

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

Einleitung: Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.....	1
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
Erster Teil: Betriebswirtschaftlicher Gesamtprozeß und konstitutiver Rahmen ..	S
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. Konzentriative 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

	Dritter Teil: Materialwirtschaft und Fertigung	157
I	1. Kapitel: Die betrieblichen Grundfunktionen	159
j	2. Kapitel: Die Materialwirtschaft	161
	A. Begriffsabgrenzung und Überblick	161
	I. Wesen der Materialwirtschaft	161
	1. Begriff Materialwirtschaft.....	161
	2. Begriff und Arten des Materials (Objekte)	162
	3. Organisatorische Eingliederung der Materialwirtschaft in ein Unter- nehmen	162
	4. Bedeutung der Materialwirtschaft für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens	163
	II. Das materialwirtschaftliche Optimum	164
	1. Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft	164
	2. Problembereiche	165
	3. Lösungsmöglichkeiten	166
	a) Bereitstellungsprinzipien	166
	b) Kriterien für die Wahl der Bereitstellungsmaßnahmen	167
	B. Probleme des Materialbedarfs	169
	I. Die Ermittlung der Bedarfsmenge	169
	1. Das Erzeugungsprogramm als Grundlage des Bedarfs (Bedarfsauflösung)	169
	a) Vorbemerkungen	169
	b) Hilfsmittel und Verfahren der Bedarfsrechnung	170
	c) Bruttobedarf/Nettobedarf	175
	d) Terminisierung des Bedarfs	175
	2. Der Materialverbrauch als Grundlage des Bedarfs (Bedarfsvorhersage)	176
	a) Vorbemerkungen	176
	b) Voraussetzungen	176
	c) Vorhersageverfahren (stochastische Methoden) der verbrauchs- gebundenen Bedarfsplanung	178
	II. Materialsortiment und Materialkennzeichnung	184
	1. Schlüsselung	184
	2. Optimierung des Materialsortiments	186
	III. Selbsterstellung und Fremdbezug (Kaufen oder Fertigen)	186
	C. Probleme des Materialbestands (Vorratsmenge) und der Bestelldisposition ..	187
	I. Einführung	187
	1. Aufgaben der Materialbestandsführung	187
	2. Bestandsarten	188
	3. Bestandsstrategien und Bestandsplanung	189
	a) Bestandsstrategien	189
	b) Bestandsplanung	191
	II. Auftragsgesteuerte Disposition	192
	1. Grundlagen	192
	2. Disposition	192
	III. Verbrauchsgesteuerte Disposition	193
	1. Lagerkurve und Sicherheitsbestand	193

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
Vierter Teil: Marketing	309
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
Fünfter Teil: Investition und Finanzierung	405
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 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
Sechster Teil: Personalwesen	513
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
Siebenter Teil: Rechnungswesen	581
Erster Abschnitt: Kostenrechnung	583
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. Die Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung) 622
 a) Das Umsatzkostenverfahren 624
 b) Das Gesamtkostenverfahren 624
 3. Die Kostenträgerstückrechnung 625
 a) Formen der Kostenträgerstückrechnung 625
 b) Vor-, Zwischen-, Nachkalkulation 626
 3. Kapitel: Vollkostenrechnung oder Teilkostenrechnung?.....629
 A. Wesensunterschiede von Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung. 631
 B. Die Grenzkostenrechnung (Direct Costing) 636
 C. Die Einzelkostenrechnung 637
 D. Die Mängel der Vollkostenrechnung 637
 E. Der Informationsgehalt der Teilkostenrechnung an Beispielen. 641
 4. Kapitel: Die Planungsaufgabe der Kostenrechnung 645
 A. Die Ermittlung und Vorgabe der Plankosten (Kostenplanung) 645
 B. Der Soll-Ist-Vergleich 646
 C. Die Abweichungsanalyse 647
 D. Entwicklungstendenzen 650

> r

r	Abschnitt:	Bilanzen	651
	apitel:	Betriebswirtschaftliche Grundlagen	653
£	Bilanzen	als Informationsinstrument der Unternehmung.....	653
	I.	Wesen und Aufgaben.	653
	1.	Begriff Bilanz	653
f	2.	Buchführung und Bilanz als Teil des betrieblichen Rechnungswesens .	653
	3.	Die Aufgaben von Bilanzen.	654
	a)	Problematik der Aufgabenbestimmung	654
	b)	Interessenten der Information.	654
-	c)	Einzelaufgaben	655
,		Bilanzenarten	655
		technische Grundlagen der Gewinnermittlung	657
,		Oewinnermittlung durch Bilanzvergleich (Betriebsvermögens-	
**	ergleich)	657
		zusammenhang und Zweischneidigkeit der Bilanz.	658
	retische	Grundgedanken	661
		Teilungen zur Bilanztheorie.	661
5		Bilanztheorie.....	662
•	Altere	statische Bilanztheorie.....	663
	Dieneuere	statische Bilanztheorie.	663
,		Dynamische Bilanztheorie	664
,	Organische	Bilanztheorie	666
I.	Neuere	bilanztheoretische Ansätze.	668

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