

# **Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

von

**Dr. Dr. h.c. mult. Günter Wöhe**

ehemals o. Professor der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität des Saarlandes

und

**Dr. Ulrich Döring**

o. Professor em. der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität Lüneburg

25., überarbeitete und aktualisierte Auflage

**Verlag Franz Vahlen München**

# Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
Verzeichnis der Abkürzungen	XXVII

## **Erster Abschnitt** **Standort und Geschichte der Betriebswirtschaftslehre**

1. Wissenschaftlicher Standort der Betriebswirtschaftslehre	3
2. Geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland . . . .	13

## **Zweiter Abschnitt** **Aufbau des Betriebes**

<b>A. Grundlagen</b>	<b>27</b>
1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	27
2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	42
<b>B. Unternehmensführung</b>	<b>47</b>
1. Grundlagen	47
2. Unternehmensziele	66
3. Planung und Entscheidung	73
4. Organisation	100
5. Personalwirtschaft	121
6. Kontrolle	153
7. Informationswirtschaft	158
8. Controlling	181
<b>C. Konstitutive Entscheidungen</b>	<b>209</b>
1. Wahl der Rechtsform	209
2. Wechsel der Rechtsform	239
3. Zusammenschluss von Unternehmen	242
4. Wahl des Standorts	260
5. Liquidation	267

## **Dritter Abschnitt** **Produktion**

1. Grundlagen	273
2. Produktions- und Kostentheorie	284
3. Produktionsplanung	315
4. Integration der Produktionsplanung und -Steuerung	349
5. Lean Production und Lean Management	364

### Vierter Abschnitt Marketing

1. Grundlagen	369
2. Marketingziele und Marketingplanung	374
3. Marktforschung	376
4. Marketinginstrumente im Überblick	395
5. Produktpolitik	397
6. Preispolitik	415
7. Kommunikationspolitik	439
8. Distributionspolitik	453
9. Marketing-Mix	466

### Fünfter Abschnitt Investition und Finanzierung

1. Grundlagen	471
2. Investitionsplanung und Investitionsrechnung	476
3. Unternehmensbewertung	518
4. Grundlagen der Finanzplanung	531
5. Quellen der Außenfinanzierung	540
6. Mittelbare Finanzierung über Fondsgesellschaften	571
7. Kapitalerhöhung und Kapitalherabsetzung	580
8. Quellen der Innenfinanzierung	592
9. Optimierung der finanzierungspolitischen Instrumente	604

### Sechster Abschnitt Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen

<b>A. Grundlagen des Rechnungswesens</b>	641
1. Aufgaben und Gliederung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ...	641
2. Grundbegriffe des Rechnungswesens	643
<b>B. Jahresabschluss</b>	655
1. Grundlagen des Jahresabschlusses	656
2. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	681
3. Bilanz	691
4. Erfolgsrechnung	750
5. Erweiterter Jahresabschluss für Kapitalgesellschaften	759
6. Prüfung und Offenlegung	770
7. Internationaler Jahresabschluss	774
8. Konzernabschluss	818
9. Bilanzpolitik und Bilanzanalyse	837
<b>C. Kostenrechnung</b>	867
1. Grundlagen der Kostenrechnung	867
2. Kostenartenrechnung	884
3. Kostenstellenrechnung	900
4. Kostenträgerrechnung	916
5. Kostenrechnungssysteme	924
6. Kurzfristige Erfolgsrechnung	926
7. Plankostenrechnung	938
8. Neuere Verfahren der Kostenrechnung	953

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Verzeichnis der Abkürzungen	XXVII

## Erster Abschnitt

### Standort und Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

1. Wissenschaftlicher Standort der Betriebswirtschaftslehre	3
1.1 Grundlagen	3
1.2 Methodologische Unterscheidungsmerkmale der Betriebswirtschaftslehre	4
1.2.1 Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft	4
1.2.2 Gemeinnutz versus Eigennutz	5
1.2.3 Stakeholder- versus Shareholderansatz	7
1.2.4 Erfahrungsobjekt und Erkenntnisobjekt	8
1.2.5 Gemeinwohlmaximierung versus langfristige Gewinnmaximierung	9
1.2.6 Die Werturteilsfrage	10
1.3 Wirtschaftstheoretische versus verhaltenwissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre	12
2. Geschichtliche Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland . . . .	13
2.1 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre bis zum Zweiten Weltkrieg . . . .	13
2.2 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg. . .	15
2.2.1 Produktivitätsorientierter Ansatz von Erich Gutenberg	16
2.2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz	17
2.2.3 Systemorientierter Ansatz	18
2.2.4 Verhaltensorientierter Ansatz	18
2.2.5 Umweltorientierter Ansatz	19
2.2.6 Institutionenökonomischer Ansatz	20

## Zweiter Abschnitt

### Aufbau des Betriebes

<b>A. Grundlagen</b>	<b>27</b>
1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	27
1.1 Der Betrieb – Erfahrungsobjekt der BWL	27
1.2 Wirtschaften im Betrieb – Erkenntnisobjekt der BWL	33
1.3 Unternehmerisches Handeln im marktwirtschaftlichen System	35
1.4 Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre	37
1.5 Abgrenzung der Betriebswirtschaftslehre zu anderen Disziplinen	40
2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	42
2.1 Funktionale Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	43
2.2 Institutionelle Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	44
2.3 Genetische Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	45
2.4 Prozessorientierte Gliederung der Betriebswirtschaftslehre	46
<b>B. Unternehmensführung</b>	<b>47</b>
1. Grundlagen	47
1.1 Aufgaben der Unternehmensführung	47

## *Inhaltsverzeichnis*

1.2 Die Anspruchsgruppen und ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen	49
1.2.1 Shareholder-Ansatz	50
1.2.2 Stakeholder-Ansatz	50
1.2.3 Dominanz des Shareholder-Ansatzes in der Unternehmenspraxis ...	52
1.3 Gewaltenteilung im Rahmen der Unternehmensführung	54
1.3.1 Eigentümergeführte Unternehmen	55
1.3.2 Managementgeführte Unternehmen	56
1.3.3 Sicherung von Arbeitnehmerrechten	57
1.3.3.1 Arbeitsrechtliche Mitbestimmung und Mitwirkung	58
1.3.3.2 Unternehmerische Mitbestimmung	59
1.3.3.3 Schutzvorschriften für Arbeitnehmer	62
1.4 Corporate Governance – „Herrschaft im Unternehmen“	63
1.4.1 Ziele der Corporate Governance	63
1.4.2 Instrumente der Corporate Governance	64
Unternehmensziele	66
2.1 Shareholder versus Stakeholder	66
2.2 Merkmale und Einteilung von Zielen	69
2.3 Zielsysteme	71
Planung und Entscheidung	73
3.1 Aufgaben und Struktur der Planung	73
3.2 Zeitliche und hierarchische Struktur der Planung	75
3.2.1 Grundsatzplanung	75
3.2.2 Strategische Planung	76
3.2.3 Taktische und operative Planung	77
3.3 Koordination von Teilplänen	78
3.3.1 Retrograde/progressive Planung und Gegenstromverfahren	78
3.3.2 Rollende Planung	80
3.3.3 Ausgleichsgesetz der Planung	80
3.4 Ziele und Instrumente strategischer Planung	82
3.5 Entscheidungstheorie und Entscheidungstechniken	88
3.5.1 Grundlagen	88
3.5.2 Grundelemente entscheidungstheoretischer Modelle	90
3.5.3 Entscheidungen bei sicheren Erwartungen	93
3.5.4 Entscheidungen unter Risiko	93
3.5.5 Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen	94
3.5.6 Entscheidungen in der Spielsituation (Spieltheorie)	96
3.5.7 Operations Research	98
Organisation	100
4.1 Grundlagen	100
4.2 Aufbauorganisation	103
4.2.1 Ziele und Teilbereiche	103
4.2.2 Aufgabenanalyse und -synthese	104
4.2.3 Stellen- und Abteilungsbildung	107
4.2.3.1 Ausführende Stellen, Leitungsstellen, Leitungsspanne	107
4.2.3.2 Abteilungen und Hierarchiebildung	107
4.2.3.3 Linienstellen, Stabsstellen, Zentralstellen	109
4.2.3.4 Delegation von Kompetenz und Verantwortung	109
4.2.3.5 Organigramm, Stellenbeschreibung, Funktionendiagramm ..	110
4.2.4 Leitungssysteme	111
4.2.4.1 Einliniensystem und Mehrliniensystem	111
4.2.4.2 Stablinienorganisation	112
4.2.4.3 Spartenorganisation	113
4.2.4.4 Matrixorganisation	114

4.2.5	Projektorganisation	116
4.3	Ablauforganisation	117
4.4	Managementtechniken	118
5.	Personalwirtschaft	121
5.1	Grundlagen	121
5.2	Personalplanung	123
5.2.1	Personalbedarfsplanung	124
5.2.2	Personalbeschaffungsplanung	127
5.2.3	Personalabbauplanung	129
5.2.4	Personaleinsatzplanung	132
5.2.5	Personalentwicklungsplanung	136
5.3	Personalführung und -motivation	138
5.3.1	Arbeitsentgelt	139
5.3.1.1	Ziele und Bestimmungsfaktoren der Festsetzung des Arbeitsentgelts	139
5.3.1.2	Methoden der Arbeitsbewertung	141
5.3.1.3	Lohnformen	142
5.3.2	Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	147
5.3.3	Erfolgsbeteiligung	148
5.3.4	Betriebsklima	150
5.3.5	Führungsstil	151
6.	Kontrolle	153
6.1	Kontrolle als Teilgebiet der Unternehmensführung	153
6.2	Arten und Aufgaben der Unternehmenskontrolle	154
7.	Informationswirtschaft	158
7.1	Aufgaben der Informationswirtschaft	158
7.2	Teilgebiete der Informationswirtschaft	159
7.3	Informations- und Kommunikationskonzept	161
7.4	Informations- und Kommunikationssysteme	164
7.4.1	Informationswirtschaft und Organisationsstruktur	164
7.4.2	Operative Informationssysteme – Horizontale Integration	165
7.4.2.1	Einzelssysteme	165
7.4.2.2	Horizontale Integration	166
7.4.3	Analytische Informationssysteme – Vertikale Integration	168
7.4.4	Gestaltung von IuK-Systemen	171
7.5	Grundlagen der Informations-Kommunikationstechnologie	172
7.5.1	Hardware	173
7.5.2	Software	173
7.5.3	Netzwerke	175
7.6	Nutzenpotentiale computergestützter Informationswirtschaft	175
7.6.1	Auswirkungen auf die Betriebsorganisation	175
7.6.2	Auswirkungen des Internet	176
7.6.3	Auswirkungen auf die Unternehmensführung	179
7.6.4	Kosten und Risiken	180
8.	Controlling	181
8.1	Begriff und Einordnung	181
8.2	Controllingfunktionen	182
8.3	Wertorientierte Unternehmensführung	183
8.3.1	Grundlagen	184
8.3.2	Mehrperiodenmodell: Der Zukunftserfolgswert	186
8.3.3	Einperiodenmodell: Das EVA-Konzept	190
8.4	Controllingbereiche	194
8.4.1	Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen	194

8.4.2 Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme	195
8.5 Controllinginstrumente	196
8.5.1 Überblick	196
8.5.2 Budgetierung	197
8.5.3 Kennzahlen- und Zielsysteme	201
8.5.3.1 Arten und Aufgaben	201
8.5.3.2 ROI-Kennzahlensystem	202
8.5.3.3 Balanced Scorecard	203
8.5.4 Verrechnungs- und Lenkungspreise	205
<b>C. Konstitutive Entscheidungen</b>	<b>209</b>
1. Wahl der Rechtsform	209
1.1 Ziele und Auswahlkriterien der Rechtsformwahl	209
1.2 Rechtsformen im Überblick	212
1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften	216
1.3.1 Einzelunternehmen	216
1.3.2 Gesellschaft bürgerlichen Rechts	217
1.3.3 Offene Handelsgesellschaft	218
1.3.4 Kommanditgesellschaft	219
1.3.5 Stille Gesellschaft	220
1.4 Kapitalgesellschaften	221
1.4.1 Aktiengesellschaft	222
1.4.2 Europäische Gesellschaft	226
1.4.3 Kommanditgesellschaft auf Aktien	226
1.4.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	228
1.4.5 Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)	228
1.5 Genossenschaften	229
1.6 Steuerbelastung als Kriterium der Rechtsformwahl	230
1.6.1 Ertragsteuern im Überblick	230
1.6.1.1 Gewerbesteuer	231
1.6.1.2 Einkommensteuer	231
1.6.1.3 Körperschaftsteuer	233
1.6.1.4 Solidaritätszuschlag	233
1.6.2 Rechtsformabhängiger Steuerbelastungsvergleich	234
1.6.3 Besondere Unternehmensstrukturen	237
1.6.3.1 Kapitalgesellschaft & Co. KG	237
1.6.3.2 Kapitalgesellschaft & (atypisch) Still	238
1.6.3.3 Doppelgesellschaft	238
2. Wechsel der Rechtsform	239
2.1 Ziele und Möglichkeiten der Umwandlung	239
2.2 Steuerliche Konsequenzen der Umwandlung	241
3. Zusammenschluss von Unternehmen	242
3.1 Begriff und Formen der Unternehmenszusammenschlüsse	242
3.2 Die Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen	244
3.2.1 Überblick	244
3.2.2 Ziele im Beschaffungsbereich	246
3.2.3 Ziele im Produktionsbereich	246
3.2.4 Ziele im Finanzierungsbereich	247
3.2.5 Ziele im Absatzbereich	247
3.2.6 Steuerliche Ziele	248
3.2.7 Sonstige Ziele der Kooperation	248
3.3 Kooperationsformen	248
3.3.1 Gelegenheitsgesellschaften	248

3.3.2 Interessengemeinschaften	250
3.3.3 Kartelle	250
3.3.3.1 Begriff, Ziele und Rechtsform	250
3.3.3.2 Kartellarten	251
3.3.3.3 Wettbewerbsrechtliche Regelung der Kartelle	251
3.3.4 Gemeinschaftsunternehmen	252
3.4 Konzentrationsformen	253
3.4.1 Beteiligung	253
3.4.2 Konzern	254
3.4.2.1 Merkmale, Ziele und Arten	254
3.4.2.2 Der Unterordnungskonzern	255
3.4.2.3 Der Gleichordnungskonzern	256
3.4.2.4 Entstehung von Konzernen	256
3.4.2.5 Organisation von Konzernen	257
3.4.3 Fusion	257
3.4.4 Wettbewerbsrechtliche Aspekte von Unternehmenskonzentrationen	260
4. Wahl des Standorts	260
4.1 Überblick	260
4.2 Standortfaktoren als Entscheidungskriterien	261
4.2.1 Gütereinsatz	262
4.2.1.1 Anlagegüter	262
4.2.1.2 Material	262
4.2.1.3 Arbeitskräfte	262
4.2.1.4 Energie	264
4.2.1.5 Umweltschutz)	264
4.2.1.6 Staatliche Leistungen	264
4.2.1.7 Steuern und Subventionen	265
4.2.2 Güterabsatz	266
4.2.2.1 Kunden	266
4.2.2.2 Mitbewerber	266
4.2.2.3 Herkunfts-Goodwill	266
4.3 Entscheidungsverfahren der Standortwahl	266
4.3.1 Quantitative Modelle	266
4.3.2 Qualitative Modelle	267
5. Liquidation	267
5.1 Freiwillige Liquidation	268
5.2 Insolvenzverfahren	269

### **Dritter Abschnitt** **Produktion**

1. Grundlagen	273
1.1 Der Begriff der Produktion	273
1.2 Die Produktion als betriebliche Hauptfunktion	274
1.2.1 Produktionsplanung als Partialplanung	274
1.2.2 Sachliche Partialisierung der Produktionsplanung	277
1.2.3 Zeitliche Partialisierung der Produktionsplanung	278
1.2.4 Interdependenzen zwischen Teilbereichen der Produktionsplanung	280
1.2.5 Interdependenzen der Produktionsplanung zu anderen betrieblichen Teilplänen	281
1.3 Produktion und Umweltschutz	281



2. Produktions- und Kostentheorie	284
2.1 Ziele und Teilbereiche der Produktions- und Kostentheorie	284
2.2 Grundlagen der Produktionstheorie	285
2.2.1 Produktionsmodelle und Produktionsfunktionen	285
2.2.2 Substitutionalität und Limitationalität	288
2.2.3 Partialanalyse und Totalanalyse	290
2.3 Grundlagen der Kostentheorie	293
2.3.1 Zusammenhang zwischen Produktions- und Kostenfunktionen	293
2.3.2 Ableitung der Gesamtkostenfunktion	294
2.3.2.1 Kostenisoquanten (Isokostengeraden)	294
2.3.2.2 Kostenminimum bei substitutionalen Produktionsfunktionen	296
2.3.2.3 Ableitung langfristiger Gesamtkostenfunktionen	297
2.3.2.4 Fixe und variable Kosten	298
2.3.3 Spezielle Kostenbegriffe	300
2.3.4 Überblick über die Bestimmungsfaktoren der Kosten	303
2.4 Ausgewählte Produktions- und Kostenfunktionen	305
2.4.1 Ertragsgesetzliche Produktionsfunktion (Produktionsfunktion vom Typ A)	305
2.4.1.1 Produktionsfunktion nach dem Ertragsgesetz	305
2.4.1.2 Kostenfunktion nach dem Ertragsgesetz	307
2.4.2 Gutenberg-Produktionsfunktion (Produktionsfunktion vom Typ B)..	310
2.4.2.1 Ableitung der Produktionsfunktion aus Verbrauchsfunktionen	310
2.4.2.2 Aus Verbrauchsfunktionen abgeleitete Kostenverläufe	311
3. Produktionsplanung	315
3.1 Langfristige Produktionsprogrammplanung	315
3.2 Planung von innerbetrieblichem Standort und innerbetrieblichem Transport	316
3.3 Kurzfristige Produktionsprogrammplanung	317
3.4 Materialwirtschaft	321
3.4.1 Aufgaben der Materialwirtschaft	321
3.4.2 Materialbedarfsermittlung	323
3.4.2.1 Programmgebundene Materialbedarfsermittlung	323
3.4.2.2 Verbrauchsgebundene Materialbedarfsermittlung	326
3.4.2.3 Materialklassifizierung mit Hilfe der ABC-Analyse	326
3.4.3 Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenauswahl	328
3.4.4 Lagerplanung	330
3.4.4.1 Langfristige Lagerkapazitätsplanung	331
3.4.4.2 Kurzfristige Bestellmengenplanung	332
3.5 Fertigungsplanung	336
3.5.1 Fertigungsverfahren	336
3.5.2 Produktionsablaufplanung	338
3.5.2.1 Überblick	338
3.5.2.2 Losgrößenplanung	339
3.5.2.3 Durchlaufterminierung	341
3.5.2.4 Kapazitätsterminierung	343
3.5.2.5 Reihenfolge- und Maschinenbelegungsplanung	345
3.5.2.6 Fließbandabgleich	348
4. Integration der Produktionsplanung und-Steuerung	349
4.1 Ansätze zur Integration	349
4.2 Traditionelle PPS-Systeme	351
4.2.1 Aufgaben und Aufbau	351
4.2.2 Komponenten eines traditionellen PPS-Systems	352

4.3 Neuere Ansätze der Produktionssteuerung	354
4.3.1 Schwächen traditioneller PPS-Systeme	354
4.3.2 MRP II (Manufacturing Resource Planning)	355
4.3.3 OPT (Optimized Production Technology)	356
4.3.4 Belastungsorientierte Auftragsfreigabe (BORA)	357
4.3.5 Das Kanban-Verfahren	358
4.3.6 Das Fortschrittszahlenkonzept	359
4.3.7 Das CIM-Konzept (Computer Integrated Manufacturing)	360
4.3.8 Entwicklungsperspektiven beim EDV-Einsatz in der Produktionsplanung und -Steuerung	363
5. Lean Production und Lean Management	364

## Vierter Abschnitt Marketing

1. Grundlagen	369
1.1 Bedeutungsgewinn des Marketings	369
1.2 Konsumgütermarketing – Investitionsgütermarketing	371
1.3 Ziele, Daten und Instrumente im Überblick	372
2. Marketingziele und Marketingplanung	374
2.1 Fristigkeit der Marketingplanung	374
2.2 Zielhierarchie im Marketing	375
3. Marktforschung	376
3.1 Ziele und Aufgaben der Marktforschung	376
3.2 Käuferverhalten	378
3.2.1 Unterschiedliche Kaufobjekte	379
3.2.2 Unterschiedliche Käufertypen	380
3.3 Marktsegmentierung	381
3.4 Verfahren der Datenerhebung	384
3.4.1 Sekundärforschung	385
3.4.2 Primärforschung	385
3.4.2.1 Befragung	385
3.4.2.2 Beobachtung	386
3.4.2.3 Experiment	388
3.4.2.4 Panel	390
3.4.2.5 Testmarkt	391
3.5 Datenauswertung	392
3.5.1 Planungsgrundlage für die Marketingpolitik	392
3.5.2 Absatzprognose	393
4. Marketinginstrumente im Überblick	395
4.1 Marktwirtschaftlicher Wettbewerb	395
4.2 Vier klassische Marketinginstrumente	396
5. Produktpolitik	397
5.1 Ziele und Teilbereiche der Produktpolitik	397
5.2 Produktqualität	399
5.2.1 Produktinnovation	401
5.2.2 Produktvariation	405
5.3 Produktdifferenzierung	406
5.4 Produktimage	408
5.4.1 Design	409
5.4.2 Verpackung	409
5.4.3 Marke	410

5.4.3.1	Wertschätzung von Marken	410
5.4.3.2	Herstellermarken und Handelsmarken	410
5.4.3.3	Kundenwünsche und Markenspektrum	411
5.4.3.4	Entwicklungsphasen der Markenpolitik	412
5.5	Kundendienst	414
6.	Preispolitik	415
6.1	Ziele und Teilbereiche der Preispolitik	415
6.2	Preispolitik in Theorie und Praxis	415
6.3	Preispolitik im Rahmen der klassischen Preistheorie	417
6.3.1	Grundlagen der Preistheorie	417
6.3.2	Preisbildung im Monopol	422
6.3.3	Preisbildung im Oligopol	424
6.3.4	Preisbildung bei vollkommener Konkurrenz	425
6.3.4.1	Linearer Gesamtkostenverlauf	426
6.3.4.2	S-förmiger Gesamtkostenverlauf	427
6.4	Preisbildung bei unvollkommener Konkurrenz (Gutenberg-Modell)	428
6.5	Preispolitik in der betrieblichen Praxis	430
6.5.1	Strategische Preispolitik	431
6.5.2	Orientierungsgrößen zur Preisfindung	433
6.5.2.1	Kostenorientierte Preisfindung	433
6.5.2.2	Nachfrageorientierte Preisfindung	435
6.5.2.3	Konkurrenzorientierte Preisfindung	436
6.5.3	Preisdifferenzierung	437
6.5.4	Konditionenpolitik	437
6.5.4.1	Rabatte und Boni	437
6.5.4.2	Zahlungsbedingungen	438
7.	Kommunikationspolitik	439
7.1	Aufgaben und Teilbereiche	439
7.2	Werbung	441
7.2.1	Ziele und Zielgruppen	441
7.2.2	Höhe des Werbebudgets	443
7.2.2.1	Analytischer Ansatz	444
7.2.2.2	Praktikerverfahren	444
7.2.3	Verteilung des Werbebudgets	445
7.2.3.1	Aufteilung auf Produkte	445
7.2.3.2	Aufteilung auf Werbeträgergruppen	445
7.2.3.3	Aufteilung auf einzelne Werbeträger	446
7.2.3.4	Zeitliche Verteilung	447
7.2.4	Gestaltung der Werbebotschaft	448
7.2.5	Werbewirkungskontrolle	449
7.3	Verkaufsförderung	451
7.4	Öffentlichkeitsarbeit	452
7.5	Persönlicher Verkauf	452
8.	Distributionspolitik	453
8.1	Ziele und Teilbereiche der Distributionspolitik	453
8.2	Distributionspolitik aus der Sicht des Einzelhandels	454
8.2.1	Distributionswünsche der Nachfrager	454
8.2.2	Wahl der Präsentationsform	456
8.2.3	Wahl des Standorts	457
8.3	Distributionspolitik aus der Sicht des Herstellers	458
8.3.1	Wahl zwischen direktem und indirektem Absatz	460
8.3.2	Gestaltungsmöglichkeiten bei indirektem Absatz	461
8.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten bei direktem Absatz	462

8.3.4 Mehrkanal-Vertrieb	464
8.4 Optimierung der logistischen Distribution	465
9. Marketing-Mix	466

## **Fünfter Abschnitt**

### **Investition und Finanzierung**

1. Grundlagen	471
2. Investitionsplanung und Investitionsrechnung	476
2.1 Grundlagen der Investitionsplanung	476
2.2 Investitionsrechnung im Zahlungstableau	480
2.3 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	482
2.3.1 Überblick	482
2.3.2 Kostenvergleichsrechnung	483
2.3.3 Gewinnvergleichsrechnung	484
2.3.4 Rentabilitätsvergleichsrechnung	484
2.3.5 Amortisationsrechnung	485
2.3.6 Zusammenfassende Kritik	486
2.4 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	488
2.4.1 Überblick	488
2.4.2 Grundmodell der dynamischen Investitionsrechnung	490
2.4.2.1 Finanzmathematische Grundlagen	490
2.4.2.2 Kapitalwertmethode	493
2.4.2.3 Annuitätenmethode	496
2.4.2.4 Methode des internen Zinsfußes	498
2.4.3 Optimale Nutzungsdauer	500
2.4.4 Investitionsmodelle zur Berücksichtigung von Gewinnsteuern	501
2.4.5 Weiterentwicklung des Grundmodells der Investitionsrechnung . . . .	505
2.5 Investitionsrechnung bei unsicheren Erwartungen	509
2.5.1 Korrekturverfahren	510
2.5.2 Sensitivitätsanalyse	511
2.5.3 Risikoanalyse	512
2.5.4 Entscheidungsbaumverfahren	514
2.5.5 Portfoliotheoretische Ansätze	517
3. Unternehmensbewertung	518
3.1 Vorbemerkung	518
3.2 Anlässe und Funktionen der Unternehmensbewertung	518
3.3 Das investitionstheoretische Konzept des Zukunftserfolgs werts	520
3.4 Discounted Cash Flow-Methode	522
3.4.1 Weiterentwicklung des Zukunftserfolgs werts konzepts	522
3.4.2 Ermittlung der Erfolgsgröße	522
3.4.3 Ermittlung des Kalkulationszinsfußes	525
3.4.4 Ermittlung des Marktwerts des Eigenkapitals	526
3.5 Herkömmliche Verfahren der Unternehmensbewertung	527
3.5.1 Ertragswertverfahren	528
3.5.2 Substanzwertverfahren	529
3.5.3 Kombinationsverfahren	530
3.6 Stellungnahmen des IdW zur Unternehmensbewertung	531
4. Grundlagen der Finanzplanung	531
4.1 Finanzplanung als betriebliche Teilplanung	531
4.2 Ziele der Finanzplanung	533
4.3 Instrumente der Finanzplanung	535

## *Inhaltsverzeichnis*

4.4	Fristigkeit der Finanzplanung	537
4.4.1	Strategische Finanzplanung	537
4.4.2	Mittelfristige Finanzplanung	538
4.4.3	Kurzfristige Finanzplanung	538
	Quellen der Außenfinanzierung	540
5.1	Grundlagen	540
5.2	Eigenfinanzierung (Beteiligungsfinanzierung)	542
5.2.1	Überblick	542
5.2.2	Beteiligungsfinanzierung nichtbörsenfähiger Unternehmen	543
5.2.3	Beteiligungsfinanzierung börsenfähiger Unternehmen	543
5.2.3.1	Aktien als handelbare Beteiligungstitel	543
5.2.3.2	Ausgestaltungsmerkmale von Aktien	544
5.3	Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	546
5.3.1	Überblick	546
5.3.2	Langfristige Fremdfinanzierung	547
5.3.2.1	Langfristige Bankdarlehen	547
5.3.2.2	Gesellschafterdarlehen	548
5.3.2.3	Schuldscheindarlehen	548
5.3.2.4	Anleihen	550
5.3.2.5	Genussscheine	557
5.3.3	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung	558
5.3.3.1	Handelskredite	558
5.3.3.2	Bankkredite	560
5.3.3.3	Geldmarktkredite	562
5.3.4	Kreditsubstitute	564
5.3.4.1	Avalkredite	564
5.3.4.2	Factoring/Forfaitierung	564
5.3.4.3	Asset-Backed-Securities (ABS)	565
5.3.4.4	Leasing	567
	Mittelbare Finanzierung über Fondsgesellschaften	571
6.1	Aufgaben und Arten der Finanzierung durch Fonds	571
6.2	Klassische Investmentfonds	574
6.3	Private Equity-Fonds	575
6.3.1	Geschäftsmodell von Private Equity-Fonds	575
6.3.2	Wertsteigerungsstrategie von Private Equity-Gesellschaften	577
6.4	Hedgofonds	579
	Kapitalerhöhung und Kapitalherabsetzung	580
7.1	Effektive und nominelle Eigenkapitaländerungen	580
7.2	Kapitalerhöhung	582
7.2.1	Kapitalerhöhung bei Einzelfirmen und Personengesellschaften	582
7.2.2	Kapitalerhöhung bei Aktiengesellschaften	583
7.2.2.1	Ziele der Kapitalerhöhung	583
7.2.2.2	Formen der Kapitalerhöhung	584
7.3	Kapitalherabsetzung	588
7.3.1	Kapitalherabsetzung bei Einzelfirmen und Personengesellschaften..	589
7.3.2	Kapitalherabsetzung bei Aktiengesellschaften	589
7.4	Sanierung	590
	Quellen der Innenfinanzierung	592
8.1	Begriff und Formen der Innenfinanzierung	592
8.2	Selbstfinanzierung	594
8.2.1	Formen der Selbstfinanzierung	594
8.2.2	Offene Selbstfinanzierung	594
8.2.3	Stille Selbstfinanzierung	596

8.2.4 Beurteilung der Selbstfinanzierung	596
8.3 Finanzierung aus Rückstellungen	597
8.4 Finanzierung aus Abschreibungen	600
8.5 Finanzierung aus außerplanmäßigen Vermögensumschichtungen	602
9. Optimierung der finanzierungspolitischen Instrumente	604
9.1 Ziele und Instrumente der Optimierung	604
9.2 Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur	605
9.2.1 Überblick	605
9.2.2 Vertikale Finanzierungsregel	605
9.2.3 Horizontale Finanzierungsregeln	607
9.2.4 Beurteilung der Finanzierungsregeln	608
9.3 Optimierung der Kapitalstruktur	609
9.3.1 Finanzierungstheoretische Grundlagen	609
9.3.2 Leverage-Effekt	613
9.3.3 Traditionelle These zur optimalen Kapitalstruktur	614
9.3.4 Modigliani-Miller-These	617
9.4 Bonitätsrisiko und Finanzierungskosten	620
9.5 Zinsänderungsrisiko und Finanzierungskosten	623
9.6 Das Kapitalmarktmodell	626
9.6.1 Grundlagen	626
9.6.2 Portfoliotheorie	627
9.6.3 Capital Asset Pricing Model (CAPM)	632

## **Sechster Abschnitt**

### **Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen**

<b>A. Grundlagen des Rechnungswesens</b>	641
1. Aufgaben und Gliederung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ...	641
1.1 Das Rechnungswesen als Bestandteil des betrieblichen Informationssystems	641
1.2 Externes Rechnungswesen	642
1.3 Internes Rechnungswesen	642
1.3.1 Kosten- und Erlösrechnung	642
1.3.2 Planungsrechnung	643
2. Grundbegriffe des Rechnungswesens	643
2.1 Einzahlungen – Auszahlungen	645
2.2 Einnahmen – Ausgaben	645
2.3 Erträge – Aufwendungen	646
2.4 Erlöse – Kosten	647
2.5 Gesamtergebnis – Betriebsergebnis	650
2.6 Cash Flow-Rechnung	651
<b>B. Jahresabschluss</b>	655
1. Grundlagen des Jahresabschlusses	656
1.1 Formalaufbau der Bilanz und Bilanzarten	657
1.2 Formalaufbau der Erfolgsrechnung	661
1.3 Formalaufbau der Kapitalflussrechnung und des Eigenkapitalspiegels. ...	663
1.4 Aufgaben des Jahresabschlusses	665
1.4.1 Schutz der Bilanzadressaten	665
1.4.2 Funktionen des Jahresabschlusses	666
1.5 Einfluss subjektiver Erwartungen auf Bilanzierung und Erfolgsausweis ...	668
1.5.1 Optimistisch bzw. pessimistisch getönter Jahresabschluss	669

1.5.2 Stille Rücklage und stille Last	670
1.6 Bilanzierungsgrundsätze zum Schutz der Bilanzadressaten	671
1.7 Gesetzliche Rechnungslegungsvorschriften im Überblick	674
1.7.1 Handelsrechtliche Vorschriften	674
1.7.2 Steuerrechtliche Vorschriften	678
2. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	681
2.1 Überblick	681
2.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung im engeren Sinne	682
2.3 Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	683
2.3.1 Allgemeine Grundsätze	683
2.3.2 Ansatzgrundsätze	684
2.3.3 Bewertungsgrundsätze	685
3. Bilanz	691
3.1 Inhalt der Bilanz	691
3.1.1 Bilanzierungsfähigkeit	691
3.1.2 Konkrete Aktivierungsvorschriften	693
3.1.3 Konkrete Passivierungsvorschriften	694
3.2 Gliederung der Bilanz	695
3.2.1 Gliederungsprinzipien	695
3.2.2 Gliederungsschema	696
3.2.3 Zusätzliche Vorschriften zur Verbesserung des Einblicks in die Vermögens- und Finanzlage	698
3.2.3.1 Einblick in die Vermögenslage	698
3.2.3.2 Einblick in die Finanzlage	699
3.3 Bewertungsprinzipien und Bewertungsmaßstäbe	699
3.3.1 Bewertungsprinzipien	699
3.3.2 Bewertungsmaßstäbe	702
3.3.2.1 Anschaffungskosten	702
3.3.2.2 Herstellungskosten	703
3.3.2.3 Börsenkurs, Marktpreis, beizulegender Wert	705
3.3.2.4 Erfüllungsbetrag	706
3.4 Abschreibungen und Zuschreibungen	707
3.4.1 Wertverzehr und Abschreibungen	707
3.4.2 Planmäßige Abschreibungen	708
3.4.2.1 Aufgaben und Inhalt	708
3.4.2.2 Abschreibungsbasis	709
3.4.2.3 Nutzungsdauer	709
3.4.2.4 Abschreibungsverfahren	710
3.4.3 Außerplanmäßige Abschreibungen	713
3.4.4 Zuschreibungen	714
3.5 Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva	716
3.5.1 Selbst erstellte immaterielle Anlagegegenstände	716
3.5.2 Entgeltlich erworbener Firmenwert.'	717
3.5.3 Leasingobjekte	719
3.5.4 Vorratsvermögen	720
3.5.4.1 Festbewertung	720
3.5.4.2 Bewertung gleichartiger Vorräte	721
3.5.5 Forderungen	722
3.5.5.1 Zweifelhafte Forderungen	723
3.5.5.2 Niedrigverzinsliche Forderungen	723
3.5.5.3 Fremdwährungsforderungen	724
3.5.6 Wertpapiere	725
3.5.7 Bewertungseinheiten	726

3.5.8 Latente Steuern	727
3.5.8.1 Abgrenzung von Steuerzahlung und Steueraufwand	727
3.5.8.2 Aktive und passive Steuern	729
3.5.8.3 Temporary-Konzept	731
3.6 Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Passiva	732
3.6.1 Eigenkapital	732
3.6.1.1 Bilanzausweis bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften	732
3.6.1.2 Bilanzausweis bei Kapitalgesellschaften	733
3.6.2 Verbindlichkeiten	743
3.6.3 Rückstellungen	745
3.6.3.1 Aufgaben und Arten	745
3.6.3.2 Abgrenzung gegenüber anderen Bilanzposten	748
3.6.3.3 Bilanzierung und Bewertung	748
3.6.4 Passive latente Steuern	750
4. Erfolgsrechnung	750
4.1 Aufgaben und Gestaltungsprinzipien der Gewinn- und Verlustrechnung	750
4.1.1 Bruttoprinzip	750
4.1.2 Erfolgsspaltung	750
4.1.3 Kontoform oder Staffelform	751
4.1.4 Gesamtkosten- oder Umsatzkostenverfahren	752
4.2 Die handelsrechtlichen Vorschriften zum Aufbau und Inhalt der Erfolgsrechnung	753
4.2.1 Gliederung und Erfolgsspaltung	753
4.2.2 Erläuterungen zu einzelnen GuV-Posten	757
4.2.3 Unzulängliche Erfolgsspaltung	758
5. Erweiterter Jahresabschluss für Kapitalgesellschaften	759
5.1 Anhang und Lagebericht	759
5.1.1 Aufgaben und Aufstellung	759
5.1.2 Pflichtangaben	760
5.1.2.1 Anhang	760
5.1.2.2 Lagebericht	762
5.1.3 Freiwillige Zusatzangaben	763
5.1.3.1 Segmentberichterstattung	763
5.1.3.2 Sozial- und Umweltberichterstattung	764
5.2 Kapitalflussrechnung	766
5.3 Eigenkapitalspiegel	769
6. Prüfung und Offenlegung	770
6.1 Jahresabschlussprüfung	770
6.1.1 Gegenstand und Aufgaben	770
6.1.2 Prüfung der Buchführung	770
6.1.3 Prüfung der Bilanz	770
6.1.4 Prüfung der Gewinn- und Verlustrechnung	771
6.1.5 Prüfung des Anhangs und des Lageberichts	771
6.1.6 Prüfungsbericht und Bestätigungsvermerk	772
6.2 Offenlegung	772
6.2.1 Ziele	772
6.2.2 Art und Umfang	773
7. Internationaler Jahresabschluss	774
7.1 Ziele und Systeme internationaler Rechnungslegung	774
7.2 Geltungsbereich der IFRS	778
7.3 Grundkonzeption der IFRS	779
7.4 Jahresabschlussbestandteile nach IFRS	780



7.5	Grundprinzipien der Rechnungslegung nach IFRS	782
7.6	Bilanz nach IFRS (Statement of financial position)	785
7.6.1	Inhalt der Bilanz	785
7.6.2	Gliederung der Bilanz	787
7.6.3	Bewertungsmaßstäbe	789
7.6.4	Bewertungsprinzipien	791
7.6.5	Methodenwahlrecht- Anschaffungskostenmethode versus Neubewertungsmethode	793
7.6.6	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva	794
7.6.6.1	Sachanlagen	794
7.6.6.2	Immaterielle Anlagen	795
7.6.6.3	Vorräte	797
7.6.6.4	Forderungen und Wertpapiere (financial assets)	799
7.6.7	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Passiva	804
7.6.7.1	Eigenkapital	804
7.6.7.2	Fremdkapital	807
7.7	Erweiterte Erfolgsrechnung nach IFRS (Gesamtergebnisrechnung)	812
7.7.1	Gewinn- und Verlustrechnung (income statement)	812
7.7.2	OCI-Rechnung (other comprehensive income)	814
7.8	Weitere Jahresabschlüsselemente nach IFRS	815
7.8.1	Anhang nach IFRS (notes)	815
7.8.2	Eigenkapitalveränderungsrechnung nach IFRS (statement of changes in equity)	816
7.8.3	Kapitalflussrechnung nach IFRS (cash flow statement)	817
7.8.4	Segmentberichterstattung nach IFRS (segment reporting)	817
8.	Konzernabschluss	818
8.1	Grundlagen	818
8.1.1	Aufgaben und Umfang	818
8.1.2	Pflicht zur Aufstellung	820
8.1.3	Konsolidierungskreis	821
8.1.4	Konsolidierungsmethoden	821
8.1.5	Arbeitsschritte zum Konzernabschluss	822
8.2	Vollkonsolidierung von Tochterunternehmen	824
8.2.1	Kapitalkonsolidierung	824
8.2.1.1	Erstkonsolidierung	825
8.2.1.2	Folgekonsolidierung	829
8.2.2	Schuldenkonsolidierung	831
8.2.3	Zwischenergebniseliminierung	832
8.2.4	Aufwands- und Ertragskonsolidierung	833
8.3	Quotenkonsolidierung von Gemeinschaftsunternehmen	834
8.4	Equity-Bewertung für assoziierte Unternehmen	835
9.	Bilanzpolitik und Bilanzanalyse	837
9.1	Überblick	837
9.2	Bilanzpolitik	837
9.2.1	Ziele der Bilanzpolitik	838
9.2.2	Instrumente der Bilanzpolitik	842
9.2.2.1	Gestaltung wirtschaftlicher Tatbestände vor dem Bilanzstichtag	842
9.2.2.2	Darstellung wirtschaftlicher Tatbestände nach dem Bilanzstichtag	844
9.2.2.3	Gewinnverwendungspolitik	845
9.3	Bilanzanalyse	849
9.3.1	Ziele und Aufgaben der Bilanzanalyse	849

9.3.2	Aufbereitung von Jahresabschlussdaten	851
9.3.2.1	Wertmäßige Bereinigung der Jahresabschlussdaten	851
9.3.2.2	Strukturbilanz	852
9.3.2.3	Erfolgsspaltung	853
9.3.3	Ermittlung und Auswertung von Kennzahlen	855
9.3.3.1	Auswertung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen	856
9.3.3.2	Auswertung erfolgswirtschaftlicher Kennzahlen	859
9.3.4	Grenzen der Bilanzanalyse	865
<b>C.</b>	<b>Kostenrechnung</b>	867
1.	Grundlagen der Kostenrechnung	867
1.1	Kostenrechnung als Teilgebiet des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens	867
1.1.1	Aufgaben der Kostenrechnung	867
1.1.2	Abgrenzung der Kostenrechnung zu anderen Teilgebieten des Rechnungswesens	868
1.2	Kosten und Erlöse als Entscheidungsdeterminanten	870
1.2.1	Abgrenzung von Kosten und Erlösen sowie Aufwand und Ertrag . . .	870
1.2.2	Kostenbegriff und Kostenverrechnungsprinzipien	872
1.3	Kostenkategorien und Kostenfunktionen	875
1.3.1	Proportionale Gesamtkostenverläufe	875
1.3.2	Kostenauflösung	877
1.4	Relevante Kosten	879
1.5	Teilgebiete der Kostenrechnung	882
1.5.1	Arbeitsschritte der Kostenrechnung	882
1.5.2	Vorkalkulation und Nachkalkulation	883
1.5.3	Kostenträgerstückrechnung und Kostenträgerzeitrechnung	884
2.	Kostenartenrechnung	884
2.1	Begriff und Gliederung der Kostenarten	885
2.2	Personalkosten	888
2.2.1	Komponenten der Personalkosten	888
2.2.2	Aperiodisch anfallende Personalkosten	889
2.3	Materialkosten	890
2.3.1	Ermittlung der Verbrauchsmengen	890
2.3.2	Bewertung des Materialverbrauchs	891
2.4	Kalkulatorische Kosten	892
2.4.1	Kalkulatorische Abschreibungen	893
2.4.2	Kalkulatorische Wagnisse	896
2.4.3	Kalkulatorische Zinsen	897
2.4.4	Kalkulatorischer Unternehmerlohn	899
2.4.5	Kalkulatorische Miete	900
3.	Kostenstellenrechnung	900
3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	900
3.2	Kostenstellenbildung und Kostenstellenplan	901
3.3	Kostenverteilungsschlüssel	904
3.3.1	Verteilungsschlüssel zur Belastung von Kostenstellen	904
3.3.2	Verteilungsschlüssel zur Entlastung von Kostenstellen	905
3.4	Kostenstellenrechnung im Betriebsabrechnungsbogen	907
3.4.1	Aufgaben und Arbeitsgang im Betriebsabrechnungsbogen	907
3.4.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	909
3.4.2.1	Aufgaben der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	909
3.4.2.2	Anbauverfahren	910
3.4.2.3	Stufenleiterverfahren	911

## *Inhaltsverzeichnis*

3.4.2.4 Gleichungsverfahren	912
3.4.3 Beispiel eines Betriebsabrechnungsbogens	912
4. Kostenträgerrechnung	916
4.1 Aufgaben und Arten der Kostenträgerrechnung	916
4.2 Divisionskalkulation	917
4.2.1 Einstufige Divisionskalkulation	917
4.2.2 Zwei- und mehrstufige Divisionskalkulation	917
4.3 Äquivalenzziffernkalkulation	918
4.4 Zuschlagskalkulation	919
4.4.1 Summarische Zuschlagskalkulation	919
4.4.2 Differenzierende Zuschlagskalkulation	920
4.5 Kuppelproduktkalkulation	923
5. Kostenrechnungssysteme	924
6. Kurzfristige Erfolgsrechnung	926
6.1 Aufgaben und Arten	926
6.2 Kurzfristige Erfolgsrechnung auf Vollkostenbasis	928
6.3 Kurzfristige Erfolgsrechnung auf Teilkostenbasis	930
6.3.1 Deckungsbeitragsrechnung auf Grenzkostenbasis	930
6.3.2 Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten	932
6.4 Kurzfristige Produktions- und Absatzplanung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung	933
7. Plankostenrechnung	938
7.1 Aufgaben der Plankostenrechnung	938
7.2 Systeme der Plankostenrechnung	940
7.2.1 Starre Plankostenrechnung	940
7.2.2 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	941
7.2.3 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	943
7.3 Aufbau der Grenzplankostenrechnung	945
7.3.1 Planung der Einzelkosten	945
7.3.2 Planung der Gemeinkosten	946
7.3.3 Plankalkulation	948
7.4 Kostenkontrolle	949
8. Neuere Verfahren der Kostenrechnung	953
8.1 Strategische Ausrichtung der Kostenrechnung	953
8.2 Prozesskostenrechnung	956
8.3 Produktlebenszykluskostenrechnung	960
8.4 Target Costing	962
8.5 Konstruktionsbegleitende Kalkulation	964
8.6 Beurteilung der strategischen Ausrichtung der Kostenrechnung	966
Literaturverzeichnis	967
Stichwortverzeichnis	991