

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Herausgegeben von

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

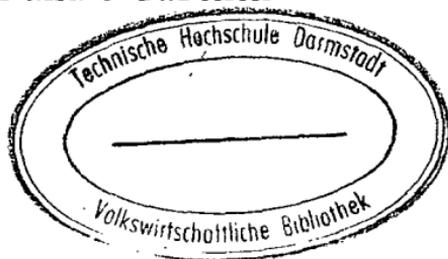
Band 2: Führung

Mit Beiträgen von

M. Schweitzer, K. Bleicher, B. Erichson,
P. Hammann, W. Eisele, G. Scherrer, K. Brockhoff,
E. Zahn

4., durchgesehene Auflage

104 Abbildungen und 8 Tabellen



Gustav Fischer Verlag · Stuttgart · New York

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Führung	1
1. Aufgaben der Führung	1
2. Führungskonzeptionen	1
3. Führungsinstrumente	4
Literaturhinweise	7

1. Kapitel **Planung und Kontrolle** (Marcell Schweitzer)

1 Planung als Führungsinstrument	9
1.1 Begriff und Zwecke der Planung	9
1.1.1 Begriff der Planung und des Planes	9
1.1.2 Zwecke der Planung	12
1.2 Teilaufgaben und Phasen des Planungsprozesses	14
1.3 Planung und Information	17
1.3.1 Begriff der Information	17
1.3.2 Planung als informationsverarbeitender Prozeß	18
1.3.3 Planung bei verschiedenen Informationsständen	19
1.4 Grundannahmen der Planung	20
2 Arten der Planung	24
2.1 Arten der Planung nach Bezugsgrößen	24
2.2 Arten der Planung nach Koordinationsarten	26
2.2.1 Kennzeichnung der Koordinationsarten	26
2.2.2 Planungen nach der zeitlichen Koordination	27
2.2.3 Planungen nach der sachlichen Koordination	28
2.2.4 Planungen nach der hierarchischen Koordination	30
2.3 Arten der Planung nach Anpassungsarten	31
2.3.1 Kennzeichnung der Anpassungsarten	31
2.3.2 Planungen nach dem Anpassungsrhythmus	31
2.3.3 Planungen nach der Verbindlichkeit von Teilplänen	32
3 Teilaufgaben der Planungsphasen	35
3.1 Zielbildung	35
3.2 Problemfeststellung	38

3.3	Alternativensuche	39
3.4	Prognose	41
3.5	Alternativenbewertung und Entscheidung	44
4	Betriebliche Planungssysteme	48
4.1	Bestandteile eines Plans	48
4.2	Aufbau eines angewandten Planungssystems	51
4.3	Die Beurteilung von Planungssystemen	54
4.3.1	Eigenschaften von Planungssystemen	54
4.3.2	Die Ergiebigkeit von Planungssystemen	57
5	Kontrolle als Führungsinstrument	60
5.1	Begriff und Zweck der Kontrolle	60
5.2	Phasen und Teilaufgaben der Kontrolle	63
5.3	Arten der Kontrolle	65
5.3.1	Arten der Kontrolle nach Bezugsgrößen	65
5.3.2	Arten der Kontrolle nach Plan- und Vergleichsgrößen	66
5.4	Betriebliche Kontrollsysteme	68
5.4.1	Beispiel einer Planungs- und Kontrollrechnung	68
5.4.2	Ergiebigkeit von Kontrollsystemen	68
	Literaturhinweise	70

X **2. Kapitel**
Organisation
(Knut Bleicher)

1	Ansätze der Organisationstheorie	73
1.1	Einzelansätze	73
1.2	Gesamtansätze	78
2	Umwelt und Unternehmen als Bedingungsrahmen der Organisation	82
2.1	Umwelt des Unternehmens	82
2.2	Universalistische und instrumentale Organisationsbetrachtung	84
3	Das Organisationssystem des Unternehmens	86
3.1	Organisation als Führungsinstrument	86
3.2	Struktur und Verhalten	86
3.3	Organisationsanalyse und Organisationssynthese	87

3.4	Elemente des Organisationssystems	88
3.5	Beziehungen des Organisationssystems	90
3.6	Basis- und Zwischensysteme der Organisation	92
3.6.1	Basissysteme	92
3.6.2	Zwischensysteme	94
3.7	Konfiguration: Die Gestalt des Organisationssystems	97
4	Formen und Modelle der Organisation	101
4.1	Organisationsformen	101
4.1.1	Typen von Organisationsformen	101
4.1.1.1	Organisationsformen auf Dauer	103
4.1.1.2	Organisationsformen auf Zeit	109
4.1.2	Verhalten unterschiedlicher Organisationsformen	110
4.1.2.1	Die Problematik der Harmonisationsfunktion	110
4.1.2.2	Die Problematik des Harmonisationsprinzips	112
4.1.2.3	Die Problematik der Harmonisationsdauer	113
4.1.3	Anwendungsbedingungen unterschiedlicher Organisationsformen	115
4.2	Organisationsmodelle	116
4.2.1	Eindimensionale Organisationsmodelle	116
4.2.1.1	Verrichtungsorganisation	117
4.2.1.2	Objektorganisation	123
4.2.1.3	Regionalorganisation	130
4.2.2	Mehrdimensionale Organisationsmodelle	133
4.2.2.1	Grundmodelle der Matrixorganisation	134
4.2.2.2	Grundmodell der Tensororganisation	136
4.2.2.3	Das Verhalten mehrdimensionaler Organisationsmodelle	136
5	Die Harmonisation von Strategie, Struktur und Kultur	139
	Literaturhinweise	148

3. Kapitel Information

1	Grundlagen der Informationsbeschaffung und -aufbereitung	153
	(Bernd Erichson und Peter Hammann)	
1.1	Entscheidung und Information	153
1.1.1	Begriffe	154
1.1.2	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	157

1.1.3	Informationen zur Formulierung des Entscheidungsproblems	158
1.1.4	Informationen zur Lösung des Entscheidungsproblems	160
1.1.5	Das Problem der Ungewißheit	162
1.1.6	Das Problem der Unvollständigkeit	163
1.2	Organisation des betrieblichen Informationswesens	164
1.3	Informationsentscheidungen	168
1.3.1	Bedarfsentscheidung	168
1.3.2	Beschaffungsentscheidung	169
1.3.3	Budgetentscheidung	171
1.4	Informationsbeschaffung	172
1.4.1	Befragung	178
1.4.2	Beobachtung	179
1.5	Informationsverarbeitung	180
1.5.1	Datenreduktion	181
1.5.2	Datenanalyse (Dependenzanalyse)	183
1.6	Informationssynthese	187
	Literaturhinweise	188
2	Rechnungswesen	189
	(Abschnitte 2.1 und 2.2: Wolfgang Eisele, Abschnitt 2.3: Gerhard Scherrer)	
2.1	<i>Das Rechnungswesen als Informationssystem</i>	<i>189</i>
	(Wolfgang Eisele)	
2.1.1	Die Abbildung des Unternehmensprozesses im betrieblichen Rechnungswesen	189
2.1.2	Aufbau, Gliederung und Ziele des Rechnungswesens	193
2.1.3	Die organisatorische Ausgestaltung des Rechnungswesens	196
2.2	<i>Bilanzen (Wolfgang Eisele)</i>	<i>199</i>
2.2.1	Der Bilanzbegriff	199
2.2.2	Die Bilanzzwecke	203
2.2.2.1	Rechenschaft und Rechnungslegung	203
2.2.2.2	Der Informationszweck der Bilanz	205
2.2.2.3	Der Zahlungsbemessungszweck der Bilanz	210
2.2.3	Systematik der Bilanzen (Bilanzarten)	214
2.2.3.1	Bilanzkonzeptionen	214
2.2.3.1.1	Vermögensausweisbilanzen (statische Bilanztheorie)	216

2.2.3.1.2	Erfolgsausweisbilanzen (dynamische Bilanztheorie)	217
2.2.3.1.3	Tageswertbilanzen (organische Bilanztheorie)	219
2.2.3.1.4	Kapitaltheoretische Bilanzen und Antibilanzkonzeptionen	220
2.2.3.2	Bilanzierungsanlässe	221
2.2.3.3	Bilanzierungszeiträume	222
2.2.3.4	Bilanzinhalte	223
2.2.3.4.1	Beständebilanzen	224
2.2.3.4.2	Bewegungsbilanzen	225
2.2.3.4.3	Intensitätsrechnungen	230
2.2.3.5	Abrechnungskreise	231
2.2.3.6	Bilanzempfänger	233
2.2.4	Die Praxis der Bilanzierung	234
2.2.4.1	Rechtliche Grundlagen der Bilanzierung	234
2.2.4.1.1	Handelsrechtliche Vorschriften	234
2.2.4.1.2	Steuerrechtliche Vorschriften	238
2.2.4.1.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB)	239
2.2.4.2	Wertmaßstäbe der Bilanzierung	243
2.2.4.2.1	Anschaffungskosten	243
2.2.4.2.2	Herstellungskosten	244
2.2.4.2.3	Tageswerte	246
2.2.4.2.4	Zukunftswerte	247
2.2.4.2.5	Steuerliche Wertansätze	247
2.2.4.3	Die Bilanz	248
2.2.4.3.1	Formalaufbau der Bilanz	248
2.2.4.3.2	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Bilanzpositionen	249
2.2.4.3.2.1	Aufwendungen für die Inangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs	249
2.2.4.3.2.2	Anlagevermögen	251
2.2.4.3.2.3	Umlaufvermögen	260
2.2.4.3.2.4	Eigenkapital	267
2.2.4.3.2.5	Rücklagen	268
2.2.4.3.2.6	Sonderposten mit Rücklageanteil	272
2.2.4.3.2.7	Verbindlichkeiten	273
2.2.4.3.2.8	Rückstellungen	276
2.2.4.3.2.9	Rechnungsabgrenzungsposten	278
2.2.4.3.2.10	Latente Steuern	280
2.2.4.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung)	282

2.2.4.4.1	Formalaufbau der Erfolgsrechnung	282
2.2.4.4.2	Erläuterungen zu ausgewählten Posten der Gewinn- und Verlustrechnung	283
2.2.4.4.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliches Ergebnis	283
2.2.4.4.2.2	Jahresüberschuß	288
2.2.4.4.2.3	Bilanzgewinn	289
2.2.4.5	Anhang und Lagebericht	289
2.2.5	Die Praxis der Konzernrechnungslegung	291
2.2.5.1	Rechtliche Grundlagen	291
2.2.5.2	Konsolidierungsgrundsätze	293
2.2.5.3	Konzernrechnungslegung nach dem Aktiengesetz 1965	295
2.2.5.3.1	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungs- kreis	295
2.2.5.3.2	Die Konzernbilanz	297
2.2.5.3.2.1	Kapitalkonsolidierung	297
2.2.5.3.2.2	Schuldenkonsolidierung	301
2.2.5.3.2.3	Zwischengewinnkonsolidierung	305
2.2.5.3.3	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	307
2.2.5.3.3.1	Die vollkonsolidierte Gewinn- und Ver- lustrechnung	308
2.2.5.3.3.2	Die teilkonsolidierte Gewinn- und Ver- lustrechnung	309
2.2.5.3.3.3	Die vollkonsolidierte Gewinn- und Ver- lustrechnung in vereinfachter Form	310
2.2.5.3.4	Der Konzerngeschäftsbericht	311
2.2.5.4	Konzernrechnungslegung nach dem Handelsge- setzbuch 1985	311
2.2.5.4.1	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungs- kreis	312
2.2.5.4.2	Der Konzernabschluß	314
2.2.5.4.3	Kapitalkonsolidierung	314
2.2.5.4.3.1	Vollkonsolidierung mit Minderheiten- ausweis	315
2.2.5.4.3.2	Pooling-of-Interests-Methode	321
2.2.5.4.3.3	Quotenkonsolidierung	321
2.2.5.4.3.4	Equity-Methode	322
2.2.5.4.4	Schuldenkonsolidierung	325
2.2.5.4.5	Zwischenerfolgskonsolidierung	325
2.2.5.4.6	Latente Steuern im Konzernabschluß	327
2.2.5.4.7	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	328

2.2.5.4.8 Konzernanhang und Konzernlagebericht . . .	328
2.2.6 Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses . . .	329
2.2.6.1 Prüfung der Rechnungslegung	329
2.2.6.1.1 Gegenstand und Umfang der Prüfung	330
2.2.6.1.2 Prüfungsbericht	331
2.2.6.2 Offenlegung des Jahresabschlusses	332
2.2.7 Internationalisierung der Rechnungslegung	333
Literaturhinweise zu 2.1 und 2.2	336
2.3 <i>Kostenrechnung</i> (Gerhard Scherrer)	338
2.3.1 Aufgaben und Grundbegriffe der Kostenrechnung . .	338
2.3.1.1 Aufgaben der Kostenrechnung	338
2.3.1.2 Grundbegriffe der Kostenrechnung	339
2.3.2 Systeme der Kostenrechnung	345
2.3.2.1 Vergangenheitsorientierte Kostenrechnungssysteme	346
2.3.2.1.1 Vergangenheitsorientierte Vollkostenrechnungssysteme	346
2.3.2.1.1.1 Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis . .	346
2.3.2.1.1.2 Normalkostenrechnung auf Vollkostenbasis	347
2.3.2.1.2 Vergangenheitsorientierte Teilkostenrechnungssysteme	350
2.3.2.1.2.1 Istkostenrechnung auf Grenzkostenbasis	351
2.3.2.1.2.2 Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	354
2.3.2.2 Zukunftsorientierte Kostenrechnungssysteme . .	356
2.3.2.2.1 Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . .	357
2.3.2.2.1.1 Starre Plankostenrechnung	357
2.3.2.2.1.2 Flexible Plankostenrechnung	359
2.3.2.2.2 Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis . . .	362
2.3.2.3 Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung . .	364
2.3.3 Teilgebiete der Kostenrechnung	366
2.3.3.1 Kostenartenrechnung	366
2.3.3.1.1 Prinzipien der Erfassung und Verrechnung von Kosten in der Kostenartenrechnung . . .	367
2.3.3.1.2 Verfahren der Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten	367
2.3.3.1.3 Planung und Kontrolle der Einzelkosten . . .	372
2.3.3.2 Kostenstellenrechnung	375

2.3.3.2.1	Prinzipien der Kostenstellenbildung und Kostenverteilung	375
2.3.3.2.2	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	378
2.3.3.2.3	Verfahren der Verrechnung primärer und sekundärer Kostenstellenkosten	381
2.3.3.2.4	Planung und Kontrolle der Gemeinkosten . .	387
2.3.3.3	Kostenträgerrechnung	390
2.3.3.3.1	Zielsetzung der Kostenermittlung für die Leistungseinheit	390
2.3.3.3.2	Kalkulationsverfahren	391
2.3.3.3.2.1	Divisionskalkulationen	392
2.3.3.3.2.2	Zuschlagskalkulationen	394
2.3.3.3.3	Planung und Kontrolle der Kostenträgerko- sten	398
2.3.3.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung	400
2.3.3.4.1	Zielsetzungen der Ermittlung des Perioden- erfolgs	400
2.3.3.4.2	Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrech- nung	401
2.3.3.4.2.1	Betriebserfolg auf Vollkostenbasis	401
2.3.3.4.2.2	Betriebserfolg auf Teilkostenbasis	404
2.3.3.4.3	Planung und Kontrolle des Betriebserfolgs . .	406
	Literaturhinweise	411
3	Prognosen	413
	(Klaus Brockhoff)	
3.1	Begriff und Typen der Prognose	413
3.1.1	Begriff	413
3.1.2	Typen	415
3.2	Prognose und Entscheidung	419
3.2.1	Der formale Zusammenhang der Rechenwerke des Unternehmens	419
3.2.2	Hauptschritte zur Abwicklung einer Prognose	420
3.2.3	Merkmale der Verfahrenswahl	422
3.2.3.1	Heuristische Merkmale	422
3.2.3.2	Ex post feststellbare statistische Merkmale	423
3.2.3.3	Ökonomische Merkmale	426
3.3	Ausgewählte Prognoseverfahren	430
3.3.1	Vorbemerkung	430
3.3.2	Prognosen aus Befragungen	431

3.3.2.1	Repräsentativbefragungen	431
3.3.2.2	Expertenbefragungen	432
3.3.3	Leitindikatoren	435
3.3.4	Zeitreihenanalysen	438
3.3.5	Regressionsmodelle	445
3.3.5.1	Ein-Gleichungs-Modelle	445
3.3.5.2	Mehr-Gleichungs-Modelle	449
3.4	Prognosen und elektronische Datenverarbeitung	450
	Literaturhinweise	453
4	Informationstechnologie und Informationsmanagement	455
	(Erich Zahn)	
4.1	Überblick	455
4.2	Wesen der Informationstechnologie	456
4.2.1	Begriff der Informationstechnologie	456
4.2.2	Bereiche der Informationstechnologie	456
4.2.3	Entwicklung der Informationstechnologie	458
4.3	Informationstechnologie und Entscheidungsprozesse	461
4.3.1	Bedeutung der Information	461
4.3.2	Informations-Entscheidungs-Systeme	463
4.3.3	Mensch-Maschine-Systeme	465
4.4	Computergestützte Informationssysteme	467
4.4.1	Komponenten	468
4.4.1.1	Daten und Datenbanken	470
4.4.1.2	Modell- und Methodenbanken	473
4.4.1.3	Software und Hardware	477
4.4.1.4	Benutzer	480
4.4.2	Funktionen	481
4.4.2.1	Datenerfassung	481
4.4.2.2	Datenspeicherung	482
4.4.2.3	Datentransformation	482
4.4.2.4	Datenübertragung	483
4.4.2.5	Datensicherung, Datenschutz und Datenintegri- tät	483
4.4.3	Anwendungen	484
4.4.3.1	Evolution	485
4.4.3.2	Leistungsniveau	487
4.4.3.3	Leistungspotentiale	490
4.5	Informationstechnologie und Systemgestaltung	494
4.5.1	Organisationsproblematik	494
4.5.2	Gestaltungsaspekte	495

4.5.3 Implementierungsstrategien	498
4.6 Ausblick	499
Literaturhinweise	502
Stichwortverzeichnis	505