

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



R. 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 ..	5
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	19
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
IV. Kapitalgesellschaften	25
1. Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	25
2. Aktiengesellschaft (AG)	26
V. Sonstige Grundformen	28

VI. Kombinationsformen	29
1. GmbH & Co. (KG)	29
2. Betriebsaufspaltung	29
VII. Rechtsform – Auswahlkriterien	31
1. Außersteuerliche Auswahlkriterien	31
2. Laufende Steuerbelastung	32
a) Steuern der Gesellschaft	32
b) Steuern des Gesellschafter	33
c) Steueroptimale Rechtsform	35
VIII. Rechtsformen öffentlicher Betriebe	36
B. Standort-Wahl	37
I. Problemstellung	37
II. Standortalternativen (Beurteilung)	39
1. Standortfaktoren	39
a) Systeme von Standortfaktoren	39
b) Gütereinsatzbedingte Standortfaktoren	39
c) Absatzbedingte Standortfaktoren	40
d) Gewichtung von Standortfaktoren	40
2. Standortanalyse/Standortprognose	41
3. Bewertung von Standort-Angeboten	41
III. Standort-Optimierung	42
1. Typologie der Standortmodelle	42
2. Kostenorientierte Standortmodelle	43
a) Kontinuierliche Transportkostenminimierung	43
b) Räumlich-diskrete Transportkostenminimierung	44
3. Gewinnerorientierte Standortmodelle	45
a) Grundmodell der gemischt-ganzzahligen Programmierung	45
b) Erweiterungen des Grundmodells	48
4. Standortsimulation mit EDV	48
C. Zusammenschluß-Bildung	49
I. Problemstellung	49
1. Entscheidungstatbestand	49
2. Wettbewerbsrechtliche Einschränkungen	51
II. Konzentriative Zusammenschlußformen	52
1. Überblick: Konzentrationsformen	52
2. Verbundene Unternehmen gem. §§ 15 ff. AktG	53
a) Mehrheitsbeteiligung/Mehrheitsbesitz	53
b) Abhängige/Herrschende Unternehmen	55
c) Konzernunternehmen	55
d) Wechselseitige Beteiligungen gem. § 19 AktG	56
e) Unternehmensverträge gem. §§ 291 f. AktG	56
3. Rechtliche Vereinigung (Fusion im weiteren Sinne)	56
a) Verschmelzung	56
b) Übertragende Umwandlung	57
III. Kooperative Zusammenschlußformen	58
1. Überblick: Kooperationsformen	58
2. Kartellrechtsfreie Kooperationsformen	59
a) Kooperation als „Gegenkonzentration“	59
b) Einzelne Kooperationsformen	60

3. Kartelle (Horizontale Wettbewerbsbeschränkungen)	60
4. Sonstiges kartellrechtlich geregeltes Verhalten	63
IV. Zieloptimierung durch Zusammenschlüsse	63
V. Wirtschaftsverbände	64
Zweiter Teil: Unternehmensführung	71
1. Kapitel: Grundlagen der Unternehmensführung	73
A. Stellung und Bedeutung der Unternehmensführung in der modernen Betriebswirtschaftslehre	73
I. Unternehmung als System	73
II. Denken in Systemen	75
III. Mehrschichtiges Menschenbild	76
B. Wesen und Entwicklung der Unternehmensführung	76
I. Zum Begriff der Unternehmensführung	76
II. Führungsaufgaben und Führungsprozesse	78
C. Träger der Unternehmensführung	80
I. Begriff der Führungskraft	80
II. Hierarchische Ordnung der Führungskräfte	80
III. Bedeutung der Führungskräfte	82
2. Kapitel: Die Teilfunktionen der Unternehmensführung	83
A. Kernfunktionen	83
I. Entscheiden	83
1. Wesen und Bedeutung	83
2. Ablauf des Entscheidungsprozesses	84
3. Gliederung der Entscheidungen	88
II. Kommunizieren	89
1. Wesen und Bedeutung	89
2. Ablauf des Kommunikationsprozesses	91
3. Gliederung der Kommunikation	93
B. Sachbezogene Führungsfunktionen	94
I. Ziele setzen	94
1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensziele	94
2. Zielbildungsprozeß	94
3. Gliederung der Ziele	95
II. Planen	96
1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensplanung	96
2. Ablauf des Planungsprozesses	97
3. Gliederung der Planung	100
III. Organisieren	102
1. Wesen und Bedeutung der Unternehmensorganisation	102
2. Ablauf des Organisationsprozesses	104
3. Gliederung der Organisation	106
IV. Kontrollieren	107
1. Wesen und Bedeutung der Unternehmenskontrolle	107
2. Ablauf des Kontrollprozesses	108
3. Gliederung der Kontrolle	111

C. Personenbezogene Führungsfunktionen	113
I. Delegieren	113
1. Wesen und Bedeutung	113
2. Delegationsprozeß	114
3. Konsequenzen und Grenzen des Delegierens	114
II. Motivieren	115
1. Wesen und Bedeutung	
2. Motivationsprozeß	117
3. Konsequenzen und Grenzen des Motivierens	118
III. Entwickeln	119
1. Wesen und Bedeutung der Personalentwicklung	119
2. Personalentwicklungsprozeß	119
3. Konsequenzen und Grenzen der Personalentwicklung	121
3. Kapitel: Gestaltung der Unternehmensführung	123
A. Führungssysteme	123
I. Problemlösungstechniken	123
II. Managementsysteme	125
1. Entscheiden im Ausnahmefall (Management by Exception)	125
2. Kommunikationssystem (Management by Communication)	125
3. Planungssystem (Management by Planning)	126
a) Strukturierung der Unternehmensplanung	126
b) Integration der Teilplanungen	128
c) Wirkungen der integrierten Unternehmensplanung	129
d) Formale Aspekte der Planung	129
4. Organisationssystem (Management by Organization)	130
a) Strukturierungsprinzipien der Unternehmensorganisation	130
b) Praxisrelevante Organisationssysteme	132
c) Gestaltung des Organisationssystems	134
5. Kontroll- und Steuerungssystem (Management by Controlling)	135
III. Führungsmodelle	137
1. Das Harzburger Modell	137
2. Führen durch Zielsetzung (Management by Objectives)	138
B. Führungsstile	140
I. Wesen der Führungsstile	140
1. Führungsinhalt	140
2. Führungsumfang	141
3. Führungsorganisation	142
4. Zusammenwirken der Einflußfaktoren	143
II. Führungsstilmodelle	143
1. Traditionelle Führungsstilmodelle	143
2. Moderne Führungsstilmodelle	144
III. Unternehmensführung in der Praxis	145
1. Bestimmungsfaktoren realer Führungsformen	145
2. Auswirkungen auf das Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse	146

Dritter Teil: Materialwirtschaft und Fertigung	149
1. Kapitel: Die betrieblichen Grundfunktionen	151
2. Kapitel: Die Materialwirtschaft	153
A. Begriffsabgrenzung und Überblick	153
I. Wesen der Materialwirtschaft	153
1. Begriff Materialwirtschaft	153
2. Begriff und Arten des Materials (Objekte)	154
3. Organisatorische Eingliederung der Materialwirtschaft in ein Unternehmen	154
4. Bedeutung der Materialwirtschaft für die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens	155
II. Das materialwirtschaftliche Optimum	156
1. Ziele und Aufgaben der Materialwirtschaft	156
2. Problembereiche	157
3. Lösungsmöglichkeiten	158
a) Bereitstellungsprinzipien	158
b) Kriterien für die Wahl der Bereitstellungsmaßnahmen	159
B. Probleme des Materialbedarfs	160
I. Die Ermittlung der Bedarfsmenge	160
1. Das Erzeugungsprogramm als Grundlage des Bedarfs (Bedarfsauflösung)	161
a) Vorbemerkungen	161
b) Hilfsmittel und Verfahren der Bedarfsrechnung	161
c) Bruttobedarf/Nettobedarf	166
d) Terminisierung des Bedarfs	167
2. Der Materialverbrauch als Grundlage des Bedarfs (Bedarfsvorhersage)	167
a) Vorbemerkungen	167
b) Voraussetzungen	168
c) Vorhersageverfahren (stochastische Methoden) der verbrauchsgelassenen Bedarfsplanung	169
II. Materialsortiment und Materialkennzeichnung	175
1. Schlüsselung	175
2. Optimierung des Materialsortiments	176
III. Selbsterstellung und Fremdbezug (Kaufen oder Fertigen)	177
C. Probleme des Materialbestands (Vorratsmenge) und der Bestelldisposition ..	178
I. Einführung	178
1. Aufgaben der Materialbestandsführung	178
2. Bestandsarten	178
3. Bestandsstrategien und Bestandsplanung	180
a) Bestandsstrategien	180
b) Bestandsplanung	182
II. Auftragsgesteuerte Disposition	183
1. Grundlagen	183
2. Disposition	183
III. Verbrauchsgesteuerte Disposition	184
1. Lagerkurve und Sicherheitsbestand	184

2. Bestellpunktverfahren	185
3. Bestellrhythmusverfahren	185
IV. Zusammenfassung	185
D. Probleme der Materialbeschaffung	186
I. Optimale Beschaffungsmenge	186
1. Einflußfaktoren bei der Beschaffungsmengenoptimierung	186
a) Beschaffungskosten	187
b) Bestellkosten	187
c) Lagerhaltungskosten	187
2. Ermittlung der optimalen Beschaffungsmenge	188
a) Das Grundmodell	188
b) Lösung des Optimierungsproblems	189
3. Grenzen und praktische Überlegungen	190
a) Modifikationen des Grundmodells	190
b) Praktische Überlegungen	191
II. Der Beschaffungsvollzug (Einkauf)	193
1. Beschaffungswege	193
a) Direktbezug vom Hersteller	193
b) Handel	193
c) Zusammenfassung	193
2. Beschaffungstermine	194
3. Abwicklung einer Bestellung	194
a) Die Einkaufsabteilung	194
b) Angebote	195
c) Bestellung	195
4. Beschaffungskontrolle	195
a) Terminüberwachung	195
b) Eingangskontrolle	197
c) Rechnungskontrolle	197
5. Kontrolle und Steuerung der Einkaufstätigkeit	197
E. Probleme des Materiallagerwesens	197
I. Aufgaben und Arten der Läger	198
1. Aufgaben der Läger	198
2. Arten der Läger	198
II. Planung des Lagers	198
1. Grundsätze	198
2. Lagerstandort	198
3. Lagerausstattung	199
4. Arbeitsweise im Lager	199
III. Lagerverwaltung	199
1. Steuerung von Materialeingang und Materialausgang	199
2. Analyse des Lagerbestandes	200
3. Kapitel: Die Fertigung	201
A. Begriffsabgrenzung und Überblick	201
B. Das Fertigungsprogramm	202
C. Die Fertigungsverfahren	203
I. Überblick	203

II. Organisationstypen der Fertigung	204
1. Die Werkstattfertigung	204
2. Die Fließfertigung	205
3. Konkretisierungsformen	206
a) Gruppenfertigung	206
b) Fließband- und vollautomatische Fertigung	206
III. Fertigungstypen	207
1. Einzelfertigung	207
2. Serienfertigung	207
3. Sortenfertigung	207
4. Massenfertigung	208
5. Zusammenfassung	208
IV. Technische Fertigungsverfahren im Einzelnen	209
V. Verfahrensbestimmende Faktoren	211
1. Erzeugniseigenschaften und -merkmale	211
2. Sachliche und personelle Ausstattung	212
3. Werkstoffe und Teile	212
4. Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	212
D. Die Fertigungsvorbereitung	213
I. Übersicht	213
II. Die Fertigungsplanung	214
1. Programmplanung (Auftragsumwandlung und Bedarf)	215
2. Vollzugsplanung (Fertigungsablaufplanung)	217
III. Die Fertigungssteuerung	217
1. Begriff und Wesen	217
2. Bereitstellung und Werkstattvorbereitung	219
a) Bereitstellung der Arbeits- und Fertigungsunterlagen	219
b) Die Materialbereitstellung	223
c) Die Werkstattvorbereitung	223
3. Durchlaufterminierung und Belastungssteuerung	224
a) Überblick	224
b) Durchlaufterminierung	224
c) Belastungssteuerung	233
IV. Die Fertigungsvorbereitung mit Hilfe der EDV	236
E. Die Fertigungsdurchführung	238
I. Einführung	238
II. Das System der Produktionsfaktoren im Überblick	239
III. Die Produktions- und Kostentheorie	239
1. Die Produktionsfunktionen	239
2. Die Kostenfunktionen	241
IV. Die menschliche Arbeitsleistung	242
1. Einführung	242
2. Bestimmungsfaktoren für die menschliche Arbeit	242
3. Die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen	243
a) Die Arbeitsstudien	243
b) Die Arbeitszeitregelung	245
c) Die Arbeitsplatzgestaltung	245
d) Das Betriebsklima	247

4. Das Arbeitsentgelt	247
a) Grundsätze der Entlohnung	247
b) Methoden der Arbeitsbewertung	247
c) Lohnformen	252
d) Die Ermittlung der Zeiten	255
e) Erfolgsbeteiligung	265
V. Die Betriebsmittel und Werkstoffe	266
F. Die Fertigungskontrolle	266
I. Die Durchführungskontrolle	266
II. Das Qualitätswesen	267
1. Die Qualität	267
2. Die Aufgaben des Qualitätswesens	267
3. Methoden zur Qualitätssicherung	268
4. Die Qualitätskosten	271
III. Die Kostenkontrolle	272
Vierter Teil: Marketing	275
1. Kapitel: Marketing – Begriff und Abgrenzung	277
A. Absatz und Marketing	277
B. Die Entwicklung des Marketing-Begriffs	278
2. Kapitel: Marketing als marktorientierte Unternehmensführung	281
A. Historische Ansatzpunkte	281
B. Führungsprinzip und Unternehmensorganisation	283
C. Marktorientierte Unternehmensorganisationen	283
I. Das Produkt-Management	283
II. Die Divisions-(Sparten-)Organisation	285
III. Die Matrix-Organisation	287
3. Kapitel: Marketing als entscheidungsorientiertes System	289
A. Zum Systemgedanken	289
B. Marketing-Ziele	291
C. Die Informationsbeschaffung	291
I. Zur Bedeutung von Informationen	291
II. Die Marketinginformation	291
1. Objektive (quantitative) Marktdaten	292
2. Subjektive (qualitative) Marktdaten	294
D. Die Techniken der Informationsgewinnung	298
I. Gewinnung von Sekundärinformationen	298
II. Gewinnung von einmaligen Primärinformationen	299
III. Gewinnung von laufenden Primärinformationen	301
E. Auswertung von Daten	303
4. Kapitel: Die Marketing-Planung	307
A. Strategische Marketing-Planung	307

B. Taktische Marketing-Planung	309
C. Operative Marketing-Planung	310
5. Kapitel: Entscheidungsfindung	311
A. Entscheidung unter Risiko	312
B. Entscheidung unter Ungewißheit	314
6. Kapitel: Die Realisierung	317
7. Kapitel: Die Distribution	319
A. Vertriebsorganisation	319
B. Vertriebswege	321
C. Marketing-Logistik	324
8. Kapitel: Produkt-Politik	327
A. Produktlebenszyklus	327
B. Marktintensivierung	331
I. Produktpositionierung	331
II. Produktlöschung	331
C. Produkt- und Programmpolitik	332
I. Produktmodifikation	333
II. Produktvariation	333
III. Programmpolitik	333
D. Diversifikation	334
I. Diversifikationsformen und Diversifikationsmethoden	334
II. Der Innovationsprozeß	336
9. Kapitel: Preispolitik	341
A. Einflußfaktoren	341
B. Preispolitische Strategien	343
C. Instrumentarium der Preispolitik	346
10. Kapitel: Kommunikationspolitik	349
A. Verkaufsförderung	351
B. Public Relations	353
C. Werbung	354
I. Werbestrategie	355
II. Realisieren der Werbestrategie	356
III. Werbeerfolgskontrolle	359
11. Kapitel: Das Marketing-Mix	363
Fünfter Teil: Investition und Finanzierung	367
1. Kapitel: Grundlegung	369
A. Leistungs- und finanzwirtschaftlicher Bereich der Unternehmung	369
B. Kapitalbedarf, Finanzierung und Investition	370

C. Die Zielsetzungen finanzwirtschaftlichen Handelns	372
I. Das Rentabilitätsziel	373
II. Das Liquiditätsziel	373
III. Das Sicherheitsziel	374
IV. Das Unabhängigkeitsziel	374
2. Kapitel: Der Kapitalbedarf der Unternehmung	377
A. Die Determinanten des Kapitalbedarfs	377
B. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs	380
I. Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe allgemeiner Verfahren	381
II. Die Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe des Finanzplans	383
3. Kapitel: Investition	387
A. Grundlegung	387
I. Investition und Investitionsarten	387
II. Die Investitionsentscheidung	387
B. Die Verfahren der Investitionsrechnung	389
I. Die Verfahren zur Beurteilung einzelner Investitionsobjekte	390
1. Die statischen Verfahren	390
a) Die Kostenvergleichsrechnung	390
b) Die Gewinnvergleichsrechnung	393
c) Die Rentabilitätsvergleichsrechnung	396
d) Die Amortisationsrechnung	397
2. Die finanzmathematischen Verfahren	398
a) Die Kapitalwertmethode	399
b) Die Annuitätenmethode	402
c) Die Interne-Zinssatz-Methode	402
d) Der Vergleich sich ausschließender Alternativen	404
e) Verfahren zur Bestimmung von Nutzungsdauerentscheidungen und des optimalen Ersatzzeitpunktes	407
3. Verfahren zur Lösung von Programmentscheidungen	408
4. Kapitel: Die Finanzierung	411
A. Die Außenfinanzierung mit Eigenkapital	411
I. Die Beteiligungsfinanzierung nicht-emissionsfähiger Unternehmen	411
II. Die Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger Unternehmen	413
B. Die Außenfinanzierung mit Fremdkapital	419
I. Die Voraussetzungen einer Kreditfinanzierung	419
1. Die Kreditprüfung	419
2. Die Stellung von Kreditsicherheiten	420
II. Die Finanzierung durch kurz- und mittelfristiges Fremdkapital	420
1. Die Kundenzahlung	420
2. Der Lieferantenkredit	421
3. Der Kontokorrentkredit	422
4. Der Diskontkredit	424
5. Der Lombardkredit	425
6. Die Kreditleihe	426
a) Der Akzeptkredit	426

b) Der Avalkredit	427
c) Sonderformen (Rembours- und Negoziationskredit)	427
III. Die Finanzierung durch langfristiges Fremdkapital	428
1. Die Industrieobligation	428
2. Die Wandelschuldverschreibung	432
3. Die Optionsschuldverschreibung (Bezugsrechtobligation)	433
4. Das Schuldscheindarlehen	433
5. Das langfristige Darlehen	435
6. Der Genußschein	436
C. Die Innenfinanzierung	436
I. Die Finanzierung aus einbehaltenem Gewinn	437
II. Finanzierung über die Dotierung von Rückstellungen	430
D. Die Entscheidung zwischen den Finanzierungsalternativen	440
I. Vertikale Finanzierungsregeln	441
II. Horizontale Finanzierungsregeln	442
1. Die goldene Finanzierungsregel	442
2. Die goldene Bilanzregel	442
3. Sonstige horizontale Finanzierungsregeln	443
E. Finanzierungsersatzmaßnahmen	444
I. Kapitalfreisetzung im Anlage- und Umlaufvermögen als Finanzierungs- ersatzmaßnahme	445
1. Die Kapitalfreisetzung im Anlagevermögen	445
a) Die vorzeitige Vermögensliquidation	445
b) Der Kapitalfreisetzungs- und Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen	445
2. Die Kapitalfreisetzung im Umlaufvermögen	449
a) Allgemeine Möglichkeiten	449
b) Das Factoring	449
II. Fremdeigentum als Vermögensersatz	451
1. Fremdeigentum als Vermögensersatz bei Werkstoffen	451
2. Fremdeigentum als Vermögensersatz bei Anlagen-Leasing	451
Sechster Teil: Personalwesen	457
1. Kapitel: Grundlagen des betrieblichen Personalwesens	459
A. Zunehmende Bedeutung des betrieblichen Personalwesens im Rahmen der Unternehmenspolitik	459
B. Zielsetzung und Aufgabenstellung des betrieblichen Personalwesens	459
I. Ziele des betrieblichen Personalwesens	459
1. Wirtschaftliche Ziele	459
2. Soziale Ziele	460
II. Aufgaben des betrieblichen Personalwesens	460
C. Organisatorische Einordnung des betrieblichen Personalwesens	462
2. Kapitel: Personalorganisation	463
A. Organisation der Aufgabenteilung	463
I. Berufsfachliche Gesichtspunkte	463

II. Räumliche und personelle Überschaubarkeit	464
III. Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	464
B. Organisation der Einheit der Auftragserteilung	464
C. Planen und Gestalten der Arbeitsplätze	465
D. Organisation des Personalbereichs	467
I. Personalleiter	467
II. Arbeitsdirektor	467
III. Personal- und Sozialabteilung	468
1. Aufgaben	468
2. Abteilungsgliederung	469
IV. Ablauforganisation im Personalbereich	469
E. Arbeitsordnung und Betriebsverfassung	469
I. Arbeitsordnung	469
II. Betriebsrat	471
1. Wahl	471
2. Aufgaben	471
III. Wirtschaftsausschuß	472
3. Kapitel: Personalaufwand	475
A. Gliederung des Personalaufwands	475
I. Begriff	475
II. Gliederung	475
B. Gestaltung des Personalaufwands	475
C. Leistungsentgelt	476
I. Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibung	477
II. Arbeitsstudie (Arbeitsmethode und Arbeitsablauf)	477
III. Normalleistung	479
IV. Tätigkeitsbewertung	481
1. Methoden	481
2. Auswahl und Gewichtung der Anforderungsmerkmale	482
3. Aufstellung eines Bewertungsschemas	482
V. Entgeltfestsetzung	484
1. Tarifgruppen	484
2. Entgelte für Mehrleistung	484
3. Aufstellen einer Gehalts- und Lohnordnung	485
D. Entgeltformen	485
I. Zeitlohn	486
II. Stücklohn (Akkordlohn)	486
III. Leistungszulagen und Prämien	487
IV. Sozialzulagen	487
V. Erfolgsbeteiligung	488
1. Ziele	488
2. Hauptformen	489
a) Produktionsbeteiligung	489
b) Wertschöpfungsbeteiligung	489
c) Umsatzbeteiligung	489
d) Ausschüttungsgewinnbeteiligung	490

e) Unternehmungsgewinnbeteiligung	491
f) Substanzgewinnbeteiligung	491
3. Berechnung	491
4. Formen der Ausschüttung	492
5. Rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte	493
4. Kapitel: Personalplanung und Personalbeschaffung	495
A. Planung des Personalbedarfs	495
I. Ziel der Personalplanung	495
II. Voraussetzungen	496
III. Hilfsmittel	496
B. Anwerben neuer Mitarbeiter	497
I. Der innerbetriebliche Arbeitsmarkt	497
II. Externe Personalbeschaffung	497
C. Personalauslese	498
I. Beurteilungsunterlagen	498
II. Vorstellungsgespräch	501
III. Eignungstestverfahren	502
D. Arbeitsvertrag	504
I. Zustandekommen	504
II. Form und Inhalt	505
5. Kapitel: Personalführung	507
A. Führungsaufgaben	507
I. Planen und Disponieren	507
II. Aufträge erteilen	508
III. Kontrollieren	508
IV. Pflege der Gruppenbeziehungen	509
B. Führungsstil	509
I. Autoritärer Führungsstil	510
II. Kooperativer Führungsstil	510
C. Führungstechniken	511
I. Führung durch Zielvereinbarung	511
II. Delegation	512
III. Kontrolle	512
IV. Beurteilung und Förderung	512
V. Information und Kommunikation	513
VI. Motivation	517
6. Kapitel: Personalverwaltung	519
I. Personalakte	519
II. Personalkartei	520
III. Personalstatistiken	520

Siebenter Teil: Rechnungswesen	525
Erster Abschnitt: Kostenrechnung	527
1. Kapitel: Grundlagen	527
A. Notwendigkeit und Aufgabe einer aussagefähigen Kosten- und Leistungsrechnung	527
B. Hierarchische Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung	533
C. Die Terminologie der Kosten- und Leistungsrechnung	537
I. Das Kostenverursachungsprinzip	538
II. Der Kostenbegriff	539
III. Der Leistungsbegriff	539
IV. Unterschiede zwischen Aufwand und Kosten	540
D. Die Finanzbuchhaltung als wichtigste Informationsquelle der Kosten- und Leistungsrechnung	540
2. Kapitel: Die Basissteine eines Kostenrechnungssystems	545
I. Die Kostenartenrechnung	546
II. Die Kostenstellenrechnung	548
1. Gliederung der Kostenstellen	548
2. Arten von Kostenstellen	549
3. Der Kostenstellenplan	550
4. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Kostenstellenrechnung	551
III. Die Kostenträgerrechnung	552
1. Der Kostenträgerbegriff	552
2. Die unterschiedliche Aufgabenstellung von Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnung	553
3. Die Kostenträgerzeitrechnung (kurzfristige Erfolgsrechnung)	554
a) Das Umsatzkostenverfahren	556
b) Das Gesamtkostenverfahren	556
4. Die Kostenträgerstückrechnung	556
a) Formen der Kostenträgerstückrechnung	557
b) Vor-, Zwischen-, Nachkalkulation	557
3. Kapitel: Vollkostenrechnung oder Teilkostenrechnung?	559
A. Wesensunterschiede von Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung	559
B. Die Grenzkostenrechnung (Direct Costing)	561
C. Die Einzelkostenrechnung	562
D. Die Mängel der Vollkostenrechnung	562
E. Der Informationsgehalt der Teilkostenrechnung an Beispielen	566
4. Kapitel: Die Planungsaufgabe der Kostenrechnung	571
A. Die Ermittlung und Vorgabe der Plankosten (Kostenplanung)	571
B. Der Soll-Ist-Vergleich	572
C. Die Abweichungsanalyse	573
D. Entwicklungstendenzen	576

Zweiter Abschnitt: Bilanzen	577
1. Kapitel: Grundlagen	579
A. Bilanzen als Informationsinstrument der Unternehmung	579
I. Wesen und Aufgaben	579
1. Begriff Bilanz	579
2. Buchführung und Bilanz als Teil des betrieblichen Rechnungswesens ..	579
3. Die Aufgaben von Bilanzen	580
a) Problematik der Aufgabenbestimmung	580
b) Interessenten der Information	580
c) Einzelaufgaben	581
II. Bilanzarten	581
B. Bilanztechnische Grundlagen der Gewinnermittlung	583
I. Gewinnermittlung durch Bilanzenvergleich (Betriebsvermögens- vergleich)	583
II. Bilanzenzusammenhang und Zweischneidigkeit der Bilanz	583
C. Bilanztheoretische Grundgedanken	586
I. Fragestellungen zur Bilanztheorie	586
II. Statische Bilanztheorie	587
1. Ältere statische Bilanztheorie	588
2. Die neuere statische Bilanztheorie	588
III. Dynamische Bilanztheorie	589
IV. Organische Bilanztheorie	592
V. Neuere bilanztheoretische Ansätze	593
2. Kapitel: Rechtliche Grundlagen	595
A. Allgemeine Vorschriften zur Bilanzierung	595
I. Handelsrechtliche Vorschriften	595
1. Vorschriften des Handelsgesetzbuches	595
2. Vorschriften des Aktiengesetzes	596
a) Allgemeine Vorschriften zum Inhalt und Aufbau des Jahresab- schlusses	596
b) Geschäftsbericht	596
c) Prüfung des Jahresabschlusses	597
d) Konzernrechnungslegung	597
3. Sonstige (nationale) Rechtsvorschriften	598
a) GmbH und Genossenschaft	598
b) Rechnungslegung nach dem Publizitätsgesetz	598
4. Vierte EG-Richtlinie (Bilanzrichtlinie)	598
II. Steuerrechtliche Vorschriften	599
1. Grundsätzliche Rechnungslegungspflichten	599
2. Arten von Steuerbilanzen und Vorschriften zur steuerlichen Bilan- zierung	599
3. Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz	600
III. Zusammenfassende Übersicht	601
B. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	601
I. Begriff und Quellen	601
II. Die Grundsätze im einzelnen	604

1. Richtigkeit und Willkürfreiheit	604
2. Klarheit	605
3. Vollständigkeit	605
4. Abgrenzung	606
5. Stetigkeit	606
6. Vorsicht	607
3. Kapitel: Gliederung und Inhalt des Jahresabschlusses	609
A. Grundlagen	609
I. Gliederungsvorschriften	609
II. Bilanzierungsgebote, -verbote und -wahlrechte	609
III. Steuerliche Abgrenzung zwischen Betriebs- und Privatvermögen	612
B. Die Bilanz auf der Grundlage aktienrechtlicher Gliederung	613
I. Die aktienrechtliche Bilanzgliederung	613
II. Probleme der Bilanzierung und des Inhalts der Bilanzpositionen	613
1. Vorbemerkungen	613
2. Anlagevermögen	613
a) Begriff und Inhalt	613
b) Anlagespiegel	614
c) Sachanlagen	615
d) Immaterielle Anlagen	616
e) Finanzanlagen	616
3. Umlaufvermögen	617
a) Begriff und Inhalt	617
b) Vorräte	617
c) Andere Gegenstände des Umlaufvermögens	618
4. Eigenkapital	618
a) Diverse Begriffe und Inhalt	618
b) Eigenkapital der Aktiengesellschaft	621
c) Sonderposten mit Rücklageanteil	621
5. Wertberichtigungen	621
6. Rückstellungen	622
a) Begriff und Inhalt	622
b) Pensionsrückstellungen	622
c) Andere Rückstellungen	623
7. Verbindlichkeiten	623
8. Sonstige Bilanzposten	624
a) Rechnungsabgrenzungsposten	624
b) Gewinn und Verlust	624
C. Grundzüge der Erfolgsrechnung	625
4. Kapitel: Grundzüge der Bewertung nach Handels- und Steuerrecht	629
A. Allgemeine Rechtsvorschriften und Grundsätze der Bewertung	629
B. Die wichtigsten Bewertungsmaßstäbe	629
I. Anschaffungskosten	630
II. Herstellungskosten	630
III. Teilwert	632

C. Bewertung des Anlagevermögens	633
I. Die allgemeinen Wertansätze	633
1. Bewertungsgruppen in der Handels- und Steuerbilanz	633
2. Anschaffungs- und Herstellungskosten	634
3. Niedrigerer Teilwert	634
4. Geringwertige Wirtschaftsgüter	634
5. Festwerte und Gruppenbewertung	635
II. Die Abschreibungen	635
1. Grundlagen	635
2. Planmäßige Abschreibungen und Absetzungen für Abnutzung	638
a) Lineare Abschreibung	638
b) Degressive Abschreibung	639
c) Leistungsbedingte Abschreibung	641
d) Kombination von Abschreibungsmethoden	642
e) Sonstige Abschreibungsmethoden	643
3. Außerplanmäßige Abschreibungen und Absetzungen	644
4. Steuerliche Sonderabschreibungen	645
5. Zusammenfassende Übersicht	646
D. Bewertung des Umlaufvermögens	646
I. Die allgemeinen Wertansätze	646
II. Sammelbewertung beim Vorratsvermögen	648
1. Verfahren und Zulässigkeit der Sammelbewertung	648
2. Durchschnittsverfahren	648
3. Verbrauchsfolgevverfahren	649
III. Andere Gegenstände des Umlaufvermögens einschließlich Rechnungsabgrenzungsposten	651
1. Forderungen	651
2. Übrige Positionen	651
E. Bewertung der Passiva	652
I. Überblick	652
II. Bewertung der Rückstellungen	652
1. Bewertung der Pensionsrückstellungen	653
2. Andere Rückstellungen	653
III. Bewertung der Verbindlichkeiten	657
F. Zusammenfassende Übersicht	657
Sachverzeichnis	659