

# Kompendium der Betriebswirtschaftslehre

Von

Prof. Dr. Uwe Bestmann

(Herausgeber)

Prof. Dr. Günter Ebert

Prof. Dr. Helgo Grimm-Curtius

Prof. Dr. Rolf Pfeiffer

Prof. Dr. Peter Preißler

Prof. Dr. Eckardt Wanner

Prof. Dr. Georg Wenzel

Prof. Dr. Otto Wiese

8., durchgesehene Auflage

Oldenbourg Verlag München Wien

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung: Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>1</b>
A. Das Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	1
B. Die Typologie der Betriebe . . . . .	2
C. Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften. . . . .	3
D. Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre. . . . .	3
<b>Erster Teil: Betriebswirtschaftlicher Gesamtprozeß und konstitutiver Rahmen ..</b>	<b>S</b>
1. Kapitel: Betriebswirtschaftlicher Gesamtprozeß . . . . .	7
A. Grundmodell des Systems „Unternehmung“ . . . . .	7
I. Die Unternehmung als produktives, soziotechnisches System. . . . .	7
II. Der Gesamtprozeß der Unternehmung . . . . .	8
B. Zielsetzungen wirtschaftlichen Handelns. . . . .	9
I. Rationalprinzip (Nutzenmaximierung). . . . .	9
II. Produktivität und Wirtschaftlichkeit . . . . .	10
III. Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht. . . . .	11
IV. Das Zielsystem der Unternehmung . . . . .	11
C. Wertschöpfungsprozeß und Produktionsfaktoren. . . . .	13
I. Wertbildung und -Verteilung . . . . .	13
II. Produktionsfaktoren und Produktivitätsbedingungen. . . . .	14
1. Elementarfaktoren . . . . .	14
2. Dispositive Faktoren . . . . .	15
D. Entscheidungsprozesse und Risiko. . . . .	15
I. Phasen des Entscheidungsprozesses. . . . .	15
II. Entscheidungstatbestände. . . . .	16
1. Funktionale Entscheidungstatbestände. . . . .	16
2. Genetische Entscheidungstatbestände. . . . .	17
III. Entscheidungen und Risiko. . . . .	18
2. Kapitel: Konstitutive Unternehmungsentscheidungen. . . . .	21
A. Wahl der Rechtsform . . . . .	21
I. Problemstellung . . . . .	21
1. Entscheidungstatbestand: Rechtsform. . . . .	21
2. Rechtliche Abgrenzungskriterien. . . . .	21
II. Einzelunternehmen. . . . .	23
III. Personengesellschaften. . . . .	24
1. BGB-Gesellschaft/Unterbeteiligung . . . . .	24
2. Stille Gesellschaft . . . . .	25
3. Offene Handelsgesellschaft (OHG). . . . .	25
4. Kommanditgesellschaft (KG). . . . .	25
5. Die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)....	25
IV. Kapitalgesellschaften . . . . .	25
1. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). . . . .	25
2. Aktiengesellschaft (AG). . . . .	26
V. Sonstige Grundformen. . . . .	29

VI. Kombinationsformen	29
1. GmbH & Co. (KG)	29
2. Betriebsaufspaltung	30
VII. Rechtsform-Auswahlkriterien	31
1. Außersteuerliche Auswahlkriterien	31
2. Laufende Steuerbelastung	34
a) Steuern der Gesellschaft	34
b) Steuern des Gesellschafter	36
c) Steueroptimale Rechtsform	37
VIII. Rechtsformen öffentlicher Betriebe	38
B. Standort-Wahl	40
I. Problemstellung	40
II. Standortalternativen (Beurteilung)	41
1. Standortfaktoren	41
a) Systeme von Standortfaktoren	41
b) Gütereinsatzbedingte Standortfaktoren	42
c) Absatzbedingte Standortfaktoren	43
d) Gewichtung von Standortfaktoren	43
2. Standortanalyse/Standortprognose	44
3. Bewertung von Standort-Angeboten	44
III. Standort-Optimierung	44
1. Typologie der Standortmodelle	44
2. Kostenorientierte Standortmodelle	45
a) Kontinuierliche Transportkostenminimierung	45
b) Räumlich-diskrete Transportkostenminimierung	47
3. Gewinnorientierte Standortmodelle	48
a) Grundmodell der gemischt-ganzzahligen Programmierung	48
b) Erweiterungen des Grundmodells	50
4. Standortsimulation mit EDV	51
C. Zusammenschluß-Bildung	52
I. Problemstellung	52
1. Entscheidungstatbestand	52
2. Wettbewerbsrechtliche Einschränkungen	54
II. Konzentrativen Zusammenschlußformen	55
1. Überblick: Konzentrationsformen	55
2. Verbundene Unternehmen gem. §§ 15 ff. AktG	56
a) Mehrheitsbeteiligung/Mehrheitsbesitz	56
b) Abhängige/Herrschende Unternehmen	58
c) Konzernunternehmen	58
d) Wechselseitige Beteiligungen gem. § 19 AktG	59
e) Unternehmensverträge gem. §§ 291f. AktG	59
3. Rechtliche Vereinigung (Fusion im weiteren Sinne)	59
a) Verschmelzung	59
b) Übertragende Umwandlung	60
III. Kooperative Zusammenschlußformen	61
1. Überblick: Kooperationsformen	61
2. Kartellrechtsfreie Kooperationsformen	62
a) Kooperation als „Gegenkonzentration“	62
b) Einzelne Kooperationsformen	62

3. Kartelle (Horizontale Wettbewerbsbeschränkungen) . . . . . 63  
 4. Sonstiges kartellrechtlich geregeltes Verhalten . . . . . 66  
 IV. Zieloptimierung durch Zusammenschlüsse . . . . . 66  
 V. Wirtschaftsverbände . . . . . 67

**Zweiter Teil: Unternehmensführung . . . . . 73**

1. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensführung . . . . . 75

A. Stellung und Bedeutung der Unternehmensführung in der modernen Betriebswirtschaftslehre . . . . . 75

I. Unternehmung als System . . . . . 76

II. Denken in Systemen . . . . . 79

III. Mehrschichtiges Menschenbild . . . . . 79

B. Wesen und Entwicklung der Unternehmensführung . . . . . 80

I. Zum Begriff der Unternehmensführung . . . . . 80

II. Führungsaufgaben und Führungsprozesse . . . . . 82

C. Träger der Unternehmensführung . . . . . 84

I. Begriff der Führungskraft . . . . . 84

II. Hierarchische Ordnung der Führungskräfte . . . . . 85

III. Bedeutung der Führungskräfte . . . . . 86

2. Kapitel: Die Teilfunktionen der Unternehmensführung . . . . . 87

A. Kernfunktionen . . . . . 87

I. Entscheiden . . . . . 87

1. Wesen und Bedeutung . . . . . 87

2. Ablauf des Entscheidungsprozesses . . . . . 88

3. Gliederung der Entscheidungen . . . . . 92

II. Kommunizieren . . . . . 93

1. Wesen und Bedeutung . . . . . 93

2. Ablauf des Kommunikationsprozesses . . . . . 95

3. Gliederung der Kommunikation . . . . . 97

B. Sachbezogene Führungsfunktionen . . . . . 98

I. Ziele setzen . . . . . 98

1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensziele . . . . . 98

2. Zielbildungsprozeß . . . . . 99

3. Gliederung der Ziele . . . . . 100

II. Planen . . . . . 101

1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensplanung . . . . . 101

2. Ablauf des Planungsprozesses . . . . . 101

3. Gliederung der Planung . . . . . 104

III. Organisieren . . . . . 106

1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensorganisation . . . . . 106

2. Ablauf des Organisationsprozesses . . . . . 109

3. Gliederung der Organisation . . . . . 110

IV. Kontrollieren . . . . . 112

1. Wesen und Bedeutung der Unternehmenskontrolle . . . . . 112

2. Ablauf des Kontrollprozesses . . . . . 113

3. Gliederung der Kontrolle . . . . . 116

C. Personenbezogene Führungsfunktionen	117
I. Delegieren	117
1. Wesen und Bedeutung	117
2. Delegationsprozeß	118
3. Konsequenzen und Grenzen des Delegierens	119
II. Motivieren	120
1. Wesen und Bedeutung	120
2. Motivationsprozeß	122
3. Konsequenzen und Grenzen des Motivierens	123
III. Entwickeln	123
1. Wesen und Bedeutung der Personalentwicklung	123
2. Personalentwicklungsprozeß	124
3. Konsequenzen und Grenzen der Personalentwicklung	125
3. Kapitel: Gestaltung der Unternehmensführung	127
A. Führungssysteme	127
I. Problemlösungstechniken	127
II. Managementsysteme	129
1. Entscheiden im Ausnahme fall (Management by Exception)	129
2. Kommunikationssystem (Management by Communication)	129
3. Planungssystem (Management by Planning)	130
a) Strukturierung der Unternehmensplanung	130
b) Integration der Teilplanungen	132
c) Wirkungen der integrierten Unternehmensplanung	133
d) Formale Aspekte der Planung	134
4. Organisationssystem (Management by Organization)	137
a) Strukturierungsprinzipien der Unternehmensorganisation	137
b) Praxisrelevante Organisationssysteme	139
c) Gestaltung des Organisationssystems	141
5. Kontroll- und Steuerungssystem (Management by Controlling)	142
III. Führungsmodelle	144
1. Das Harzburger Modell	144
2. Führen durch Zielsetzung (Management by Objectives)	145
B. Führungsstile	147
I. Wesen der Führungsstile	147
1. Führungsinhalt	147
2. Führungsumfang	148
3. Führungsorganisation	149
4. Zusammenwirken der Einflußfaktoren	150
II. Führungsstilmodelle	150
1. Traditionelle Führungsstilmodelle	150
2. Moderne Führungsstilmodelle	151
III. Unternehmensführung in der Praxis	152
1. Bestimmungsfaktoren realer Führungsformen	152
2. Auswirkungen auf das Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse	153



2. Bestellpunktverfahren	194
3. Bestellrhythmusverfahren	194
IV. Zusammenfassung	195
D. Probleme der Materialbeschaffung	195
I. Optimale Beschaffungsmenge	195
1. Einflußfaktoren bei der Beschaffungsmengenoptimierung	196
a) Beschaffungskosten	196
b) Bestellkosten	196
c) Lagerhaltungskosten	197
2. Ermittlung der optimalen Beschaffungsmenge	197
a) Das Grundmodell	197
b) Lösung des Optimierungsproblems	198
3. Grenzen und praktische Überlegungen	200
a) Modifikationen des Grundmodells	200
b) Praktische Überlegungen	202
II. Der Beschaffungsvollzug (Einkauf)	202
1. Beschaffungswege	202
a) Direktbezug vom Hersteller	202
b) Handel	203
c) Zusammenfassung	203
2. Beschaffungstermine	203
3. Abwicklung einer Bestellung	203
a) Die Einkaufsabteilung	203
b) Angebote	204
c) Bestellung	204
4. Beschaffungskontrolle	205
a) Terminüberwachung	205
b) Eingangskontrolle	205
c) Rechnungskontrolle	205
5. Kontrolle und Steuerung der Einkaufstätigkeit	205
E. Probleme des Materiallagerwesens	207
I. Aufgaben und Arten der Läger	207
1. Aufgaben der Läger	207
2. Arten der Läger	207
II. Planung des Lagers	208
1. Grundsätze	208
2. Lagerstandort	208
3. Lagerausstattung	208
4. Arbeitsweise im Lager	209
III. Lagerverwaltung	209
1. Steuerung von Materialeingang und Materialausgang	209
2. Analyse des Lagerbestandes	209
3. Kapitel: Die Fertigung	211
A. Begriffsabgrenzung und Überblick	211
B. Das Fertigungsprogramm	212
C. Die Fertigungsverfahren	213
I. Überblick	213

II. Organisationstypen der Fertigung .....	214
1. Die Werkstattfertigung .....	214
2. Die Fließfertigung .....	215
3. Konkretisierungsformen .....	216
a) Gruppenfertigung .....	216
b) Fließband- und vollautomatische Fertigung .....	216
III. Fertigungstypen .....	217
1. Einzelfertigung .....	217
2. Serienfertigung .....	217
3. Sortenfertigung .....	217
4. Massenfertigung .....	218
5. Zusammenfassung .....	218
IV. Technische Fertigungsverfahren im Einzelnen .....	219
V. Verfahrensbestimmende Faktoren .....	221
1. Erzeugniseigenschaften und -merkmale .....	222
2. Sachliche und personelle Ausstattung .....	222
3. Werkstoffe und Teile .....	222
4. Wirtschaftlichkeit und Rentabilität .....	222
D. Die Fertigungsvorbereitung .....	223
I. Übersicht .....	223
II. Die Fertigungsplanung .....	225
1. Programmplanung (Auftragsumwandlung und Bedarf) .....	225
2. Vollzugsplanung (Fertigungsablaufplanung) .....	227
III. Die Fertigungssteuerung .....	228
1. Begriff und Wesen .....	228
2. Bereitstellung und Werkstattvorbereitung .....	229
a) Bereitstellung der Arbeits- und Fertigungsunterlagen .....	229
b) Die Materialbereitstellung .....	233
c) Die Werkstattvorbereitung .....	233
3. Durchlaufterminierung und Belastungssteuerung .....	234
a) Überblick .....	234
b) Durchlaufterminierung .....	234
c) Belastungssteuerung .....	243
IV. Die Fertigungsvorbereitung mit Hilfe der EDV .....	246
.Die Fertigungsdurchführung .....	249
I. Einführung .....	249
II. Das System der Produktionsfaktoren im Überblick .....	249
DI. Die Produktions- und Kostentheorie .....	250
1. Die Produktionsfunktionen .....	250
a) Das Ertragsgesetz .....	252
b) Die Cobb-Douglas-Produktionsfunktion .....	258
c) Die Leontief-Produktionsfunktion .....	260
d) Die CES-Produktionsfunktion .....	262
2. Die Kostenfunktionen .....	268
a) Optimale Produktionsplanung bei konstanten Faktorpreisen Die Minimalkostenkombination .....	269
b) Der Expansionspfad .....	271

c) Die Kostenfunktion bei linear-homogenen Produktionsfunktionen (konstante Skalenerträge) . . . . .	272
d) Die Kostenfunktion bei homogenen Produktionsfunktionen . . . . .	273
e) Die Kostenfunktion bei nicht-homogener Produktionsfunktion . . . . .	273
f) Zusammenfassung . . . . .	274
IV. Die menschliche Arbeitsleistung . . . . .	276
1. Einführung . . . . .	276
2. Bestimmungsfaktoren für die menschliche Arbeit . . . . .	277
3. Die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen . . . . .	278
a) Die Arbeitsstudien . . . . .	278
b) Die Arbeitszeitregelung . . . . .	279
c) Die Arbeitsplatzgestaltung . . . . .	279
d) Das Betriebsklima . . . . .	281
4. Das Arbeitsentgelt . . . . .	281
a) Grundsätze der Entlohnung . . . . .	281
b) Methoden der Arbeitsbewertung . . . . .	282
c) Lohnformen . . . . .	286
d) Die Ermittlung der Zeiten . . . . .	289
e) Erfolgsbeteiligung . . . . .	299
V. Die Betriebsmittel und Werkstoffe . . . . .	300
F. Die Fertigungskontrolle . . . . .	301
I. Die Durchführungskontrolle . . . . .	301
II. Das Qualitätswesen . . . . .	301
1. Die Qualität . . . . .	301
2. Die Aufgaben des Qualitätswesens . . . . .	302
3. Methoden zur Qualitätssicherung . . . . .	303
4. Die Qualitätskosten . . . . .	306
III. Die Kostenkontrolle . . . . .	306
<b>Vierter Teil: Marketing</b> . . . . .	<b>309</b>
1. Kapitel: Marketing-Begriff und Abgrenzung . . . . .	311
A. Absatz und Marketing . . . . .	311
B. Die Entwicklung des Marketing-Begriffs . . . . .	312
2. Kapitel: Marketing als marktorientierte Unternehmensführung . . . . .	315
A. Historische Ansatzpunkte . . . . .	315
B. Führungsprinzip und Unternehmensorganisation . . . . .	317
C. Marktorientierte Unternehmensorganisationen . . . . .	317
I. Das Produkt-Management . . . . .	317
II. Die Divisions-(Sparten-)Organisation . . . . .	319
III. Die Matrix-Organisation . . . . .	321
3. Kapitel: Marketing als entscheidungsorientiertes System . . . . .	323
A. Zum Systemgedanken . . . . .	323
B. Marketing-Ziele . . . . .	324
C. Die Informationsbeschaffung . . . . .	325

I. Zur Bedeutung von Informationen . . . . .	325
II. Die Marketinginformation . . . . .	325
1. Objektive (quantitative) Marktdaten . . . . .	326
2. Subjektive (qualitative) Marktdaten . . . . .	328
D. Die Techniken der Informationsgewinnung . . . . .	332
I. Gewinnung von Sekundärinformationen . . . . .	333
II. Gewinnung von einmaligen Primärinformationen . . . . .	333
III. Gewinnung von laufenden Primärinformationen . . . . .	336
E. Auswertung der Daten . . . . .	336
4. Kapitel: Die Marketing-Planung . . . . .	341
A. Strategische Marketing-Planung . . . . .	341
B. Taktische Marketing-Planung . . . . .	344
C. Operative Marketing-Planung . . . . .	345
5. Kapitel: Entscheidungsfindung . . . . .	347
A. Entscheidung unter Risiko . . . . .	348
B. Entscheidung unter Ungewißheit . . . . .	350
6. Kapitel: Die Realisierung . . . . .	353
7. Kapitel: Die Distribution . . . . .	355
A. Vertriebsorganisation . . . . .	355
B. Vertriebswege . . . . .	357
C. Marketing-Logistik . . . . .	360
8. Kapitel: Produkt-Politik . . . . .	363
A. Produktlebenszyklus . . . . .	363
B. Produktpolitische Grundstrategien . . . . .	366
I. Marktdurchdringung . . . . .	367
II. Marktentwicklung . . . . .	367
III. Produktentwicklung . . . . .	368
VI. Diversifikation . . . . .	369
p V. Der Innovationsprozeß . . . . .	370
-Programm-(Sortiments-)Politik . . . . .	373
!%ervice-Politik . . . . .	374
ritel: Preispolitik . . . . .	377
Bußfaktoren . . . . .	377
olitische Strategien . . . . .	379
nentarium der Preispolitik . . . . .	383
el: Kommunikationspolitik . . . . .	387
sförderung . . . . .	388
:Relations . . . . .	390

C. Werbung	392
I. Werbestrategie	392
II. Realisieren der Werbestrategie	394
III. Werbeerfolgskontrolle	397
11. Kapitel: Das Marketing-Mix	401
<b>Fünfter Teil: Investition und Finanzierung</b>	<b>405</b>
1. Kapitel: Grundlegung	407
A. Leistungs- und finanzwirtschaftlicher Bereich der Unternehmung	407
B. Kapitalbedarf, Finanzierung und Investition	409
C. Die Zielsetzungen finanzwirtschaftlichen Handelns	411
I. Das Rentabilitätsziel	412
II. Das Liquiditätsziel	413
III. Das Sicherheitsziel	413
IV. Das Unabhängigkeitsziel	414
V. Zielkonflikte	414
2. Kapitel: Der Kapitalbedarf der Unternehmung	415
A. Die Determinanten des Kapitalbedarfs	415
B. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs	417
I. Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe allgemeiner Verfahren	419
II. Die Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe des Finanzplans	421
3. Kapitel: Investition	427
A. Grundlegung	427
I. Investition und Investitionsarten	427
II. Die Investitionsentscheidung	427
B. Die Verfahren der Investitionsrechnung	429
I. Die Verfahren zur Beurteilung einzelner Investitionsobjekte	430
1. Die statischen Verfahren	430
a) Die Kostenvergleichsrechnung	430
b) Die Gewinnvergleichsrechnung	433
c) Die Rentabilitätsvergleichsrechnung	436
d) Die Amortisationsrechnung	437
2. Die finanzmathematischen Verfahren	438
a) Die Kapitalwertmethode	439
b) Die Annuitätenmethode	442
c) Die dynamische Amortisationsrechnung	442
d) Die Interne-Zinssatz-Methode	443
e) Der Vergleich sich ausschließender Alternativen	446
f) Der Einfluß von Steuern auf die Investitionsentscheidung	448
g) Verfahren zur Bestimmung von Nutzungsdauerentscheidungen und des optimalen Ersatzzeitpunktes	449
3. Verfahren zur Lösung von Programmentscheidungen	450
2. Die statischen Verfahren	430
a) Die Kostenvergleichsrechnung	430
b) Die Gewinnvergleichsrechnung	433
c) Die Rentabilitätsvergleichsrechnung	436
d) Die Amortisationsrechnung	437
2. Die finanzmathematischen Verfahren	438
a) Die Kapitalwertmethode	439
b) Die Annuitätenmethode	442
c) Die dynamische Amortisationsrechnung	442
d) Die Interne-Zinssatz-Methode	443
e) Der Vergleich sich ausschließender Alternativen	446
f) Der Einfluß von Steuern auf die Investitionsentscheidung	448
g) Verfahren zur Bestimmung von Nutzungsdauerentscheidungen und des optimalen Ersatzzeitpunktes	449
3. Verfahren zur Lösung von Programmentscheidungen	450
4. Kapitel: Die Finanzierung	453
A. Die Außenfinanzierung mit Eigenkapital	453



E. Finanzierungsersatzmaßnahmen . . . . .	498
I. Kapitalfreisetzung im Anlage- und Umlaufvermögen als Finanzierungs- ersatzmaßnahme . . . . .	500
1. Die Kapitalfreisetzung im Anlagevermögen . . . . .	500
a) Die vorzeitige Vermögensliquidation . . . . .	500
b) Der Kapitalfreisetzung- und Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen . . . . .	500
2. Die Kapitalfreisetzung im Umlaufvermögen . . . . .	504
a) Allgemeine Möglichkeiten . . . . .	504
b) Das Factoring . . . . .	505
II. Fremdeigentum als Vermögensersatz . . . . .	507
1. Fremdeigentum als Vermögensersatz bei Werkstoffen . . . . .	507
2. Fremdeigentum als Vermögensersatz bei Anlagen-Leasing . . . . .	507
<b>Sechster Teil: Personalwesen . . . . .</b>	<b>513</b>
1. Kapitel: Grundlagen des betrieblichen Personalwesens . . . . .	515
A. Zunehmende Bedeutung des betrieblichen Personalwesens im Rahmen der Unternehmenspolitik . . . . .	515
B. Zielsetzung und Aufgabenstellung des betrieblichen Personalwesens . . . . .	515
I. Ziele des betrieblichen Personalwesens . . . . .	515
1. Wirtschaftliche Ziele . . . . .	515
2. Soziale Ziele . . . . .	516
II. Aufgaben des betrieblichen Personalwesens . . . . .	516
C. Organisatorische Einordnung des betrieblichen Personalwesens . . . . .	518
2. Kapitel: Personalorganisation . . . . .	519
A. Organisation der Aufgabenteilung . . . . .	519
I. Berufsfachliche Gesichtspunkte . . . . .	519
II. Räumliche und personelle Überschaubarkeit . . . . .	520
III. Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung . . . . .	520
B. Organisation der Einheit der Auftragserteilung . . . . .	520
C. Planen und Gestalten der Arbeitsplätze . . . . .	521
D. Organisation des Personalbereichs . . . . .	523
I. Personalleiter . . . . .	523
II. Arbeitsdirektor . . . . .	524
III. Personal- und Sozialabteilung . . . . .	524
1. Aufgaben . . . . .	524
2. Abteilungsgliederung . . . . .	525
IV. Ablauforganisation im Personalbereich . . . . .	525
E. Arbeitsordnung und Betriebsverfassung . . . . .	527
I. Arbeitsordnung . . . . .	527
II. Betriebsrat . . . . .	527
1. Wahl . . . . .	527
2. Aufgaben . . . . .	528
III. Wirtschaftsausschuß . . . . .	528

3. Kapitel: Personalaufwand	531
A. Gliederung des Personalaufwands	531
I. Begriff	531
II. Gliederung	531
B. Gestaltung des Personalaufwands	531
C. Leistungsentgelt	532
I. Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibung	533
II. Arbeitsstudie (Arbeitsmethode und Arbeitsablauf)	533
III. Normalleistung	535
IV. Tätigkeitsbewertung	537
1. Methoden	537
2. Auswahl und Gewichtung der Anforderungsmerkmale	538
3. Aufstellung eines Bewertungsschemas	538
V. Entgeltfestsetzung	540
1. Tarifgruppen	540
2. Entgelte für Mehrleistung	540
3. Aufstellen einer Gehalts- und Lohnordnung	541
D. Entgeltformen	541
I. Zeitlohn	542
II. Stücklohn (Akkordlohn)	542
III. Leistungszulagen und Prämien	543
IV. Sozialzulagen	543
V. Erfolgsbeteiligung	544
1. Ziele	544
2. Hauptformen	545
a) Produktionsbeteiligung	545
b) Wertschöpfungsbeteiligung	545
c) Umsatzbeteiligung	545
d) Ausschüttungsgewinnbeteiligung	546
e) Unternehmungsgewinnbeteiligung	547
f) Substanzgewinnbeteiligung	547
3. Berechnung	547
4. Formen der Ausschüttung	549
5. Rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte	549
el: Personalplanung und Personalbeschaffung	551
j des Personalbedarfs	551
I. Ziel der Personalplanung	551
. Voraussetzungen	552
. Hilfsmittel	552
en neuer Mitarbeiter	553
Der innerbetriebliche Arbeitsmarkt	553
. Externe Personalbeschaffung	553
Buslese	554
• Beurteilungsunterlagen	554
, Vorurteilungsgespräch	557
, Eignungstest verfahren	559

D. Arbeitsvertrag	560
I. Zustandekommen	560
II. Form und Inhalt	561
5. Kapitel: Personalführung	563
A. Führungsaufgaben	563
I. Planen und Disponieren	563
II. Aufträge erteilen	564
III. Kontrollieren	564
IV. Pflege der Gruppenbeziehungen	565
B. Führungsstil	565
I. Autoritärer Führungsstil	566
II. Kooperativer Führungsstil	566
C. Führungstechniken	567
I. Führung durch Zielvereinbarung	567
II. Delegation	568
III. Kontrolle	568
IV. Beurteilung und Förderung	568
V. Information und Kommunikation	569
VI. Motivation	573
6. Kapitel: Personalverwaltung	575
I. Personalakte	575
II. Personalkartei	576
III. Personalstatistiken	576
<b>Siebenter Teil: Rechnungswesen</b>	<b>581</b>
<b>Erster Abschnitt: Kostenrechnung</b>	<b>583</b>
1. Kapitel: Grundlagen	583
A. Notwendigkeit und Aufgabe einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung	583
B. Hierarchische Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung	589
C. Die Terminologie der Kosten- und Leistungsrechnung	593
I. Das Kostenverursachungsprinzip	594
II. Der Kostenbegriff	594
III. Der Leistungsbegriff	596
IV. Unterschiede zwischen Aufwand und Kosten	596
2. Kapitel: Die Basissteine eines Kostenrechnungssystems	605
I. Die Kostenartenrechnung	606
II. Die Kostenstellenrechnung	61f
1. Gliederung der Kostenstellen	61f
2. Der Kostenstellenplan	611
3. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Kostenstellenrechnung	61S
III. Die Kostenträgerrechnung	62C
1. Der Kostenträgerbegriff	62C



2. Kapitel: Rechtliche Grundlagen	669
A. Handelsrechtliche Vorschriften	669
I. Rechtsgrundlagen der EG	669
II. Übersicht über die Vorschriften für alle Kaufleute	671
III. Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften	672
IV. Vorschriften des Aktiengesetzes	673
V. Sonstige Vorschriften	673
1. Spezialvorschriften für die GmbH und Genossenschaften	673
2. Rechnungslegung nach dem Publizitätsgesetz	674
B. Steuerrechtliche Vorschriften	674
I. Grundsätzliche Rechnungslegungspflichten	674
II. Vorschriften zur steuerlichen Bilanzierung	675
III. Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz und Umkehrung des Prinzips	675
C. Zusammenfassende Übersicht	676
3. Kapitel: Bilanzierungsvorschriften für alle Kaufleute	679
A. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	679
I. Begriff und Quellen	679
II. Wichtige Einzelgrundsätze	679
1. Richtigkeit und Willkürfreiheit	679
2. Klarheit und Übersichtlichkeit	680
3. Vollständigkeit und Verrechnungsverbot	680
B. Inhalt des Jahresabschlusses	681
I. Bilanz	681
1. Übersicht	681
2. Anlagevermögen	682
3. Umlaufvermögen	685
4. Passiva	687
5. Rechnungsabgrenzungsposten	692
6. Haftungsverhältnisse	693
II. Gewinn- und Verlustrechnung	693
C. Ergänzungen zu den Bilanzierungsansätzen	694
I. Bilanzierungsgebote, -Wahlrechte und -verbote	694
II. Steuerrechtliche Abgrenzung zwischen Betriebs- und Privatvermögen	695
4. Kapitel: Bewertungsvorschriften für alle Kaufleute	697
A. Bewertungsgrundsätze	697
I. Bilanzidentität	697
II. Going-Concern-Prinzip	697
III. Stichtags- und Einzelbewertungsprinzip	697
IV. Vorsichtsprinzip	698
V. Abgrenzungsprinzip	698
VI. Bewertungsstetigkeit	699
B. Grundlegende Bewertungsinhalte	699
I. Anschaffungskosten	700

II. Herstellungskosten	701
III. Teilwert	702
IV. Bewertungsvereinfachungsverfahren	703
1. Festwertverfahren	703
2. Gruppenbewertung	704
3. Durchschnittsverfahren	704
4. Verbrauchsfolgeverfahren	706
C. Bewertung des Anlagevermögens	708
I. Bewertungsgruppen in der Handels- und Steuerbilanz	708
II. Die Wertansätze im Überblick	709
III. Planmäßige Abschreibungen und Absetzungen	710
1. Grundlagen	710
2. Die wichtigsten Abschreibungsmethoden	712
a) Lineare Abschreibung	712
b) Degressive Abschreibung	713
c) Leistungsbedingte Abschreibung	715
d) Sonstige Abschreibungsmethoden	716
3. Einzelfragen	716
a) Kombination und Wechsel der Abschreibungsmethoden	716
b) Abschreibungsbeginn und Vereinfachungsregel	718
c) Abschreibungen des Geschäfts- und Firmenwertes	718
d) Abschreibungen auf Gebäude	719
IV. Außerplanmäßige Abschreibungen und sonstige Wertkorrekturen	720
1. Korrekturwerte in der Handelsbilanz	720
a) Beizulegender Wert	721
b) Ermessensabschreibungen	723
c) Steuerrechtliche (Sonder-)Abschreibungen	723
2. Außergewöhnliche Abschreibungen und Absetzungen in der Steuerbilanz	724
3. Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter	724
4. Zuschreibung, Wertaufholung	725
D. Bewertung des Umlaufvermögens	726
I. Die Wertansätze im Überblick	726
II. Einzelfragen zur Bewertung des Umlaufvermögens	728
E. Bewertung der Passiva	730
I. Überblick	730
II. Bewertung der Rückstellungen	730
1. Pensionsrückstellungen	731
2. Andere Rückstellungen	731
III. Bewertung der Verbindlichkeiten	732
F. Zusammenfassende Übersicht	732
5. Kapitel: Ergänzende Vorschriften für Kapitalgesellschaften	737
A. Allgemeine Merkmale	737
I. Anwendungsgrundsatz	737
II. Größenklassen	737
III. Prüfung	738
IV. Offenlegung	738

B. Grundlegende Vorschriften zum Jahresabschluß und Lagebericht . . . . .	740
I. Allgemeine Rechnungslegungsvorschriften . . . . .	740
1. Inhalt und Fristen der Rechnungslegung . . . . .	740
2. Generalnorm . . . . .	741
3. Allgemeine Gliederungsgrundsätze . . . . .	741
II. Bilanz . . . . .	744
1. Gliederung . . . . .	744
2. Ergänzende Erläuterungen . . . . .	744
3. Anlagespiegel . . . . .	745
III. Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	747
1. Gliederung . . . . .	747
2. Erläuterungen zu ausgewählten Positionen . . . . .	749
3. Erleichterungen für kleine und mittelgroße Kapitalgesellschaften _____	752
IV. Anhang . . . . .	753
V. Lagebericht . . . . .	758
C. Besondere Ansatzvorschriften . . . . .	758
I. Aufwendungen für die Inangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs . . . . .	758
II. Eigenkapital . . . . .	759
III. Sonderposten mit Rücklageanteil . . . . .	761
IV. Steuerabgrenzung . . . . .	762
D. Besondere Bewertungsvorschriften . . . . .	765
I. Unterbewertungsverbot . . . . .	765
II. Wertaufholungsgebot . . . . .	765
Stichwortverzeichnis . . . . .	769