4 Zentralbereichsorganisation .....	577
17.4.4 Hybride Formen der Organisation .....	579
17.5 Arbeiterledigung .....	580
17.6 Ablauforganisation .....	581
17.7 Organisationaler Wandel .....	583
17.7.1 Unternehmenskultur .....	583
17.7.2 Organisationsentwicklung .....	586
17.7.2.1 Ungeplanter Wandel .....	586
17.7.2.2 Geplanter Wandel .....	587
Literaturhinweise .....	589
Übungsaufgaben .....	590
<b>18. Führung</b> .....	591
18.1 Wahl des Führungsstils .....	591
18.1.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze .....	591
18.1.2 Verhaltensorientierte Ansätze .....	593
18.1.2.1 Eindimensionale Ansätze .....	593
18.1.2.2 Zweidimensionale Ansätze .....	595
18.1.3 Situationsorientierte Ansätze .....	600
18.1.3.1 Dreidimensionale Ansätze .....	600
18.1.3.2 Mehrdimensionale Ansätze .....	603
18.2 Praktische Führungsprinzipien .....	604
18.3 Organisationale Menschenbilder .....	608
18.4 Verhalten in Unternehmen .....	611
18.4.1 Intrapersonale Determinanten .....	611
18.4.2 Interpersonale Determinanten .....	614
18.5 Motivationstheorien .....	617
18.6 Leadership .....	621
Literaturhinweise .....	623
Übungsaufgaben .....	624
<b>19. Controlling</b> .....	625
19.1 Elemente des Controlling .....	625
19.2 Planung .....	627
19.2.1 Planungsdimensionen .....	628

19.2.2 Planungstechniken .....	630
19.2.3 Budgetplanung .....	634
19.3 Überprüfung .....	637
19.3.1 Risikomanagement .....	638
19.3.2 Benchmarking .....	641
19.3.3 Wertanalyse .....	644
19.4 Überwachung .....	645
19.4.1 Kennzahlen .....	646
19.4.2 Kennzahlensysteme .....	648
19.4.3 Performance Management .....	649
19.5 Informationsversorgung .....	652
19.5.1 Data Warehousing .....	652
19.5.2 Reporting-Systeme .....	653
19.5.3 Abfrage-Systeme .....	655
19.5.4 OLAP-Systeme .....	658
19.5.5 Data Mining-Systeme .....	660
Literaturhinweise .....	661
Übungsaufgaben .....	663
<b>F. Das Management der Unternehmung</b> .....	<b>665</b>
<b>20. Strategieentwicklung</b> .....	<b>665</b>
20.1 Strategische Grundlagen .....	665
20.1.1 Strategisches Geschäftsfeld .....	666
20.1.2 Strategische Gruppe .....	668
20.1.3 Strategische Geschäftseinheit .....	670
20.1.4 Strategische Positionierung .....	671
20.2 Zielsystem der Unternehmung .....	674
20.3 Istsituations-Analyse .....	676
20.4 Strategische Stellgrößen .....	680
20.4.1 Marktfeld .....	680
20.4.2 Marktwahl .....	685
20.4.3 Konkurrenzvorteil .....	689
20.4.4 Konkurrenzverhalten .....	695
20.4.5 Zeitabfolge .....	696
20.5 Strategiebewertung .....	701
Literaturhinweise .....	703
Übungsaufgaben .....	704

<b>21. Erfolgsfaktoren im Management</b> .....	705
21.1 Erfolgsfaktorenforschung .....	705
21.1.1 Peters und Waterman-Ansatz .....	705
21.1.2 Pümpin-Ansatz .....	709
21.1.3 Profit Impact of Market Strategies (PIMS) .....	712
21.2 Innovationsmanagement .....	714
21.2.1 Innovationsdimensionen .....	714
21.2.2 Wissensmanagement .....	717
21.2.3 Forschung & Entwicklung .....	719
21.3 Kernkompetenzen .....	721
21.4 Prozessmanagement .....	723
21.4.1 Geschäftsprozesse .....	723
21.4.2 Prozessgestaltung .....	724
21.4.2.1 Inhalt .....	724
21.4.2.2 Ablauf .....	726
21.4.3 Prozessmodell .....	728
21.4.4 Wirkungsgrad als Leistungskenngröße .....	730
21.4.5 Komplexitäten als Störgröße .....	731
21.4.6 Business Process Reengineering .....	734
21.5 Wertschöpfungskette .....	736
21.5.1 Wertkette als Denkmodell .....	736
21.5.2 Wertkettenstruktur .....	738
21.5.3 Wertkettengestaltung .....	739
21.5.3.1 Wertschöpfungsbreite .....	739
21.5.3.2 Wertschöpfungstiefe .....	741
Literaturhinweise .....	743
Übungsaufgaben .....	744
<b>22. Unternehmenswachstum</b> .....	745
22.1 Begriff und Abgrenzung .....	745
22.2 Formen der Kollusion .....	746
22.2.1 Faktisches Parallelverhalten .....	747
22.2.2 Abgestimmte Verhaltensweise .....	747
22.2.3 Kartell .....	748
22.2.3.1 Genehmigungsfähige Kartellformen .....	749
22.2.3.2 Nicht-genehmigungsfähige Kartellformen .....	751
22.3 Formen der Unternehmenskooperation .....	753
22.3.1 Temporäre Auslegungsformen .....	754



22.3.1.1 Formen ohne eigene Rechtspersönlichkeit .....	755
22.3.1.2 Formen mit eigener Rechtspersönlichkeit .....	755
22.3.2 Dauerhafte Auslegungsformen .....	758
22.3.2.1 Branchenweite Formen .....	758
22.3.2.2 Selektive Formen .....	759
22.4 Formen der Unternehmenskonzentration .....	760
22.4.1 Beteiligung .....	760
22.4.2 Konzernbildung .....	760
22.4.3 Vorliegen einer marktbeherrschenden Stellung .....	763
22.5 Formen der Fusion .....	764
22.5.1 Eingliederung .....	765
22.5.2 Übernahmeverhalten .....	765
22.5.3 Verschmelzung .....	767
22.5.4 Entstehen einer marktbeherrschenden Stellung .....	768
22.6 Diversifikation .....	769
Literaturhinweise .....	771
Übungsaufgaben .....	772
<b>23. Krisenbewusstes Management .....</b>	<b>773</b>
23.1 Begriff und Abgrenzung .....	773
23.2 Vorsorgemanagement .....	774
23.3 Sanierungsmanagement .....	775
23.4 Turnaround-Management .....	777
23.5 Insolvenzmanagement .....	783
23.5.1 Regelinsolvenzverfahren .....	784
23.5.2 Insolvenzplanverfahren .....	785
23.5.3 Insolvenz in Eigenverwaltung .....	787
23.5.4 Restschuldbefreiung .....	787
Literaturhinweise .....	788
Übungsaufgaben .....	790
<b>24. Existenzgründung .....</b>	<b>791</b>
24.1 Geschäftsidee .....	791
24.1.1 Informationsquellen .....	792
24.1.2 Absatzquellen .....	794
24.2 Geschäftsmodell .....	795
24.3 Ideenpräsentation .....	799

24.4 Business Plan .....	800
24.4.1 Strukturierung .....	800
24.4.2 Aufstellung .....	802
24.4.3 Eigenes Angebot .....	803
24.4.4 Marktanalyse .....	804
24.4.5 Finanzierungsquellen .....	805
24.5 Finanzierungsarten .....	806
24.6 Investitionsplanung .....	808
24.7 Umsetzung .....	809
Literaturhinweise .....	813
Übungsaufgaben .....	814
<b>G. Die Hilfswissenschaften der BWL</b> .....	<b>815</b>
<b>25. Grundlagen der Wirtschaftsstatistik</b> .....	<b>815</b>
25.1 Grundbegriffe .....	815
25.1.1 Elemente .....	815
25.1.2 Anforderungen .....	820
25.1.3 Wahrscheinlichkeit .....	822
25.2 Induktive Datenanalyse .....	824
25.2.1 Schätzung .....	824
25.2.2 Test .....	825
25.3 Datenauswertung .....	830
25.3.1 Einteilungen .....	830
25.3.2 Skalierungsverfahren und -techniken .....	831
25.4 Univariate Häufigkeitsanalysen .....	835
25.4.1 Aussage .....	835
25.4.2 Momente der Verteilung .....	836
25.5 Bi- und multivariate statistische Analysen .....	841
25.5.1 Bivariate Analyseverfahren .....	842
25.5.1.1 Kreuztabellierung/Kontingenztafel .....	842
25.5.1.2 Korrelationsanalyse .....	843
25.5.1.3 Regressionsanalyse .....	845
25.5.2 Multivariate Analyseverfahren .....	847
25.6 Datendarstellung .....	853
25.7 Prognoseverfahren .....	855
Literaturhinweise .....	858
Übungsaufgaben .....	859

<b>26. Grundlagen der Informationswirtschaft</b> .....	860
26.1 IT-Infrastruktur .....	860
26.1.1 Grundlagen der Datenverarbeitung .....	860
26.1.2 Aufbau des Computers .....	865
26.1.3 Eingabegeräte .....	867
26.1.4 Ausgabegeräte .....	867
26.1.5 Speichermedien .....	868
26.1.6 Software .....	869
26.1.7 Netze .....	871
26.2 Internet als Netz der Netze .....	873
26.2.1 Aufbau und Teilnehmer .....	873
26.2.2 Strukturen und Prozesse .....	876
26.2.3 Sprachen und Sicherheit .....	878
26.3 Dienste im Internet .....	880
26.3.1 WWW-Medium .....	880
26.3.2 Non-WWW-Medien .....	882
26.3.3 Web 2.0-Medien .....	884
26.3.3.1 Networking .....	885
26.3.3.2 Blogging .....	886
26.3.3.3 Filesharing .....	888
26.3.3.4 Tagging .....	889
26.4 Suchmaschineneinsatz .....	890
26.4.1 Typen .....	890
26.4.2 Nutzung .....	893
26.5 Informationsrecherche .....	894
26.6 Mobilkommunikation .....	897
26.6.1 Technische Basis .....	897
26.6.2 Anwendungen .....	899
Literaturhinweise .....	902
Übungsaufgaben .....	903
<b>H. Die Speziellen Betriebswirtschaften</b>	905
<b>27. Internationale Betriebswirtschaft</b> .....	905
27.1 Eckpunkte der Internationalisierung .....	905
27.1.1 Marktwahl und Marktrisiken .....	905
27.1.2 Zeit- und Raumdimension der Markterschließung .....	907
27.1.3 Einflussfaktor Landeskultur .....	910
27.1.4 Marktführung .....	912

27.2 Markteintrittsformen .....	914
27.2.1 Grenzüberschreitender Handel .....	914
27.2.1.1 Exportgeschäft .....	914
27.2.1.2 Sonderformen des Exportgeschäfts .....	916
27.2.1.3 Veredelung .....	917
27.2.1.4 Kompensationsgeschäft .....	919
27.2.2 Aktivität auf Dauervertragsbasis .....	921
27.2.2.1 Lizenzierung und Franchising .....	921
27.2.2.2 Managementvertrag und Kooperation .....	925
27.2.2.3 Strategische Allianz .....	925
27.2.3 Direktes Auslandsengagement .....	926
27.2.3.1 Akquisition .....	927
27.2.3.2 Neugründung .....	929
Literaturhinweise .....	932
Übungsaufgaben .....	933
<b>28. Betriebswirtschaft der Dienstleistungen .....</b>	<b>934</b>
28.1 Bedeutung und Begriff .....	934
28.1.1 Deskriptive Definitionsansätze .....	934
28.1.2 Analytische Definitionsansätze .....	936
28.2 Zweistufigkeit der Produktion .....	938
28.3 Immaterialität der Leistung .....	942
28.4 Kundenintegration .....	945
28.5 Dienstleistungsspezialitäten .....	948
28.5.1 Kundendienste .....	948
28.5.2 Öffentliche Dienste .....	950
28.5.3 Freiberufler-Services .....	950
28.6 Gestaltung des Leistungsangebots .....	951
28.6.1 Leistungsprogramm .....	951
28.6.2 Leistungsetablierung .....	953
28.6.3 Leistungsentwicklung und -eliminierung .....	954
28.7 Gestaltung des Leistungsentgelts .....	955
28.8 Gestaltung der Leistungsverfügbarkeit .....	959
28.9 Gestaltung der Leistungsinformation .....	961
28.10 Zufriedenheitsmanagement .....	963
Literaturhinweise .....	966
Übungsaufgaben .....	967

<b>29. Betriebswirtschaft des Handels</b> .....	969
29.1 Elementare Bedeutung des Handels für die BWL .....	969
29.2 Handelsfunktionen .....	970
29.3 Betriebsformen des Einzelhandels .....	974
29.3.1 Originäre stationäre Betriebsformen .....	976
29.3.2 Originäre nicht-stationäre Betriebsformen .....	979
29.3.3 Derivative Betriebsformen .....	980
29.4 Betriebsformen des Großhandels .....	981
29.5 Dynamik der Handelsbetriebsformen .....	983
29.6 Vertikale Kooperationen im Absatzkanal .....	984
29.7 Aktionsparameter des Handels .....	988
29.7.1 Sortiment und Artikel .....	988
29.7.2 Preis und Konditionen .....	992
29.7.3 Werbung und Aktionen .....	993
29.8 Warenwirtschaftssystem .....	995
29.9 e-Trade .....	1000
Literaturhinweise .....	1004
Übungsaufgaben .....	1005
<b>30. Ökologische Betriebswirtschaft</b> .....	1006
30.1 Darstellung und Bedeutung .....	1006
30.1.1 Postulat der Nachhaltigkeit .....	1006
30.1.2 Erfolgsprinzipien der Ökologie .....	1009
30.2 Maßnahmenrahmen .....	1011
30.3 Hoheitliches Umweltmanagement .....	1015
30.3.1 Marktbesonderheiten .....	1015
30.3.2 Instrumentarium .....	1017
30.4 Unternehmerisches Umweltmanagement .....	1021
Literaturhinweise .....	1026
Übungsaufgaben .....	1027
<i>III. Teil</i>	
<b>Übungsaufgaben und Lösungshinweise</b>	1031
1. Übungsaufgaben zur Systematik der Betriebswirtschaft .....	1031
2. Übungsaufgaben zu den Konstitutiven Faktoren der Unternehmung .....	1041

3. Übungsaufgaben zum Gesamtwirtschaftlichen Rahmen der BWL .....	1053
4. Übungsaufgaben zum Privatrechtlichen Rahmen der BWL .....	1059
5. Übungsaufgaben zur Beschaffung .....	1066
6. Übungsaufgaben zur Produktion .....	1074
7. Übungsaufgaben zur Logistik .....	1081
8. Übungsaufgaben zur Qualität .....	1089
9. Übungsaufgaben zum Marketing .....	1098
10. Übungsaufgaben zum Vertrieb .....	1110
11. Übungsaufgaben zur Buchführung .....	1115
12. Übungsaufgaben zur Bilanzierung .....	1123
13. Übungsaufgaben zur Kostenrechnung .....	1134
14. Übungsaufgaben zur Investition .....	1142
15. Übungsaufgaben zur Finanzierung .....	1150
16. Übungsaufgaben zum Personal .....	1159
17. Übungsaufgaben zur Organisation .....	1170
18. Übungsaufgaben zur Führung .....	1174
19. Übungsaufgaben zum Controlling .....	1183
20. Übungsaufgaben zur Strategieentwicklung .....	1196
21. Übungsaufgaben zu Erfolgsfaktoren im Management .....	1206
22. Übungsaufgaben zum Unternehmenswachstum .....	1217
23. Übungsaufgaben zum Krisenbewussten Management .....	1232
24. Übungsaufgaben zur Existenzgründung .....	1246
25. Übungsaufgaben zu den Grundlagen der Wirtschaftsstatistik .....	1253
26. Übungsaufgaben zu den Grundlagen der Informationswirtschaft .....	1261
27. Übungsaufgaben zur Internationalen Betriebswirtschaft .....	1269
28. Übungsaufgaben zur Betriebswirtschaft der Dienstleistungen .....	1284
29. Übungsaufgaben zur Betriebswirtschaft des Handels .....	1297
30. Übungsaufgaben zur Ökologischen Betriebswirtschaft .....	1302
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>1309</b>
<b>Über den Autor</b> .....	<b>1327</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Einordnung der BWL-Wissenschaft .....	3
Abbildung 02: Prinzip Induktion vs. Deduktion .....	5
Abbildung 03: Arten von Modellen .....	5
Abbildung 04: Prinzip Falsifikation vs. Verifikation .....	7
Abbildung A1: Strukturierung der BWL .....	15
Abbildung A2: Betriebswirtschaftliche Forschungsrichtungen .....	16
Abbildung A3: Wirtschaftseinheiten in der Betriebswirtschaft .....	18
Abbildung A4: Gütereinteilung .....	22
Abbildung A5: Betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren .....	23
Abbildung A6: Begriffe Wertschöpfung, Gewinn, Fertigungstiefe .....	25
Abbildung A7: Gruppen von Stakeholders .....	30
Abbildung A8: Dimensionen der Zielanalyse .....	32
Abbildung A9: Zielarten .....	34
Abbildung A10: Ökonomische Prinzipien .....	34
Abbildung A11: Prinzipien des Wirtschaftens .....	36
Abbildung A12: Alternative Entscheidungssituationen .....	37
Abbildung A13: Beispiel Entscheidungsregeln .....	39
Abbildung A14: Sondersituationen der Entscheidung .....	40
Abbildung A15: Unternehmensformen .....	44
Abbildung A16: Formen der Personengesellschaft .....	46
Abbildung A17: Formen der Kapitalgesellschaft .....	51
Abbildung A18: Sonstige Gesellschaftsformen .....	55
Abbildung A19: Standortentscheidungen .....	59
Abbildung A20: Herstellerbezogene Standortwahl .....	60
Abbildung A21: Wiederverkäuferbezogene Standortwahl .....	63
Abbildung B1: Teilgebiete der Volkswirtschaftslehre .....	67
Abbildung B2: Wirtschaftskreislauf .....	68
Abbildung B3: Gesamtwirtschaftliche Sektoren .....	69



Abbildung B4: Volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren .....	69
Abbildung B5: Einkommensquellen .....	70
Abbildung B6: Formen von Vermögen .....	70
Abbildung B7: Maßstäbe für Verteilungsgerechtigkeit .....	71
Abbildung B8: Gegenstand von Märkten .....	74
Abbildung B9: Formen von Märkten .....	75
Abbildung B10: Beispiel Oligopolmarkt .....	75
Abbildung B11: Kriterien für einen vollkommenen Markt .....	76
Abbildung B12: Begriffe vollständiger Wettbewerb, polypolistischer Wettbewerb .....	78
Abbildung B13: Zentrale Funktionen des Preises .....	79
Abbildung B14: Elemente der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung .....	83
Abbildung B15: Zentrale Funktionen des Geldes .....	84
Abbildung B16: Geldpolitische Instrumente der EZB .....	86
Abbildung B17: Wirtschaftspolitikfelder .....	88
Abbildung B18: „Magisches Viereck“ der Wirtschaftspolitik .....	89
Abbildung B19: Phasen der Konjunkturpolitik .....	90
Abbildung B20: Orientierungen der Lohnpolitik .....	94
Abbildung B21: Formen der Arbeitslosigkeit .....	95
Abbildung B22: Elemente der Zahlungsbilanz .....	99
Abbildung B23: Elemente eines Rechtsgeschäfts .....	106
Abbildung B24: Funktionen des Erfüllungsorts .....	107
Abbildung B25: Kennzeichen eines Kaufvertrags .....	108
Abbildung B26: Kaufmännische Vertragsarten .....	108
Abbildung B27: Begriffe Eigentum, Besitz .....	110
Abbildung B28: Formen des Eigentumsvorbehalts .....	111
Abbildung B29: Nichtigkeit von Rechtsgeschäften .....	112
Abbildung B30: Anfechtbarkeit von Rechtsgeschäften .....	112
Abbildung B31: Erlangung der Kaufmannseigenschaft .....	114
Abbildung B32: Formen der Kaufmannseigenschaft .....	115
Abbildung B33: Begriffe Handlungsvollmacht, Prokura .....	117
Abbildung B34: Arten von Leistungsstörungen .....	120
Abbildung B35: Gründe und Arten von Sachmängeln .....	120
Abbildung B36: Sachmangelrechte .....	121
Abbildung B37: Fehlergruppen in der Produzentenhaftung .....	123

Abbildung B38: Stufen des gerichtlichen Mahnverfahrens .....	125
Abbildung B39: Formen Gewerblicher Schutzrechte .....	130
Abbildung C1: Arten von Beschaffungsobjekten .....	135
Abbildung C2: B-t-B-Geschäftstypen .....	138
Abbildung C3: Transaktionsphasen der Beschaffung .....	139
Abbildung C4: Buygrid-Kaufklassen .....	140
Abbildung C5: Beschaffungsbedeutung von Produkten .....	141
Abbildung C6: Lieferantenstatus .....	142
Abbildung C7: Eigenschaften von Beschaffungsobjekten .....	143
Abbildung C8: Formen von Beschaffungsrisiken .....	144
Abbildung C9: Beschaffungstaktik nach der Lieferantenzahl .....	145
Abbildung C10: Beschaffungstaktik nach dem Lieferantengebiet .....	146
Abbildung C11: Entscheidungen zur Anfragenerstellung .....	148
Abbildung C12: Verbindlichkeitsgrad eines Anfrageergebnisses .....	149
Abbildung C13: Alternative Kaufheuristiken .....	152
Abbildung C14: Tableau Bestelltermine / Bestellmengen .....	155
Abbildung C15: Bestellrhythmus-/Bestellpunktverfahren .....	156
Abbildung C16: Arten von Kaufabwicklungsdokumenten .....	157
Abbildung C17: Alternative Übergabeklauseln .....	158
Abbildung C18: Übliche Lieferungsbedingungen .....	159
Abbildung C19: Internationale Lieferungsbedingungen (1) .....	160
Abbildung C20: Internationale Lieferungsbedingungen (2) .....	161
Abbildung C21: Disposition der Beschaffer .....	162
Abbildung C22: Zusammensetzung eines Einkaufsgremiums .....	163
Abbildung C23: Arten der physischen Produktion .....	170
Abbildung C24: Alternative Fertigungsarten .....	171
Abbildung C25: Ausprägungen der Mass Customization .....	173
Abbildung C26: Ausprägungen von Produktarten .....	174
Abbildung C27: Alternative Produktionsfunktionen .....	175
Abbildung C28: Klassische Produktionsfunktion .....	175
Abbildung C29: Neoklassische Produktionsfunktion .....	176
Abbildung C30: Totale Substitutionalität .....	177
Abbildung C31: Partielle Substitutionalität .....	177

Abbildung C32: Lineare Limitationalität .....	178
Abbildung C33: Arten von Fertigungssystemen .....	179
Abbildung C34: Elemente des Produktionsdesigns .....	181
Abbildung C35: Phasen im Anlagenmanagement .....	183
Abbildung C36: Aktoren im Anlagenmanagement .....	184
Abbildung C37: Wettbewerbspotenzial der Technologie .....	186
Abbildung C38: Umsetzung der Forschung & Entwicklung .....	186
Abbildung C39: Auftragsauslösungspunkte im Pull-Effekt .....	189
Abbildung C40: Generationen von PPS-Systemen .....	192
Abbildung C41: SAP R/3-Module .....	193
Abbildung C42: Zentrale Logistikaufgaben .....	200
Abbildung C43: Elemente des Lieferservices .....	202
Abbildung C44: Alternative Methoden zur Bedarfsermittlung .....	204
Abbildung C45: Zentrale Logistikkentscheidungen .....	205
Abbildung C46: Optionen der Transportmittelwahl .....	207
Abbildung C47: Logistische Absatzhelfer .....	211
Abbildung C48: Zentrale Lagerfunktionen .....	214
Abbildung C49: Alternative Lagerplatzordnungen .....	215
Abbildung C50: Elemente der Transportverpackung .....	219
Abbildung C51: Generationen der Logistikdienstleistungen .....	219
Abbildung C52: SCOR-Modell .....	222
Abbildung C53: Alternative Qualitätssichtweisen .....	227
Abbildung C54: PDCA-Zyklus .....	228
Abbildung C55: TQM-Bestandteile .....	234
Abbildung C56: Qualitätsmanagementprozess .....	235
Abbildung C57: Six Sigma .....	239
Abbildung C58: DMAIC-Zyklus .....	240
Abbildung C59: „Japanische“ Qualitätstechniken .....	241
Abbildung C60: FMEA-Phasen .....	243
Abbildung C61: FMEA-Bewertungsschema .....	244
Abbildung C62: House of Quality .....	247
Abbildung C63: Qualitätsregelkarte .....	249
Abbildung C64: Fischgrät-Diagramm .....	251
Abbildung C65: Kano-Modell .....	253

Abbildung C66: Arten von Qualitätsfehlern .....	267
Abbildung C67: Einteilung der Fehlerkosten .....	268
Abbildung C68: Qualitätskosten .....	269
Abbildung C69: Marktseitenrelation .....	273
Abbildung C70: Marketinginhalte .....	275
Abbildung C71: Leitlinien des Marketings .....	277
Abbildung C72: Markenwert-Rating 2016 .....	280
Abbildung C73: Marktarten .....	282
Abbildung C74: Marketing-Instrumente .....	284
Abbildung C75: Angebotsgestaltung .....	285
Abbildung C76: Produktlebenszyklus .....	286
Abbildung C77: Up Grading/Down Grading .....	287
Abbildung C78: Gegenleistungsgestaltung .....	289
Abbildung C79: Basis der Preisbildung .....	289
Abbildung C80: Konsumentenrente/Produzentenrente .....	290
Abbildung C81: Ansätze zur betriebszielorientierten Preisbildung .....	292
Abbildung C82: Informationsgestaltung .....	295
Abbildung C83: Dimensionen der Integrierten Kommunikation .....	300
Abbildung C84: Verfügbarkeitsgestaltung .....	301
Abbildung C85: Alternative Ausprägungen des Marketing-Mix .....	302
Abbildung C86: Datenquellen für Marktinformationen .....	305
Abbildung C87: Erhebungsformen .....	307
Abbildung C88: Alternative Befragungsformen .....	308
Abbildung C89: Alternative Beobachtungssituationen .....	309
Abbildung C90: Elemente des Marktexperimentes .....	310
Abbildung C91: Einteilungen des Testdesigns .....	310
Abbildung C92: Ströme im Absatzkanal .....	315
Abbildung C93: Push & Pull-Prinzip .....	317
Abbildung C94: Optionen der Absatzkanaltiefe .....	318
Abbildung C95: Optionen der Absatzkanalbreite .....	320
Abbildung C96: Optionen der Mehrkanaldistribution .....	323
Abbildung C97: Alternative Absatzkanaldesigns .....	324
Abbildung C98: Optionen des Vertriebssystems .....	325
Abbildung C99: Optionen der Absatzform .....	327

Abbildung C100: Einsatz von Vertriebsaußendienstmitarbeitern .....	329
Abbildung C101: Formen von akquisitorischen Absatzhelfern .....	330
Abbildung C102: Formen organisierter Marktveranstaltungen .....	333
Abbildung C103: ABC-Kundenanalyse .....	336
Abbildung C104: ABCD-Kundenanalyse .....	337
Abbildung C105: Ansatzpunkte zum Kundenwertmanagement .....	340
Abbildung D1: Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung .....	345
Abbildung D2: Abgrenzung der Erfolgsgrößen .....	350
Abbildung D3: Kontenrahmen .....	352
Abbildung D4: Prinzip T-Konten .....	353
Abbildung D5: Formen der Inventur .....	355
Abbildung D6: Zusammenhang Inventur/Doppik .....	356
Abbildung D7: Prinzip der Abschreibung .....	357
Abbildung D8: Prinzip der Rückstellung .....	358
Abbildung D9: Variable der Unternehmensbesteuerung .....	362
Abbildung D10: Optionen der Zahlungsabwicklung .....	365
Abbildung D11: Internationale Zahlungssicherungen .....	367
Abbildung D12: Zentrale Funktionen der Bilanz .....	373
Abbildung D13: Wesentliche Positionen auf der Aktivseite der Bilanz .....	375
Abbildung D14: Wesentliche Positionen auf der Passivseite der Bilanz .....	376
Abbildung D15: Transformationen der Bilanz .....	377
Abbildung D16: Bilanzaufbau .....	379
Abbildung D17: Eigenkapitalpositionen .....	383
Abbildung D18: Verfahren zur Bewertungsvereinfachung .....	388
Abbildung D19: Alternative Verfahren der Erfolgsrechnung .....	390
Abbildung D20: Gesamtkostenverfahren vs. Umsatzkostenverfahren .....	391
Abbildung D21: Bestandteile des Jahresabschlusses .....	392
Abbildung D22: Elemente der Bilanzpolitik .....	395
Abbildung D23: Instrumente der Bilanzpolitik .....	397
Abbildung D24: Zentrale Kostenbegriffe .....	402
Abbildung D25: Abbaubarkeit von Fixkosten .....	404
Abbildung D26: Alternative Methoden zur Kostenauflösung .....	405
Abbildung D27: Arten der Kostenrechnung .....	406

Abbildung D28: Zeitbezug der Kostenrechnung .....	407
Abbildung D29: Alternative Kontenrahmen .....	408
Abbildung D30: Kalkulatorische Kosten .....	410
Abbildung D31: Prinzip der Kostenstellenrechnung .....	412
Abbildung D32: Kalkulationsverfahren der Vollkostenrechnung .....	414
Abbildung D33: Prinzip der Zuschlagskalkulation .....	416
Abbildung D34: Auswertungen der Deckungsbeitragsrechnung .....	422
Abbildung D35: Break Even-Analyse .....	423
Abbildung D36: Anlage der Plankostenrechnung .....	426
Abbildung D37: Prinzip der starren Plankostenrechnung .....	427
Abbildung D38: Prinzip der flexiblen Plankostenrechnung .....	427
Abbildung D39: Abweichungsanalyse der Plankostenrechnung .....	428
Abbildung D40: Prinzip der Grenzplankostenrechnung .....	429
Abbildung D41: Alternative Ansätze der Zielkostenrechnung .....	432
Abbildung D42: Prinzip der Market in Company-Zielkostenrechnung .....	433
Abbildung D43: Beispiel Ermittlung des Zielkostenindex .....	434
Abbildung D44: Beispiel Value Control Chart .....	435
Abbildung D45: Mögliche Investitionsanlässe .....	439
Abbildung D46: Einflussgrößen des Investitionsentscheids .....	440
Abbildung D47: Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	442
Abbildung D48: Beispiel Kostenvergleich .....	443
Abbildung D49: Beispiel Gewinnvergleich .....	444
Abbildung D50: Beispiel Rentabilitätsvergleich .....	446
Abbildung D51: Beispiel Amortisationsvergleich .....	448
Abbildung D52: Dynamische Investitionsrechnungsmethoden .....	450
Abbildung D53: Prinzip der Barwertdiskontierung .....	450
Abbildung D54: Beispiel Kapitalwertmethode .....	452
Abbildung D55: Beispiel Interne Zinsfuß-Methode .....	453
Abbildung D56: Alternative Wertausrichtungen bei Finanzinvestitionen .....	458
Abbildung D57: Mögliche Basis für Multiplikatorverfahren .....	460
Abbildung D58: Shareholder Value .....	462
Abbildung D59: Anforderungen der Finanzierung .....	467
Abbildung D60: Tableau der Finanzierungsquellen .....	470
Abbildung D61: Bewertungsschemata der Rating-Agenturen .....	472

Abbildung D62: Optionen für Kreditsicherheiten .....	473
Abbildung D63: Formen der lang- und kurzfristigen Kreditfinanzierung .....	479
Abbildung D64: Ablauf Wechseldiskontkredit .....	480
Abbildung D65: Häufige Kreditsubstitute .....	481
Abbildung D66: Ablauf Factoring .....	482
Abbildung D67: Ablauf Asset Backed Securities .....	484
Abbildung D68: Ablauf Leasing .....	485
Abbildung D69: Quellen der Selbstfinanzierung .....	494
Abbildung D70: Quellen der Rückstellungsfinanzierung .....	497
Abbildung D71: Optionen für Mezzanine-Kapital .....	498
Abbildung D72: Gruppen von Finanzkennzahlen .....	499
Abbildung E1: Optionen der Beschaffungswege .....	507
Abbildung E2: Optionen der Bewerberauswahlverfahren .....	512
Abbildung E3: Flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung .....	516
Abbildung E4: Muster für Gleitarbeitszeit .....	517
Abbildung E5: Flexibler zeitlicher und räumlicher Personaleinsatz .....	519
Abbildung E6: Komponenten des Entgelts .....	521
Abbildung E7: Optionen des Entgelts .....	524
Abbildung E8: Verfahren zur Arbeitsbewertung .....	527
Abbildung E9: Schlüsselqualifikationen .....	532
Abbildung E10: Optionen der Arbeitsfeldveränderungen .....	533
Abbildung E11: Optionen der Mitarbeiterförderung .....	535
Abbildung E12: Anlässe und Formen der Personalfreisetzung .....	540
Abbildung E13: Elemente des Kollektiven Arbeitsrechts .....	543
Abbildung E14: Alternative Organisationsverständnisse .....	551
Abbildung E15: Elemente der Aufgabenanalyse .....	553
Abbildung E16: Elemente der Aufgabensynthese .....	554
Abbildung E17: Alternativen der Organisationsspezialisierung .....	559
Abbildung E18: Schema der Funktionsorganisation .....	560
Abbildung E19: Schema der Produktorganisation .....	561
Abbildung E20: Schema der Gebietsorganisation .....	563
Abbildung E21: Schema der Kundenorganisation .....	564
Abbildung E22: Alternativen der Organisationskonfiguration .....	566

Abbildung E23: Schema der Einlinienorganisation .....	567
Abbildung E24: Schema der Mehrlinienorganisation .....	568
Abbildung E25: Schema der Stablinienorganisation .....	569
Abbildung E26: Schema der Matrixorganisation .....	571
Abbildung E27: Alternativen der Organisationskoordination .....	572
Abbildung E28: Schema der Projektorganisation .....	573
Abbildung E29: Schema der Teamorganisation .....	575
Abbildung E30: Schema der Gremienorganisation .....	577
Abbildung E31: Schema der Zentralbereichsorganisation .....	578
Abbildung E32: Elemente der Arbeitserledigung .....	580
Abbildung E33: Formen der Willensbildung .....	582
Abbildung E34: Eisberg-Modell nach Schein .....	585
Abbildung E35: Kulturtypologisierung nach Deal/Kennedy .....	586
Abbildung E36: Alternative Führungsstile .....	592
Abbildung E37: D.I.S.G.-Konzept .....	593
Abbildung E38: Eindimensionale Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt .....	594
Abbildung E39: Schema der Führungsstile .....	596
Abbildung E40: Schema des GRID-Modells .....	597
Abbildung E41: 3-D-Theorie nach Reddin .....	601
Abbildung E42: Situative Reifegrade nach Hersey/Blanchard .....	602
Abbildung E43: Ausgewählte Management by ...-Techniken .....	605
Abbildung E44: Alternative Menschenbilder .....	608
Abbildung E45: Transaktionsanalyse .....	610
Abbildung E46: Intrapersonale Determinanten für Verhalten in der Unternehmung ..	611
Abbildung E47: Interpersonale Determinanten für Verhalten in der Unternehmung ...	615
Abbildung E48: Motivationstheorien .....	618
Abbildung E49: Ausgewählte Inhaltstheorien der Motivation .....	618
Abbildung E50: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	619
Abbildung E51: Ausgewählte Prozesstheorien der Motivation .....	620
Abbildung E52: Basisfunktionen des Controllings .....	625
Abbildung E53: Dimensionen der Planung .....	629
Abbildung E54: Ausgewählte Planungstechniken .....	630
Abbildung E55: Ablauf der Netzplantechnik .....	631
Abbildung E56: Beispiel für den Entscheidungsbaum .....	633



Abbildung E57: Beispiel der Nutzwertanalyse .....	633
Abbildung E58: Prinzip der Simplex-Methode .....	634
Abbildung E59: Bereiche von Kontrollen .....	637
Abbildung E60: Ausprägungen des Benchmarkings .....	642
Abbildung E61: Tableau des externen Benchmarkings .....	643
Abbildung E62: Gängige Kennzahlen .....	647
Abbildung E63: Inhalte von Kontrollen .....	647
Abbildung E64: DuPont-Kennzahlensystem .....	649
Abbildung E65: Prinzip der Balanced Score-Card .....	650
Abbildung E66: Beispiel KPI-Dashboard .....	652
Abbildung E67: Tableau der Informationsversorgungs-Systeme .....	653
Abbildung E68: Kategorien von Reporting-Systemen .....	654
Abbildung E69: Alternative Abfrage-Systeme .....	656
Abbildung E70: Struktur des Expertensystems .....	658
Abbildung E71: Prinzip „Datenwürfel“ .....	659
Abbildung E72: Slice and Dice-Prinzip .....	660
Abbildung F1: Strategie als Weg vom Ist zum Soll .....	665
Abbildung F2: Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfelds .....	666
Abbildung F3: Beispiel Strategische Gruppe .....	668
Abbildung F4: Optionen der Strategischen Gruppe .....	669
Abbildung F5: Anforderungen an Strategische Geschäftseinheiten .....	670
Abbildung F6: Entwicklung der Positionierung .....	671
Abbildung F7: Beispiel Positionierung Uhrenmarken .....	673
Abbildung F8: Elemente des Zielsystems der Unternehmung .....	674
Abbildung F9: Ausgewählte Verfahren zur Istsituations-Analyse .....	676
Abbildung F10: Five Forces-Modell nach Porter .....	677
Abbildung F11: Zusammenhang im Vier-Felder-Portfolio .....	679
Abbildung F12: Neun-Felder-Portfolio .....	680
Abbildung F13: Füllung der Strategischen Lücke .....	681
Abbildung F14: Optionen der Marktfeldstrategie .....	684
Abbildung F15: Tableau der Marktparzellierung .....	687
Abbildung F16: Kriterien zur Bestimmung der Zielgruppe .....	688
Abbildung F17: Tableau des Strategischen Spielbretts .....	689

Abbildung F18: Wettbewerbsstrategien nach Porter (1) .....	690
Abbildung F19: Wettbewerbsstrategien nach Porter (2) .....	691
Abbildung F20: Wettbewerbsstrategien nach Porter (3) .....	692
Abbildung F21: Quellen für Größeneffekte .....	693
Abbildung F22: Stückkostendegression .....	693
Abbildung F23: Erfahrungskurveneffekt .....	694
Abbildung F24: Tableau zum Konkurrenzverhalten von Unternehmen .....	695
Abbildung F25: Tableau zur Zeitabfolge von Unternehmen .....	697
Abbildung F26: Outpacing-Konzept .....	699
Abbildung F27: Hyper Competition-Konzept .....	700
Abbildung F28: Blue Ocean Strategy .....	701
Abbildung F29: Ausgewählte Verfahren zur Strategiebewertung .....	702
Abbildung F30: „Sieben S's“ nach Pascale/Athos .....	706
Abbildung F31: Kernempfehlungen des Peters- und Waterman-Ansatzes .....	707
Abbildung F32: Kernempfehlungen des Pümpin-Ansatzes .....	709
Abbildung F33: Standardauswertungen der PIMS-Studie .....	714
Abbildung F34: Hauptdimensionen der Innovation .....	715
Abbildung F35: Stellenwert einer Innovation .....	715
Abbildung F36: Tableau des Innovationsinhalts .....	716
Abbildung F37: Stufen der Forschung & Entwicklung .....	719
Abbildung F38: Anforderungen an Kernkompetenzen .....	722
Abbildung F39: Aufbau eines Geschäftsprozesses .....	725
Abbildung F40: „Magisches Viereck“ der Anforderungen an Geschäftsprozesse .....	729
Abbildung F41: Elemente des Wirkungsgrads .....	730
Abbildung F42: Ursachen für Komplexitäten .....	732
Abbildung F43: Optimale Aktionsgröße .....	733
Abbildung F44: Wertkettenstruktur .....	739
Abbildung F45: Formen des externen Unternehmenswachstums .....	746
Abbildung F46: Formen der Kollusion .....	746
Abbildung F47: Genehmigungsfähige Kartellformen .....	749
Abbildung F48: Nicht-genehmigungsfähige Kartellformen .....	752
Abbildung F49: Tableau der Gelegenheitsgesellschaften .....	754
Abbildung F50: Formen des Konsortiums .....	757
Abbildung F51: Dauerhafte Kooperationsformen .....	758

Abbildung F52: Formen des Vertragskonzerns .....	761
Abbildung F53: Formen der Holding .....	762
Abbildung F54: Formen der Fusion (Merger) .....	764
Abbildung F55: Alternatives Übernahmeverhalten .....	766
Abbildung F56: Formen der Diversifikation .....	770
Abbildung F57: Alternative Ausprägungen des Krisenmanagements .....	773
Abbildung F58: Ausprägungen des Vorsorgemanagements .....	774
Abbildung F59: Ansätze für Turnaround-Management .....	778
Abbildung F60: Alternative Formen des Insolvenzverfahrens .....	784
Abbildung F61: Gruppen von Ideengenerierungsverfahren .....	793
Abbildung F62: Elemente des Geschäftsmodells .....	796
Abbildung F63: Ausgewählte Zeitmanagement-Werkzeuge .....	811
Abbildung G1: Methoden der Wirtschaftsstatistik .....	816
Abbildung G2: Statistische Ausgangsmassen .....	816
Abbildung G3: Beispiel Binomialverteilung .....	819
Abbildung G4: Beispiel Hypergeometrische Verteilung .....	819
Abbildung G5: Normalverteilung .....	820
Abbildung G6: Anforderungen an Informationen .....	821
Abbildung G7: Zusammenhang Reliabilität – Validität .....	822
Abbildung G8: Zweiseitiger Signifikanztest .....	826
Abbildung G9: Prinzipien der statistischen Induktion .....	827
Abbildung G10: Abfolge im Testverfahren .....	828
Abbildung G11: Testfehler .....	829
Abbildung G12: Einteilungen zur Datenauswertung .....	830
Abbildung G13: Alternative Skalenniveaus .....	833
Abbildung G14: Alternative Skalierungstechniken .....	834
Abbildung G15: Diagrammarten .....	836
Abbildung G16: Univariate Datenanalysen .....	837
Abbildung G17: Modus – Median – arithmetisches Mittel .....	838
Abbildung G18: Beispiel Quartile .....	839
Abbildung G19: Beispiel Lorenzkurve .....	841
Abbildung G20: Ausgewählte Verfahren der bivariaten Datenanalyse .....	842
Abbildung G21: Prinzip Boxplot .....	843

Abbildung G22: Beispiel Korrelationskoeffizienten .....	844
Abbildung G23: Beispiel Lineare Regression .....	846
Abbildung G24: Ausgewählte Verfahren der multivariaten Datenanalyse .....	847
Abbildung G25: Prinzip Diskriminanzanalyse .....	848
Abbildung G26: Beispiel Faktorenanalyse Einzelhandel .....	850
Abbildung G27: Beispiel Dendrogramm .....	851
Abbildung G28: Beispiel Kausalanalyse .....	852
Abbildung G29: Ausgewählte quantitative Prognoseverfahren .....	855
Abbildung G30: Ausgewählte intuitive Prognoseverfahren .....	856
Abbildung G31: Prinzip Szenariotechnik .....	857
Abbildung G32: Elemente der Datenverarbeitung .....	861
Abbildung G33: Elemente der Computer-Hardware .....	862
Abbildung G34: Funktionsweise Zentralprozessor .....	862
Abbildung G35: Prinzip Steuerwerk .....	863
Abbildung G36: Prinzip Rechenwerk .....	864
Abbildung G37: Funktionseinheiten eines Computers .....	865
Abbildung G38: Software-Arten .....	870
Abbildung G39: Prinzip Firewall .....	880
Abbildung G40: Web 2.0-Medien .....	885
Abbildung G41: Typen von Suchmaschinen .....	890
Abbildung G42: Auswahl SEO-Parameter .....	893
Abbildung H1: Parameter der Internationalisierung .....	906
Abbildung H2: Zeitabfolge zur Markterschließung .....	908
Abbildung H3: Tableau des EPRG-Ansatzes .....	909
Abbildung H4: Formen des grenzüberschreitenden Handels .....	915
Abbildung H5: Formen von Kompensationsgeschäften .....	920
Abbildung H6: Aktivitäten auf Dauervertragsbasis .....	921
Abbildung H7: Formen der internationalen Beteiligung .....	928
Abbildung H8: Formen der internationalen Neugründung .....	929
Abbildung H9: Alternative Dienstleistungsdefinitionen .....	935
Abbildung H10: Kennzeichen von Dienstleistungen .....	938
Abbildung H11: Zweistufigkeit der Dienstleistungen .....	939
Abbildung H12: Lösungsmöglichkeiten für Restriktionen zweistufiger Produktion ...	940

Abbildung H13: Prinzip Yield Management-System .....	941
Abbildung H14: Lösungsmöglichkeiten für Restriktionen der Immaterialität .....	943
Abbildung H15: Typen der Kundenintegration .....	945
Abbildung H16: Ansätze zur effizienten Kundenintegration .....	946
Abbildung H17: Dienstleistungsspezialitäten .....	948
Abbildung H18: Arten von Kundendiensten .....	949
Abbildung H19: Gestaltung des Leistungsprogramms .....	951
Abbildung H20: Tableau zur Bestimmung des Leistungsentgelts .....	955
Abbildung H21: Elemente zur Gestaltung der Leistungsverfügbarkeit .....	959
Abbildung H22: Optionen zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	964
Abbildung H23: Übersicht gängiger Handelsfunktionen .....	971
Abbildung H24: Ströme im Absatzkanal .....	974
Abbildung H25: Tableau der Einzelhandelsbetriebsformen .....	975
Abbildung H26: Übersicht der originär-stationären Einzelhandelsbetriebsformen .....	976
Abbildung H27: Originäre nicht-stationäre Einzelhandelsbetriebsformen .....	979
Abbildung H28: Derivative Einzelhandelsbetriebsformen .....	980
Abbildung H29: Kriterien zur Einteilung von Großhandelsbetriebsformen .....	982
Abbildung H30: Alternative Profilierungsstrategien des Handels .....	984
Abbildung H31: Übersicht der Kooperationsformen zwischen Hersteller- und Handelsstufe .....	985
Abbildung H32: Aktionsparameter des Handels .....	989
Abbildung H33: Ermittlung Direkte Produkt-Profitabilität .....	997
Abbildung H34: Platzierungskonsequenzen .....	998
Abbildung H35: Elemente des Efficient Consumer Response .....	998
Abbildung H36: Kriterien zur Einteilung virtueller Marktplätze .....	1000
Abbildung H37: Transaktionsbereiche im e-Commerce .....	1001
Abbildung H38: Ökologische Prinzipien der Unternehmensführung .....	1011
Abbildung H39: Kreislaufwirtschaft vs. Linearwirtschaft .....	1012
Abbildung H40: Rückstandsbewirtschaftung .....	1013
Abbildung H41: Lenkung ökologischer Prinzipien .....	1020
Abbildung H42: Nachhaltige Unternehmensentwicklung (CSR) .....	1022
Abbildung H43: CSR-Check .....	1024

## Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities (Finanzinstrument)
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AG	Aktien-Gesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AktG	Aktiengesetz
ASB	Asset Backed Securities
ASCII	American Standard Code for Information Interchange (IT)
B	Brief
BAB	Betriebs-Abrechnungs-Bogen (Kostenrechnung)
BAG	Bundesarbeitsgericht, Erfurt
bB	bezahlt Brief
BERI	Business Environment Risk Information
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bG	bezahlt Geld
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof, Karlsruhe
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSG	Bundessozialgericht, Kassel
B-t-B	Business to Business (Gewerbekunden)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkunden)
C	Corporate Identity
C&C	Cash & Carry (Großhandelsform)
CAD	Computer Aided Design
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CJM	Conjoint Measurement (Präferenzmessung)
CPFR	Collaborative Planning Forecasting Replenishment
CPM	Critical Path Method (Netzplantechnik)
CPU	Central Processing Unit (Mikroprozessor)
CRM	Customer Relationship Management
CSMA/CD	Carrier Sense Multiple Access with Collision Detection
CSR	Corporate Social Responsibility

CVA	Cash Value Added
CYMK	Cyan Yellow Magenta Key (Farbdarstellung)
DAX	Deutscher Aktienindex
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DCF	Discounted Cash-flow
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DPI	Dots per Inch
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DPP	Direkte Produkt-Profitabilität
DPR	Direkte Produkt-Rentabilität
DSS	Decision Support System
DVD	Digital Versatile Disc
e.Kfm.	eingetragener Kaufmann
ebB	etwas bezahlt Brief
EBDIT	Earnings before Depreciation, Interest, Taxes (Finanzkennzahl)
EBDIT	Earnings before Depreciation, Interest and Tax
ebG	etwas bezahlt Geld
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (operativer Gewinn)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Finanzkennzahl)
EBT	Earnings before Taxes (Vorsteuergewinn)
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
eG	eingetragene Genossenschaft
EIS	Executive Information System
EL	Eltern-Ich
EP	Efficient Promotion
EPI	Efficient Product Introduction
EPRG	Ethno-, Poly-, Regio-, Geocentricity
ER	Erwachsenen-Ich
ERG	Existence, Relatedness, Growth
ERP	Enterprise Resource Planning
ESA	Efficient Store Assortment
ESS	Executive Support System
e.V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
EZB	Europäische Zentralbank

EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
exBA	ex Berichtigungsaktie
exBR	ex Bezugsrecht
exD	ex Dividende
FAQ	Frequently Asked Question
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse
FuE	Forschung und Entwicklung
G	Geld
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GDP	Gross Domestic Product
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
GTIN	Global Trade Item Number (Nachfolger von EAN)
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GWWS	Geschlossenes Waren-Wirtschafts-System
HDMI	High Definition Multimedia Interface
HGB	Handelsgesetzbuch
HoQ	House of Quality
HTML	Hyper Text Markup Language
HTTP	Hyper-text Transfer Protocol
i.A.	im Auftrag
ICC	International Chamber of Commerce
IFRS	International Financial Reporting Standards
IG	Interessengemeinschaft
InsO	Insolvenzordnung
IP	Internet Protocol
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organisation for Standardization
i.V.	in Vertretung
JiT	Just in Time
JV	Joint Venture



KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
KEP	Kurier-, Express-, Paketdienste
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KI	Kindheits-Ich
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
KontraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAN	Local Area Network
LBS	Location Based Service
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LIBOR	London Interbank Offered Rate
LoI	Letter of Intend
Ltd.	Limited
LTE	Long Term Evolution
MAPI	Messaging Application Programming Interface
MbO	Management by Objectives
MIS	Management-Informationen-System
MPM	Metra Potential Method (Netzplantechnik)
MRP I	Material Requirement Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
MRS	Management Reporting System
NFC	Near Field Communication
NGO	Non Governmental Organisation
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (Finanzkennzahl)
NPO	Non Profit Organisation
OEM	Original Equipment Manufacturer (Originalteilehersteller)
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLAP	Online Analytical Processing
ORI	Operational Risk Index (BERI)
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PIMS	Profit Impact of Market Strategies

PoS	Point of Sale
PPS	Produktions-Planung und Steuerung
PR	Public Relations
PRI	Political Risk Index (BERI)
QFD	Quality Function Deployment
QR	Quick Response
RAM	Random Access Memory
ratB	rationiert Brief
ratG	rationiert Geld
RFI	Remittance and Repatriation Factor Index (BERI)
ROCE	Return on Capital Employed
RoI	Return on Investment
ROM	Read only Memory
RPZ	Risiko-Prioritäts-Zahl (FMEA)
RSS	Really Simple Syndication
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SE	Societas Europaea
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SGE	Strategische Geschäfts-Einheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SGr	Strategische Gruppe
SMS	Short Message Service
S-O-R	Stimulus - Organism - Response
SPC	Statistical Process Control
S-R	Stimulus - Response
StG	Stille Gesellschaft
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCP	Transmission Control Protocol
TFT	Thin Film Transistor
TOWS	Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (Matrix)
TQM	Total Quality Management
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung

## L

## Abkürzungsverzeichnis

UG	Unternehmergesellschaft
URL	Uniform Resource Locator
USB	Universal Serial Bus
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VC	Venture Capital
VCC	Value Control Chart
VIE	Valenz – Instrumentalität – Erwartung
VWL	Volkswirtschaftslehre
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Finanzkennzahl)
WTO	World Trade Organisation
XPS	Expert System
ZAV	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

## **I. Teil**



## Einführung und Übersicht

*Die Betriebswirtschaft umfasst das moderne Wissen über das Konzept und die erfolgreiche Steuerung von Einzelwirtschaften.*

Die Betriebswirtschaftslehre gehört zu den *Realwissenschaften*. Im Unterschied dazu stehen Idealwissenschaften wie Mathematik, Philosophie, Theologie (auch Formal- und 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*. Im Unterschied 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 schließlich gibt es die einzelwirtschaftliche Betrachtungsebene (*Betriebswirtschaftslehre/BWL*) und die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsebene (*Volkswirtschaftslehre/VWL*) (siehe Abb. 01).

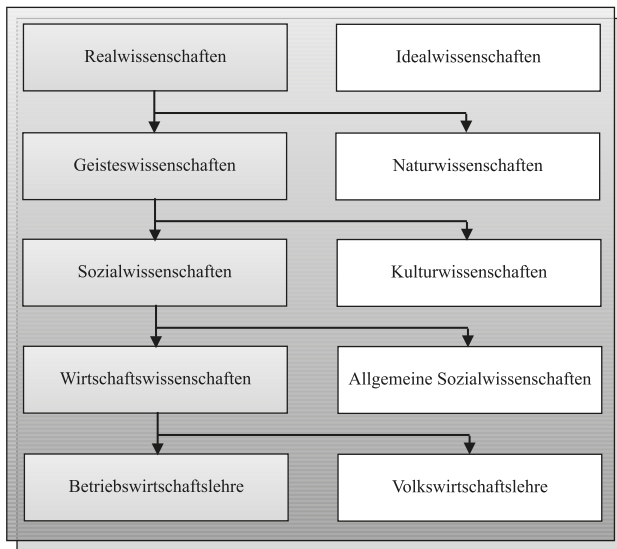


Abbildung 01: Einordnung der BWL-Wissenschaft (eig. Abb.)

Die Betriebswirtschaftslehre ist ein vergleichsweise junger Wissenschaftszweig. Sie hat in Westeuropa und den USA unterschiedliche Entwicklungen genommen. In den USA entstand sie Anfang des letzten Jahrhunderts zumeist als Aufbaustudium für Techniker und Ingenieure, weil diese angesichts zunehmend komplexer kaufmännischer Fragestellungen im betrieblichen Einsatz rasch überfordert schienen. 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 vorwiegend aus den Handelshochschulen 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 Amerika später grundständige, theoriegeleitete Studiengänge zu Business Administration angeboten, in Europa entstanden Betriebswissenschafts-Fachbereiche an Hochschulen in den 1920er bis 1930er Jahren. Begründer der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum waren vor allem die Professoren Schär, Niklisch, Rieger, Schmalenbach und Schmidt. In den 1950er Jahren kamen Professoren wie Gutenberg, Heinen (Kölner Schule) und Ulrich (St.Galler Schule) hinzu. Weitere heute bedeutsame Ansätze entstanden durch die Verhaltensorientierung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive, die Umweltorientierung aus nachhaltig-bewahrender Perspektive, die Prozessorientierung mit den Phasen Planung, Entscheidung, Ausführung, Kontrolle sowie die Institutionenorientierung in den Zweigen Informationsökonomik, Property Rights, Transaktionskosten und Principal-Agent.

Zur Erkenntnisgewinnung werden in der BWL sowohl die *Induktion*, also der generalisierende Schluss von empirisch feststellbaren Besonderheiten auf eine logisch dazu gehörige Allgemeinheit, als auch die *Deduktion*, also der ableitende Schluss von der logischen Allgemeinheit auf zugehörige empirische Besonderheiten, angewandt (*siehe Abb. 02*). Dabei wird jeweils die anderweitig kaum beherrschbare Komplexität der Realität durch Setzung von Prämissen zu vereinfachen gesucht. Die verbleibenden, mehr oder minder überschaubaren Zusammenhänge von Variablen werden dann in *Modellen* abgebildet, über deren vermutete Ergebnisaussagen Arbeitshypothesen aufgestellt werden, meist in Form von Wenn-dann-Beziehungen. Diese werden im Rahmen von Experimenten zumindest vorläufig bestätigt, man sagt verifiziert, oder widerlegt, man sagt falsifiziert. Im Fall der Ablehnung greift sinnvollerweise eine zuvor gebildete Alternativhypothese, mit der dann in gleicher Weise verfahren wird. Häufig wird dabei isolierend nur der Einfluss einer Variablen unter Konstantsetzung aller anderen im Rahmen einer Ceteris paribus-Klausel untersucht. Diese an sich realitätsfremde Annahme dient der Komplexitätsreduktion. Je weiter ein Modell aber der Wirklichkeit angenähert wird, desto mehr Prämissen müssen aufgegeben werden und desto unbestimmter wird das Ergebnis. Daher treten an die Stelle von Modellen häufig Heuristiken als Erfahrungsregeln, die als so zu vermuten und gegeben unterstellt werden.

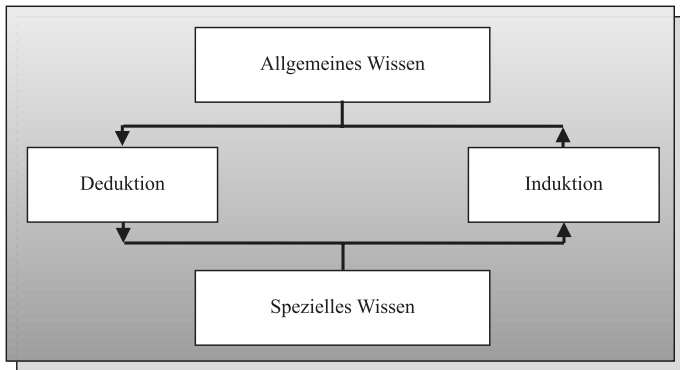


Abbildung 02: Prinzip Induktion vs. Deduktion (eig. Abb.)

Bei den Modellen kann es sich um beschreibend-deskriptive, erklärend-explikative oder entscheidend-dezisive Modelle handeln (siehe Abb. 03). Ein deskriptives Modell findet sich z.B. beim Güter-, Geld- und Informationsstrom in der Supply Chain, hier werden die Flüsse und ihre Interaktion beschrieben, ein explikatives Modell findet sich z.B. bei der Trendprognose, hier wird eine Vorhersage für die Zukunft gewagt, und ein dezisives Modell ist z.B. der Kapitalwert, der die Vorteilhaftigkeit einer Investition in Anbetracht des Return on Investment beurteilt. Die Modellbildung geschieht dabei im Einzelnen in folgenden Stufen:

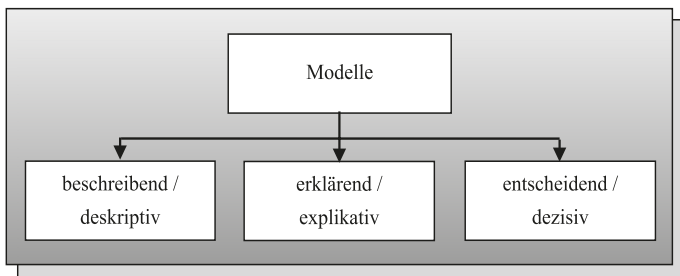


Abbildung 03: Arten von Modellen (eig. Abb.)

- Strukturierung des Kernproblems und Ableitung der für die Problemerkennung erforderlichen Daten,
- vereinfachte Abbildung der realen Umwelt durch Formulierung passender funktionaler Beziehungen,
- optimale Lösung dieses vereinfachten Problems durch geeignet erscheinende Algorithmen,