

**Joachim Hentze
Albert Heinecke
Andreas Kammel**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

aus Sicht des Managements

**Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien**

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| Abbildungsverzeichnis | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis | XXXI |
| | |
| 1 Grundlagen | 1 |
| 1.1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre in der Marktwirtschaft | 1 |
| 1.2 Gliederung der Betriebswirtschaftslehre | 3 |
| 1.3 Managementansätze und zur Konzeption des Buches | 5 |
| 1.3.1 Zum Begriff Management..... | 5 |
| 1.3.2 Managementansätze in der amerikanischen Literatur..... | 7 |
| 1.3.3 Die Beziehung von Betriebswirtschaftslehre und Management in der deutschsprachigen Literatur..... | 10 |
| 1.3.4 Zur Konzeption des Buches..... | 12 |
| 1.4 Unternehmensziele | 15 |
| 1.5 Kennziffern als Grundlage zielorientierten Handelns | 20 |
| 1.6 Betrachtungsebenen | 26 |
| 1.6.1 Betrieb und Wirtschaftssystem..... | 26 |
| 1.6.2 Unternehmung und Unternehmungsordnung..... | 31 |
| 1.6.3 Menschenbilder..... | 36 |
| 1.6.4 Betriebswirtschaftliche Modelle..... | 39 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.7 | Produktionsfaktoren..... | 41 |
| 1.7.1 | Überblick..... | 41 |
| 1.7.2 | Werkstoffe..... | 45 |
| 1.7.3 | Betriebsmittel..... | 46 |
| 1.7.3.1 | Begriff und Wesen..... | 46 |
| 1.7.3.2 | Methoden der Abschreibung..... | 49 |
| 1.7.4 | Menschliche Arbeit..... | 54 |
| 1.7.4.1 | Begriff und Wesen..... | 54 |
| 1.7.4.2 | Arbeitsentgelt..... | 55 |
| 1.7.4.2.2 | Arten und Bestandteile des Entgelts..... | 55 |
| 1.7.4.2.2 | Arbeitsbewertung..... | 57 |
| 1.7.5 | Lohnformen..... | 65 |
| 1.7.5.1 | Zeitlohnformen..... | 65 |
| 1.7.5.1.1 | Reiner Zeitlohn..... | 65 |
| 1.7.5.1.2 | Zeitlohn mit Leistungszulage (Leistungsbewertung) .. | 65 |
| 1.7.5.2 | Leistungslohnformen..... | 67 |
| 1.7.5.2.1 | Akkordlohn..... | 67 |
| 1.7.5.2.2 | Prämienlohn..... | 69 |
| 1.7.5.2.3 | Leistungsentlohnung bei neuen Technologien..... | 71 |

Theoretische Ansätze (ausgewählte Wissenschaftsprogramme).....73

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.1 | Mikroökonomisch fundierter Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von E. Gutenberg..... | 73 |
| 2.2 | Entscheidungsorientierter Ansatz..... | 74 |
| 2.3 | Systemtheoretischer Ansatz..... | 76 |
| 2.4 | Kontingenzansatz..... | 79 |
| 2.5 | Verhaltensorientierter Ansatz..... | 82 |
| 2.6 | Unternehmerisch fundierter Ansatz (Corporate Entrepreneurship)..... | 84 |

| | |
|---|------------|
| Konstitutive Entscheidungen und Unternehmens- | |
| genese..... | 89 |
| 3.1 Rechtsformen der Unternehmen..... | 89 |
| 3.1.1 Überblick..... | 89 |
| 3.1.2 Die Einzelunternehmung (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)..... | 90 |
| 3.1.3 Die Offene Handelsgesellschaft (OHG)..... | 92 |
| 3.1.4 Die Kommanditgesellschaft (KG)..... | 95 |
| 3.1.5 GmbH & Co. KG..... | 98 |
| 3.1.6 Stille Gesellschaft (StG)..... | 100 |
| 3.1.7 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)..... | 102 |
| 3.1.8 Die Aktiengesellschaft (AG)..... | 106 |
| 3.1.9 Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)..... | 109 |
| 3.1.10 Die Eingetragene Genossenschaft (eG)..... | 112 |
| 3.1.11 Die Besteuerung von Unternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen..... | 115 |
| 3.1.12 Der Publizitätszwang..... | 116 |
| 3.2 Die Standortwahl..... | 118 |
| 3.2.1 Überblick..... | 118 |
| 3.2.2 Standortfaktoren..... | 120 |
| 3.2.3 Standortbestimmung mit dem Steiner-Weber-Modell..... | 124 |
| 3.2.4 Standortbestimmung mit Scoring-Modellen..... | 128 |
| 3.3 Unternehmenszusammenschlüsse..... | 129 |
| 3.3.1 Überblick..... | 129 |
| 3.3.2 Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen..... | 131 |
| 3.3.3 Kooperationsformen..... | 132 |
| 3.3.3.1 Kammern und Wirtschaftsverbände..... | 132 |
| 3.3.3.2 Gelegenheitsgesellschaften..... | 133 |
| 3.3.3.3 Gemeinschaftsunternehmen..... | 134 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|--------------------------|---|------------|
| 3.3.3.4 | Kartelle..... | 135 |
| 3.3.3.5 | Die Interessengemeinschaften..... | 138 |
| 3.3.4 | Konzentrationen..... | 139 |
| 3.3.4.1 | Überblick..... | 139 |
| 3.3.4.2 | Verbundene Unternehmen..... | 139 |
| 3.3.4.3 | Die Fusion..... | 146 |
| Organisation..... | | 147 |
| 4.1 | Begriff und Aufgaben..... | 147 |
| 4.2 | Merkmale der Organisation..... | 151 |
| 4.2.1 | Aufbau- und Ablauforganisation..... | 151 |
| 4.2.2 | Gestaltung der Organisationsstruktur..... | 152 |
| 4.2.3 | Führungselemente..... | 153 |
| 4.2.3.1 | Aufgabe und Aufgabenträger..... | 153 |
| 4.2.3.2 | Stelle und Stellenbildung..... | 154 |
| 4.2.3.3 | Kompetenz und Verantwortung..... | 155 |
| 4.2.3.4 | Instanz und Instanzenbildung..... | 155 |
| 4.2.3.5 | Leitungshilfsstellen..... | 156 |
| 4.2.3.6 | Abteilung und Abteilungsbildung..... | 157 |
| 4.2.3.7 | Verkehrswege..... | 157 |
| 4.2.4 | Strukturierungsvariablen..... | 158 |
| 4.2.4.1 | Zentralisation und Dezentralisation..... | 158 |
| 4.2.4.2 | Spezialisierung und Generalisierung..... | 159 |
| 4.2.4.3 | Koordination..... | 160 |
| 4.2.4.4 | Konfiguration (Leitungssystem)..... | 162 |
| 4.2.4.4.1 | Grundbegriffe zur Konfiguration..... | 162 |
| 4.2.4.4.2 | Einliniensystem..... | 162 |
| 4.2.4.4.3 | Mehrliniensystem..... | 164 |
| 4.2.4.4.4 | Stabliniensystem..... | 165 |
| 4.2.4.4.5 | Matrixorganisation..... | 166 |
| 4.2.4.4.6 | Divisionale Organisation..... | 168 |
| 4.2.4.4.7 | Die Holding-Organisation..... | 171 |

| | | |
|--|---|----------------|
| 4.2.4.4.8 | Hybride und virtuelle Organisation..... | 173 |
| 4.2.4.4.9 | Formalisierung..... | 176 |
| 4.2.4.5 | Flexibilität..... | 177 |
| 4.3 | Ablauforganisation als Prozeßstrukturierung..... | 177 |
| 4.3.1 | Begriff und Gegenstand der Ablauf- und Prozeßorganisation... .. | 177 |
| 4.3.2 | Arten und Merkmale von Prozessen..... | 179 |
| 4.3.3 | Gestaltung von Geschäftsprozessen..... | 184 |
| 4.4 | Organisationsentwicklung..... | 186 |
| 4.5 | Organisationales Lernen..... | 188 |
| Grundlagen der Planung..... | | 191 |
| 5.1 | Begriff und Elemente der Planung..... | 191 |
| 5.2 | Die Funktionen der Planung..... | 194 |
| 5.3 | Die Ebenen der Unternehmensplanung..... | 196 |
| 5.4 | Der strategische Planungsprozeß..... | 201 |
| 5.4.1 | Der Begriff Strategie in der Planung..... | 201 |
| 5.4.2 | Der Ablauf des strategischen Planungsprozesses..... | 204 |
| 5.4.2.1 | Ist-Analyse..... | 205 |
| 5.4.2.2 | Die Zielformulierung..... | 206 |
| 5.4.2.3 | Die Auswahlentscheidung (strategische Wahl)..... | 208 |
| 5.4.2.4 | Die Realisierung..... | 209 |
| 5.4.2.5 | Die Kontrolle..... | 210 |
| 5.4.3 | Die Planungsinstrumente im Prozeß der strategischen Planung..... | 211 |
| 5.4.3.1 | Das Lebenszykluskonzept..... | 212 |
| 5.4.3.2 | Das Erfahrungskurvenkonzept..... | 213 |
| 5.4.3.3 | Die Portfolio-Technik..... | 218 |
| 5.4.3.4 | Die Wertkettenanalyse..... | 235 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 6 | Die Beschaffungswirtschaft..... | 243 |
| 6.1 | Begriffliche Abgrenzung und Ziele der Beschaffung..... | 243 |
| 6.2 | Das beschaffungspolitische Instrumentarium..... | 246 |
| 6.2.1 | Überblick..... | 246 |
| 6.2.2 | Die Beschaffungsprogrammpolitik..... | 246 |
| 6.2.3 | Die Beschaffungskonditionenpolitik..... | 253 |
| 6.2.4 | Kommunikationspolitik..... | 254 |
| 6.2.5 | Die Bezugspolitik..... | 255 |
| 6.3 | Die Bedarfsermittlung..... | 258 |
| 6.3.1 | Überblick..... | 258 |
| 6.3.2 | Programmgebundene Bedarfsplanung..... | 259 |
| 6.3.3 | Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung..... | 263 |
| 6.4 | Die Beschaffungslogistik..... | 265 |
| 6.4.1 | Definition und Überblick..... | 265 |
| 6.4.2 | Die Lagerhaltung..... | 266 |
| 6.4.3 | Fertigungssynchrone Beschaffung..... | 270 |
| 6.4.4 | Der Transport..... | 272 |
| 6.5 | Veränderungen in den Beschaffungsfunktionen in Schlüsselindustrien..... | 272 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7 | Produktionswirtschaft..... | 277 |
| 7.1 | Grundbegriffe und Zielsetzungen..... | 277 |
| 7.2 | Ebenen und Aufgabenbereiche der Produktions- planung..... | 279 |
| 7.3 | Die Planung des Produktionsprogramms..... | 281 |
| 7.4 | Die Planung des Produktionsablaufs..... | 289 |
| 7.4.1 | Organisationstypen der Fertigung..... | 289 |
| 7.4.2 | Fertigungstypen..... | 291 |
| 7.4.3 | Das Konzept der Fertigungssegmentierung..... | 292 |
| 7.4.4 | Die optimale Losgröße..... | 295 |
| 7.4.5 | Terminplanung..... | 300 |
| 7.4.6 | Die Just-In-Time-Produktion..... | 301 |
| 7.4.7 | Lean Production - Lean Management..... | 304 |
| 7.5 | Produktionstheorie..... | 306 |
| 7.5.1 | Grundlagen..... | 306 |
| 7.5.2 | Produktionsfunktion mit substitutionalen Faktoren (Typ A) (auf der Grundlage von Ertragsfunktionen)..... | 307 |
| 7.5.3 | Die Produktionsfunktion vom Typ B..... | 317 |
| 7.6 | Die Kostentheorie..... | 327 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Marketing | 333 |
| 8.1 | Begriff und Aufgaben | 333 |
| 8.2 | Informationsbeschaffung | 337 |
| 8.2.1 | Marketing-Analyse..... | 337 |
| 8.2.2 | Methoden der Informationsgewinnung..... | 341 |
| 8.2.3 | Methoden der Informationsanalyse..... | 345 |
| 8.3 | Ziele und Strategien | 350 |
| 8.4 | Marketing-Instrumente | 354 |
| 8.4.1 | Die Produktpolitik..... | 354 |
| 8.4.2 | Die Preispolitik..... | 359 |
| 8.4.3 | Die Distributionspolitik..... | 373 |
| 8.4.4 | Die Kommunikationspolitik..... | 378 |
| 8.4.5 | Unterstützung durch Informations- und Kommunikations- technologie..... | 392 |
| 8.5 | Marketing-Kontrolle | 393 |
| 9 | Investition und Finanzierung | 397 |
| 9.1 | Investition | 397 |
| 9.1.1 | Grundbegriffe und Überblick..... | 397 |
| 9.1.2 | Methoden der Investitionsrechnung..... | 398 |
| 9.1.2.1 | Überblick..... | 398 |
| 9.1.2.2 | Statische Verfahren..... | 399 |
| 9.1.2.3 | Dynamische Verfahren..... | 408 |
| 9.2 | Finanzierung | 420 |
| 9.2.1 | Überblick..... | 420 |
| 9.2.2 | Die Kapitalbedarfsermittlung..... | 422 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 9.2.3 | Die Außenfinanzierung..... | 427 |
| 9.2.3.1 | Gegenstandsbereich..... | 427 |
| 9.2.3.2 | Die Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung..... | 428 |
| 9.2.3.3 | Die Eigenkapitalerhöhung einer Aktiengesellschaft..... | 431 |
| 9.2.3.4 | Die Kreditfinanzierung..... | 437 |
| 9.2.4 | Die Innenfinanzierung..... | 448 |
| 9.2.4.1 | Gegenstandsbereich..... | 448 |
| 9.2.4.2 | Die Selbstfinanzierung..... | 449 |
| 9.2.4.3 | Die Finanzierung aus Abschreibungen..... | 450 |
| 9.2.4.4 | Finanzierung aus Rückstellungen..... | 451 |
| 9.2.4.5 | Finanzierung aus einer Vermögensumschichtung ... | 452 |
| 10 | Controlling..... | 453 |
| 10.1 | Die Leitidee des Controlling..... | 453 |
| 10.2 | Terminologische und konzeptionelle Grundlagen des Controlling..... | 457 |
| 10.2.1 | Der Begriff des Controlling..... | 457 |
| 10.2.2 | Controlling-Ansätze..... | 458 |
| 10.3 | Controllingziele und -aufgaben..... | 460 |
| 10.3.1 | Controllingziele..... | 460 |
| 10.3.2 | Controllingaufgaben..... | 462 |
| 10.3.3 | Strategisches und operatives Controlling..... | 464 |
| 10.4 | Kurzbeschreibung ausgewählter Controllinginstrumente.... | 466 |
| 10.4.1 | Kennzahlensysteme..... | 468 |
| 10.4.2 | Shareholder-Value-Analyse..... | 469 |
| 10.4.3 | Die Balanced Scorecard..... | 473 |
| 10.4.4 | Die Wertanalyse..... | 475 |
| 10.4.5 | Die Prozeßkostenrechnung..... | 477 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10.4.6 | Das Zielkostenmanagement..... | 480 |
| 10.4.7 | Die Deckungsbeitragsrechnung..... | 482 |
| 10.4.8 | Die Prognose..... | 483 |
| 10.4.9 | Benchmarking..... | 485 |
| 11 | Informationswirtschaft..... | 489 |
| 11.1 | Grundbegriffe, Ziele und Aufgaben der Informationswirtschaft und des Informationsmanagements..... | 489 |
| 11.2 | Ebenen des Informationsmanagements..... | 496 |
| 11.2.1 | Überblick..... | 496 |
| 11.2.2 | Die Ebene des Informationseinsatzes..... | 497 |
| 11.2.3 | Die Ebene der Informations- und Kommunikationssysteme (IuK-Systeme)..... | 498 |
| 11.2.4 | Die Ebene der informationstechnischen Infrastruktur..... | 500 |
| 11.3 | Betriebliche Informationssysteme..... | 506 |
| 11.4 | Methoden im Informationsmanagement..... | 519 |
| 12 | Personalwirtschaft und Personalführung..... | 523 |
| 12.1 | Grundbegriffe und Gegenstand..... | 523 |
| 12.2 | Personalbedarfsermittlung..... | 528 |
| 12.3 | "Personalbewegungen": Personalbeschaffung und -freistellung..... | 530 |
| 12.4 | Personaleinsatz..... | 533 |
| 12.5 | Personalentwicklung..... | 535 |
| 12.6 | Personalerhaltung und Leistungsstimulation..... | 537 |
| 12.7 | Personalführung..... | 538 |
| 12.7.1 | Begriff und Aufgaben..... | 538 |
| 12.7.2 | Personale Führungsansätze..... | 539 |

| | | |
|---------------|---------------------------------------|-----|
| 12.7.2.1 | Überblick..... | 539 |
| <i>Ml.2.2</i> | Motivation..... | 541 |
| 12.7.2.2.1 | Begriff der Motivation..... | 541 |
| 12.7.2.2.2 | Inhaltstheorien der Motivation..... | 543 |
| 12.7.2.2.3 | Prozeßtheorien der Motivation..... | 547 |
| 12.7.3 | Führungstheoretische Ansätze..... | 551 |
| 12.7.3.1 | Überblick..... | 551 |
| 12.7.3.2 | Der Eigenschafts-Ansatz..... | 552 |
| 12.7.3.3 | Verhaltensansätze der Führung..... | 552 |
| 12.7.3.4 | Das Kontingenzmodell von Fiedler..... | 559 |
| 12.7.4 | Praktische Führungsansätze..... | 562 |
| 12.7.4.1 | Überblick..... | 562 |
| 12.7.4.2 | Das 7-S-Modell..... | 562 |
| 12.7.4.3 | Management by Objectives..... | 564 |
| 12.7.4.4 | Management by Exception..... | 567 |

13 Internationales Management.....569

| | | |
|------|---|-----|
| 13.1 | Internationalisierung der Unternehmen..... | 569 |
| 13.2 | Begriff und Gegenstand des internationalen Managements..... | 572 |
| 13.3 | Ziele und Strategien der Internationalisierung..... | 575 |
| 13.4 | Interkulturelles Management..... | 585 |

| | |
|---|----------------|
| 14 Umweltmanagement..... | 591 |
| 14.1 Begriff und Gegenstand des Umweltmanagements..... | 591 |
| 14.2 Soziale Verantwortung des Umweltmanagements..... | 594 |
| 14.3 Umweltschutz und Zielsystem der Unternehmung..... | 595 |
| 14.4 Umweltorientierte Strategien..... | 596 |
| 14.5 Instrumente des Umweltmanagements..... | 598 |
| 14.5.1 Überblick..... | 598 |
| 14.5.2 Beschaffung..... | 599 |
| 14.5.3 Produktion..... | 599 |
| 14.5.4 Marketing..... | 602 |
| 14.6 Umwelt-Controlling..... | 606 |
| Literaturverzeichnis..... | 609 |
| Sachwortregister..... | 625 |