

# Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von

F. X. Bea, E. Dichtl und M. Schweitzer

## Band 2: Führung

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Franz Xaver Bea, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Marcell Schweitzer, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Wilfried Krüger, Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Birgit Friedl, Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Bernd Erichson, Universität Magdeburg

Prof. Dr. Peter Hammann, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Erich Zahn, Universität Stuttgart

Prof. Dr. Wolfgang Eisele, Universität Hohenheim, Stuttgart

Prof. Dr. Gerhard Scherrer, Universität Regensburg

Prof. Dr. Klaus Brockhoff, Wissenschaftliche Hochschule für  
Unternehmensführung, Vallendar

8., neubearbeitete und erweiterte Auflage

198 Abbildungen und 7 Tabellen

Lucius & Lucius • Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung: Führung

(Franz Xaver Bea)

1	Begriff der Führung . . . . .	1
2	Theorien der Führung . . . . .	2
3	Funktionen der Führung . . . . .	4
4	Modelle der Führung . . . . .	7
5	Instrumente der Unternehmensführung . . . . .	13
	Literaturhinweise . . . . .	15

## I. Kapitel

### Planung und Steuerung

(Marcell Schweitzer)

<b>1</b>	<b>Planung und Steuerung als Führungsinstrumente . . . . .</b>	<b>16</b>
1.1	Begriff und Zwecke der Planung und Steuerung . . . . .	16
1.1.1	Begriff der Planung und des Planes . . . . .	16
1.1.2	Bestandteile eines Planes . . . . .	18
1.1.3	Begriff der Steuerung . . . . .	20
1.1.4	Zwecke der Planung und Steuerung . . . . .	20
1.2	Phasen und Aufgaben des Planungs- und Steuerungsprozesses	23
1.3	Abgrenzung der Planung zur Budgetierung . . . . .	25
1.4	Bedeutung der Information für Planung und Steuerung . . . . .	28
1.4.1	Begriff der Information . . . . .	28
1.4.2	Informationsverarbeitung im Planungs- und Steuerungsprozess	29
1.4.3	Planung und Steuerung bei verschiedenen Informations- ständen . . . . .	30
1.5	Grundannahmen der Planung . . . . .	31
<b>2</b>	<b>Arten und Phasen der Planung . . . . .</b>	<b>33</b>
2.1	Arten der Planung . . . . .	33
2.1.1	Arten der Planung nach Bezugsobjekten . . . . .	33
2.1.1.1	Kurz-, Mittel- und Langfristplanung . . . . .	33
2.1.1.2	Funktionsbereichsplanung . . . . .	34
2.1.1.3	Unternehmens-, Bereichs- und Stellenplanung . . . . .	34
2.1.1.4	Strategische, taktische und operative Planung . . . . .	34
2.1.1.5	Outside-In- und Inside-Out-Planung . . . . .	36
2.1.1.6	Potenzial-, Programm- und Prozessplanung . . . . .	37
2.1.2	Arten der Planung nach Koordinationsformen . . . . .	38

2.1.2.1	Kennzeichnung der Koordinationsformen . . . . .	38
2.1.2.2	Zeitlich sukzessive und zeitlich simultane Planung . . . . .	39
2.1.2.3	Sachlich sukzessive und sachlich simultane Planung . . . . .	39
2.1.2.4	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung . . . . .	41
2.1.3	Arten der Planung nach Anpassungsformen . . . . .	45
2.1.3.1	Kennzeichnung der Anpassungsformen . . . . .	45
2.1.3.2	Flexible und starre Planung . . . . .	46
2.1.3.3	Rollende und nichtrollende Planung . . . . .	47
2.2	Aufgaben der Planungsphasen . . . . .	48
2.2.1	Aufgaben der Zielbildung . . . . .	50
2.2.2	Aufgaben der Problemfeststellung . . . . .	52
2.2.3	Aufgaben der Alternativensuche . . . . .	54
2.2.4	Aufgaben der Prognose . . . . .	56
2.2.5	Aufgaben der Alternativenbewertung und Entscheidung . . . . .	58
2.3	Zuordnung von Planungstechniken zu Planungsphasen . . . . .	61
<b>3</b>	<b>Arten und Phasen der Steuerung . . . . .</b>	<b>61</b>
3.1	Arten der Steuerung . . . . .	61
3.2	Aufgaben der Steuerungsphasen . . . . .	69
3.2.1	Aufgaben der Durchsetzung . . . . .	71
3.2.2	Aufgaben der Kontrolle . . . . .	72
3.2.3	Aufgaben der Sicherung . . . . .	80
3.3	Zuordnung von Steuerungsinstrumenten zu Steuerungszielen . . . . .	81
<b>4</b>	<b>Betriebliche Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .</b>	<b>81</b>
4.1	Begriff und Bestandteile eines Planungs- und Steuerungssystems . . . . .	81
4.2	Organisation einer angewandten Gesamtplanung . . . . .	83
4.3	Beurteilung betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	89
4.3.1	Eigenschaften betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	89
4.3.2	Ergiebigkeit betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	93
<b>5</b>	<b>Anwendungen hierarchisch differenzierter Planungen . . . . .</b>	<b>95</b>
5.1	Anwendung der strategischen Planung . . . . .	95
5.1.1	Fragestellungen der strategischen Planung . . . . .	95
5.1.2	Beispiel zur strategischen Planung des Absatzprogramms . . . . .	98
5.2	Anwendung der taktischen Planung . . . . .	104
5.2.1	Fragestellungen der taktischen Planung . . . . .	104
5.2.2	Beispiel zur taktischen Planung des Investitions- und Absatzprogramms . . . . .	104
5.3	Anwendung der operativen Planung . . . . .	108
5.3.1	Fragestellungen der operativen Planung . . . . .	108

5.3.2	Beispiel zur operativen Planung des Fertigungs- und Absatzprogramms . . . . .	HO
	Literaturhinweise	124

**2. Kapitel**  
**Organisation**  
(Wilfried Krüger)

<b>1</b>	<b>Organisation als Führungsinstrument . . . . .</b>	<b>127</b>
1.1	Instrumentelle Sichtweise der Organisation . . . . .	127
1.2	Theoretische Grundlagen . . . . .	128
1.2.1	Systemtheorie als Orientierungsrahmen . . . . .	128
1.2.2	Strukturtechnischer und entscheidungslogischer Ansatz der Organisationstheorie . . . . .	129
1.2.3	Relevante Fragestellungen der strukturtechnischen Organisationstheorie . . . . .	129
1.3	Begriff und Formen organisatorischer Regelungen . . . . .	130
1.3.1	Organisationsbegriff . . . . .	130
1.3.2	Präsituative und situative Regelungen . . . . .	132
1.3.3	Formale und informale Regelungen . . . . .	133
1.3.4	Strukturelle und kulturelle Regelungen . . . . .	133
1.3.5	Fremdregelung und Selbstregelung . . . . .	134
1.4	Anforderungen an die Organisation . . . . .	134
<b>2</b>	<b>Grundfragen der Bildung und Integration organisatorischer Subsysteme . . . . .</b>	<b>136</b>
2.1	Arbeitsteilung und Stellenbildung als Kern der Subsystembildung . . . . .	136
2.1.1	Effiziente Aufgabenerfüllung durch Arbeitsteilung . . . . .	136
2.1.1.1	Horizontale Arbeitsteilung . . . . .	136
2.1.1.2	Vertikale Arbeitsteilung . . . . .	136
2.1.1.3	Aufgabenstrukturierung nach dem SOS-Konzept . . . . .	137
2.1.2	Stellen und Stellenbildung . . . . .	138
2.1.2.1	Stellenbegriff und Prinzipien der Stellenbildung . . . . .	138
2.1.2.2	Kompetenz und Verantwortung . . . . .	139
2.1.2.3	Merkmale einer Instanz . . . . .	140
2.2	Hierarchie als Mechanismus der Subsystemintegration . . . . .	141
2.2.1	Begriff und Notwendigkeit der Hierarchie . . . . .	141
2.2.2	Konfiguration: Äußere Form der Hierarchie . . . . .	142
2.2.3	Inhaltsmuster: Inhaltliche Ausgestaltung der Hierarchie . . . . .	144
2.2.4	Hierarchiebezogene Gestaltungstrends . . . . .	146
2.2.4.1	Herausforderungen der organisatorischen Gestaltung . . . . .	146

2.2.4.2	Trends bezüglich der Konfiguration . . . . .	146
2.2.4.3	Trends bezüglich der Inhaltsmuster. . . . .	147
2.2.4.4	Alternative Hierarchie- und Laufbahnformen. . . . .	148
2.3	Nicht-hierarchische Mechanismen der Subsystemintegration .	150
2.3.1	Selbstregelung. . . . .	150
2.3.2	Marktliche Koordination. . . . .	151
2.3.3	Unternehmungskultur. . . . .	152
2.4	Grundbausteine der Organisation als Formen von Sub-	
	systemen . . . . .	152
2.4.1	Primär- und Sekundärorganisation . . . . .	152
2.4.2	Formen von Stellenmehrheiten . . . . .	154
2.4.2.1	Abteilungen . . . . .	154
2.4.2.2	Arbeitsgruppen . . . . .	154
2.4.2.3	Teams . . . . .	155
2.4.2.4	Ausschüsse . . . . .	156
2.4.2.5	Stabsstellen . . . . .	157
2.4.2.6	Dienstleistungs- und Unterstützungsstellen . . . . .	157
3	Prozessorganisation . . . . .	158
3.1	Bedeutung und Charakteristik der Prozessorganisation . . . .	158
3.1.1	Prozessorganisation als dominierender Gestaltungsansatz . . .	158
3.1.2	Merkmale der Prozessorganisation. . . . .	161
3.2	Prozessanalyse . . . . .	164
3.2.1	Identifikation von Kernprozessen . . . . .	164
3.2.2	Ebenen der Prozessanalyse. . . . .	165
3.2.3	Instrumente der Prozessanalyse. . . . .	166
3.2.3.1	Wertschöpfungskette nach Porter. . . . .	166
3.2.3.2	SOS-Prozesse. . . . .	166
3.3	Maßnahmen der Prozessgestaltung . . . . .	168
3.3.1	Organisatorische Gestaltungsansätze . . . . .	168
3.3.1.1	Outsourcing vs. Insourcing von Teilprozessen. . . . .	168
3.3.1.2	Integration von Teilprozessen . . . . .	170
3.3.1.3	Prozessverantwortung . . . . .	171
3.3.2	Personenorientierte Gestaltungsansätze. . . . .	172
3.3.3	Technikorientierte Gestaltungsansätze. . . . .	173
<b>4</b>	<b>Aufbauorganisation . . . . .</b>	<b>174</b>
4.1	Gestaltungsparameter aufbauorganisatorischer Grundmodelle	174
4.2	Aufbauorganisatorische Grundmodelle. . . . .	175
4.2.1	Funktionale Organisation. . . . .	175
4.2.2	Divisionale Organisation . . . . .	177
4.2.3	Matrix- und Tensor-Organisation. . . . .	180

4.3	Spezialprobleme der Aufbauorganisation . . . . .	184
4.3.1	Center-Konzepte . . . . .	184
4.3.2	• Zentralbereiche . . . . .	186
4.3.3	Konzernorganisation . . . . .	188
<b>5</b>	<b>Organisation und Unternehmungsentwicklung . . . . .</b>	<b>192</b>
5.1	Organisation als Entwicklungsprozess . . . . .	192
5.2	Projektmanagement als Instrument der Unternehmungs- entwicklung . . . . .	194
5.2.1	Begriffe und Ebenen des Projektmanagements . . . . .	194
5.2.2	Allgemeine Vorgehensprinzipien . . . . .	195
5.3	Ablauf einzelner Projekte (Projektprozesse) . . . . .	196
5.3.1	Objektorientierte Arbeitsteilung organisieren . . . . .	196
5.3.2	Phasenkonzepte als Basis der Projektablauforganisation . . . . .	196
5.3.2.1	Darstellung des Phasenkonzeptes . . . . .	196
5.3.2.2	Modifikationen des Phasenkonzeptes . . . . .	199
5.3.2.3	Überlappende Projektablaufe . . . . .	200
5.3.3	Versionenkonzept zur evolutorischen Systementwicklung . . . . .	201
5.4	Projektorganisation . . . . .	203
5.4.1	Projektentwicklung durch Projektteams . . . . .	203
5.4.2	Steuerung und Unterstützung von Projekten und Programmen . . . . .	204
5.4.3	Kopplung von Primär- und Sekundärorganisation . . . . .	207
5.5	Ausgewählte Organisationstechniken . . . . .	209
	Literaturhinweise . . . . . • . . . .	213

### **3. Kapitel**

#### **Controlling**

(Birgit Friedl)

<b>1</b>	<b>Abgrenzung des Controlling . . . . .</b>	<b>217</b>
1.1	Konzeptionelle Grundlagen des Controlling . . . . .	217
1.2	Koordination von Führungsentscheidungen als Problem- stellung des Controlling . . . . .	219
1.2.1	Formen der Koordination . . . . .	219
1.2.2	Ursachen des Koordinationsbedarfs . . . . .	222
1.2.2.1	Differenzierung von Führungsentscheidungen als Ursache . . . . .	222
1.2.2.2	Dezentralisation von Führungsentscheidungen als Ursache . . . . .	222
1.2.3	Arten von Interdependenzen . . . . .	226
1.2.3.1	Sachinterdependenzen zwischen Entscheidungen . . . . .	226
1.2.3.2	Verhaltensinterdependenzen zwischen Entscheidungen . . . . .	227
1.2.4	Konzepte der Entscheidungskoordination zur Deckung des Koordinationsbedarfs . . . . .	228

1.3	Kennzeichnung des Problemlösungsansatzes des Controlling . . . . .	232
1.3.1	Ziele des Controlling . . . . .	232
1.3.2	Funktionale Ausgestaltung des Controlling . . . . .	233
1.3.2.1	Systemgestaltende Aufgaben des Controlling . . . . .	233
1.3.2.2	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling . . . . .	236
1.3.3	Instrumentale Ausgestaltung des Controlling . . . . .	237
<b>2</b>	<b>Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten . . . . .</b>	<b>238</b>
2.1	Controlling bei der Koordination durch Pläne . . . . .	238
2.1.1	Grundlagen der Planung und Steuerung . . . . .	238
2.1.2	Controlling im Planungs- und Steuerungsprozess . . . . .	241
2.1.2.1	Pläne als Koordinationskonzept . . . . .	241
2.1.2.2	Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Pläne . . . . .	243
2.2	Controlling bei der Koordination durch Budgets . . . . .	246
2.2.1	Kennzeichnung von Budgets . . . . .	246
2.2.2	Budgetierung als Prozess der Budgeterstellung und -Steuerung . . . . .	248
2.2.2.1	Kennzeichnung der Budgeterstellung . . . . .	248
2.2.2.1.1	Prozess der Budgeterstellung . . . . .	248
2.2.2.1.2	Verfahren der Budgeterstellung . . . . .	251
2.2.2.2	Kennzeichnung der Budgetsteuerung . . . . .	254
2.2.2.2.1	Prozess der Budgetsteuerung . . . . .	254
2.2.2.2.2	Verfahren der Kostenkontrolle . . . . .	256
2.2.2.2.3	Verfahren der Erlöskontrolle . . . . .	261
2.2.3	Controlling bei der Budgetierung . . . . .	264
2.2.3.1	Budgets als Koordinationskonzept . . . . .	264
2.2.3.2	Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Budgets . . . . .	265
2.3	Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben . . . . .	266
2.3.1	Monetäre Größen als Inhalte der Zielvorgaben . . . . .	266
2.3.1.1	Merkmale von Zielvorgaben . . . . .	266
2.3.1.2	Monetäre Ziele für Profit Center . . . . .	268
2.3.1.3	Monetäre Ziele für Investment Center . . . . .	270
2.3.1.4	Grenzen monetärer Zielvorgaben für die Koordination . . . . .	273
2.3.2	Mehrdimensionale Kennzahlensysteme als Instrument der Koordination durch Zielvorgaben . . . . .	275
2.3.2.1	Struktur und Funktionen von Kennzahlensystemen . . . . .	275
2.3.2.2	Balanced Scorecard als Beispiel für ein mehrdimensionales Kennzahlensystem . . . . .	277
2.3.3	Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungs- verflechtungen . . . . .	280
2.3.3.1	Funktionen von Lenkpreisen . . . . .	280
2.3.3.2	Bestimmung von Lenkpreisen . . . . .	282

2.3.3.2.1	Überblick über die Verfahren zur Bestimmung von Lenkpreisen. . . . .	282
2.3.3.2.2	Marktorientierte Bestimmung von Lenkpreisen. . . . .	283
2.3.3.2.3	Kostenorientierte Bestimmung von Lenkpreisen. . . . .	286
2.3.3.2.4	Duale Lenkpreise. . . . .	287
2.3.4	Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben. . . . .	289
2.3.4.1	Überblick über die Controllingaufgaben. . . . .	289
2.3.4.2	Gestaltung von Informationssystemen als Controllingaufgabe	289
2.4	Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme. . . . .	292
2.4.1	Funktionen von Anreizsystemen. . . . .	292
2.4.2	Aufbau von Anreizsystemen. . . . .	294
2.4.2.1	Basiselemente von Anreizsystemen. . . . .	294
2.4.2.2	Anreizsysteme für die Investitionsbudgetierung. . . . .	297
2.4.2.2.1	Anforderungen an Anreizsysteme für die Investitionsbudgetierung. . . . .	297
2.4.2.2.2	Groves-Schema . . . . .	298
2.4.2.2.3	Weitzman-Schema . . . . .	299
2.4.3	Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme. . . . .	301
3	<b>Organisation des Controlling</b> . . . . .	302
3.1	Organisation des Controlling als Gestaltungsproblem. . . . .	302
3.1.1	Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation. . . . .	302
3.1.2	Effizienzindikatoren der Controllingorganisation. . . . .	303
3.2	Zuordnung von Controllingaufgaben zu Aufgabenträgern . . . . .	305
3.3	Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation	306
3.3.1	Kompetenzen des Controlling. . . . .	306
3.3.2	Hierarchische Einordnung der Controllingstellen. . . . .	308
3.4	Organisation des Controllingbereichs. . . . .	309
3.4.1	Gliederung des Controllingbereichs. . . . .	309
3.4.2	Dezentralisation des Controlling. . . . .	310
	Literaturhinweise. . . . .	313

## 4. Kapitel Information

<b>1</b>	<b>Beschaffung und Aufbereitung von Informationen</b> (Bernd Erichson und Peter Hammann)	319
<b>1.1</b>	Begriff und Bedeutung der Information. . . . .	319
<b>1.1.1</b>	Unternehmensführung und Information. . . . .	320
<b>1.1.2</b>	Die zunehmende Bedeutung von Information. . . . .	320



1.1.3	Information, Daten und Kommunikation . . . . .	324
1.2	Entscheidung und Information . . . . .	328
1.2.1	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie . . . . .	329
1.2.1.1	Die Wirkungsfunktion . . . . .	329
1.2.1.2	Die Zielfunktion . . . . .	330
1.2.1.3	Die Ergebnismatrix . . . . .	331
1.2.1.4	Ungewissheitssituationen . . . . .	333
1.2.2	Entscheidungsprozess und Informationsbedarf . . . . .	334
1.2.2.1	Formulierung des Entscheidungsproblems . . . . .	335
1.2.2.2	Festlegung der Zielgröße(n) . . . . .	335
1.2.2.3	Definition der Handlungsalternativen . . . . .	336
1.2.2.4	Definition der Umweltzustände . . . . .	337
1.2.2.5	Ermittlung der Handlungskonsequenzen . . . . .	339
1.2.2.6	Auffinden einer Lösung . . . . .	341
1.2.2.7	Lösung bei mehrfacher Zielsetzung . . . . .	342
1.2.2.8	Umsetzung und Kontrolle . . . . .	343
1.2.2.9	Zusammenfassung . . . . .	343
1.2.3	Strategische Entscheidungen und Situationsanalyse . . . . .	344
1.2.3.1	Strategische Planung . . . . .	345
1.2.3.2	Situationsanalyse . . . . .	346
1.2.4	Qualität von Information . . . . .	349
1.3	Organisation des betrieblichen Informationswesens . . . . .	351
1.4	Informationsentscheidungen . . . . .	354
1.4.1	Bedarfsentscheidung . . . . .	354
1.4.2	Beschaffungsentscheidung . . . . .	355
1.4.3	Budgetentscheidung . . . . .	356
1.5	Informationsbeschaffung . . . . .	358
1.5.1	Primär- und Sekundärforschung . . . . .	358
1.5.2	Planung und Durchführung von Erhebungen . . . . .	360
1.5.2.1	Begriff und Formen der Erhebung . . . . .	360
1.5.2.2	Planung von Erhebungen . . . . .	363
1.5.2.3	Befragung . . . . .	365
1.5.2.4	Beobachtung . . . . .	366
1.6	Informationsverarbeitung . . . . .	367
1.6.1	Datenreduktion . . . . .	368
1.6.2	Analyse von Beziehungen . . . . .	369
1.7	Informationssynthese . . . . .	373
	Literaturhinweise . . . . .	374

<b>2</b>	<b>Informationstechnologie und Informationsmanagement</b> ....	<b>376</b>
	(Erich Zahn)	
2.1	Information als Objekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	376
2.1.1	Interpretation und Abgrenzung von Information. . . . .	376
2.1.1.1	Zeichen, Daten, Informationen . . . . .	376
2.1.1.2	Wissen . . . . .	378
2.1.2	Eigenschaften und Produktion von Information. . . . .	380
2.1.3	Unternehmensführung und Information. . . . .	382
2.2	Technologische Rahmenbedingungen . . . . .	386
2.2.1	Bereiche der Informationstechnologie. . . . .	386
2.2.1.1	Hardware . . . . .	387
2.2.1.2	Software . . . . .	393
2.2.1.3	Middleware. . . . .	396
2.2.1.4	Brainware. . . . .	399
2.2.2	Entwicklungstendenzen der Informationstechnologie. . . . .	399
2.2.3	Auswirkungen der Informationstechnologie. . . . .	401
2.2.4	Electronic Business. . . . .	402
2.2.4.1	Begriff. . . . .	403
2.2.4.2	Akteure des E-Business. . . . .	404
2.2.4.3	Ausblick . . . . .	405
2.3	Informationsmanagement . . . . .	406
2.3.1	Grundlagen des Informationsmanagements. . . . .	406
2.3.2	Strategisches Informationsmanagement . . . . .	410
2.3.3	Operatives Informationsmanagement . . . . .	414
2.4	Managementunterstützungssysteme. . . . .	419
2.4.1	Wesen und Anforderungen. . . . .	419
2.4.2	Arten und Leistungspotenziale. . . . .	420
2.4.3	Ausblick . . . . .	424
	Literaturhinweise. . . . .	426
<b>3</b>	<b>Rechnungswesen</b> . . . . .	<b>429</b>
<b>3.1</b>	<b>Rechnungswesen als Informationssystem</b> . . . . .	<b>429</b>
	(Wolfgang Eisele)	
<b>3.1.1</b>	Abbildung des Unternehmensprozesses im betrieblichen Rechnungswesen. . . . .	429
3.1.2	Aufbau und Ziele des Rechnungswesens. . . . .	432
3.1.2.1	Systematik des Rechnungswesens. . . . .	432
3.1.2.2	Finanzbuchführung . . . . .	434
3.1.2.3	Betriebsbuchführung . . . . .	434

3.1.2.4	Planungsrechnungen . . . . .	435
3.1.3	Organisation des Rechnungswesens . . . . .	435'
3.2	Bilanzen . . . . . (Wolfgang Eisele)	438
3.2.1	Bilanzbegriff . . . . .	438
3.2.2	Bilanzzwecke . . . . .	441
3.2.2.1	Rechenschaft und Rechnungslegung . . . . .	441
3.2.2.2	Informationszweck der Bilanz . . . . .	443
3.2.2.3	Zahlungsbemessungszweck der Bilanz . . . . .	448
3.2.3	Systematik der Bilanzen (Bilanzarten) . . . . .	451
3.2.3.1	Bilanzkonzeptionen . . . . .	451
3.2.3.1.1	Vermögensausweisbilanzen (statische Bilanztheorie) . . . . .	453
3.2.3.1.2	Erfolgsausweisbilanzen (dynamische Bilanztheorie) . . . . .	454
3.2.3.1.2.1	Dynamische Bilanz i. e. S. . . . .	454
3.2.3.1.2.2	Finanzwirtschaftliche Bilanz . . . . .	455
3.2.3.1.2.3	Pagatorische Bilanz . . . . .	455
3.2.3.1.3	Tageswertbilanzen (organische Bilanztheorie) . . . . .	456
3.2.3.1.4	Kapitaltheoretische Bilanzen . . . . .	457
3.2.3.1.5	Informationsbezogene Bilanzierungskonzepte . . . . .	458
3.2.3.2	Bilanzierungshäufigkeit . . . . .	459
3.2.3.3	Zeiträume und Zeitbezug der Bilanzierung . . . . .	460
3.2.3.4	Bilanzinhalte . . . . .	461
3.2.3.4.1	Beständebilanzen . . . . .	461
3.2.3.4.2	Bewegungsrechnungen . . . . .	462
3.2.3.4.3	Intensitätsrechnungen . . . . .	469
3.2.3.5	Abrechnungskreise . . . . .	471
3.2.3.6	Bilanzempfänger . . . . .	472
3.2.3.7	Bilanzierungsanlässe . . . . .	473
3.2.3.7.1	Sozialbilanzen . . . . .	473
3.2.3.7.2	Ökobilanzen . . . . .	474
3.2.4	Jahresabschluss und Bilanzierung . . . . .	477
3.2.4.1	Inventur und Inventar . . . . .	477
3.2.4.2	Rechtliche Grundlagen der Bilanzierung . . . . .	480
3.2.4.2.1	Handelsrechtliche Vorschriften . . . . .	480
3.2.4.2.2	Steuerrechtliche Vorschriften . . . . .	484
3.2.4.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) . . . . .	485
3.2.4.3	Bilanzansatz . . . . .	489
3.2.4.3.1	Bilanzierungsfähigkeit . . . . .	489
3.2.4.3.2	Bilanzierungswahlrecht und Bilanzierungspflicht . . . . .	490
3.2.4.4	Bilanzbewertung und Bilanzausweis . . . . .	492
3.2.4.4.1	Grundlegende Wertmaßstäbe der Bilanzierung . . . . .	492

3.2.4.4.1.1	Anschaffungskosten . . . . .	493
3.2.4.4.1.2	Herstellungskosten . . . . .	493
3.2.4.4.1.3	Tageswerte . . . . .	494
3.2.4.4.1.4	Zukunftswerte . . . . .	496
3.2.4.4.1.5	Steuerliche Wertansätze . . . . .	496
3.2.4.4.2	Formalaufbau der Bilanz (Bilanzausweis) . . . . .	497
3.2.4.4.3	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Bilanzpositionen . . . . .	501
3.2.4.4.3.1	Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs als Bilanzierungshilfe . . . . .	501
3.2.4.4.3.2	Anlagevermögen . . . . .	502
3.2.4.4.3.3	Umlaufvermögen . . . . .	510
3.2.4.4.3.4	Eigenkapital . . . . .	518
3.2.4.4.3.5	Sonderposten mit Rücklageanteil . . . . .	521
3.2.4.4.3.6	Verbindlichkeiten . . . . .	522
3.2.4.4.3.7	Rückstellungen . . . . .	526
3.2.4.4.3.8	Rechnungsabgrenzungsposten . . . . .	528
3.2.4.4.3.9	Latente Steuern . . . . .	530
3.2.4.4.3.10	Stille Reserven . . . . .	531
3.2.4.5	Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	533
3.2.4.5.1	Formalaufbau der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	533
3.2.4.5.2	Erläuterungen zu ausgewählten Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	537
3.2.4.5.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außer- ordentliches Ergebnis . . . . .	537
3.2.4.5.2.2	Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag . . . . .	539
3.2.4.5.2.3	Bilanzgewinn/Bilanzverlust . . . . .	539
3.2.4.6	Anhang . . . . .	540
3.2.5	Konzernabschluss . . . . .	541
3.2.5.1	Rechtliche Grundlagen . . . . .	541
3.2.5.2	Regelungen des DSR zur Konzernrechnungslegung . . . . .	543
3.2.5.3	Konsolidierungsgrundsätze . . . . .	544
3.2.5.4	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungskreis . . . . .	546
3.2.5.5	Konzernbilanz . . . . .	549
3.2.5.6	Kapitalkonsolidierung . . . . .	550
3.2.5.6.1	Vollkonsolidierung mit Minderheitenausweis . . . . .	550
3.2.5.6.2	Vollkonsolidierung im mehrstufigen Konzern . . . . .	556
3.2.5.6.3	Pooling-of-Interests-Methode . . . . .	562
3.2.5.6.4	Quotenkonsolidierung . . . . .	563
3.2.5.6.5	Equity-Methode . . . . .	563
3.2.5.7	Schuldenkonsolidierung . . . . .	565
3.2.5.8	Zwischenerfolgskonsolidierung . . . . .	567
3.2.5.9	Latente Steuern im Konzernabschluss . . . . .	569
3.2.5.10	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	571

3.2.5.11	Währungsumrechnung . . . . .	573
3.2.5.12	Konzernanhang . . . . .	574
3.2.5.12.1	Grundlagen . . . . .	574
3.2.5.12.2	Zusätzliche Bestandteile bei börsennotierten Mutterunter- nehmen . . . . .	575
3.2.5.12.2.1	Kapitalflussrechnung nach DRS 2 . . . . .	575
3.2.5.12.2.2	Segmentberichterstattung nach DRS 3 . . . . .	576
3.2.6	Lagebericht . . . . .	581
3.2.7	Prüfung und Offenlegung . . . . .	582
3.2.7.1	Prüfung der Rechnungslegung . . . . .	582
3.2.7.1.1	Gegenstand und Umfang der Prüfung . . . . .	582
3.2.7.1.2	Prüfungsbericht und Bestätigungsvermerk . . . . .	584
3.2.7.2	Offenlegung . . . . .	586
3.2.8	International anerkannte Rechnungslegungsgrundsätze . . . . .	587
3.2.8.1	Internationalisierung der Rechnungslegung . . . . .	587
3.2.8.2	Institutionelle Träger und deren Verlautbarungen . . . . .	588
3.2.8.2.1	Securities and Exchange Commission (SEC) . . . . .	588
3.2.8.2.2	Financial Accounting Standards Board (FASB) . . . . .	591
3.2.8.2.3	International Accounting Standards Committee (IASC) . . . . .	594
3.2.8.3	Umfang und Verbindlichkeit der international anerkannten Standards . . . . .	599
3.2.8.3.1	US GAAP . . . . .	599
3.2.8.3.2	IAS . . . . .	601
3.2.8.4	Formale Bestandteile der finanziellen Berichterstattung . . . . .	601
3.2.8.4.1	US GAAP . . . . .	601
3.2.8.4.2	IAS . . . . .	608
3.2.8.5	Bilanzierung nach HGB, IAS und US GAAP im Vergleich . . . . .	611
	Abkürzungsverzeichnis . . . . .	621
	Literaturhinweise zu 3.1 und 3.2 . . . . .	622
3.3	Kostenrechnung . . . . . (Gerhard Scherrer)	625
3.3.1	Grundlagen . . . . .	625
3.3.1.1	Aufgaben der Kostenrechnung . . . . .	625
3.3.1.1.1	Kostenrechnung als Lenkungsrechnung . . . . .	626
3.3.1.1.2	Kostenrechnung als Dokumentationsrechnung . . . . .	627
3.3.1.1.3	Kostenrechnung als Kontrollrechnung . . . . .	627
3.3.1.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung . . . . .	628
3.3.1.2.1	Kostenbegriff . . . . .	628
3.3.1.2.2	Kosten und Ausgaben . . . . .	629

3.3.1.2.3	Kosten und Aufwand . . . . .	631
3.3.1.2.4	Leistung, Einnahmen und Ertrag . . . . .	633
3.3.1.3	Gliederung der Kosten . . . . .	633
3.3.1.3.1	Einzelkosten und Gemeinkosten . . . . .	633
3.3.1.3.2	Variable und fixe Kosten . . . . .	635
3.3.1.3.3	Vollkosten und Teilkosten . . . . .	636
3.3.1.3.4	Istkosten und Plankosten . . . . .	637
3.3.1.3.5	Opportunitätskosten . . . . .	639
3.3.2	Systeme der Kostenrechnung . . . . .	640
3.3.2.1	Vergangenheitsbezogene Kostenrechnungssysteme . . . . .	640
3.3.2.1.1	Vergangenheitsbezogene Vollkostenrechnungssysteme . . . . .	641
3.3.2.1.1.1	Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	641
3.3.2.1.1.2	Normalkostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	642
3.3.2.1.2	Vergangenheitsbezogene Teilkostenrechnungssysteme . . . . .	644
3.3.2.1.2.1	Istkostenrechnung auf Grenzkostenbasis . . . . .	645
3.3.2.1.2.2	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	647
3.3.2.2	Zukunftsbezogene Kostenrechnungssysteme . . . . .	649
3.3.2.2.1	Zukunftsbezogene Vollkostenrechnungssysteme . . . . .	650
3.3.2.2.1.1	Starre Plankostenrechnung . . . . .	650
3.3.2.2.1.2	Flexible Plankostenrechnung . . . . .	652
3.3.2.2.1.3	Prozesskostenrechnung . . . . .	655
3.3.2.2.1.4	Zielkostenrechnung . . . . .	660
3.3.2.2.2	Zukunftsbezogene Teilkostenrechnungssysteme . . . . .	667
3.3.2.2.2.1	Grenzplankostenrechnung . . . . .	667
3.3.2.2.2.2	Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	669
3.3.3	Teilgebiete der Kostenrechnung . . . . .	671
3.3.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	671
3.3.3.1.1	Kostenarten . . . . .	672
3.3.3.1.2	Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten . . . . .	673
3.3.3.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	678
3.3.3.2.1	Kostenstellenbildung . . . . .	679
3.3.3.2.2	Kostenverrechnungsprinzipen . . . . .	680
3.3.3.2.3	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens . . . . .	683
3.3.3.2.4	Verrechnung der primären Kostenstellenkosten . . . . .	686
3.3.3.2.5	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . . . . .	687
3.3.3.3	Kostenträgerrechnung . . . . .	695
3.3.3.3.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung . . . . .	695
3.3.3.3.2	Kalkulationsverfahren . . . . .	697
3.3.3.3.2.1	Divisionskalkulation . . . . .	697
3.3.3.3.2.2	Zuschlagskalkulation . . . . .	700
3.3.3.3.2.3	Kuppelproduktkalkulation . . . . .	703
3.3.3.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	706
<b>3.3.3.4.1</b>	<b>Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>707</b>

3.3.3.4.2	Erfolgsgliederung und Bestimmung von Deckungsbeiträgen . . . . .	707
3.3.3.4.3	Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	708
	Literaturhinweise . . . . .	713
4	<b>Prognosen</b> . . . . .	715
	(Klaus Brockhoff)	
4.1	Begriff und Typen der Prognose . . . . .	715
4.1.1	Begriff . . . . .	715
4.1.2	Typen . . . . .	717
4.2	Prognose und Entscheidung . . . . .	721
4.2.1	Typen von Unternehmensrechnungen . . . . .	721
4.2.2	Hauptschritte zur Abwicklung einer Prognose . . . . .	722
4.3	Merkmale der Verfahrenswahl . . . . .	724
4.3.1	Heuristische Merkmale . . . . .	724
4.3.2	Ex post feststellbare statistische Merkmale . . . . .	725
4.3.3	Ökonomische Merkmale . . . . .	727
4.4	Ausgewählte Prognoseverfahren . . . . .	728
4.4.1	Überblick . . . . .	728
4.4.2	Prognosen aus Befragungen . . . . .	729
4.4.2.1	Repräsentativbefragungen . . . . .	729
4.4.2.2	Expertenbefragungen . . . . .	730
4.4.3	Leitindikatoren . . . . .	733
4.4.4	Zeitreihenanalysen . . . . .	736
4.4.4.1	Begriff . . . . .	736
4.4.4.2	Exponentielle Glättung . . . . .	737
4.4.4.3	Box/Jenkins-Verfahren . . . . .	741
4.4.4.4	Künstliche neuronale Netze . . . . .	742
4.4.5	Regressionsmodelle . . . . .	743
4.4.5.1	Ein-Gleichungs-Modelle . . . . .	743
4.4.5.2	Mehr-Gleichungs-Modelle . . . . .	746
4.5	Kombination von Prognoseverfahren . . . . .	747
4.6	Prognosen und elektronische Datenverarbeitung . . . . .	747
	Literaturhinweise . . . . .	750
	<b>Stichwortverzeichnis für Band 2 der ABWL</b> . . . . .	753