

Jürgen Härdler  
Torsten Gonschorek (Hrsg.)

# Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure

Lehr- und Praxisbuch

6., neu bearbeitete Auflage

mit 174 Bildern, 52 Tabellen und zahlreichen Übungsaufgaben



Fachbuchverlag Leipzig  
im Carl Hanser Verlag

# Inhalt

<b>■</b>	<b>Vorwort zur sechsten Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	<b>19</b>
1.1	Studienziele .....	19
1.2	Begriff und Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre .....	19
1.3	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in das Wissenschaftssystem	21
1.4	Methoden und Modelle der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgewinnung .....	23
1.5	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe .....	25
1.5.1	Wirtschaft, Wirtschaften, Ökonomisches Prinzip .....	25
1.5.2	Kennzahlen betrieblichen Wirtschaftens .....	28
1.5.2.1	Produktivität .....	28
1.5.2.2	Wirtschaftlichkeit .....	29
1.5.2.3	Rentabilität .....	32
1.5.2.4	Liquidität .....	34
1.5.3	Begriffspaare betrieblicher Stromgrößen .....	35
1.5.3.1	Definitionen der Einzelgrößen .....	36
1.5.3.2	Abgrenzungsmerkmale .....	36
1.6	Betriebliches Zielsystem .....	41
1.6.1	Zielinhalte .....	42
1.6.2	Zielbeziehungen und Zielränge .....	43
1.6.3	Elemente des Ziel- und Wertesystems .....	46
1.6.3.1	Unternehmensleitbild .....	46
1.6.3.2	Unternehmenskultur .....	47
1.6.3.3	Shareholder- versus Stakeholderorientierung .....	48
1.7	Kontrollfragen .....	49
1.8	Übungsaufgaben .....	51
1.9	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	53
<b>2</b>	<b>Betrieb und Unternehmung</b> .....	<b>54</b>
2.1	Studienziele .....	54
2.2	Begriffsbestimmungen Betrieb, Unternehmen und Unternehmung .....	54
2.3	Typologie von Unternehmen .....	57
2.4	Grundmodell der Unternehmung .....	61

2.5	Rechtsformen von Betrieben .....	63
2.5.1	Vorbemerkung .....	63
2.5.2	Überblick über die Rechtsformen .....	64
2.5.3	Grundtypen von privatrechtlichen Betrieben .....	65
2.5.3.1	Einzelunternehmen .....	65
2.5.3.2	Gesellschaftsunternehmungen .....	66
2.5.3.3	Hauptmerkmale ausgewählter privatrechtlicher Rechtsformen .....	71
2.5.4	Grundtypen von öffentlich-rechtlichen Betrieben .....	91
2.5.4.1	Vorbemerkungen .....	91
2.5.4.2	Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit .....	91
2.5.4.3	Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit .....	92
2.6	Unternehmensverbindungen .....	92
2.6.1	Begriffsbestimmungen und Ziele .....	92
2.6.2	Systematisierung von Unternehmensverbindungen .....	93
2.7	Kontrollfragen .....	95
2.8	Übungsaufgaben .....	96
2.9	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	99
<b>3</b>	<b>Personalwirtschaft .....</b>	<b>100</b>
3.1	Studienziele .....	100
3.2	Einführung .....	100
3.2.1	Begriffe .....	100
3.2.2	Ökonomische und soziale Ziele .....	101
3.3	Grundlagen der Personalwirtschaft .....	102
3.3.1	Herausforderungen und Aufgaben .....	102
3.3.2	Theoretische Grundlagen .....	103
3.3.3	Organisationsformen .....	105
3.4	Gestaltungsfelder der Personalwirtschaft .....	108
3.4.1	Personalbedarfsplanung .....	108
3.4.1.1	Arten des Personalbedarfs .....	109
3.4.1.2	Verfahren der Personalbedarfsplanung .....	112
3.4.2	Personalbeschaffung und -auswahl .....	115
3.4.2.1	Prozess der Personalbeschaffung .....	115
3.4.2.2	Alternativen der Personalbeschaffung .....	116
3.4.2.3	Ablauf und Instrumente der Personalauswahl .....	118
3.4.3	Personaleinsatz .....	120
3.4.3.1	Gegenstand und Informationsgrundlagen .....	120
3.4.3.2	Aufgaben des Personaleinsatzes .....	120
3.4.3.3	Verfahren zur Handhabung des Zuordnungs- problems .....	122
3.4.4	Personalentwicklung .....	123
3.4.4.1	Inhalt und Ziele der Personalentwicklung .....	123
3.4.4.2	Prozess der Personalentwicklung .....	124

3.4.5	Personalführung .....	126
3.4.5.1	Führung und Führungserfolg .....	126
3.4.5.2	Führung von Arbeitsgruppen .....	127
3.4.6	Entgeltgestaltung .....	128
3.4.6.1	Kriterien zur Bestimmung der Entgelthöhe .....	128
3.4.6.2	Lohnformen .....	131
3.5	Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaft .....	134
3.6	Kontrollfragen .....	136
3.7	Übungsaufgaben .....	137
3.8	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	138

## **4** Anlagenwirtschaft ..... 140

4.1	Studienziele .....	140
4.2	Einführung .....	140
4.2.1	Definition der Anlagenwirtschaft und ihre Kausalitäten zu anderen Unternehmensbereichen .....	140
4.2.2	Oberziel und Grundsatzaufgaben .....	142
4.2.3	Betriebswirtschaftliche Ergebniswirksamkeit .....	143
4.3	Grundlagen der Anlagenwirtschaft .....	144
4.3.1	Anlagenbegriff und Anlagenmerkmale .....	144
4.3.2	Anlagenarten und Anlagenzeitgerüst .....	146
4.3.3	Bewertung und Abschreibung von Anlagengütern .....	149
4.3.4	Teilfunktionen der Anlagenwirtschaft (Übersicht) .....	153
4.4	Anlagendisposition .....	155
4.4.1	Begriff und Zielstellung .....	155
4.4.2	Anlagenbedarfsrechnung .....	155
4.4.3	Anlagenbestandsrechnung .....	158
4.4.4	Anlagenabstimmung .....	159
4.5	Anlagenbeschaffung (Investition) .....	160
4.5.1	Begriff und Ziele .....	160
4.5.2	Investitionsarten .....	160
4.5.3	Investitionsplanung .....	162
4.5.4	Investitionsentscheidungen .....	164
4.5.5	Verfahren der Investitionsrechnung für Sachinvestitionen ...	165
4.5.5.1	Auszahlungs- und Einzahlungsgriffe der Investitionsperiode .....	165
4.5.5.2	Verfahren der Investitionsrechnung im Überblick ...	166
4.5.5.3	Ausgewählte Rechenbeispiele .....	168
4.6	Anlageninstandhaltung .....	184
4.6.1	Begriff und Grundsatzaufgaben .....	184
4.6.2	Grundmaßnahmen der Instandhaltung .....	185
4.6.2.1	Wartung .....	185
4.6.2.2	Inspektion .....	187
4.6.2.3	Instandsetzung .....	187
4.6.2.4	Verbesserung .....	188

4.7	Anlagenentwicklung .....	190
4.7.1	Begriff und Motive .....	190
4.7.2	Planungsspezifische Arbeitsschritte .....	191
4.8	Anlagenausmusterung .....	191
4.8.1	Begriff und Ursachen .....	191
4.8.2	Arten der Ausmusterung .....	192
4.9	Kontrollfragen .....	193
4.10	Übungsaufgaben .....	194
4.11	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	197

## **5** Materialwirtschaft ..... 198

5.1	Studienziele .....	198
5.2	Einführung in die Materialwirtschaft .....	198
5.2.1	Begriffsauffassungen zur Materialwirtschaft .....	198
5.2.2	Ziele und Grundsatzaufgaben .....	200
5.2.3	Betriebswirtschaftliche Ergebniswirksamkeit der Materialwirtschaft .....	201
5.3	Grundlagen der Materialwirtschaft .....	202
5.3.1	Materialbegriff und Materialklassen .....	202
5.3.2	Bewertung und Abschreibung des Materials .....	204
5.3.3	Ausgewählte Maßnahmen der Materialrationalisierung .....	206
5.3.3.1	Material- und Mengenstandardisierung .....	207
5.3.3.2	Materialnummerung (DIN 6763) .....	208
5.3.3.3	ABC-Analyse .....	208
5.3.3.4	XYZ-Analyse .....	210
5.4	Materialdisposition .....	211
5.4.1	Begriff und Grundsatzaufgaben .....	211
5.4.2	Teilfunktionen der Materialdisposition .....	212
5.4.2.1	Materialbedarfsrechnung .....	212
5.4.2.2	Materialbestandsrechnung .....	219
5.4.2.3	Materialbestellrechnung .....	225
5.5	Materialbeschaffung .....	228
5.5.1	Begriff und Grundsatzaufgabe .....	228
5.5.2	Aufgabenkomplexe des Einkaufs .....	228
5.5.2.1	Bestellvorbereitender Aufgabenkomplex .....	228
5.5.2.2	Bestelldurchführender Aufgabenkomplex .....	231
5.5.2.3	Bestellnachbereitender Aufgabenkomplex .....	235
5.6	Materiallagerung .....	236
5.6.1	Begriffsbestimmungen .....	236
5.6.2	Lagerhauptfunktionen und Lagerstufen .....	236
5.6.3	Lagerarten und Lagertypen .....	237
5.6.4	Aufgabenkomplexe der Lagerung .....	239
5.6.4.1	Vorbereitender Aufgabenkomplex .....	239
5.6.4.2	Durchführender Aufgabenkomplex .....	241
5.7	Materialentsorgung .....	243
5.7.1	Begriffsbestimmungen .....	243

5.7.2	Teilaufgaben .....	245
5.7.2.1	Abfallvermeidung .....	245
5.7.2.2	Abfallverwertung .....	245
5.7.2.3	Abfallbeseitigung .....	247
5.7.3	Umweltrelevante Rechtsvorschriften .....	247
5.8	Neue Managementkonzepte in der Materialwirtschaft .....	248
5.9	Kontrollfragen .....	250
5.10	Übungsaufgaben .....	252
5.11	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	255

## **6** Produktionswirtschaft ..... 257

6.1	Studienziele .....	257
6.2	Einführung .....	257
6.3	Grundlagen .....	258
6.3.1	Produktionsbegriff .....	258
6.3.2	Produktionssysteme .....	259
6.3.2.1	Bestandteile von Produktionssystemen .....	259
6.3.2.2	Grundlegende Eigenschaften von Produktionssystemen .....	263
6.3.2.3	Präzisierte Gegenstand der Produktionswirtschaft .....	264
6.3.3	Produktionswirtschaftliche Ziele .....	265
6.3.4	Ausgewählte Produktionstypen .....	266
6.3.4.1	Grundsätzliches zur Typenbildung .....	266
6.3.4.2	Verrichtungsorientierte Produktionstypen .....	268
6.3.4.3	Prozessfolgeorientierte Produktionstypen .....	269
6.3.4.4	Sonderformen der Produktion .....	273
6.4	Produktionswirtschaftlicher Handlungsrahmen .....	273
6.4.1	Begründung des Handlungsrahmens .....	273
6.4.2	Strategisches Produktionsmanagement .....	276
6.4.3	Taktisches Produktionsmanagement .....	277
6.4.4	Operatives Produktionsmanagement .....	278
6.5	Grundstruktur eines Produktionsplanungs- und -steuerungssystems (PPS-System) .....	278
6.6	Entwicklungstendenzen .....	281
6.7	Kontrollfragen .....	282
6.8	Übungsaufgaben .....	284
6.9	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	285

## **7** Marketing ..... 287

7.1	Studienziele .....	287
7.2	Einführung .....	287
7.3	Marketingziele und der Marketingprozess .....	289
7.3.1	Definition und Planung der Marketingziele .....	289
7.3.2	Einordnung der Marketingziele in das betriebliche Zielsystem .....	291

7.4	Marketinginstrumentarium im Überblick .....	292
7.4.1	Definition Marketinginstrumente .....	292
7.4.2	Informationsinstrumente .....	292
7.4.3	Aktionsinstrumente .....	292
7.5	Einsatzbereiche des Marketings .....	294
7.5.1	Konsumgütermarketing .....	294
7.5.2	Industriegütermarketing .....	294
7.5.3	Dienstleistungsmarketing .....	295
7.6	Marketingstrategien .....	296
7.6.1	Begriff Marketingstrategie .....	296
7.6.2	Undifferenzierte Marktbearbeitung .....	297
7.6.3	Differenzierte Marktbearbeitung .....	297
7.6.4	Konzentrierte Marktbearbeitung .....	298
7.7	Marktforschung .....	301
7.7.1	Grundlagen Marktforschung .....	301
7.7.2	Erhebungsarten .....	301
7.7.2.1	Sekundärerhebung .....	301
7.7.2.2	Primärerhebung .....	303
7.7.3	Erhebungsmethoden .....	304
7.7.3.1	Befragung .....	304
7.7.3.2	Beobachtung .....	305
7.8	Produkt- und Programmpolitik .....	306
7.8.1	Grundlagen der Produkt- und Programmpolitik .....	306
7.8.2	Produktinnovation .....	307
7.8.3	Produktvariation .....	308
7.8.4	Produktelimination .....	309
7.8.5	Kundendienst .....	309
7.9	Kommunikationspolitik .....	310
7.9.1	Grundlagen der Kommunikationspolitik .....	310
7.9.2	Klassische Werbung .....	311
7.9.3	Verkaufsförderung (sales promotion) .....	312
7.9.4	Öffentlichkeitsarbeit (public relations) .....	313
7.10	Kontrahierungspolitik .....	314
7.10.1	Grundlagen der Kontrahierungspolitik .....	314
7.10.2	Preispolitik .....	314
7.10.3	Konditionenpolitik .....	316
7.11	Distributionspolitik .....	317
7.11.1	Grundlagen der Distributionspolitik .....	317
7.11.2	Absatzwege .....	317
7.11.3	Physische Distribution (Marketinglogistik) .....	319
7.11.4	Persönlicher Verkauf (personal selling) .....	320
7.12	Trends .....	321
7.13	Kontrollfragen .....	322
7.14	Übungsaufgabe .....	323
7.15	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	323

<b>8</b>	<b>Finanzwirtschaft</b> .....	<b>325</b>
8.1	Studienziele .....	325
8.2	Einführung in die Finanzwirtschaft .....	325
8.2.1	Zusammenhang von Investition und Finanzierung .....	325
8.2.2	Finanzwirtschaftliche Ziele .....	326
8.2.3	Finanzierungsarten .....	326
8.2.4	Liquidität .....	329
8.2.5	Finanzierungsregeln .....	331
8.3	Außenfinanzierung .....	333
8.3.1	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung .....	333
8.3.1.1	Wesen und Einteilung .....	333
8.3.1.2	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung bei Personenunternehmen .....	334
8.3.1.3	Beteiligungsfinanzierung bei Kapitalgesellschaften .	334
8.3.2	Kreditfinanzierung .....	338
8.3.2.1	Wesen und Einteilung .....	338
8.3.2.2	Kreditbesicherung .....	338
8.3.2.3	Langfristige Kreditfinanzierung .....	339
8.3.2.4	Kurzfristige Kreditfinanzierung .....	345
8.3.3	Sonderformen .....	351
8.3.3.1	Leasing .....	351
8.3.3.2	Factoring .....	352
8.3.3.3	Forfaitierung .....	353
8.4	Innenfinanzierung .....	353
8.4.1	Wesen .....	353
8.4.2	Selbstfinanzierung .....	354
8.4.3	Finanzierung aus Abschreibungen .....	356
8.4.4	Finanzierung aus sonstigen Kapitalfreisetzenen .....	357
8.5	Grundlagen der finanziellen Führung .....	358
8.5.1	Aspekte einer integrierten Finanzwirtschaft .....	358
8.5.2	Finanzorganisation .....	360
8.6	Kontrollfragen .....	361
8.7	Übungsaufgaben .....	362
8.8	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	364
<b>9</b>	<b>Recht</b> .....	<b>365</b>
9.1	Studienziele .....	365
9.2	Grundfragen der Rechtsdurchsetzung .....	365
9.2.1	Einführung .....	365
9.2.2	Kostenfragen .....	366
9.2.3	Gerichte .....	367
9.2.4	Rechtsmittel .....	368
9.2.5	Das Recht der Europäischen Union .....	369
9.3	Der Patentanwalt .....	371



9.4	Ausgewählte Probleme des Arbeitsrechts .....	371
9.4.1	Auskunftspflichten beim Vorstellungsgespräch .....	371
9.4.2	Befristung von Arbeitsverträgen .....	372
9.5	Markenrecht .....	373
9.5.1	Grundlagen des Markenrechts .....	373
9.5.2	Die Marke .....	374
9.5.2.1	Markenschutz durch Eintragung der Marke in das Markenregister .....	374
9.5.2.2	Schutzdauer und Möglichkeit des Verfalls der Marke .....	378
9.5.2.3	Markenschutz durch Benutzung einer Marke im geschäftlichen Verkehr .....	378
9.5.2.4	Markenschutz bei notorisch bekannten Marken .....	379
9.5.2.5	Schutzinhalt der Marke .....	379
9.6	Wettbewerbsrecht .....	380
9.6.1	Abgrenzung zum Kartellrecht .....	380
9.6.2	Grundlagen .....	381
9.6.3	Im UWG ausdrücklich genannte Tatbestände .....	381
9.6.3.1	Irreführung .....	381
9.6.3.2	Vergleichende Werbung .....	382
9.6.3.3	Unzumutbare Belästigung .....	383
9.6.4	Rechtsfolgen eines Wettbewerbsverstoßes .....	384
9.7	Scheckrecht .....	385
9.7.1	Grundlagen .....	385
9.7.2	Schecknehmer .....	385
9.7.3	Übertragbarkeit des Schecks .....	385
9.7.4	Verrechnungsscheck .....	386
9.7.5	Vorlegungsfrist .....	387
9.7.6	Rückgriffsschuldner .....	387
9.7.7	Protest .....	388
9.8	Wechselrecht .....	389
9.9	Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten bei Auslandsaktivitäten .....	391
9.9.1	Interessenlage der Parteien bei internationalen Rechtsfragen .	391
9.9.2	Gerichtsstandsvereinbarungen .....	393
9.9.3	Besonderheiten bei der Anwendung ausländischen Rechts im deutschen Zivilprozess .....	394
9.9.4	Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Entscheidungen .....	394
9.10	Schiedsgerichtsbarkeit .....	397
9.10.1	Grundlagen .....	397
9.10.2	Vollstreckung des Schiedsurteils .....	397
9.10.3	Bestellung der Schiedsrichter .....	398
9.10.4	Vor- und Nachteile der Schiedsgerichtsbarkeit .....	398
9.11	Kontrollfragen .....	400
9.12	Übungsaufgaben .....	401
9.13	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	401

<b>10</b>	<b>Rechnungswesen</b> .....	<b>403</b>
10.1	Studienziele .....	403
10.2	Begriff und Umfang des periodischen Rechnungswesens .....	403
10.3	Externes Rechnungswesen .....	404
10.3.1	Begriff .....	404
10.3.2	Ziele .....	404
10.3.3	Doppelte kaufmännische Buchführung „Doppik“ .....	409
10.3.3.1	Kontensystematik, Kontenrahmen .....	409
10.3.3.2	Definition und Systematik der Geschäftsvorfälle ....	411
10.3.3.3	Organisation der Doppik .....	413
10.3.3.4	Exkurs: Einfache Buchführung .....	414
10.3.4	Jahresabschluss nach Handels- und Steuerrecht (Grundzüge) .	415
10.3.4.1	Vorschriften, Bestandteile .....	415
10.3.4.2	Inventur, Inventar, Bilanz .....	415
10.3.4.3	Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz .....	416
10.3.4.4	Wesen der Bewertung .....	416
10.3.4.5	Phänomen der „stillen Reserven“ .....	417
10.3.4.6	Bewertung der Aktiva .....	417
10.3.4.7	Bildung und Bewertung von Passiva .....	419
10.3.4.8	Rechnungsabgrenzung .....	420
10.3.4.9	Jahresabschlussbuchungen .....	420
10.3.4.10	Anhang und Lagebericht .....	420
10.4	Internes Rechnungswesen .....	421
10.4.1	Wesen und Ziele .....	421
10.4.2	Begriffe und Abgrenzungen .....	421
10.4.3	Kostenkategorien .....	423
10.4.4	Prinzipien der KLR .....	426
10.4.5	„Klassische“ dreistufige KLR .....	426
10.4.5.1	Aufbau .....	426
10.4.5.2	Kostenartenrechnung .....	427
10.4.5.3	Kostenstellenrechnung .....	428
10.4.5.4	Kostenträgerrechnung .....	434
10.4.6	Gegenüberstellung Kosten - Leistungen .....	439
10.4.7	Kostenrechnungssysteme .....	439
10.4.7.1	Vor-, Zwischen-, Nachkalkulation .....	439
10.4.7.2	Ist-, Normal-, Plan-Kostenrechnung .....	439
10.4.7.3	Voll-, Teil-, Prozesskostenrechnung .....	439
10.5	Kontrollfragen .....	442
10.6	Übungsaufgaben .....	443
10.7	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	445

<b>11</b>	<b>Unternehmensführung</b> .....	<b>447</b>
11.1	Studienziele .....	447
11.2	Unternehmensführung als zentrales Element der Wirtschaft .....	447
11.2.1	„Wirtschaften“ als Zweck moderner Organisationen .....	448
11.2.2	Ziele, Umfeld und normativer Rahmen von Organisationen ...	448
11.3	Aufgaben der Unternehmensführung .....	449
11.3.1	Führungsaufgaben .....	450
11.3.1.1	Kommunikation .....	450
11.3.1.2	Entscheidung .....	453
11.3.1.3	Zielsetzung und Planung .....	456
11.3.1.4	Motivation .....	459
11.3.1.5	Organisation .....	461
11.3.1.6	Überwachung .....	461
11.3.2	Sachaufgaben .....	463
11.3.2.1	Beschaffung .....	463
11.3.2.2	Leistungserstellung .....	463
11.3.2.3	Leistungsverwertung .....	464
11.3.2.4	Finanzierung .....	464
11.3.2.5	Informationswesen .....	464
11.4	Steuerungsebenen im Unternehmen .....	465
11.4.1	Individuum .....	465
11.4.1.1	Werte, Einstellungen und Arbeitszufriedenheit ....	465
11.4.1.2	Probleme der Führung .....	466
11.4.2	Gruppe .....	466
11.4.2.1	Verhalten von Arbeitsgruppen .....	466
11.4.2.2	Interaktion und Konflikte in Gruppen .....	468
11.4.2.3	Macht und Politik .....	468
11.4.3	Gesamte Organisation .....	469
11.4.3.1	Organisationsstrukturen .....	469
11.4.3.2	Organisationsprozesse .....	472
11.4.3.3	Entwicklung von Organisationen .....	473
11.5	Aktuelle Konzepte und Methoden der Unternehmensführung .....	474
11.5.1	Anpassung an neue Anforderungen .....	474
11.5.2	Unternehmensvergleich - Benchmarking .....	478
11.5.3	Gestaltung schlanker Prozesse - Lean Management .....	479
11.5.4	Ständige Verbesserung von Produkten - Kaizen .....	480
11.5.5	Zeitgemäßer Einkauf - Global Sourcing .....	481
11.5.6	Vorrang für die Qualität - TQM .....	482
11.5.7	Mitarbeiter als größtes Kapital - soziale Kompetenz .....	483
11.5.8	„Subtile“ Steuerungsinstrumente - Unternehmenskultur ....	484
11.5.9	Flexible Organisationsformen - virtuelle Unternehmen, fraktale Fabriken .....	487
11.5.10	Revolution der Informationsflüsse - Internet und E-Commerce	488
11.6	Unternehmensführung im globalen Kontext .....	489
11.6.1	Globalisierung der Märkte und des unternehmerischen Handelns .....	489
11.6.1.1	Vorbemerkungen .....	489

11.6.1.2	Umgang mit Globalisierungstendenzen	490
11.6.1.3	Chancen für Unternehmen	490
11.6.2	Strategien zur Nutzung weltweiter Potenziale	490
11.6.2.1	Auswahl und Bearbeitung von Märkten	490
11.6.2.2	Hindernisse und Risiken	491
11.6.3	Erfolgreiche Gestaltung von Geschäftsmöglichkeiten	492
11.6.3.1	Marktattraktivität	492
11.6.3.2	Wettbewerbsvorteile	493
11.7	Entwicklungstendenzen	493
11.8	Kontrollfragen	495
11.9	Übungsaufgabe	496
11.10	Literatur- und Quellenverzeichnis	497

## **12** Betriebliche Informationssysteme ..... 499

12.1	Studienziele	499
12.2	Überblick über betriebliche Informationssysteme	499
12.3	Enterprise Resource Planning	502
12.3.1	ERP-Konzept	502
12.3.2	Fachliche Architektur von ERP-Systemen	504
12.3.3	Ausgewählte Geschäftsprozesse in ERP-Systemen	505
12.3.3.1	Vertrieb – von der Anfrage bis zum Kundenauftrag	505
12.3.3.2	Planung – von Bedarf zu Bestellvorschlag und Produktionsauftrag	508
12.3.3.3	Beschaffung – vom Bestellvorschlag bis zum Wareneingang	511
12.3.3.4	Lagerwirtschaft – Bestandsführung, Inventur und Bestandsbewertung	513
12.3.3.5	Produktion – von der Freigabe bis zur Rückmeldung	515
12.3.3.6	Versand und Vertrieb – Kommissionieren, Liefern, Fakturieren und Mahnen	516
12.3.3.7	Kundendienst – Instandhaltung und Reparatur	517
12.3.3.8	Rechnungswesen – Erfassen der Werteströme	519
12.3.3.9	Personalwirtschaft – Management des Humankapitals	520
12.4	Weitere betriebliche Informationssysteme	522
12.4.1	Product-Lifecycle-Management	522
12.4.1.1	Das PLM-Konzept	522
12.4.1.2	Architektur von PLM-Lösungen	526
12.4.2	Workflow-Management-Systeme	527
12.4.2.1	Konzept des Workflow-Managements	527
12.4.2.2	Aufbau von und Ablauf in Workflow-Management-Systemen	529
12.4.3	Data-Warehousing	532
12.4.3.1	Konzept des Data-Warehousing	532
12.4.3.2	Architektur von Data-Warehouse-Systemen	534

---

12.5	Kontrollfragen .....	536
12.6	Übungsaufgaben .....	538
12.7	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	541
<b>13</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>543</b>
13.1	Grundlagen des Controllings .....	543
13.2	Operatives Controlling .....	547
13.2.1	Steuerung des variablen Kostengüterverbrauchs .....	549
13.2.2	Steuerung der Fixkosten im ressourcenorientierten Leistungscontrolling .....	552
13.2.3	Ergebniscontrolling mithilfe der Deckungsbeitragsrechnung ..	559
13.2.4	Rentabilitätsorientiertes Controlling .....	564
13.2.5	Wertorientiertes Controlling .....	567
13.3	Strategisches Controlling .....	572
13.3.1	Strategiebegriff, strategisches Management und konzeptionelle Grundlagen des strategischen Controllings .....	572
13.3.2	Prozessablauf und Instrumentarium des strategischen Controllings .....	575
13.3.3	Strategiebewertung und -operationalisierung auf Basis der Balanced Scorecard .....	577
13.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	582
13.5	Kontrollfragen .....	583
13.6	Übungsaufgaben .....	584
13.7	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	586
<b>14</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben .....</b>	<b>588</b>
<b>■</b>	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>619</b>