

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)

1	Planung und Steuerung als Führungsinstrumente	16
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
2	Arten und Phasen der Planung	33
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
3	Arten und Phasen der Steuerung	61
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
4	Betriebliche Planungs- und Steuerungssysteme	81
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
5	Anwendungen hierarchisch differenzierter Planungen	95
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)

1	Organisation als Führungsinstrument	127
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
2	Grundfragen der Bildung und Integration organisatorischer Subsysteme	136
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
4	Aufbauorganisation	174
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
5	Organisation und Unternehmungsentwicklung	192
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)

1	Abgrenzung des Controlling	217
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
2	Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten	238
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	Organisation des Controlling	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

1	Beschaffung und Aufbereitung von Informationen (Bernd Erichson und Peter Hammann)	319
1.1	Begriff und Bedeutung der Information.	319
1.1.1	Unternehmensführung und Information.	320
1.1.2	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

2	Informationstechnologie und Informationsmanagement	376
	(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
3	Rechnungswesen	429
3.1	Rechnungswesen als Informationssystem	429
	(Wolfgang Eisele)	
3.1.1	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
3.3.3.4.1	Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung	707

3.3.3.4.2	Erfolgsgliederung und Bestimmung von Deckungsbeiträgen	707
3.3.3.4.3	Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung	708
	Literaturhinweise	713
4	Prognosen	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
	Stichwortverzeichnis für Band 2 der ABWL	753