

# 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

<b>Einleitung: Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	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
<b>Erster Teil: Betriebswirtschaftlicher Gesamtprozeß und konstitutiver Rahmen</b> ..	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
<b>Zweiter Teil: Unternehmensführung</b> .....	<b>71</b>
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

<b>Dritter Teil: Materialwirtschaft und Fertigung</b> .....	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 verbrauchsgelinkten 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
<b>Vierter Teil: Marketing .....</b>	<b>275</b>
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
<b>Fünfter Teil: Investition und Finanzierung .....</b>	<b>367</b>
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 (Bezugsrechtsobligation) .....	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
<b>Sechster Teil: Personalwesen</b> .....	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

<b>Siebenter Teil: Rechnungswesen</b> .....	525
<b>Erster Abschnitt: Kostenrechnung</b> .....	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

<b>Zweiter Abschnitt: Bilanzen</b> .....	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