

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V		
Leserhinweise	VI		
<hr/>			
<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände</b>	<b>1</b>	
1.1	Einführung	1	
1.2	Der betriebliche Transformationsprozess	4	
1.2.1	Die Inputfaktoren	4	
1.2.2	Die Teilaufgaben des betrieblichen Transformationsprozesses	7	
1.2.3	Wertkette und Wertschöpfung	9	
1.3	Die Eckwerte der Unternehmensführung	10	
1.3.1	Das Wirtschaftlichkeitsprinzip	10	
1.3.2	Das erwerbswirtschaftliche Prinzip	12	
1.3.3	Das finanzielle Gleichgewicht	16	
1.4	Das Stakeholder-Modell	17	
1.5	Unternehmensethik	18	
<hr/>			
<b>2</b>	<b>Agieren in einer globalisierten Welt</b>	<b>23</b>	
2.1	Das Phänomen der Globalisierung	23	
2.2	Die Wahl des betrieblichen Standorts	27	
2.3	Die Standortfaktoren	28	
2.3.1	Logistikkosten	28	
2.3.2	Kosten der Arbeitskräfte	29	
2.3.3	Abschreibungs- und Zinsbelastung	30	
2.3.4	Energiekosten	30	
2.3.5	Clusterleistungen	30	
2.3.6	Absatzleistungen	31	
2.3.7	Steuern und Subventionen	32	
2.3.8	Staatsleistungen	34	
2.4	Der Wirtschaftsstandort Deutschland	35	
<hr/>			
<b>3</b>	<b>Rechtsformwahl und Unternehmensverfassung</b>	<b>41</b>	
3.1	Kaufmannseigenschaften	41	
3.2	Arten von Rechtsformen	43	
3.2.1	Überlegungen zur Wahl der Rechtsform	43	
3.2.2	Das Einzelunternehmen	46	
3.2.3	Personengesellschaften	46	
3.2.3.1	Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)	47	
3.2.3.2	Die Kommanditgesellschaft (KG)	48	
3.2.4	Kapitalgesellschaften	49	
3.2.4.1	Die Aktiengesellschaft (AG)	49	
3.2.4.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	55	
3.2.4.3	Die amerikanische Board-Verfassung	57	
3.2.4.4	Die Societas Europaea (SE)	58	
3.2.5	Genossenschaften	59	
3.2.6	Sonderformen	60	
3.2.6.1	Die GmbH & Co. KG	60	
3.2.6.2	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	60	
3.2.6.3	Die stille Gesellschaft	61	
3.2.6.4	Die Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV)	62	
3.2.7	Rechtsformen öffentlicher Betriebe	62	
3.3	Corporate Governance	64	
3.3.1	Auslöser für die Corporate-Governance-Diskussion	64	
3.3.2	Inhalte der Corporate Governance	65	
3.3.3	Regelungen der Corporate-Governance	67	
3.3.4	Haftung von Organmitgliedern und die Business Judgment Rule	68	
3.4	Hedge-Fonds und Private-Equity-Gesellschaften: gefährliche Aktionäre?	70	
<hr/>			
<b>4</b>	<b>Kooperation und Konzentration von Unternehmen</b>	<b>75</b>	
4.1	Übersicht	75	
4.2	Formen der Kooperation	77	
4.2.1	Informelle Kooperation	77	
4.2.2	Die Arbeitsgemeinschaft	78	
4.2.3	Interessengemeinschaft	78	
4.2.4	Vertikale Kooperationen	79	
4.2.5	Das Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)	80	
4.2.6	Die strategische Allianz und strategische Netzwerke	81	
4.2.7	Das Kartell	81	
4.2.8	Wettbewerbsrechtliche Regelungen von Kooperationen	82	
4.3	Die Formen von Unternehmenszusammenschlüssen	83	
4.3.1	Die verbundenen Unternehmen	83	
4.3.2	Der Konzern	85	
4.3.3	Die Fusion	89	

4.3.4	Betriebswirtschaftliche Probleme von »Mergers« und »Acquisitions«	89	7.3.1.1	Die Leistungsgerechtigkeit	158
4.3.5	Feindliche Übernahme	93	7.3.1.2	Die Marktgerechtigkeit	160
4.3.6	Die rechtliche Bewertung von »Mergers« und »Acquisitions«	94	7.3.1.3	Die Bedarfsgerechtigkeit	162
<hr/>			7.3.2	Die Lohngestaltung	163
<b>5</b>	<b>Planen, Entscheiden und Kontrollieren</b>	<b>99</b>	7.3.2.1	Der Zeitlohn	163
5.1	Vorbemerkungen	99	7.3.2.2	Der Akkordlohn	164
5.2	Die Bestandteile einer Planungs- bzw. Entscheidungssituation	101	7.3.2.3	Der Prämienlohn	166
5.2.1	Die Rahmenbedingungen	101	7.3.3	Die Erfolgsbeteiligung	168
5.2.2	Die Zielvorstellungen	102	7.4	Die Lohnabzüge und die Personal- zusatzkosten	169
5.2.3	Die Entscheidungsalternativen	106	7.5	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	171
5.3	Der Entscheidungsprozess	107	7.6	Cafeteria-Systeme	173
5.4	Aufstellung von Plänen	115	<hr/>		
5.4.1	Die Flexibilität der Pläne	115	<b>8</b>	<b>Die Mitbestimmung</b>	<b>177</b>
5.4.2	Die Koordination der Pläne	116	8.1	Interessenskonflikte zwischen Arbeit- nehmer und Arbeitgeber	177
5.4.2.1	Die Kennzeichen der Teilpläne	116	8.2	Arbeitsrechtliche Mitbestimmung	180
5.4.2.2	Die Methoden der Koordinierung	116	8.3	Unternehmerische Mitbestimmung	185
5.4.3	Die Fristigkeit der Pläne	117	8.4	Die Mitbestimmung in der Diskussion	187
5.5	Von der Kontrolle zum Controlling	118	8.4.1	Vorbemerkungen	187
5.6	Informationssysteme und Wissens- management	122	8.4.2	Zur Rechtfertigung der Mitbestimmung	187
5.7	Risikomanagement	125	8.4.3	Zum Umfang der Mitbestimmung	188
<hr/>			<hr/>		
<b>6</b>	<b>Die Organisationsentscheidungen</b>	<b>131</b>	<b>9</b>	<b>Die Menschenführung im Betrieb</b>	<b>191</b>
6.1	Vorbemerkungen	131	9.1	Arbeit in Gruppen	191
6.2	Die Aufbauorganisationsentscheidungen	133	9.1.1	Charakteristik von Arbeitsgruppen und Teams	191
6.2.1	Das Stellengefüge	133	9.1.2	Formelle und informelle Beziehungen im Betrieb	192
6.2.2	Das Leitungsgefüge	136	9.1.3	Konflikte in Gruppen	193
6.2.3	Mögliche Organisationsformen	138	9.1.4	Führung in Gruppen	195
6.2.4	Das Kommunikationsgefüge	141	9.2	Motivationstheoretische Grundlagen der Führung	196
6.3	Die Ablauforganisationsentscheidungen	143	9.2.1	Die Anreiz-Beitrags-Theorie von Simon	196
6.4	Projektorganisation	146	9.2.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	197
6.5	Schnittstellenmanagement	147	9.2.3	Die Theorie der Leistungsmotivation	197
6.6	Organisatorischer Wandel und Change Management	148	9.2.4	Die Instrumentalitätstheorie von Vroom und Porter/Lawler	198
<hr/>			9.3	Führungsstile, Managementprinzipien und -systeme	198
<b>7</b>	<b>Arbeitszeit und Arbeitsentgelt</b>	<b>153</b>	9.3.1	Die Führungsstile	198
7.1	Beschäftigungsformen	153	9.3.2	Die Managementprinzipien	199
7.2	Arbeitszeitmodelle	156			
7.3	Arbeitsentgeltgestaltung	158			
7.3.1	Zum Problem der Lohngerechtigkeit	158			

9.4	Der situative Ansatz zur Führungsgestaltung	202	11.3.2.1	Organisationstypen von Fertigungsverfahren	248
9.5	Spezialaspekte der Mitarbeiterführung	204	11.3.2.2	Fertigungstyp	250
9.5.1	Karriereplanung	204	11.4	Operative Produktionsplanung	253
9.5.2	Coaching	206	11.4.1	Optimale Losgröße	253
9.5.3	Personalbeurteilung	207	11.4.2	Termin- und Reihenfolgeplanung	254
<hr/>			11.4.3	Innerbetrieblicher Materialfluss	256
<b>10</b>	<b>Die Bereitstellungsplanung</b>	<b>211</b>	11.5	Qualitätssicherungssysteme	258
10.1	Vorbemerkungen	211	11.6	Umweltorientierung in der Produktion	261
10.2	Bereitstellung des Humankapitals (Personalbedarfsdeckung)	211	11.7	Integrative Ansätze der Produktionsplanung	264
10.2.1	Inhalt der Personalplanung	211	11.7.1	Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme	264
10.2.2	Personaleinstellung	213	11.7.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	265
10.2.3	Personalentwicklung	217	11.8	Humanisierung der Arbeit – Fiktion oder Wirklichkeit?	266
10.2.4	Personalfreisetzung	218	<hr/>		
10.3	Bereitstellung von Betriebsmitteln und Verbrauchsfaktoren	223	<b>12</b>	<b>Die Absatzplanung</b>	<b>273</b>
10.4	Besonderheiten der Bereitstellung von Betriebsmitteln	224	12.1	Die Begriffsinhalte des Marketing	273
10.4.1	Die planmäßigen Abschreibungen	224	12.1.1	Marketing als optimale Gestaltung von Transaktionen	273
10.4.1.1	Vorbemerkungen	224	12.1.1.1	Transaktionen: Kooperation mit Zielkonflikt	273
10.4.1.2	Die lineare Abschreibungsmethode	224	12.1.1.2	Transaktionsbeziehungen aus informationsökonomischer Sicht	276
10.4.1.3	Die geometrisch-degressive Abschreibungsmethode	225	12.1.1.3	Objektdefinitionen des Marketing	279
10.4.1.4	Die digitale Abschreibungsmethode	225	12.1.2	Marketing als Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Nachfrager	280
10.4.2	Die Intensität	226	12.1.2.1	Verkäufer- und Käufermarkt	280
10.4.3	Die Kapazitätsanpassung	227	12.1.2.2	Der Verbrauchswirtschaftsplan eines Haushalts	284
10.5	Besonderheiten der Bereitstellung von Verbrauchsfaktoren (Materialwirtschaft)	229	12.1.2.3	Die Marketing-Instrumente	286
10.5.1	Vorbemerkungen	229	12.1.2.4	Systematische Marktbearbeitung	288
10.5.2	Die Bedarfsplanung	230	12.1.3	Marketing als (Unternehmens-)Philosophie	291
10.5.3	Die Vorratsplanung	231	12.2	Defining the Business	292
10.5.4	Die Bestellmengenplanung	233	12.3	Zielgruppenbildung und Marktsegmentierung	297
10.5.5	Produktionssynchrone Beschaffung	235	12.4	Strategischer Wettbewerbsvorteil	301
10.5.6	Lieferantenauswahl	237	12.5	Kundenbindung und Relationship-Marketing	306
10.6	E-Procurement	239	12.6	Guerilla-Marketing	309
<hr/>					
<b>11</b>	<b>Die Produktionsplanung</b>	<b>243</b>			
11.1	Vorbemerkungen	243			
11.2	Auftragsproduktion und Marktproduktion	243			
11.3	Strategische Produktionsplanung	244			
11.3.1	Fertigungstiefe	244			
11.3.2	Wahl des Fertigungsverfahrens	248			

<b>13</b>	<b>Die Preispolitik</b>	<b>315</b>			
13.1	Aufgabenbereiche der Preispolitik und des Preismanagements	315		14.6	Die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Werbepolitik
13.2	Behavioral Pricing	317		14.7	Werbekritik
13.3	Abbildung des Marktresponses auf den Preis	320		14.7.1	Werbung als Information
13.4	Grundmodelle der Preiskalkulation	322		14.7.2	Werbung als Manipulation
13.4.1	Das magische Dreieck in der Preispolitik	322		14.7.3	Werbung und Konsumlenkung
13.4.2	Kostenorientierte Preispolitik	323		14.7.4	Werbung als Geldverschwendung
13.4.3	Marktorientierte Preispolitik	325			
13.4.3.1	Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Gewinn-treiberwirkung des Preises	325		<b>15</b>	<b>Die Produktpolitik</b>
13.4.3.2	Preispolitik im Monopol	326		15.1	Der Produkt-Mix
13.4.4	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Polypol	328		15.2	Das Produkt als Transaktionsobjekt des Unternehmens
13.4.5	Marktorientierte Preispolitik im heterogenen Oligopol	329		15.2.1	Der generische Produktbegriff
13.5	Preisdifferenzierung	331		15.2.2	Der Produktmarktraum
13.6	Rechtliche Rahmenbedingungen der Preispolitik	335		15.3	Planungsinstrumente zur Identifizierung von produktpolitischem Handlungsbedarf
13.6.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Preispräsentation	335		15.3.1	Vorbemerkungen
13.6.2	Rechtliche Rahmenbedingungen der Preishöhe	336		15.3.2	Umsatz- und Deckungsbeitragsstrukturanalyse
13.6.3	Preisabsprachen	338		15.3.3	Die Produkt-Portfolio-Methode
13.6.4	Vertikale Preisbindungen	339		15.3.4	Der Produktlebenszyklus
				15.4	Innovationsmanagement
<b>14</b>	<b>Die Kommunikationspolitik</b>	<b>343</b>		15.4.1	Arten von Produktinnovationen
14.1	Die Kommunikationsinstrumente	343		15.4.2	Systematische Innovationsentwicklung
14.1.1	Mediawerbung	343		15.4.3	Schutzrechte für Innovationen
14.1.2	Verkaufsförderung	348		15.5	Die Markenpolitik
14.1.3	Direktwerbung	348		15.5.1	Begriff und Funktionen der Marke
14.1.4	Werbung »below the line«	349		15.5.2	Markenwert
14.1.5	Öffentlichkeitsarbeit	350		15.5.3	Markenstrategien
14.1.6	Technologische Entwicklungen	350		15.6	Die Servicepolitik
14.2	Verhaltenswissenschaftlicher Hintergrund zur Kommunikation	351		15.7	Die Sortimentsgestaltung im Handel
14.3	Werbegestaltung	354		15.8	Die Haftung für Produktfehler
14.4	Die Planung von Umfang und Streuung des Werbebudgets	356			
14.4.1	Der Umfang des Werbebudgets	356		<b>16</b>	<b>Die Vertriebspolitik</b>
14.4.2	Die Streuung des Werbebudgets	358		16.1	Charakteristik des Vertriebs
14.5	Die Werbewirkungsanalysen	360		16.2	Unternehmenseigene Vertriebsorgane
				16.3	Die Absatzhelfer
				16.4	Der unternehmensgebundene Vertrieb
				16.5	Der Handel als Absatzmittler
				16.6	Vertrieb über Internet (E-Commerce)
				<b>17</b>	<b>Die Investitionsplanung</b>
				17.1	Grundlagen der Investitionsrechnung

17.1.1	Charakter der Investitionsplanung	429		
17.1.2	Die Zinsrechnung	430		
17.1.3	Die Idee des Diskontierens von Zahlungen	434		
17.2	Statische Investitionsrechenverfahren	436		
17.2.1	Die Kostenvergleichsrechnung	436		
17.2.2	Die Gewinnvergleichsrechnung	439		
17.2.3	Die Rentabilitätsrechnung	439		
17.2.4	Die statische Amortisationsrechnung	439		
17.3	Dynamische Investitionsrechenverfahren	440		
17.3.1	Die Kapitalwertmethode	440		
17.3.2	Die Methode des internen Zinssatzes	445		
17.3.3	Die Horizontwertmethode	446		
17.3.4	Der vollständige Finanzplan	447		
17.4	Die Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes	450		
17.5	Zum Problem der Unsicherheit in der Investitionsplanung	451		
17.6	Investitionscontrolling	453		
<b>18</b>	<b>Die Finanzplanung</b>	<b>459</b>		
18.1	Vorbemerkungen	459		
18.2	Die Außenfinanzierung	461		
18.2.1	Die Beteiligungsfinanzierung	461		
18.2.2	Die Finanzierung durch Fremdkapital (Kreditfinanzierung)	467		
18.2.2.1	Charakteristik	467		
18.2.2.2	Die Industrieobligation (Teilschuldverschreibung, Anleihe)	469		
18.2.2.3	Die Wandelanleihe (Wandelschuldverschreibung)	472		
18.2.2.4	Die Optionsanleihe (Optionsschuldverschreibung)	473		
18.2.2.5	Sonstige langfristige Kreditformen	474		
18.2.2.6	Die kurzfristigen Kreditformen	476		
18.2.2.7	Kreditsubstitute	477		
18.2.3	Mezzanine-Kapital	480		
18.3	Die Innenfinanzierung	481		
18.4	Die Liquiditätsplanung	484		
18.5	Termingeschäfte	486		
18.6	Zur Frage der »optimalen« Kapitalstruktur	492		
18.7	Der Preis für Risiko	494		
<b>19</b>	<b>Grundlagen des externen Rechnungswesens</b>		<b>499</b>	
19.1	Die Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens		499	
19.2	Der Zusammenhang zwischen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung		501	
19.3	Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)		503	
19.3.1	Charakteristik der GoB		503	
19.3.2	Der Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit (§ 239 Abs. 2 HGB)		503	
19.3.3	Der Grundsatz der Klarheit (§§ 238 Abs. 1 Satz 2, 243 Abs. 2 und 247 Abs. 1 HGB)		504	
19.3.4	Der Grundsatz der Vollständigkeit (§§ 239 Abs. 2 und 246 Abs. 1 HGB)		504	
19.3.5	Der Grundsatz der Stetigkeit		505	
19.3.6	Der Grundsatz der Vorsicht (§§ 252 Abs. 1 Nr. 4 und 253 Abs. 1–4 HGB)		505	
19.3.7	Der Grundsatz der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (§ 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB)		506	
19.3.8	Die Abgrenzungsgrundsätze		506	
19.3.9	Das Prinzip der Geheimhaltung		506	
19.4	Internationale Rechnungslegungsstandards		507	
<b>20</b>	<b>Der handelsrechtliche Einzelabschluss</b>		<b>511</b>	
20.1	Die Verpflichtung zur Rechnungslegung		511	
20.2	Der Ablauf der Rechnungslegung		512	
20.3	Die Bilanz		514	
20.3.1	Der Aufbau der Bilanz		514	
20.3.2	Die Positionen der Aktivseite und ihre Bewertung		515	
20.3.2.1	Die Sachanlagen		515	
20.3.2.2	Die Finanzanlagen		518	
20.3.2.3	Das Umlaufvermögen		519	
20.3.2.4	Die immateriellen Vermögensgegenstände		521	
20.3.2.5	Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten		523	
20.3.3	Die Positionen der Passivseite und ihre Bewertung		524	
20.3.3.1	Das Eigenkapital		524	
20.3.3.2	Die Verbindlichkeiten		526	
20.3.3.3	Die Rückstellungen		527	
20.3.3.4	Der passive Rechnungsabgrenzungsposten		529	

20.3.3.5	Der Sonderposten mit Rücklageanteil	530	23.3.3.2	Die Zuschlagskalkulation	578
20.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung	530	23.3.3.3	Die Divisionskalkulation	579
20.5	Der Anhang	534	23.3.3.4	Die Äquivalenzziffernrechnung	580
20.6	Der Lagebericht	535	23.4	Elemente der Kostentheorie	581
20.7	Weitere Berichte des Vorstands auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens	536	23.4.1	Übersicht	581
			23.4.2	Die Kosteneinflussgrößen	581
			23.4.2.1	Die technisch-organisatorischen Produktionsbedingungen	581
<b>21</b>	<b>Die Konzernrechnungslegung</b>	<b>541</b>	23.4.2.2	Die Faktorpreise	581
21.1	Verpflichtung zur Konzernrechnungslegung und Konsolidierungskreis	541	23.4.2.3	Der Beschäftigungsgrad	582
21.2	Handelsbilanz II und Summenbilanz	543	23.4.2.4	Die Betriebsgröße	585
21.3	Die Kapitalkonsolidierung	544	23.4.2.5	Das Fertigungsprogramm	585
21.3.1	Die Neubewertungsmethode	544	23.4.3	Anpassungsstrategien bei Veränderungen des Beschäftigungsgrads	585
21.3.2	Die Buchwertmethode	546	23.5	Kostenrechnungssysteme	587
21.3.3	Die Folgekonsolidierung	547	23.5.1	Die Vollkostenrechnung	587
21.4	Die Schuldenkonsolidierung	547	23.5.2	Die Prozesskostenrechnung	588
21.5	Die Eliminierung von Zwischenerfolgen	548	23.5.3	Teilkostenrechnungen	590
21.6	Alternative Kapitalkonsolidierungsmethoden	549	23.5.4	Die Plankostenrechnung	592
			23.5.5	Zero-Base-Budgeting und Gemeinkostenwertanalyse	593
<b>22</b>	<b>Bilanzanalyse und Bilanzkritik</b>	<b>553</b>	<b>24</b>	<b>Die Unternehmensbewertung</b>	<b>597</b>
22.1	Das Ziel der Bilanzanalyse	553	24.1	Charakteristik der Unternehmensbewertung	597
22.2	Die Kennzahlenanalyse	555	24.2	Ein konzeptionelles Modell zur Bestimmung von Unternehmenswerten	599
22.2.1	Die Bildung von Aggregatdaten	556	24.3	Die Discounted-Cashflow-Methode	600
22.2.2	Die Bildung von Kennzahlen	558	24.4	Alternative Unternehmenswerte der Praxis	602
22.3	Der Cashflow	562	<b>25</b>	<b>Der Lebenszyklus eines Unternehmens</b>	<b>605</b>
22.4	Die Kapitalflussrechnung	564	25.1	Vorbemerkungen	605
22.5	Bilanzanalyse als Risikoanalyse	566	25.2	Die Unternehmensgründung	605
22.6	Die Segmentberichterstattung	566	25.2.1	Gründungsmodalitäten	605
22.7	Die Bilanzkritik	567	25.2.2	Die Unternehmensgründung als betriebswirtschaftliches Problem	606
<b>23</b>	<b>Das interne Rechnungswesen</b>	<b>571</b>	25.3	Das Unternehmenswachstum	610
23.1	Aufgaben des internen Rechnungswesens	571	25.4	Die Unternehmensnachfolge	612
23.2	Der Kosten- und Leistungsbegriff im internen Rechnungswesen	573	25.5	Unternehmenskrisen und Sanierung	615
23.3	Die Betriebsabrechnung	575	25.6	Die Insolvenz	618
23.3.1	Die Kostenartenrechnung	575			
23.3.2	Die Kostenstellenrechnung	576			
23.3.2.1	Die Aufgabe der Kostenstellenrechnung	576			
23.3.2.2	Die Bildung der Kostenstellen	576			
23.3.2.3	Die Kostenumlage auf Kostenstellen	576			
23.3.3	Die Kostenträgerrechnung	578			
23.3.3.1	Die Aufgabe der Kostenträgerrechnung	578			
			Sachregister		625