

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 8. Auflage	27
Vorwort zur 9. Auflage	27
Vorwort zur 25. Auflage	28
Vorwort zur 26. Auflage	29
Vorwort zur 27. Auflage	30
A. Die Betriebswirtschaftslehre: Gegenstand, Gliederungen, Geschichte	31
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. Das Unternehmen als ein auf die Umwelt ausgerichtetes sozio- ökonomisches System	61
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 Wirtschaftstrehänder	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	368
a)	Offene und stille Selbstfinanzierung	368
b)	Gesetzliche und freie Rücklagen	368
c)	Vorzeitige Abschreibung (§§ 10a, c EStG)	369
d)	Übertragung stiller Reserven und Übertragungsrücklage (§ 12 EStG)	369
e)	Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter (§ 13 EStG)	371
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

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 Objektumfang 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 (Leistungs politik)	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	599
a)	Kameralistik	599
b)	Die (Mehr-)Phasenbuchführung als Grundlage einer integrierten Haushaltsverrechnung in der öffentlichen Verwaltung	599
c)	Haushaltsrechtsreform des Bundes (Integrierte Verbundrechnung)	603
d)	Haushaltsrechtsreform der Länder und Gemeinden	606
2.	Die Buchführung des Unternehmens	607
a)	Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	607
b)	Die doppelte Buchführung	608
aa)	Verpflichtung zur doppelten Buchführung	608
bb)	Das System der doppelten Buchführung	619
cc)	Grundzüge ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	611
dd)	Die Verfahren der doppelten Buchführung	611
ee)	Die Hilfsbücher der doppelten Buchführung	622
ff)	Kontenrahmen und Kontenplan	622
gg)	Das Belegwesen	630
III.	Die Theorie des Jahresabschlusses	631
1.	Die Aufgaben des Jahresabschlusses	631
2.	Der Jahresabschluss und die Bilanztheorien	633
a)	„Klassische“ Bilanztheorie	633
aa)	Statische Bilanztheorie	633
bb)	Dynamische Bilanztheorie	634
cc)	Organische Bilanztheorie	634
dd)	Zusammenfassende Darstellung der „klassischen“ Bilanztheorie	635
b)	Neuere bilanztheoretische Ansätze	636
IV.	Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch in Österreich	638
1.	Die Grundlagen der unternehmensrechtlichen Rechnungslegungsbestimmungen	638
2.	Die Funktionen des Jahresabschlusses nach dem UGB	641
3.	Der Aufbau der Rechnungslegungsvorschriften	642
4.	Verpflichtung zur Führung von Büchern	642
a)	Rechnungslegungspflicht gemäß § 189	642
b)	Eintritt und Beendigung der Rechnungslegungspflicht	643
5.	Die Bilanzierungsgrundsätze (Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung)	646

a) Grundsatz der Bilanzverknüpfung	650
b) Grundsatz der Bilanzvorsicht	651
c) Grundsatz der Bilanzwahrheit	651
d) Grundsatz der Bilanzklarheit	652
6. Geschäftsjahr	652
7. Die Überleitung von den Zahlen der Finanzbuchhaltung in die Bilanz	653
8. Bilanzierungsge- und -verbote sowie Bilanzierungs- wahlrechte	654
9. Bewertungsvorschriften	656
a) Anschaffungskosten	656
b) Herstellungskosten	657
c) Bewertung des Anlagevermögens	657
d) Bewertung des Umlaufvermögens	658
e) Bewertungsvereinfachungsverfahren	659
aa) Festwertverfahren	659
bb) Gewogener Durchschnittswert	659
cc) Fifo-Verfahren, Lifo-Verfahren	659
f) Bewertung der Passivposten	660
g) Bewertung der Einlagen	660
10. Einkommensteuerliche Bewertungsvorschriften	661
a) Einzelvorschriften	661
b) Maßgeblichkeit der Unternehmensbilanz für die Steuerbilanz	665
c) Vergleich verschiedener Einzelvorschriften des Unternehmens- und des Steuerrechtes	666
11. Die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften, betreffend die Erstellung des Jahresabschlusses, dessen Prüfung und Veröffentlichung	669
12. Gliederungsvorschriften im Jahresabschluss	672
a) Bilanz	672
aa) Gesetzliche Gliederungsvorschriften	672
bb) Grundsätze der Gliederungsvorschriften	674
cc) Erläuterung einzelner Bilanzpositionen nach Inhalt und Bewertung	677
aaa) Anlagevermögen	677
bbb) Umlaufvermögen	690
ccc) Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	703
ddd) Aktive latente Steuern	704
eee) Eigenkapital	711
fff) Fremdkapital	732
ggg) Passive Rechnungsabgrenzungsposten	751

b)	Gewinn- und Verlustrechnung	751
aa)	Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung gem. § 231	751
bb)	Grundsätze der Gewinn- und Verlustrechnung	753
cc)	Erläuterung der einzelnen Posten der Gewinn- und Ver- lustrechnung im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens ..	755
dd)	Erläuterung einzelner Posten der Gewinn- und Verlust- rechnung im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens	759
ee)	Erläuterung der im Gesamtkosten- und Umsatzkostenver- fahren gemeinsamen Aufwands- und Ertragsposten	761
c)	Anhang und Lagebericht	765
aa)	Anhang	774
bb)	Lagebericht	777
13.	Musterbeispiel zum Jahresabschluss	791
V.	Sonderbilanzen	791
1.	Allgemeines	791
2.	Bewertungsgrundsätze	792
3.	Gründungsbilanzen	792
a)	Gründungsbilanz des Einzelunternehmens	792
b)	Gründungsbilanz der Personengesellschaft	792
c)	Gründungsbilanz der Kapitalgesellschaft	793
4.	Liquidationsbilanzen	795
5.	Konkursbilanz (Insolvenzbilanz)	796
6.	Sanierungsbilanzen	798
a)	Buchmäßige (formelle) Sanierung	798
b)	Materielle Sanierung	799
aa)	Sanierungsmaßnahmen zu Lasten der Gesellschafter	799
bb)	Materielle Sanierung zu Lasten der Gläubiger	799
7.	Bilanz anlässlich der Veräußerung des Einzelunternehmens	799
8.	Bilanzen anlässlich des Ein- und Austrittes von Personenge- sellschaftern	801
9.	Steuerliche Behandlung von Veräußerungsgewinnen bei der Veräußerung (Liquidation) von Einzelunternehmen und Anteilen an Personengesellschaften	806
10.	Veräußerung von Anteilen an Kapitalgesellschaften	806
11.	Unternehmens- und steuerrechtliche Grundlagen für Umgründungsvorgänge	810
12.	Umwandlungs- und Umgründungsbilanzen	811
a)	Umwandlungsbilanzen	811
aa)	Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine andere Kapitalgesellschaft	811
bb)	Umwandlung einer Personengesellschaft in eine andere Personengesellschaft	811

cc)	Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft oder ein Einzelunternehmen	812
b)	Umgründungsbilanzen anlässlich von Einbringungsvorgängen nach den §§ 12–22 UmgrStG	815
13.	Verschmelzungsbilanzen (Fusionsbilanzen)	818
a)	Verschmelzung von Kapitalgesellschaften	818
b)	Verschmelzung von Personengesellschaften und Einzelunternehmen	822
14.	Spaltung	822
15.	Die Übernahme von Beteiligungspapieren nach dem Übernahmegesetz in der Fassung des Übernahmerechtsänderungsgesetzes 2006	823
16.	Gesellschafterausschlussgesetz 2006	824
VI.	Die Konzernrechnungslegung	824
1.	Ziel der Konzernrechnungslegung	824
2.	Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses	825
3.	Nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen aufgestellte Konzernabschlüsse	825
4.	In den Konzernabschluss einzubeziehende Unternehmen	826
a)	Verbundene Unternehmen	827
b)	Gemeinschaftsunternehmen	827
c)	Assoziierte Unternehmen	828
5.	Aufstellung des Konzernabschlusses	828
6.	Equity-Bilanzierung	829
VII.	Die International Financial Reporting Standards	829
1.	Träger der International Financial Reporting Standards	829
2.	Von der Gründung des IASC bis zur weltweiten Anerkennung	830
3.	Die Bilanzierungsgrundsätze des IASB	830
a)	Bewertung	831
b)	Bestandteile des Jahresabschlusses	832
aa)	Bilanz	833
bb)	Gesamtergebnisrechnung	834
cc)	Eigenkapitalspiegel	838
dd)	Kapitalflussrechnung (cash flow statement)	838
ee)	Anhang (Notes)	838
4.	IFRS für kleine und mittlere Unternehmen	838
VIII.	Kostenrechnung	839
1.	Begriff und Aufgaben der Kostenrechnung	839
a)	Das Wesen der Kosten	839
b)	Die Aufgaben der Kostenrechnung	839

2. Aufwand und Kosten	840
a) Die Überleitung	840
b) Der neutrale Aufwand	841
aa) Außerordentliche Aufwendungen	841
bb) Betriebsfremde Aufwendungen	842
cc) Sonstige neutrale Aufwendungen	842
c) Die Zusatzkosten	842
aa) Kalkulatorische Wagnisse	843
bb) Kalkulatorische Abschreibungen	843
cc) Kalkulatorische Zinsen	843
dd) Kalkulatorischer Unternehmerlohn	845
ee) Sonstige Zusatzkosten	846
d) Schematische Darstellung der Überleitung	846
3. Die Bewertung in der Kostenrechnung	847
4. Kostenabhängigkeiten	847
a) Die Kosten in ihrer Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad ...	848
b) Die Kostenauflösung	849
5. Die Kostenartenrechnung	850
6. Die Kostenstellenrechnung	851
a) Die Gliederung der Kostenstellen	851
aa) Funktionale Gesichtspunkte	851
bb) Räumliche Gesichtspunkte	852
cc) Kostenstellen als Verantwortungsbereiche	852
b) Hauptkostenstellen und Hilfskostenstellen	853
c) Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung	853
d) Die Schlüsselung der Kosten	855
aa) Allgemeine Unterlagen für die Kostenschlüsselung	855
bb) Besondere Unterlagen für die Kostenschlüsselung	856
7. Die Kostenträgerrechnung	856
a) Der Begriff „Kostenträger“	856
b) Einzelkosten, Gemeinkosten, Sonderkosten	856
c) Die Bildung der Kostensätze in den (Haupt-)Kostenstellen als Grundlage für die Zurechnung der (variablen) Gemein- kosten auf die Kostenträger	857
d) Ist-Gemeinkostensätze und Normal-Gemeinkostensätze	861
e) Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation; Bestandsermittlung ..	861
8. Die Kalkulationsverfahren (Kalkulationsformen, Kalkulations- methoden)	863
a) Die einfache Divisionskalkulation	863
b) Die einfache Divisionskalkulation unter Berücksichtigung von Kostengruppen	864
c) Die stufenförmige Divisionskalkulation (Stufendivisions- kalkulation)	864

d)	Die Äquivalenzzahlenrechnung (Kostenverhältniszahlenrechnung, Sortenkalkulation)	865
e)	Die Zuschlagskalkulation	865
f)	Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	866
g)	Die Kuppelproduktkalkulation	868
9.	Die Korrektur des BAB für die Beständebewertung in der Bilanz	869
a)	Herstellkosten und Herstellungskosten	869
b)	Die Berücksichtigung einer offensichtlichen Unterbeschäftigung	870
10.	Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung auf Ist-Kostenbasis	873
a)	Grundsätzliches	873
b)	Die Kritik an der Vollkostenrechnung	873
c)	Teilkostenrechnungen	874
aa)	Grenzkostenrechnung (Direct Costing)	874
bb)	Ausgabenbezogene Kostenrechnung	878
cc)	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	879
dd)	Relative Einzelkostenrechnung	881
11.	Voll- und Teilkostenrechnung auf Soll-Kostenbasis (Plankostenrechnung)	882
a)	Die Plankostenrechnung	883
aa)	Starre Plankostenrechnung	884
bb)	Flexible Plankostenrechnung	884
cc)	Grenzplankostenrechnung	885
b)	Die Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich)	885
aa)	Allgemeines	885
bb)	Abweichungen und Abweichungsanalyse	886
12.	Die Prozesskostenrechnung	890
a)	Grundlagen	890
b)	Aufbau der Prozesskostenrechnung	892
c)	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung	893
13.	Die Betriebsergebnisrechnung	895
a)	Grundsätzliches	895
b)	Die Verfahren der Betriebsergebnisrechnung	895
aa)	Gesamtkostenverfahren	896
bb)	Umsatzkostenverfahren	896
14.	Die Ziel-Kostenrechnung (Target Costing)	900
IX.	Betriebliche Kennzahlen unter besonderer Berücksichtigung der Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse)	900
1.	Allgemeines	900
2.	Kennzahlen als Informationsinstrument	901

3. Externe und interne Betriebs- und Unternehmensanalyse für die Erstellung von Kennzahlen	901
4. Die Kennzahlenrechnung als Planungs(Führungs-)Instrument	903
5. Die Darstellungsmöglichkeiten von Kennzahlen	904
6. Jahresabschlussanalyse (Bilanzanalyse) und Kennzahlenermittlung	905
a) Von der Bilanzanalyse zur Jahresabschlussanalyse	905
b) Der Aufbau der Jahresabschlussanalyse	905
aa) Vorbereitung	905
bb) Aufbereitung	907
cc) Auswertung	910
7. Die Kennzahlen im Einzelnen	911
a) Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	911
aa) Investitionsanalyse	911
aaa) Vermögensstruktur	911
bbb) Umschlagshäufigkeit – Umschlagsdauer	911
ccc) Investitionsdeckung	916
bb) Finanzierungsanalyse	916
aaa) Kapitalstruktur	916
bbb) Kreditstruktur	919
cc) Kennzahlen der Vermögens- und Finanzlage	920
dd) Liquiditätsanalyse	920
aaa) Bestandsgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse	921
bbb) Stromgrößen als Grundlage der Liquiditätsanalyse	922
ee) Indikatoren nahender finanzieller Schwierigkeiten	930
aaa) Fallende Gewinne bei gleich bleibender Ausgabenentwicklung	930
bbb) Abgehen von einer fristenkongruenten Finanzierung	931
ccc) Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen bei gleich bleibender Kapitalstruktur	931
ddd) Betriebsvergrößerung bei nicht fristenentsprechender Finanzierung	931
eee) Verschlechterung des Cashflow im Verhältnis zum Fremdkapital und Veränderung des Working Capital im Verhältnis zum Gesamtvermögen	932
fff) Feststellung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe linearer multivariater Diskriminanzanalysen	932
b) Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	934
aa) Ergebnisanalyse	934
bb) Rentabilitätsanalyse	935

cc)	Break-even-Analyse	936
dd)	Wertschöpfungsanalyse	937
ee)	Neuere Ansätze von Ertragskennzahlen in internationalen Jahresabschlüssen	937
X.	Die Verfahrensforschung (Operations Research)	941
1.	Die Grundlagen unternehmerischer Entscheidungen	941
2.	Modellansätze in der Betriebswirtschaftslehre	941
3.	Entscheidungsorientierte Planungsverfahren	942
4.	Operations Research	942
a)	Das Wesen des Operations Research	942
b)	Die Methoden des Operations Research	944
aa)	Lineare Programmierung	944
aaa)	Das Planungsverfahren	944
bbb)	Die Simplex-Methode als Entscheidungsmodell ...	947
ccc)	Der grundlegende Verfahrensablauf	948
bb)	Dynamische Programmierung	961
cc)	Simulationsverfahren (Monte-Carlo-Methoden)	962
dd)	Heuristische Verfahren	962
ee)	Anwendungen der Warteschlangen-Theorie	962
ff)	Anwendungen der Spieltheorie	963
gg)	Netzplantechnik	963
aaa)	Das Planungsverfahren	964
bbb)	Der grundlegende Verfahrensablauf	965
5.	Die kybernetische Verfahrensanalyse	970
	LITERATURHINWEISE	975
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	986
	STICHWORTVERZEICHNIS	989
	DIE AUTOREN	1019