

Wolfgang Domschke
Armin Scholl

Grundlagen der Betriebswirtschafts lehre

Eine Einführung
aus entscheidungsorientierter Sicht

Dritte, verbesserte Auflage
mit 106 Abbildungen
und 79 Tabellen

|y Springer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Symbole und Abkürzungen	XVII
1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	1
1.1 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip	1
1.1.1 Einteilung von Gütern	1
1.1.2 Ökonomisches Prinzip	3
1.2 Betrieb und Unternehmen	4
1.2.1 Einteilung von Wirtschaftseinheiten	4
1.2.2 Betriebliche Funktionen und Umsatzprozess	5
1.2.3 Klassifikation von Unternehmen	7
1.2.4 Unternehmensziele	8
1.2.5 Rechtsformen von Unternehmen	9
1.2.5.1 Einzelunternehmen	11
1.2.5.2 Personengesellschaften	11
1.2.5.3 Kapitalgesellschaften	12
1.2.5.3.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	13
1.2.5.3.2 Aktiengesellschaft (AG)	14
1.2.5.4 Misch- und Sonderformen	15
1.2.5.5 Gesellschaftsformen europäischen Gesellschaftsrechts	16
1.2.6 Unternehmensverbindungen	17
1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	18
1.3.1 Zur Geschichte der Betriebswirtschaftslehre	18
1.3.2 Beziehungen zu anderen Wissenschaften	19
1.3.3 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	20

2	Planung und Entscheidung	23
2.1	Grundlagen der Planung	24
2.1.1	Begriff der Planung	24
2.1.2	Phasen der Planung	25
2.1.2.1	Problemstellung	26
2.1.2.2	Alternativenermittlung	27
2.1.2.3	Bewertung und Auswahl	28
2.1.3	Planungsreichweite	28
2.2	Modelle und modellgestützte Planung	29
2.2.1	Modellbegriff	30
2.2.2	Einteilung von Modellen	30
2.2.2.1	Einsatzzweck von Modellen	30
2.2.2.2	Qualitative und quantitative Modelle	31
2.2.2.3	Unterteilungsmöglichkeiten nach der Art der Abstraktion	32
2.2.3	Quantitative Entscheidungsmodelle	33
2.2.3.1	Deterministische einkriterielle Optimierungsmodelle	34
2.2.3.1.1	Beispiele linearer Optimierungsmodelle	35
2.2.3.1.2	Beispiel eines binären linearen Optimierungsmodells	38
2.2.3.1.3	Beispiel eines nichtlinearen Optimierungsmodells	38
2.2.3.2	Deterministische multikriterielle Optimierungsmodelle	39
2.2.3.3	Stochastische Optimierungsmodelle	39
2.2.4	Modellgestützte Planung	40
2.2.4.1	Struktureigenschaften von Entscheidungsproblemen	40
2.2.4.2	Planung als modellgestützter Strukturierungsprozess	42
2.2.5	Planungs- und Entscheidungsmethoden	46
2.3	Grundlagen der Entscheidungstheorie	47
2.3.1	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	48
2.3.2	Entscheidung bei Unsicherheit und einem Ziel	49
2.3.2.1	Lösungsmöglichkeiten bei Risiko	50
2.3.2.2	Lösungsmöglichkeiten bei Ungewissheit	53
2.3.3	Entscheidung bei Sicherheit und mehreren Zielen	54
2.3.3.1	Zielbeziehungen	55
2.3.3.2	Lösung von Zielkonflikten	56
2.3.4	Nutzentheorie	59
2.3.4.1	Nutzenermittlung bei Sicherheit und einem Ziel	59

801	' ' uoij^unjsuoq^npojj-SjaquamQ jap siSBg jnß uauop^unjuajso^	YZ'£
£01	uauopnjnsuoipnipojd U3 BUOTJB UIIJ-JB3UT pq U9uop3funju9js05i	£'Z'£
J70I	' ' ' ' U9uoxj5[unjsuoi5[npojj ugreuopnjpsqns p	
001. auoainu3j	
001. auoajjnaisox	z'£
66. uauoipninisuoipjnpojci 919119^.	£T£
96. gjaquajnr) UOA uop^unjsuop^npojj 9IQ	V\£
	§	Y£'£
		£'£'£
		Z'£\£
£6. uop5iunjsuop5inpoj j-9puo9i 9IQ	re ie
36. uguop^unjsuop^npoiij areuoTjBjiuiiq	£\£
06. uguop^unjsuop^jnpojj 9qosissBj5[09^	Z'Z'Y£
		YZ'Y£
		Z\£
£8. 9ui9iqoids§uni9iuipdo Jnj gjBAVjjospjßpuBis	YVZ
1% §uai9iuipdo U9JB9uxpqora jnz U9§un>[j9uj9a	£'VZ
6/. Sunraiuipdo 9qosuo}Buiquio5[pun 9§i[qBzzuB£)	r ^ T
8£. ui9 qojdyodsu^jx 9qosissB^ SBQ	£'Z'YVZ
9L. gmgiqoitj-gSgM-gjsgzjn^	Z'Z'YVZ
g^. ugSßjpunjr) 9qosp9io9qiu9qdBJ§ 9§iuiig	YZ'YVZ
gi. 9 ppouis§unj9Tuipdo äresinf gjpizgds	Z'YP'Z
£1. snuiqjuoSjy-xg^duiTS pun H°P°W ^9Ui9ui9§nV	YI'P'Z
£1. Surugiuipdo 9JB9uiq	YYZ
69	
89. sdizuiy-iimoiugg S9p guioixv	£'£'Y£'Z
gg. u9uop5iunju9zjnuo5[TST^ UOA gunpjuiug J9p U9ji95jqoiï§op^	Z'£'Y£'Z
£9. dizuud-innoujgg pun gpidsigg 9pu9jqnjuig	Y£'Y£'Z
£9. piZ ui9ui9 pun iigqjgqDisuß pq Sunpiiii9U9zm>[£'Y£'Z
 pun jraqjgqois pq §unpjtuiJ9U9zm^j	Z'Y£'Z

3.3	Grundbegriffe der Produktionsplanung109
3.3.1	Gegenstand der Produktionsplanung109
3.3.2	Produktionsformen110
3.3.3	Produktionsprogrammplanung112
3.3.4	Bereitstellungsplanung113
3.3.5	Produktionsprozessplanung114
3.4	Planung des aktuellen Produktionsprogramms116
3.4.1	Ein einperiodiges, einstufiges Modell (Standardansatz)116
3.4.2	Ein mehrperiodiges, einstufiges Modell117
3.4.3	Ein mehrstufiges Modell119
3.5	Ausgewählte Aufgaben der Produktionsprozessplanung119
3.5.1	Ziele der Produktionsprozessplanung120
3.5.2	Durchlaufterminierung mit Hilfe der Netzplantechnik121
3.5.2.1	Strukturplanung122
3.5.2.2	Zeitplanung124
3.5.3	Kapazitätsplanung126
3.5.4	Maschinenbelegungsplanung128
3.6	Konzepte der Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)130
3.6.1	Entwicklungsstand von PPS-Systemen130
3.6.2	Alternative Ansätze für PPS-Systeme und neuere Entwicklungen132
4	Materialwirtschaft und Logistik135
4.1	Grundlegende Begriffe und Definitionen135
4.2	Materialbedarfsplanung138
4.2.1	ABC- und XYZ-Analyse138
4.2.2	Methoden der Materialbedarfsermittlung140
4.2.2.1	Verbrauchsorientierte Methoden140
4.2.2.1.1	Grundlagen140
4.2.2.1.2	Regressionsrechnung142
4.2.2.1.3	Gleitende Durchschnitte und exponentielle Glättung144
4.2.2.1.4	Zeitreihenanalyse146
4.2.2.2	Programmierorientierte Methoden149

4.3	Bestellmengen- und Losgrößenplanung	150
4.3.1	Klassifikation und Definitionen	151
4.3.2	Statisch-deterministische Modelle	154
4.3.2.1	Einstufige Einproduktmodelle	154
4.3.2.1.1	Das klassische Bestellmengenmodell (EOQ-Modell)	155
4.3.2.1.2	Ein Modell mit endlicher Fertigungsgeschwindigkeit	156
4.3.2.2	Das Mehrproduktmodell ELSP	158
4.3.3	Dynamisch-deterministische Modelle	161
4.3.3.1	Das Grundmodell von Wagner und Whitin	162
4.3.3.2	Exakte Lösung durch Bestimmung kürzester Wege	163
4.3.3.3	Heuristische Lösung mittels sukzessiver Loserweiterung	165
4.4	Transport- und Tourenplanung	166
4.4.1	Aufgabenstellung der Tourenplanung	166
4.4.2	Charakteristika von Tourenproblemen	167
4.4.3	Zwei Grundprobleme der Tourenplanung	170
4.4.4	Heuristische Verfahren für CVRP	171
4.5	Standort- und Strukturplanung	173
4.5.1	Das Steiner-Weber-Modell	174
4.5.2	Das unkapazitierte Warehouse Location-Problem (WLP)	176
5	Absatz und Marketing	179
5.1	Grundlagen	179
5.1.1	Wichtige Begriffe	179
5.1.2	Absatzpolitisches Instrumentarium	181
5.1.3	Marktforschung und Marketingforschung	181
5.1.4	Situationsanalyse	183
5.1.5	Marktsegmentierung	186
5.1.6	Marktformen und -verhalten	187
5.2	Preis- bzw. Kontrahierungspolitik	188
5.2.1	Allgemeines zur Preisgestaltung	188
5.2.2	Grundlagen der Preistheorie	189
5.2.3	Preisbestimmung beim Angebotsmonopol	192
5.2.4	Preisbestimmung bei atomistischer Konkurrenz	193
5.2.5	Preisbestimmung bei polypolistischer Konkurrenz	194
5.2.6	Preisbestimmung beim Angebotsoligopol	195

XII Inhaltsverzeichnis

5.2.7	Preisbestimmung in der Praxis	196
5.2.7.1	Preispolitische Prinzipien	196
5.2.7.2	Preispolitische Strategien	198
5.2.7.3	Simultane Festlegung von Preisen mehrerer Produkte.	200
5.2.8	Gestaltung von Vertragskonditionen	202
5.3	Produktpolitik	204
5.3.1	Gestaltung von Produkten	205
5.3.2	Handlungsmöglichkeiten der Produktpolitik	206
5.3.3	Analyse von Produkten und Absatzprogrammen	206
5.3.3.1	Produktlebenszyklus	207
5.3.3.2	Analyse des Absatzprogramms.	208
5.3.4	Planung des Absatzprogramms.	209
5.3.5	Forschung und Entwicklung	211
5.4	Distributionspolitik	212
5.4.1	Akquisitorische Distribution.	213
5.4.1.1	Formen von Absatzkanälen	213
5.4.1.2	Auswahl und Gestaltung von Absatzkanälen	215
5.4.2	Distributions-Logistik	217
5.4.2.1	Distributionsnetze und Standortplanung	217
5.4.2.2	Verpackung.	219
5.5	Kommunikationspolitik	219
5.5.1	Werbung	219
5.5.1.1	Festlegung des Werbebudgets.	220
5.5.1.2	Auswahl von Werbemedien (Media-Selektion).	222
5.5.2	Verkaufsförderung	224
5.5.3	Public Relations.	225
5.5.4	Persönlicher Verkauf.	225
5.5.5	Customer Relationship Management (CRM).	225
5.6	Optimierung des Marketing-Mix	226
5.6.1	Das Modell von Dorfmann und Steiner	227
5.6.2	Ein einfaches lineares Optimierungsmodell	228

6	Investition und Finanzierung	231
6.1	Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge	231
6.1.1	Zum Begriff der Investition	231
6.1.2	Zum Begriff der Finanzierung	233
6.1.3	Formen der (externen) Eigenfinanzierung	236
6.1.4	Formen der (externen) Fremdfinanzierung	239
6.1.4.1	Kurzfristige Fremdfinanzierung	240
6.1.4.2	Langfristige Fremdfinanzierung	242
6.1.5	Formen der Innenfinanzierung	243
6.2	Verfahren zur Beurteilung von Einzelinvestitionen	246
6.2.1	Statische Verfahren	247
6.2.1.1	Gewinnvergleichsrechnung	247
6.2.1.2	Kostenvergleichsrechnung	249
6.2.1.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	249
6.2.1.4	Amortisationsrechnung	250
6.2.2	Dynamische Verfahren	251
6.2.2.1	Kapitalwertmethode	252
6.2.2.2	Annuitätenmethode	254
6.2.2.3	Interne Zinsfußmethode	255
6.2.2.4	Vollständige Investitions- und Finanzpläne	256
6.2.3	Berücksichtigung von Unsicherheit der Daten	258
6.2.3.1	Korrekturverfahren	258
6.2.3.2	Sensitivitätsanalyse	259
6.2.3.3	Risikoanalyse	260
6.3	Entscheidungen über die Nutzungsdauer	261
6.3.1	Nutzungsdauer einer einmaligen Investition	262
6.3.2	Nutzungsdauern bei Investitionsketten	263
6.4	Finanzplanung	265
6.4.1	Strategische Finanzplanung	265
6.4.2	Kurzfristige Finanzplanung	268
6.5	Investitions- und Finanzprogrammplanung	270
6.5.1	Investitionsprogrammplanung bei festem Budget	270
6.5.2	Simultane Investitions- und Finanzprogrammplanung	274
6.5.3	Portfolio-Selektion	276

6.5.3.1 Problemstellung 277
 6.5.3.2 Effiziente Portfolios 278
 6.5.3.3 Optimierungsmodell 280

7 Rechnungswesen und Steuern 281

7.1 Finanzbuchhaltung 283

7.1.1 Definitorische Grundlagen 283
 7.1.2 Die Bilanz 284
 7.1.3 Buchungen während des Geschäftsjahres 287
 7.1.3.1 Eröffnung von Bestandskonten 287
 7.1.3.2 Verbuchung von Geschäftsvorfällen 288
 7.1.4 Jahresabschluss 290
 7.1.4.1 Inventur und Inventar 290
 7.1.4.2 Gewinn- und Verlust-Rechnung 292
 7.1.4.3 Schlussbilanz 293
 7.1.5 Prinzipien und Bewertungsfragen der Finanzbuchhaltung 294
 7.1.5.1 Rechtsgrundlagen und Prinzipien ordnungsmäßiger Buchführung 294
 7.1.5.2 Internationale Rechnungslegungsvorschriften 296
 7.1.5.3 Bewertung von und Abschreibung auf Anlagen 296

7.2 Kosten- und Erfolgsrechnung (KER) 300

7.2.1 Definitorische Grundlagen 300
 7.2.1.1 Pagatorische und wertmäßige Kosten 300
 7.2.1.2 Opportunitätskosten 303
 7.2.1.3 Die Begriffspaare Kosten/Aufwand und Leistung/Ertrag 305
 7.2.2 Kostenrechnung 308
 7.2.2.1 Elemente und prinzipieller Ablauf der Kostenrechnung 308
 7.2.2.2 Kostenartenrechnung 310
 7.2.2.2.1 Gliederung der Kostenarten 310
 7.2.2.2.2 Erfassung der einzelnen Kostenarten 310
 7.2.2.3 Kostenstellenrechnung 312
 7.2.2.3.1 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen 312
 7.2.2.3.2 Arten von Kostenstellen 313
 7.2.2.3.3 Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) 313
 7.2.2.3.4 Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung 316
 7.2.2.4 Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) 319
 7.2.2.4.1 Überblick und Definitionen 319

£'VVVS
Z'YYYY
\\' \Y\$

£g£ uopBsnrßSjoneqjnv YY8
TSC UOLJBSIUBSJO p'S
pun Sunueij e'8

snv -l3p 9SXIBUV pun

pun 9|pss\$unjqnj £T
S9p U9U9qg Z'Y
uguop^unj YY

aSuequaiuiiesnz pun

6££ U9jjßj9n9js 9J9J9AV L'£L
9'£L
L££ j9n9jsjjBqDSJ9dio^ y'£L
g££ J9n9jsu9uiujo^uig £'£L
£££ ugyujngjs Z'£L
UOA Sunjsxsuaj^mBq^ Y'£L

\\££ ••••\$unjjBqqDnqzuBuy[jap BuiaqDg s^p ui ^g^i iap Sunqaizaquig YZ'L
Q££ \$unuqo3JS\$BJji3qs\$un>[D9a Y'£Z'L
%Z£ sisßqu9jso>[iyoA J^n^ (A 3 fl) uanjBjj3AU3jso3[zjBsujQ £'£TL
8^e siSBqu3jso3Hiq\jnB (A^O) uaniBjiaAuajso^puresao Z'£Z'L
LZ£ Sutunjuia Y'£Z'L
LZ£ 3unuq33JsSpjig aSpsujzjn^ £Z'L
gi£ Sunuqoajuajso^ jap auiajsÄs suapsiqDSjgA £Z'Z'L
YZ£ U9}5[npojdpddn^ UOA uopc p^ n^i YYZ'Z'L
S^e uopqn^i^sSBiqosnz £'YZ'Z'L
OZ£ uopum^ n^ suoisiAia Z'VZ'Z'L

8.4.1.2	Organisatorische Integration und Koordination	357
8.4.2	Ablauf- oder Prozessorganisation	360
8.4.2.1	Aufgabenbereich	360
8.4.2.2	Prozessanalyse	361
8.4.3	Instrumente oder Hilfsmittel im Bereich Organisation	362
8.5	Personalmanagement	363
8.5.1	Personalbedarfsplanung	363
8.5.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	364
8.5.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	365
8.5.2	Personalbeschaffung	366
8.5.3	Personaleinsatzplanung	367
8.5.3.1	Personaleinführung und -einarbeitung	367
8.5.3.2	Personalzuordnung	368
8.5.4	Vergütungs- und Sozialpolitik	369
8.5.4.1	Vergütungs- oder Entgeltpolitik	369
8.5.4.2	Lohnformen	372
8.5.4.2.1	Zeitlohn	372
8.5.4.2.2	Akkordlohn	373
8.5.4.2.3	Prämienlohn	374
8.5.4.3	Sozialpolitik	374
8.5.5	Personalmotivation und -entwicklung	375
8.6	Information und Informationsmanagement	376
8.7	Controlling	378
8.7.1	Begriff und Aufgaben des Controlling	379
8.7.2	Koordinationsaufgaben und -instrumente	380
8.7.2.1	Kennzahlensysteme	381
8.7.2.2	Koordination innerhalb des Planungssystems	382
8.7.2.3	Koordination innerhalb des Informationssystems	383
8.7.2.4	Koordination durch Verrechnungspreise	384
8.7.2.5	Koordination durch Budgetierung	386
8.7.2.6	Koordination in den Bereichen Organisation und Personal	388
	Literaturverzeichnis	391
	Sachverzeichnis	403