

**Einführung  
in die  
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

26., überarbeitete Auflage  
in Fortführung: Lechner, Betriebswirtschaftslehre

**Dr. Karl Lechner**   **Dr. Dr. h. c. Anton Egger**   **Dr. Reinbert Schauer**  
o. Univ. Prof., Graz   em. o. Univ. Prof., Wien   em. o. Univ. Prof., Linz

**Linde**

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 8. Auflage .....	27
Vorwort zur 9. Auflage .....	27
Vorwort zur 25. Auflage .....	28
Vorwort zur 26. Auflage .....	29
<b>A. Die Betriebswirtschaftslehre: Gegenstand, Gliederungen, Geschichte</b> .....	<b>31</b>
I. Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....	31
1. Der wissenschaftliche Standort der Betriebswirtschaftslehre .....	31
2. Der Betrieb als Objekt der Betriebswirtschaftslehre .....	33
3. Die grundsätzliche Orientierung betrieblicher Aktivitäten .....	37
4. Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre .....	39
5. Die Gliederung der Betriebe .....	43
II. Die Methoden der Betriebswirtschaftslehre .....	44
III. Zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre .....	48
IV. Die betriebswirtschaftlichen Forschungsansätze .....	53
<b>B. Das Unternehmen als ein auf die Umwelt ausgerichtetes sozio- ökonomisches System</b> .....	<b>61</b>
I. Allgemeines .....	61
II. Die Unternehmensführung .....	62
1. Die Produktionsfaktoren .....	62
2. Das Management als Träger von Entscheidungen .....	63
3. Die Zielsetzung .....	66
a) Die Zielbildung im erwerbswirtschaftlichen Unter- nehmen .....	66
b) Die Zielsysteme .....	67
aa) Zieldimension .....	69
bb) Ziele nach ihrer Stellung im Zielsystem .....	77
c) Die Einteilung der Ziele nach ihrer gegenseitigen Verträglichkeit .....	83
d) Zielkonflikte und Zielkompromisse .....	84
e) Das Anspruchsgruppen-Konzept (Der Shareholder-Value und die Stakeholder) .....	86
4. Die Planung .....	88
a) Die Bedeutung der Planung für die Unternehmensführung .....	89
b) Die Grundsätze der Planung .....	90
c) Die Gliederung der betrieblichen Planung.....	90
d) Die Planungskoordination.....	92

e)	Der Planungsprozess.....	94
aa)	Zielplanung.....	96
bb)	Maßnahmenplanung.....	97
f)	Entscheidungen unter Unsicherheit.....	100
g)	Operative und strategische Unternehmensführung.....	102
h)	Planung und Planungsrechnung.....	104
i)	Planung und Steuerung des Unternehmensgeschehens (Controlling).....	105
j)	Performance-Measurement (Balanced Scorecard).....	108
k)	Krisenmanagement.....	110
5.	Die Organisation.....	114
a)	Die Aufbauorganisation.....	115
aa)	Vertikale Aufbauorganisation.....	115
bb)	Horizontale Aufbauorganisation.....	120
cc)	Zentrale – Dezentrale Organisation.....	122
dd)	Führungsstil und Aufbauorganisation.....	123
ee)	Managementformen.....	124
b)	Die Ablauforganisation.....	127
c)	Die Kommunikation.....	128
6.	Die Überwachung.....	129
a)	Die Kontrolle.....	129
aa)	Sicherungsfunktion.....	130
bb)	Korrekturfunktion.....	130
cc)	Planungsbeurteilungsfunktion.....	131
b)	Das Interne Kontrollsystem (IKS).....	132
c)	Die Prüfung.....	135
III.	Die menschliche Arbeitsleistung im Betrieb (Grundlagen des Personalwesens).....	136
1.	Das qualitative Niveau der ausführenden menschlichen Arbeitsleistung.....	136
2.	Die Grundprinzipien des Personalwesens.....	138
3.	Teilgebiete des Personalwesens.....	140
a)	Die Personalpolitik.....	141
b)	Die Personalplanung.....	141
c)	Die Personalbeschaffung.....	142
d)	Der Personaleinsatz.....	143
e)	Die Personalführung.....	144
f)	Die Formen der Personalentlohnung (Lohnformen).....	144

aa)	Der Zeitlohn .....	145
bb)	Der Leistungslohn .....	145
aaa)	Akkordlohn .....	145
bbb)	Prämienlohn .....	149
ccc)	Umsatzbeteiligung .....	149
cc)	Die Ergebnisbeteiligung .....	149
dd)	Die unternehmenswertorientierte Entlohnung .....	152
ee)	Freiwillige Sozialleistungen und qualitative Sozialpolitik .....	153
ff)	Die Messung der menschlichen Arbeitsleistung .....	154
g)	Die Personalentwicklung .....	154
h)	Die Personalverwaltung .....	155
i)	Das Personal-Controlling .....	155
4.	Zukunftsperspektiven des Personalwesens .....	156
IV.	Das Vermögen (Die Nutzung des Vermögens) .....	157
1.	Das sachliche Anlagevermögen und sein Einsatz .....	157
a)	Der Einsatz des sachlichen Anlagevermögens .....	157
aa)	Nutzung und Wertminderung .....	157
bb)	Berücksichtigung der Wertminderung im Rechnungswesen .....	159
cc)	Formen der Abschreibung .....	160
aaa)	Lineare (konstante) Abschreibung .....	160
bbb)	Degressive Abschreibung .....	160
ccc)	Progressive Abschreibung .....	163
ddd)	Abschreibung nach der Beanspruchung (Leistung) ..	163
dd)	Funktionen der Abschreibung .....	164
aaa)	Bewertungsfunktion (statische Interpretation) .....	164
bbb)	Aufwandsverteilungsfunktion (dynamische Interpretation) .....	164
ccc)	Finanzierungsfunktion .....	165
b)	Die Nutzung des sachlichen Anlagevermögens .....	165
c)	Die Kapazität und das wirtschaftliche Optimum .....	166
2.	Das immaterielle Anlagevermögen und sein Einsatz .....	167
a)	Umfang .....	167
b)	Einsatz .....	167
c)	Firmenwert und Organisationsstruktur .....	168
3.	Das finanzielle Anlagevermögen und sein Einsatz .....	169
a)	Umfang .....	169
b)	Einsatz .....	169
4.	Das Umlaufvermögen und sein Einsatz .....	169
a)	Die Messung des Einsatzes des Sachumlaufermögens .....	170

aa) Identitätspreisverfahren .....	171
bb) Durchschnittspreisverfahren .....	171
cc) Gleitendes Durchschnittspreisverfahren .....	172
dd) FIFO-Verfahren .....	172
ee) LIFO-Verfahren .....	172
ff) HIFO-Verfahren .....	172
b) Die Lagerwirtschaft (Materialwirtschaft) .....	172
C. Die konstitutiven Rahmenentscheidungen des Unternehmens .....	173
I. Die Wahl der Rechtsform des Unternehmens .....	173
1. Mögliche Rechtsformen .....	173
a) Das Handelsrechts-Änderungsgesetz 2005 .....	173
b) Rechtsformen nach der Reform des Unternehmensrechts (ab 1. 1. 2007) .....	174
2. Allgemeines zur Frage der Bestimmungsgründe für die Wahl der Rechtsform des Unternehmens .....	178
3. Wichtige Bestimmungsgründe .....	179
a) Unternehmensrechtliche Geschäftsführungs- und Vertretungsrechte .....	179
b) Haftungsverhältnisse .....	182
c) Gewinnansprüche .....	183
d) Publizitätsvorschriften .....	184
e) Finanzierungserfordernisse und Finanzierungsmöglich- keiten .....	184
f) Steuerbelastung des Unternehmens .....	185
aa) Vorbemerkungen .....	185
bb) Aufhebung der Gewerbe- und Vermögensteuer anlässlich der Steuerreform 1993 .....	186
cc) Endbesteuerung auf Kapitalerträge .....	187
dd) Einkünfte aus der Beteiligung als echter stiller Gesellschafter .....	188
ee) Körperschaftsteuersatz und Körperschaftsteuer- mindestvorauszahlung .....	188
ff) Einkommensteuersatz und Förderung der Eigenkapitalbildung bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften .....	188
gg) Eingeschränkter Verlustvortrag .....	189
hh) Steuerliche Behandlung von Beteiligungen an anderen Kapitalgesellschaften .....	189
ii) Sonstige Rechtsformkombinationen im Zusammenhang mit der Unternehmensbesteuerung .....	192
g) Rechtsformabhängige Belastungen .....	194
II. Konzentrationsformen (Unternehmenskonzentrationen) .....	195

1. Wesen und Motive der Unternehmenskonzentrationen .....	195
2. Die Konzentrationsformen .....	196
a) Rechtlich/wirtschaftliche Konzentration: die Verschmelzung .....	196
b) Wirtschaftliche Konzentrationsformen .....	199
aa) Konzern .....	199
bb) Kartell .....	201
cc) Interessengemeinschaft .....	204
dd) Gelegenheitsgesellschaft .....	205
ee) Investment-Trust .....	206
III. Der Standort der Betriebe .....	206
IV. Die Unternehmensverfassung .....	209
1. Der Begriff der Unternehmensverfassung .....	209
2. Die Marktverfassung .....	212
3. Die Finanzverfassung .....	213
4. Die Organisationsverfassung .....	215
5. Die Theorie der Verfügungsrechte .....	217
6. Die Potentiale für Unternehmensgründungen .....	218
D. Die Finanzwirtschaft .....	225
I. Grundlegende Darstellungen .....	225
1. Der betriebliche Wertekreislauf .....	225
2. Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen .....	228
3. Das finanzielle Gleichgewicht als Zielsetzung .....	228
4. Arten von Finanzbewegungen .....	229
5. Arten von Investitionen .....	230
II. Die Kapitalbeschaffung .....	231
1. Die Finanzierungsformen .....	231
2. Die Innenfinanzierung .....	236
a) Die Selbstfinanzierung .....	236
aa) Offene Selbstfinanzierung .....	236
bb) Stille Selbstfinanzierung .....	237
cc) Allgemeine Vor- und Nachteile der Selbstfinanzierung ....	238
b) Die Finanzierung aus Abschreibungen .....	239
c) Die Finanzierung aus Rückstellungen .....	242
d) Die Bedeutung des Cashflow .....	242
e) Die Kapitalflussrechnung (Geldflussrechnung) nach den Richtlinien des IAS 7 und des Fachgutachtens KFS/BW2 des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhande .....	244
3. Die Außenfinanzierung .....	247
a) Die Eigenfinanzierung .....	247

aa)	Einzelunternehmen und Personengesellschaften .....	247
bb)	Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....	248
cc)	Aktiengesellschaft .....	249
dd)	Genossenschaften .....	254
ee)	Sonderformen der Eigenfinanzierung .....	254
ff)	Die Börse .....	258
b)	Die Fremdfinanzierung .....	265
aa)	Wesen und Bedeutung der Fremdfinanzierung .....	265
bb)	Formen der Fremdfinanzierung .....	268
aaa)	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung .....	269
bbb)	Langfristige Fremdfinanzierung .....	274
ccc)	Kreditsubstitute .....	276
ddd)	Sonderformen der Fremdfinanzierung .....	278
eee)	Fremdfinanzierung im Exportgeschäft .....	278
fff)	Formen der Außenhandelsförderung .....	281
c)	Die Subventionsfinanzierung .....	283
aa)	Funktionale Bestimmung .....	283
bb)	Subventionsformen .....	284
III.	Die Finanzplanung .....	284
1.	Die Grundlagen der Finanzplanung .....	284
2.	Die Erstellung des Finanzplans .....	288
a)	Die Teilphasen der Finanzplanung .....	288
b)	Der Kapitalbindungsplan .....	288
c)	Das Finanzbudget (der Finanzplan) .....	289
d)	Der Finanzstatus .....	294
e)	Die Analyse des Finanzplanes .....	294
3.	Die Ermittlung des Kapitalbedarfs .....	295
a)	Die Bestimmungsfaktoren des Kapitalbedarfs .....	295
b)	Der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen .....	296
c)	Der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen .....	297
aa)	Näherungsrechnung .....	297
bb)	Detaillierte Rechnungen .....	298
4.	Die Zielsetzungen für die Liquiditätspolitik .....	299
IV.	Finanzierungsregeln .....	300
1.	Die optimale Finanzierung als Auswahlproblem .....	300
2.	Die grundsätzlichen Merkmale von Eigenkapital und Fremdkapital .....	302
3.	Die Bedeutung des Eigenkapitals als Risikokapital .....	303
4.	Der Leverage-Effekt .....	304
5.	Das Modigliani-Miller-Theorem .....	306
6.	Die Bedeutung der Eigenkapitalquote .....	306
7.	Finanzierungsempfehlungen .....	307

a) Statische Finanzierungsregeln .....	307
b) Dynamische Finanzierungsregeln .....	308
8. Die Bemessung des Verschuldungsgrades .....	308
9. Die Reihenfolge in der Fremdfinanzierung .....	310
10. Das Unternehmensreorganisationsgesetz 1997 .....	310
V. Die Investition .....	312
1. Die Gliederung der Investitionen .....	313
2. Die Investitionsrechnung .....	314
a) Allgemeine Bemerkungen .....	314
b) Die Methoden (Verfahren) der Investitionsrechnung .....	315
c) Investitionsrechnungen als Partialmodelle .....	317
aa) Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	317
aaa) Wirtschaftlichkeitsvergleich (Kostenvergleich) .....	317
bbb) Gewinnvergleich .....	319
ccc) Rentabilitätsvergleich .....	320
ddd) Amortisationsrechnung .....	321
bb) Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....	323
aaa) Kapitalwert-Methode .....	324
bbb) Methode des internen Zinsfußes .....	327
ccc) Annuitäten-Methode .....	329
ddd) Barwertverfahren und Endwertverfahren .....	330
cc) Die Bedeutung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes von Anlagen .....	332
d) Investitionsprogrammentscheidungen (Simultanmodelle) .....	333
e) Die Berücksichtigung der Prognoseunsicherheit .....	334
aa) Korrekturverfahren .....	335
bb) Sensitivitätsanalyse .....	335
cc) Risikoanalyse .....	335
dd) Entscheidungsbaumanalyse .....	336
3. Der Wert des Unternehmens als Ganzes .....	336
a) Grundsätzliches .....	336
b) Die Unternehmensbewertung als Vergleichsrechnung mit Alternativanlagen .....	337
c) Substanz und Substanzwert als mitbestimmende Faktoren des Unternehmenswertes .....	341
aa) Substanz .....	341
bb) Substanzwert .....	342
d) Die Methoden der Unternehmensbewertung .....	343
aa) Herkömmliche Verfahren .....	344
aaa) Ableitung des Unternehmenswertes aus dem Substanzwert .....	344



bbb)	Ableitung des Unternehmenswertes aus der Kombination von Substanzwert und Zukunftserträgen ...	344
ccc)	Ableitung des Unternehmenswertes aus durchschnittlichen Zukunftserträgen (Ertragswertmethode) bei unendlicher Lebensdauer .....	345
ddd)	Ableitung des Unternehmenswertes aus durchschnittlichen Zukunftserträgen bei endlicher Lebensdauer ...	345
eee)	Übergewinnverfahren .....	345
bb)	Verfahren auf investitionstheoretischer Grundlage .....	348
4.	Die Investitionsförderung .....	355
a)	Das öffentliche Interesse an Investitionen .....	355
b)	Die Arten der direkten Förderung .....	355
c)	Die Förderstellen .....	357
d)	Die Rolle der Kreditinstitute bei der Förderung .....	357
e)	EU-Rahmenbedingungen für die Unternehmensförderung .....	357
VI.	Der Einfluss steuerlicher Vorschriften auf Investition und Finanzierung .....	360
1.	Grundlagen der Unternehmensbesteuerung .....	360
2.	Grundfragen der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre .....	362
3.	Steuerliche Einflüsse auf die Außenfinanzierung .....	363
a)	Die Besteuerung von Gründungs- und Kapitalerhöhungsvorgängen .....	363
b)	Die Besteuerung des Kapitaleinsatzes im laufenden Umsatzprozess .....	363
aa)	Einkommen- und Körperschaftsteuer .....	363
bb)	Kommunalsteuer .....	364
c)	Steuerbelastungsvergleich Kapitalgesellschaften und Nichtkapitalgesellschaften .....	365
4.	Steuerliche Einflüsse auf die Innenfinanzierung .....	367
a)	Offene und stille Selbstfinanzierung .....	367
b)	Gesetzliche und freie Rücklagen .....	368
c)	Vorzeitige Abschreibung (§§ 10a, c EStG) .....	368
d)	Übertragung stiller Reserven und Übertragungsrücklage (§ 12 EStG) .....	369
e)	Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter (§ 13 EStG) .....	370
f)	Überblick über bestehende steuerliche Investitionsanreize .....	371
g)	Sozialkapital .....	372
h)	Anlagensubventionen (§ 3 Abs. 1 Z 6 EStG) .....	372
i)	Rückstellungen (§ 9 EStG) .....	373
j)	Förderung der Eigenkapitalbildung für bilanzierende Unternehmen (§ 11a EStG, gültig bis 2009) .....	374
k)	Förderung der Eigenkapitalbildung gemäß § 10 EStG .....	374

5. Auswahlkriterien für die Inanspruchnahme steuerlicher Begünstigungen .....	375
6. Die Berücksichtigung der Steuerbegünstigungen in den Investitionsrechnungen .....	376
VII. Die Organisation der betrieblichen Finanzwirtschaft .....	380
1. Das Finanzmanagement .....	380
2. Die Einordnung der Finanzwirtschaft in die Unternehmensorganisation .....	381
E. Die Beschaffung .....	385
I. Der Begriff „Beschaffung“ .....	385
II. Die Bedeutung der Beschaffungsfunktion .....	386
1. Die Kostenwirkung .....	386
2. Die Leistungswirkung .....	387
3. Die Wirkung auf die Unternehmensautonomie .....	387
III. Die Beschaffungsplanung .....	388
1. Die Bedarfsplanung .....	388
2. Einflussfaktoren für die Beschaffung .....	389
3. Die optimale Bestellmenge .....	390
4. Die Bestimmung des Lieferbereitschaftsgrades .....	392
5. Die Bestellverfahren .....	394
a) Verbrauchsorientierte Bestellverfahren .....	394
b) Programmorientierte Bestellverfahren .....	396
IV. Die Beschaffungspolitik .....	397
1. Die Komponenten der Beschaffungspolitik .....	397
2. Die Entscheidungsebenen .....	397
3. Der Objektsumfang der Beschaffungsentscheidungen .....	397
F. Die Produktion .....	399
I. Der Begriff „Produktion“ .....	399
II. Die Gestaltung des Produktionsprozesses .....	401
1. Die Produktionsplanung .....	401
a) Die Planungskriterien .....	401
b) Die Abstimmung im Rahmen der betrieblichen Teilpläne .....	402
c) Der Ausgleich saisonaler Schwankungen .....	404
2. Die Fertigungsverfahren .....	405
a) Die fertigungsprogrammorientierte Gliederung .....	406
aa) Einzelfertigung .....	406
bb) Mehrfachfertigung .....	406
b) Die fertigungsablauforientierte Gliederung .....	408
aa) Werkstattfertigung .....	408
bb) Gruppenfertigung .....	409
cc) Fließfertigung .....	409

3. Die Bestimmung der optimalen Losgröße .....	410
4. Die Rationalisierung des Produktionsprozesses .....	414
5. Integrierte Fertigungssysteme .....	416
6. Charakteristische Merkmale der Erstellung von Dienstleistungen .....	418
a) Der immaterielle Leistungscharakter .....	418
b) Die mangelnde Speicherfähigkeit .....	419
c) Die Dominanz der Leistungsbereitschaft .....	419
7. Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Qualitätsmanagement) .....	420
III. Die Grundlagen der Produktionstheorie .....	425
1. Die Entwicklung der Produktionstheorie .....	425
2. Die Produktionsfunktionen (Ertragsfunktionen) .....	426
a) Die grundlegenden Begriffe .....	426
b) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage des Ertragsgesetzes .....	426
c) Die Produktionsfunktionen auf der Grundlage von Verbrauchsfunktionen .....	428
d) Die ökonomische Produktionsfunktion .....	429
IV. Die Grundlagen der Kostentheorie .....	431
1. Der Standort der Kostentheorie .....	431
2. Fixe und variable Kosten .....	432
a) Die fixen Kosten .....	433
b) Die sprungfixen Kosten .....	433
c) Nutzkosten und Leerkosten .....	433
d) Die variablen Kosten .....	434
3. Die Kostenremanenz .....	438
V. Gesamt- und Stückkostenverläufe .....	439
1. Der Gesamtkostenverlauf nach dem Ertragsgesetz .....	439
a) Die Darstellung im Sinne der Analyse von Mellerowicz .....	439
b) „Kritische Punkte“ im betrieblichen Geschehen .....	444
2. Der lineare Gesamtkostenverlauf .....	447
a) Die kostentheoretischen Perspektiven im Sinne der Analyse von Gutenberg .....	447
aa) Kosteneinflussgrößen .....	448
bb) Anpassungsprozesse als Folge von Beschäftigungsänderungen .....	450
b) „Kritische Punkte“ bei linearem Gesamtkostenverlauf .....	454
3. Der linear-progressive Gesamtkostenverlauf .....	456
a) Die Haupt-Kosteneinflussgrößen im Sinne der Analyse von Heinen .....	456
b) „Kritische Punkte“ bei linear-progressivem Gesamtkostenverlauf .....	460
4. Bemerkungen zu den Kostenverlaufsanalysen .....	464

G. Der Absatz .....	467
I. Die Grundlagen .....	467
1. Absatz und Marketing .....	467
2. Der Marketingprozess .....	473
II. Die Absatzplanung .....	476
1. Die Aufgaben der Absatzplanung .....	476
2. Die Bedingungen für die Absatzplanung .....	477
3. Der Zeitfaktor in der Absatzplanung .....	477
4. Der Ablauf der Absatzplanung .....	478
a) Die Markt diagnose .....	479
b) Die Marktprognose .....	479
c) Die Zielplanung .....	480
d) Die Maßnahmenplanung .....	481
e) Die Budgetplanung .....	482
5. Die Arten von Absatzplänen .....	483
III. Die Marktforschung .....	487
1. Die Aufgaben der Marktforschung .....	487
2. Die Marktforschungsbereiche .....	488
a) Die Nachfrageanalyse .....	489
b) Die Konkurrenzanalyse .....	491
3. Die Methoden der Marktforschung .....	491
a) Sekundärforschung .....	492
b) Die Primärforschung .....	493
aa) Repräsentative Auswahlverfahren .....	493
bb) Befragung .....	495
cc) Beobachtungen .....	498
IV. Instrumente der Marketinggestaltung .....	499
1. Das absatzpolitische Instrumentarium .....	499
a) Die Preispolitik (Kontrahierungspolitik) .....	501
b) Die Produkt- und Sortimentsgestaltung (Leistungspolitik) .....	502
c) Die Kommunikationspolitik .....	503
d) Die Distributionspolitik .....	505
e) Die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel .....	506
f) Das absatzpolitische Instrumentarium im Bereich von Nonprofit-Organisationen .....	508
2. Preispolitische Maßnahmen .....	509
a) Freie und gebundene Preise .....	509
b) Die Kosten und der Preis .....	511
c) Die Nachfrageelastizität und der Preis .....	515
aa) Preiselastizität der Nachfrage .....	515

bb)	Kalkulatorischer Ausgleich und Preisdifferenzierung .....	518
d)	Die Marktform und der Preis .....	521
aa)	Vollkommener Markt und unvollkommener Markt .....	522
bb)	Marktformen .....	522
cc)	Marktverhalten und Preispolitik .....	524
dd)	Freie, beschränkte und geschlossene Konkurrenz .....	527
e)	Preispolitische Alternativen in der Praxis .....	527
3.	Produkt- und sortimentspolitische Maßnahmen .....	529
a)	Analyse des Produktlebenszyklus .....	529
b)	Entwicklung der Produktideen und deren Bewertung .....	532
c)	Analyse von Programmstrukturen .....	533
4.	Kommunikationspolitische Maßnahmen .....	534
a)	Die Werbung .....	534
b)	Die Verkaufsförderung .....	540
c)	Der persönliche Verkauf .....	541
d)	Die Öffentlichkeitsarbeit .....	541
5.	Das Distributionssystem .....	542
a)	Die Distributionswege .....	542
aa)	Direktabsatz .....	543
bb)	Indirekter Absatz .....	544
cc)	Funktionen des Handels .....	544
dd)	Electronic Business/Electronic Commerce .....	546
b)	Die Distributionsorgane .....	547
aa)	Betriebseigene Organe .....	547
bb)	Großhandel .....	547
cc)	Einzelhandel .....	548
dd)	Selbständige Absatzmittler .....	549
c)	Die Kooperationsformen .....	550
d)	Die physische Distribution .....	551
e)	Internationale Lieferbedingungen (Incoterms) .....	552
V.	Die Logistik als betriebswirtschaftliche Funktion .....	554
1.	Die logistischen Prozesse im Unternehmen .....	555
2.	Die Logistik-Kosten .....	558
3.	Die Logistik-Leistungen .....	559
4.	Die Verkehrsmittelwahl im Rahmen logistischer Analysen .....	560
5.	Die Entwicklung der Logistik-Konzeptionen .....	562
a)	„Logistics“ in der amerikanischen Managementlehre .....	562
b)	Die „Logistik“ in der entscheidungsorientierten Betriebs- wirtschaftslehre .....	563
c)	Die systemtheoretische Logistik-Konzeption .....	564
VI.	Die Absatzorganisation .....	565

1. Die Zielsetzungen .....	565
2. Die eindimensionale Absatzorganisation .....	566
a) Liniensysteme .....	566
aa) Funktionsorientierte Absatzorganisation .....	566
bb) Produktorientierte Absatzorganisation .....	566
cc) Kundenorientierte Absatzorganisation .....	567
dd) Gebietsorientierte Absatzorganisation .....	568
b) Modifizierte Liniensysteme .....	568
aa) Marketing-Stäbe .....	568
bb) Produktmanagement .....	568
3. Die mehrdimensionale Absatzorganisation .....	569
a) Die Matrixorganisation .....	569
b) Die Team-Organisation .....	570
VII. Internationales Marketing .....	571
1. Die Grundlagen .....	571
2. Die Motive für die Internationalisierung .....	571
3. Die Formen internationaler Geschäftstätigkeit .....	573
H. Die Verwaltung .....	577
I. Die Grundlagen .....	577
1. Die „Verwaltung“ als Integrationsfaktor .....	577
2. Funktionale und institutionale Aspekte der Verwaltung .....	577
3. Die Ursachen für die Ausweitung des Verwaltungsbereiches .....	580
II. Rationalisierung im Verwaltungsbereich .....	581
1. Die Notwendigkeit zur Verwaltungsrationalisierung .....	581
2. Die Kosten- und Leistungsplanung im Verwaltungsbereich .....	582
3. Die Bewertung von Verwaltungsfunktionen .....	583
a) Die Wertanalyse (WA) .....	584
b) Die Nutzwertanalyse (NWA) .....	584
c) Das Zero-Base-Budgeting (ZBB) .....	584
d) Die Overhead-Value-Analysis (OVA) .....	585
e) Die Gemeinkostenwertanalyse (GWA) .....	585
III. Informationsmanagement .....	586
1. Informationswirtschaftliche Grundlagen .....	586
2. Die Aufgaben des Informationsmanagements .....	587
3. Die Methoden des Informationsmanagements .....	587
4. Wissensmanagement .....	588
J. Das betriebliche Rechnungswesen .....	591
I. Die Einteilung des betrieblichen Rechnungswesens .....	591

II.	Buchführung (Geschäftsbuchführung, Finanzbuchführung) und Bilanz .....	598
1.	Die Buchführung öffentlicher Verwaltungen .....	598
a)	Kameralistik .....	598
b)	Die (Mehr-)Phasenbuchführung als Grundlage einer integrierten Haushaltsverrechnung in der öffentlichen Verwaltung .....	599
c)	Haushaltsrechtsreform des Bundes (Integrierte Verbundrechnung) .....	603
2.	Die Buchführung des Unternehmens .....	606
a)	Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	606
b)	Die doppelte Buchführung .....	606
aa)	Verpflichtung zur doppelten Buchführung .....	606
bb)	Das System der doppelten Buchführung .....	607
cc)	Grundzüge ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) .....	609
dd)	Die Verfahren der doppelten Buchführung .....	609
ee)	Die Hilfsbücher der doppelten Buchführung .....	620
ff)	Kontenrahmen und Kontenplan .....	620
gg)	Das Belegwesen .....	628
III.	Die Theorie des Jahresabschlusses .....	629
1.	Die Aufgaben des Jahresabschlusses .....	629
2.	Der Jahresabschluss und die Bilanzlehren (Bilanztheorien) .....	631
a)	„Klassische“ Bilanzlehren .....	631
aa)	Statische Bilanzlehre .....	631
bb)	Organische Bilanzlehre .....	631
cc)	Dynamische Bilanzlehre .....	631
dd)	Zusammenfassende Darstellung der „klassischen“ Bilanzlehren .....	632
b)	Neuere bilanztheoretische Ansätze .....	633
IV.	Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch in Österreich .....	635
1.	Die Grundlagen der unternehmensrechtlichen Rechnungslegungsbestimmungen .....	635
2.	Die Funktionen des Jahresabschlusses nach dem UGB .....	637
3.	Der Aufbau der Rechnungslegungsvorschriften .....	638
4.	Verpflichtung zur Führung von Büchern .....	638
a)	Rechnungslegungspflicht gemäß Handelsrechtsänderungsgesetz 2005, gültig ab 1. 1. 2007 .....	638
b)	Eintritt und Beendigung der Rechnungslegungspflicht (Rechtslage ab 1. 1. 2010) .....	639
5.	Die Bilanzierungsgrundsätze (Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung) .....	642

a) Grundsatz der Bilanzverknüpfung .....	645
b) Grundsatz der Bilanzvorsicht .....	646
c) Grundsatz der Bilanzwahrheit .....	647
d) Grundsatz der Bilanzklarheit .....	647
6. Geschäftsjahr .....	648
7. Die Überleitung von den Zahlen der Finanzbuchhaltung in die Bilanz .....	648
8. Bilanzierungsge- und -verbote sowie Bilanzierungs- wahlrechte .....	650
9. Bewertungsvorschriften .....	651
a) Anschaffungskosten .....	651
b) Herstellungskosten .....	651
c) Bewertung des Anlagevermögens .....	652
d) Bewertung des Umlaufvermögens .....	653
e) Bewertungsvereinfachungsverfahren .....	653
aa) Festwertverfahren .....	653
bb) Gewogener Durchschnittswert .....	654
cc) Fifo-Verfahren, Lifo-Verfahren .....	654
f) Bewertung der Passivposten .....	654
g) Bewertung der Einlagen .....	654
10. Einkommensteuerliche Bewertungsvorschriften .....	655
a) Einzelvorschriften .....	655
b) Maßgeblichkeit der Unternehmensbilanz für die Steuerbilanz .....	658
c) Vergleich verschiedener Einzelvorschriften des Unternehmens- und des Steuerrechtes .....	659
11. Die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften, betreffend die Erstellung des Jahresabschlusses, dessen Prüfung und Veröffentlichung .....	663
12. Gliederungsvorschriften im Jahresabschluss .....	665
a) Bilanz .....	665
aa) Gesetzliche Gliederungsvorschriften .....	665
bb) Grundsätze der Gliederungsvorschriften .....	667
cc) Erläuterung einzelner Bilanzpositionen nach Inhalt und Bewertung .....	670
aaa) Anlagevermögen .....	670
bbb) Umlaufvermögen .....	682
ccc) Aktive Rechnungsabgrenzungsposten .....	696
ddd) Eigenkapital .....	698
eee) Unversteuerte Rücklagen .....	717
fff) Fremdkapital .....	718
ggg) Passive Rechnungsabgrenzungsposten .....	736



b) Gewinn- und Verlustrechnung .....	736
aa) Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung gem. § 231 .....	737
bb) Grundsätze der Gewinn- und Verlustrechnung .....	739
cc) Erläuterung der einzelnen Posten der Gewinn- und Ver- lustrechnung im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens ..	740
dd) Erläuterung einzelner Posten der Gewinn- und Verlust- rechnung im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens .....	745
ee) Erläuterung der im Gesamtkosten- und Umsatzkostenver- fahren gemeinsamen Aufwands- und Ertragsposten .....	747
c) Anhang und Lagebericht .....	752
aa) Anhang .....	752
bb) Lagebericht .....	760
13. Musterbeispiel zum Jahresabschluss .....	763
V. Sonderbilanzen .....	777
1. Allgemeines .....	777
2. Bewertungsgrundsätze .....	777
3. Gründungsbilanzen .....	778
a) Gründungsbilanz des Einzelunternehmens .....	778
b) Gründungsbilanz der Personengesellschaft .....	778
c) Gründungsbilanz der Kapitalgesellschaft .....	779
4. Liquidationsbilanzen .....	781
5. Konkursbilanz (Insolvenzbilanz) .....	782
6. Sanierungsbilanzen .....	784
a) Buchmäßige (formelle) Sanierung .....	784
b) Materielle Sanierung .....	785
aa) Sanierungsmaßnahmen zu Lasten der Gesellschafter ....	785
bb) Materielle Sanierung zu Lasten der Gläubiger .....	785
7. Bilanz anlässlich der Veräußerung des Einzelunternehmens ....	785
8. Bilanzen anlässlich des Ein- und Austrittes von Personenge- sellschaftern .....	787
9. Steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen bei der Veräußerung (Liquidation) von Einzelunternehmen und Anteilen an Personengesellschaften .....	792
10. Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften .....	792
11. Unternehmens- und steuerrechtliche Grundlagen für Umgründungsvorgänge .....	796
12. Umwandlungs- und Umgründungsbilanzen .....	797
a) Umwandlungsbilanzen .....	797
aa) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine andere Kapitalgesellschaft .....	797
bb) Umwandlung einer Personengesellschaft in eine andere Personengesellschaft .....	797

cc) Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen .....	798
b) Umgründungsbilanzen anlässlich von Einbringungs- vorgängen nach den §§ 12–22 UmgrStG .....	801
13. Verschmelzungsbilanzen (Fusionsbilanzen) .....	804
a) Verschmelzung von Kapitalgesellschaften .....	804
b) Verschmelzung von Personengesellschaften und Einzelunternehmen .....	808
14. Spaltung .....	808
15. Die Übernahme von Beteiligungspapieren nach dem Über- nahmegesetz in der Fassung des Übernahmerechtsänderungs- gesetzes 2006 .....	809
16. Gesellschafterausschlussgesetz 2006 .....	810
VI. Die Konzernrechnungslegung .....	810
1. Ziel der Konzernrechnungslegung .....	810
2. Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses .....	811
3. Nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen aufgestellte Konzernabschlüsse .....	811
4. In den Konzernabschluss einzubeziehende Unternehmen .....	812
a) Verbundene Unternehmen .....	813
b) Gemeinschaftsunternehmen .....	813
c) Assoziierte Unternehmen .....	813
5. Aufstellung des Konzernabschlusses .....	813
6. Equity-Bilanzierung .....	814
VII. Die International Financial Reporting Standards .....	814
1. Träger der International Financial Reporting Standards .....	814
2. Von der Gründung des IASC bis zur weltweiten Anerkennung ...	816
3. Die Bilanzierungsgrundsätze des IASB .....	816
a) Bewertung .....	817
b) Bestandteile des Jahresabschlusses .....	819
aa) Bilanz .....	819
bb) Gesamtergebnisrechnung .....	821
cc) Eigenkapitalspiegel .....	824
dd) Kapitalflussrechnung (cash flow statement) .....	824
ee) Anhang (Notes) .....	824
4. IFRS für kleine und mittlere Unternehmen .....	824
VIII. Zukünftige Entwicklungen des Bilanzrechts in Deutschland und Österreich .....	825
1. Das deutsche Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz .....	825
2. Projekt zur Senkung der Informationsaufwendungen von Unternehmen .....	826

IX. Kostenrechnung .....	826
1. Begriff und Aufgaben der Kostenrechnung .....	826
a) Das Wesen der Kosten .....	826
b) Die Aufgaben der Kostenrechnung .....	826
2. Aufwand und Kosten .....	827
a) Die Überleitung .....	827
b) Der neutrale Aufwand .....	828
aa) Außerordentliche Aufwendungen .....	828
bb) Betriebsfremde Aufwendungen .....	828
cc) Sonstige neutrale Aufwendungen .....	829
c) Die Zusatzkosten .....	829
aa) Kalkulatorische Wagnisse .....	830
bb) Kalkulatorische Abschreibungen .....	830
cc) Kalkulatorische Zinsen .....	830
dd) Kalkulatorischer Unternehmerlohn .....	832
ee) Sonstige Zusatzkosten .....	833
d) Schematische Darstellung der Überleitung .....	833
3. Die Bewertung in der Kostenrechnung .....	834
4. Kostenabhängigkeiten .....	834
a) Die Kosten in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad ..	835
b) Die Kostenauflösung .....	836
5. Die Kostenartenrechnung .....	837
6. Die Kostenstellenrechnung .....	838
a) Die Gliederung der Kostenstellen .....	838
aa) Funktionale Gesichtspunkte .....	838
bb) Räumliche Gesichtspunkte .....	839
cc) Kostenstellen als Verantwortungsbereiche .....	839
b) Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen .....	840
c) Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung .....	840
d) Die Schlüsselung der Kosten .....	842
aa) Allgemeine Unterlagen für die Kostenschlüsselung .....	842
bb) Besondere Unterlagen für die Kostenschlüsselung .....	843
7. Die Kostenträgerrechnung .....	843
a) Der Begriff „Kostenträger“ .....	843
b) Einzelkosten, Gemeinkosten, Sonderkosten .....	843
c) Die Bildung der Kostensätze in den (Haupt-)Kostenstellen als Grundlage für die Zurechnung der (variablen) Gemein- kosten auf die Kostenträger .....	844
d) Ist-Gemeinkostensätze und Normal-Gemeinkostensätze .....	848
e) Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation; Bestandsermittlung ..	848
8. Die Kalkulationsverfahren (Kalkulationsformen, Kalkulations- methoden) .....	850
a) Die einfache Divisionskalkulation .....	850

b) Die einfache Divisionskalkulation unter Berücksichtigung von Kostengruppen .....	851
c) Die stufenförmige Divisionskalkulation (Stufendivisionskalkulation) .....	851
d) Die Äquivalenzzahlenrechnung (Kostenverhältniszahlenrechnung, Sortenkalkulation) .....	852
e) Die Zuschlagskalkulation .....	852
f) Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) .....	853
g) Die Kuppelproduktkalkulation .....	855
9. Die Korrektur des BAB für die Beständebewertung in der Bilanz .....	856
a) Herstellkosten und Herstellungskosten .....	856
b) Die Berücksichtigung einer offensichtlichen Unterbeschäftigung .....	857
10. Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung auf Ist-Kosten-Basis .....	860
a) Grundsätzliches .....	860
b) Die Kritik an der Vollkostenrechnung .....	860
c) Teilkostenrechnungen .....	861
aa) Grenzkostenrechnung (Direct Costing) .....	861
bb) Ausgabenbezogene Kostenrechnung .....	865
cc) Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung .....	866
dd) Relative Einzelkostenrechnung .....	868
11. Voll- und Teilkostenrechnung auf Soll-Kostenbasis (Plankostenrechnung) .....	869
a) Die Plankostenrechnung .....	870
aa) Starre Plankostenrechnung .....	871
bb) Flexible Plankostenrechnung .....	871
cc) Grenzplankostenrechnung .....	872
b) Die Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich) .....	872
aa) Allgemeines .....	872
bb) Abweichungen und Abweichungsanalyse .....	873
12. Die Prozesskostenrechnung .....	874
a) Grundlagen .....	874
b) Aufbau der Prozesskostenrechnung .....	879
c) Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung .....	880
13. Die Betriebsergebnisrechnung .....	882
a) Grundsätzliches .....	882
b) Die Verfahren der Betriebsergebnisrechnung .....	882
aa) Gesamtkostenverfahren .....	883
bb) Umsatzkostenverfahren .....	883
14. Die Ziel-Kostenrechnung (Target Costing) .....	887

X.	Betriebliche Kennzahlen unter besonderer Berücksichtigung der Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) .....	887
1.	Allgemeines .....	887
2.	Kennzahlen als Informationsinstrument .....	888
3.	Externe und interne Betriebs- und Unternehmensanalyse für die Erstellung von Kennzahlen .....	888
4.	Die Kennzahlenrechnung als Planungs(Führungs-)Instrument .....	890
5.	Die Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen .....	891
6.	Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) und Kennzahlenermittlung .....	892
a)	Von der Bilanzanalyse zur Jahresabschlussanalyse.....	892
b)	Der Aufbau der Jahresabschlussanalyse.....	892
aa)	Vorbereitung .....	892
bb)	Aufbereitung .....	894
cc)	Auswertung .....	897
7.	Die Kennzahlen im Einzelnen .....	898
a)	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen .....	898
aa)	Investitionsanalyse .....	898
aaa)	Vermögensstruktur .....	898
bbb)	Umschlagshäufigkeit – Umschlagsdauer .....	898
ccc)	Investitionsdeckung .....	903
bb)	Finanzierungsanalyse .....	903
aaa)	Kapitalstruktur .....	903
bbb)	Kreditstruktur .....	906
cc)	Kennzahlen der Vermögens- und Finanzlage .....	907
dd)	Liquiditätsanalyse .....	907
aaa)	Bestandsgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse .....	908
bbb)	Stromgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse .....	910
ee)	Indikatoren nahender finanzieller Schwierigkeiten .....	917
aaa)	Fallende Gewinne bei gleich bleibender Ausgabenentwicklung .....	917
bbb)	Abgehen von einer fristenkongruenten Finanzierung .....	918
ccc)	Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen bei gleich bleibender Kapitalstruktur .....	918
ddd)	Betriebsvergrößerung bei nicht fristenentsprechender Finanzierung .....	918
eee)	Verschlechterung des Cashflow im Verhältnis zum Fremdkapital und Veränderung des Working Capital im Verhältnis zum Gesamtvermögen .....	919

ff)	Feststellung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe linearer multivariater Diskriminanzanalysen .....	919
b)	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen .....	921
aa)	Ergebnisanalyse .....	921
bb)	Rentabilitätsanalyse .....	922
cc)	Break-even-Analyse .....	923
dd)	Wertschöpfungsanalyse .....	924
ee)	Neuere Ansätze von Ertragskennzahlen in internationalen Jahresabschlüssen .....	924
XI.	Die Verfahrensforschung (Operations Research) .....	928
1.	Die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen .....	928
2.	Modellansätze in der Betriebswirtschaftslehre .....	928
3.	Entscheidungsorientierte Planungsverfahren .....	929
4.	Operations Research .....	929
a)	Das Wesen des Operations Research .....	929
b)	Die Methoden des Operations Research .....	931
aa)	Lineare Programmierung .....	931
aaa)	Das Planungsverfahren .....	931
bbb)	Die Simplex-Methode als Entscheidungsmodell ....	934
ccc)	Der grundlegende Verfahrensablauf .....	935
bb)	Dynamische Programmierung .....	948
cc)	Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Methoden) .....	949
dd)	Heuristische Verfahren .....	949
ee)	Anwendungen der Warteschlangen-Theorie .....	949
ff)	Anwendungen der Spieltheorie .....	950
gg)	Netzplantechnik .....	950
aaa)	Das Planungsverfahren .....	951
bbb)	Der grundlegende Verfahrensablauf .....	952
5.	Die kybernetische Verfahrensanalyse .....	957
	LITERATURHINWEISE .....	961
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	973
	STICHWORTVERZEICHNIS .....	975
	DIE AUTOREN .....	1005