



dandelion.com

© 2008 AGI Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

# Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Von  
Dr. Dr. h.c. Henner Schierenbeck  
o. Professor der Betriebswirtschaftslehre

15., überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien



<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	101
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	102
B. Elemente und Strukturen von Managementsystemen . . . . .	103
1. Bestandteile des Managementsystems der Unternehmung . . . . .	103
2. Organisationssysteme . . . . .	104
3. Planungs- und Kontrollsysteme . . . . .	116
4. Informationssysteme . . . . .	132
5. Personal-(Führungs-)Systeme . . . . .	137
6. Controlling-Systeme . . . . .	142
7. Analyse ausgewählter „Management-by“-Konzepte . . . . .	146
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	150
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	152
C. Management-Techniken . . . . .	153
1. Übersicht über wichtige Management-Techniken . . . . .	153
2. Brainstorming als Kreativitätstechnik . . . . .	155
3. Punktbewertungsverfahren (Scoring-Modelle) . . . . .	157
4. Netzplantechnik . . . . .	162
5. Extrapolierende Prognoseverfahren . . . . .	172
6. Entscheidungstabellentechnik . . . . .	173
7. Entscheidungsregeln bei Ungewißheit . . . . .	177
8. Lineare Programmierung als analytische Optimierungstechnik . . . . .	180
9. Spieltheoretische Modelle . . . . .	184
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	187
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	188
<i>Fünftes Kapitel: Betriebliche Leistungsprozesse</i> . . . . .	191
A. Güterwirtschaftliches Gleichgewicht im Leistungsprozeß . . . . .	191
1. Grundphasen des betrieblichen Leistungsprozesses . . . . .	191
2. Begriff des güterwirtschaftlichen Gleichgewichts . . . . .	193
3. Phasenbezogene Gestaltungsprobleme eines optimalen güterwirtschaftlichen Gleichgewichts . . . . .	194
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	194
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	194
B. Bereitstellungsplanung . . . . .	195
1. Gegenstand der Bereitstellungsplanung . . . . .	195
2. Personalbereitstellung . . . . .	195
3. Betriebsmittelbereitstellung . . . . .	201
4. Materialbereitstellung . . . . .	206
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	215
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	216
C. Produktionsplanung . . . . .	217
I. Gegenstand der Produktionsplanung . . . . .	217
1. Die Teilpläne betrieblicher Produktionspolitik . . . . .	217
2. Kostendeterminanten und Kostenkategorien im Rahmen der Produktionsplanung . . . . .	221
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	224
II. Produktionsaufteilungsplanung . . . . .	225
1. Produktionstheoretische Grundlagen . . . . .	225

2. Produktionsaufteilungsplanung auf der Basis einer substitutionalen Produktionsfunktion . . . . .	233
3. Produktionsaufteilungsplanung auf der Basis einer limitationalen Produktionsfunktion . . . . .	237
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	244
III. Operative Produktionsprogrammplanung . . . . .	245
1. Problemstrukturen der operativen Produktionsprogrammplanung . . . . .	245
2. Programmplanung ohne Kapazitätsbeschränkung . . . . .	247
3. Programmplanung bei Bestehen eines Kapazitätsengpasses. . . . .	248
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	252
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	252
D. Marketingplanung . . . . .	253
I. Gegenstand der Marketingplanung . . . . .	253
1. Marketing als integrierendes Konzept der Absatzplanung . . . . .	253
2. Instrumente und Einsatzbereiche des Marketing . . . . .	255
3. Marketing-Forschung zur Unterstützung der Absatzplanung . . . . .	259
4. Das Problem der Optimierung des Marketingmix . . . . .	263
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	269
II. Erlösplanung bei gegebener Preis-Absatzfunktion. . . . .	270
1. Das preispolitische Entscheidungsfeld. . . . .	270
2. Klassische Preistheorie . . . . .	273
3. Praxisorientierte Preisfestlegung . . . . .	279
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	285
III. Planung des präferenzpolitischen Mitteleinsatzes. . . . .	287
1. Produkt- und sortimentspolitische Entscheidungen . . . . .	287
2. Konditionenpolitische Entscheidungen . . . . .	292
3. Distributionspolitische Entscheidungen . . . . .	294
4. Kommunikationspolitische Entscheidungen. . . . .	296
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	301
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	302
 <i>Sechtes Kapitel: Betriebliche Finanzprozesse.</i> . . . . .	 303
A. Komponenten und Grundmaximen betrieblicher Finanzprozesse. . . . .	303
1. Finanzielle Bestands- und Stromgrößen . . . . .	303
2. Determinanten des Kapital-, Finanz- und Geldbedarfs. . . . .	306
3. Begriff und Wesen von Investitionen . . . . .	310
4. Finanzierung und finanzielles Gleichgewicht . . . . .	313
5. Teilpläne der Finanzpolitik . . . . .	315
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	320
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	320
B. Investitionskalküle . . . . .	321
I. Investitionsrechnungen als Entscheidungshilfe. . . . .	321
1. Bedeutung von Investitionsrechnungen für Investitionsentscheidungen. . . . .	321
2. Arten und Merkmale von Investitionsrechnungen . . . . .	322

3.	Einsatz von Investitionsrechnungen für alternative Fragestellungen . . . . .	327
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	329
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	330
II.	Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung . . . . .	330
1.	Fundierung von Investitionsentscheidungen mit Hilfe statischer Kalküle . . . . .	330
2.	Fundierung von Investitionsentscheidungen mit Hilfe dynamischer Kalküle . . . . .	341
3.	Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Berücksichtigung von Gewinnsteuern . . . . .	367
4.	Ansätze zur Bewältigung der Unsicherheit bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen . . . . .	376
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	391
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	394
III.	Verfahren der Unternehmensbewertung . . . . .	394
1.	Überblick über die Anlässe und Verfahren der Unternehmensbewertung . . . . .	394
2.	Die modernen, investitionstheoretisch gestützten Verfahren . . . . .	396
3.	Der objektive Unternehmenswert als Gegenstand der traditionellen Verfahren . . . . .	401
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	407
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	408
C.	Finanzierung und Finanzierungsrechnungen . . . . .	409
I.	Finanzierungsformen . . . . .	409
1.	Systematik der Finanzierungsformen . . . . .	409
2.	Die Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger und nicht-emissionsfähiger Unternehmen . . . . .	411
3.	Grundtypen und Mischformen der Kreditfinanzierung . . . . .	418
4.	Leasing und Factoring als Kreditsubstitute . . . . .	431
5.	Subventionsfinanzierung . . . . .	436
6.	Überschußfinanzierung und Finanzierung aus Vermögensumschichtung . . . . .	439
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	445
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	447
II.	Finanzierungsmodelle . . . . .	447
1.	Arten und Gegenstand von Finanzierungsmodellen . . . . .	447
2.	Effektivzinskalküle . . . . .	448
3.	Kapitalstrukturmodelle . . . . .	468
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	479
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	480
III.	Liquiditätssteuerung . . . . .	480
1.	Kriterien und Modelle der Liquiditätssteuerung . . . . .	480
2.	Kassenhaltungsmodelle . . . . .	481
3.	Inhalt und Struktur des Finanzplans . . . . .	484
4.	Finanzieller Mobilitätsstatus . . . . .	488
	<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	493
	<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	493

<i>Dritter Teil: Das Rechnungswesen der Unternehmung</i> . . . . .	495
<i>Siebentes Kapitel: Grundbegriffe und Systematik des Rechnungswesens</i> . . .	497
1. Gliederung des Rechnungswesens . . . . .	497
2. Buchhalterische Systeme und Grundzusammenhänge . . . . .	498
3. Kontenrahmen und Kontenplan . . . . .	502
4. Abgrenzung rechnungstheoretischer Strom- und Bestandsgrößen . . . . .	505
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	509
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	510
<i>Achtes Kapitel: Bilanzen</i> . . . . .	511
A. Bilanzarten und Bilanzauffassungen . . . . .	511
1. Übersicht über wichtige Bilanzarten . . . . .	511
2. Bilanztheoretische Auffassungen im Überblick . . . . .	513
3. Anglo-amerikanische versus kontinentaleuropäische Bilanzierungspraxis . . . . .	517
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	526
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	527
B. Der handelsrechtliche Jahresabschluß . . . . .	528
I. Rechtliche Grundlagen und Aufbau des Jahresabschlusses . . . . .	528
1. Vorbemerkungen . . . . .	528
2. Grund Vorschriften und Zwecke der Bilanzierung nach Handelsrecht . . . . .	528
3. Aufbau der Handelsbilanz nach §265ff. HGB . . . . .	534
4. Aufbau der GuV gemäß §275ff. HGB . . . . .	543
5. Aufgaben und Inhalt des Anhangs und Lageberichts . . . . .	548
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	549
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	550
II. Bilanzierung und Bewertung im Jahresabschluß . . . . .	550
1. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (Goß) . . . . .	550
2. Bilanzierung von Wirtschaftsgütern . . . . .	554
3. Bewertung von Wirtschaftsgütern . . . . .	557
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	569
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	570
III. Besonderheiten des konsolidierten Jahresabschlusses . . . . .	570
1. Die Grundlagen der Konzernrechnungslegung . . . . .	570
2. Die Konsolidierung der Einzelbilanzen zur Konzernbilanz . . . . .	573
3. Die Erstellung der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	580
4. Der Pyramideneffekt im Konzern . . . . .	583
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung</i> . . . . .	588
<i>Literaturhinweise</i> . . . . .	588
C. Bilanzanalyse und Bilanzpolitik . . . . .	589
I. Die Bilanz als Instrument unternehmenspolitischer Analyse und Gestaltung . . . . .	589
1. Zum Begriff Bilanzanalyse und Bilanzpolitik . . . . .	589

2. Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen Bilanzanalyse und Bilanzpolitik . . . . .	590
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	591
II. Bilanzpolitik . . . . .	591
1. Ziele der Bilanzpolitik . . . . .	591
2. Instrumente der Bilanzpolitik . . . . .	597
3. Die optimale Kombination bilanzpolitischer Instrumente. . . . .	609
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	610
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	611
III. Bilanzanalyse. . . . .	612
1. Erkenntnisziele, Grenzen und Stufen der Bilanzanalyse. . . . .	612
2. Aufbereitung des bilanzanalytischen Zahlenmaterials. . . . .	613
3. Bildung und Berechnung von Bilanzkennzahlen. . . . .	620
4. Durchführung von Kennzahlenvergleichen. . . . .	629
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	632
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	634
<i>Neuntes Kapitel: Kalkulatorische Erfolgsrechnungen</i> . . . . .	635
A. Aufgaben und Systeme der kalkulatorischen Erfolgsrechnung . . . . .	635
1. Gegenstand der kalkulatorischen Erfolgsrechnung . . . . .	635
2. Kostenrechnungssysteme und Kostenrechnungsgrundsätze. . . . .	636
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	641
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	641
B. Betriebsabrechnung und Kalkulation. . . . .	642
I. Traditionelle Betriebsabrechnung auf Vollkostenbasis. . . . .	642
1. Grundstruktur der periodischen Betriebsabrechnung . . . . .	642
2. Kostenartenrechnung . . . . .	643
3. Kostenstellenrechnung . . . . .	648
4. Kostenträger-(ergebnis-)rechnung. . . . .	656
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	659
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	659
II. Moderne Betriebsabrechnung auf Teilkostenbasis. . . . .	660
1. Arten von Teilkostenrechnungen. . . . .	660
2. Das System des Direct Costing. . . . .	660
3. Das System der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	663
4. Das System der relativen Einzelkostenrechnung . . . . .	665
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	668
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	669
III. Verfahren der Kalkulation. . . . .	669
1. Wesen und Aufgaben der Kalkulation . . . . .	669
2. Divisionskalkulationen . . . . .	671
3. Zuschlagskalkulationen. . . . .	675
4. Kuppelkalkulationen. . . . .	676
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> . . . . .	678
<i>Literaturhinweise.</i> . . . . .	678

C. Plankostenrechnung .....	679
1. Aufgaben und Arten der Plankostenrechnung .....	679
2. Voll- und Grenzplankostenrechnung .....	681
3. Prozeßkosten- und Standard-Einzelkostenrechnung .....	687
4. Zielkostenrechnung .....	691
<i>Fragen und Aufgaben zur Wiederholung.</i> .....	693
<i>Literaturhinweise.</i> .....	693
Abkürzungsverzeichnis .....	695
Literaturverzeichnis .....	701
Stichwortverzeichnis .....	729