

# Allgemeine Betriebswirtschafts- lehre

von  
Professor  
Dr. Hans Jung

11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XXV
--------------	-----

## Kapitel A: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

<b>1</b>	<b>Überblick über die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wirtschaftssysteme und Träger der Wirtschaft .....</b>	<b>2</b>
2.1	Grundlagen des Wirtschaftens .....	2
2.1.1	Bedürfnisse .....	2
2.1.2	Wirtschaftsgüter .....	3
2.1.3	Das formale Wirtschaftlichkeitsprinzip.....	4
2.2	Träger der Wirtschaft.....	6
2.2.1	Betriebe .....	6
2.2.2	Haushalte .....	6
2.2.3	Die Verflechtungen des Betriebes mit der Umwelt.....	7
2.2.4	Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren .....	8
2.3	Bestimmungsgrößen von Betrieben und Wirtschaftssystemen.....	9
2.3.1	Systemindifferente Bestimmungsgrößen .....	11
2.3.2	Die systembezogenen Bestimmungsgrößen .....	11
2.3.3	Die soziale Marktwirtschaft .....	13
2.4	Betriebstypologie.....	13
<b>3</b>	<b>Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft.....</b>	<b>19</b>
3.1	Eingliederung in das System der Wissenschaften .....	19
3.2	Das Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	21
3.3	Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre.....	22
3.3.1	Die theoretische Richtung der Betriebswirtschaftslehre .....	22
3.3.2	Die angewandte (praktische) Richtung der Betriebswirtschaftslehre .....	23
3.4	Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	25
3.4.1	Die institutionelle Gliederung .....	25
3.4.2	Die funktionelle Gliederung .....	26
3.4.3	Die genetische Gliederung .....	26
3.5	Die Beziehung der Betriebswirtschaftslehre zu den wissenschaftlichen Nachbardisziplinen.....	27
3.5.1	Zur Volkswirtschaftslehre .....	27
3.5.2	Zu den Sozialwissenschaften .....	28
<b>4</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Zielkonzeptionen .....</b>	<b>29</b>
4.1	Die Zielinhalte .....	29
4.1.1	Die Sachziele einer Unternehmung.....	29
4.1.2	Die Formalziele einer Unternehmung .....	29
4.2	Das Zielsystem .....	33
4.3	Zielbildung und Zielbeziehungen .....	33
4.4	Das erwerbswirtschaftliche Prinzip .....	35
4.4.1	Langfristige Gewinnmaximierung als Auswahlprinzip.....	35
4.4.2	Kritische Einwände zum Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung .....	36
4.4.3	Eigenkapitalrentabilität als Auswahlprinzip .....	37
4.4.4	Begrenzte Gewinnerzielung als Auswahlprinzip .....	38

<b>5</b>	<b>Methoden und Modelle der Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>39</b>
5.1	Methoden der Betriebswirtschaftslehre .....	39
5.2	Betriebswirtschaftliche Modelle .....	40
5.2.1	Modelle nach der Art ihres Untersuchungszweckes.....	41
5.2.2	Modelle nach der Art ihrer voraussichtlichen Ergebnisstruktur.....	44
<b>6</b>	<b>Theoretische Ansatzpunkte der Betriebswirtschaftslehre.....</b>	<b>47</b>
6.1	Historischer Rückblick.....	47
6.2	Der faktortheoretische Ansatz nach Erich Gutenberg.....	48
6.3	Der entscheidungstheoretische Ansatz nach Edmund Heinen .....	49
6.4	Der systemorientierte Ansatz nach Hans Ulrich .....	50
6.5	Der ökologieorientierte Ansatz .....	51
6.6	Der institutionenökonomische Ansatz .....	52
6.7	Weitere theoretische Ansätze.....	55
	<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>57</b>

## **Kapitel B: Konstitutive Entscheidungen des Betriebes**

<b>1</b>	<b>Der Überblick über die konstitutiven Entscheidungen des Betriebes.....</b>	<b>61</b>
<b>2</b>	<b>Die betriebliche Standortwahl.....</b>	<b>61</b>
2.1	Die Bedeutung des betrieblichen Standortes.....	61
2.2	Die betrieblichen Standortfaktoren .....	64
2.2.1	Inputorientierte Standortfaktoren .....	66
2.2.1.1	Gewerbeimmobilien.....	66
2.2.1.2	Material- und Rohstoffversorgung.....	66
2.2.1.3	Qualifikation und Angebot von Arbeitskräften .....	68
2.2.1.4	Verkehrsanbindung und Energieversorgung.....	70
2.2.1.5	Fremddienste.....	71
2.2.1.6	Entsorgung und Umweltschutz .....	71
2.2.2	Outputorientierte Standortfaktoren.....	72
2.2.2.1	Absatzmöglichkeiten .....	72
2.2.2.2	Abhängigkeit vom Konkurrenzstandort.....	73
2.2.3	Abgabenorientierte Standortfaktoren .....	74
2.3	Entscheidungsmodelle zur Standortwahl .....	74
2.3.1	Die Nutzwertanalyse .....	75
2.3.2	Das Punkte-Bewertungsverfahren .....	76
2.3.3	Steiner-Weber-Modell .....	77
2.4	Internationale Standortpolitik .....	79
2.4.1	Erweiterte Standortfaktorensystematik.....	79
2.4.2	Auswahlhilfe für erfolgskritische Standortkriterien .....	80
<b>3</b>	<b>Der rechtliche Aufbau der Betriebe .....</b>	<b>83</b>
3.1	Die Bedeutung der Rechtsform.....	83
3.2	Die Rechtsformen privater Betriebe .....	84
3.2.1	Die Personennunternehmen .....	85
3.2.1.1	Die Einzelunternehmung .....	86
3.2.1.2	Die Personengesellschaften .....	87
3.2.2	Die Kapitalgesellschaften .....	94
3.2.2.1	Der Verein .....	95
3.2.2.2	Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	95
3.2.2.3	Die Aktiengesellschaft (AG) .....	99
3.2.2.4	Die europäische Aktiengesellschaft (SE).....	107

3.3 Die Organe der Europäischen Aktiengesellschaft .....	108
3.3.1 Mischformen .....	109
3.3.1.1 Die GmbH & Co KG .....	109
3.3.1.2 Die GmbH & Still .....	110
3.3.1.3 Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	110
3.3.1.4 Die Doppelgesellschaft .....	112
3.3.2 Die Genossenschaft (eG) .....	114
3.3.3 Sonstige private Unternehmen .....	118
3.3.3.1 Der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) .....	118
3.3.3.2 Die Stiftung .....	119
3.4 Die Rechtsformen öffentlicher Betriebe .....	119
3.4.1 Öffentliche Betriebe in nicht-privatrechtlicher Form .....	121
3.4.1.1 Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit .....	121
3.4.1.2 Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit .....	123
3.4.2 Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form .....	124
3.5 Der Wechsel der Rechtsform .....	124
<b>4 Der Zusammenschluss von Unternehmen .....</b>	<b>126</b>
4.1 Die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen .....	126
4.2 Die Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen .....	127
4.2.1 Ziele im Beschaffungsbereich .....	128
4.2.2 Ziele im Produktionsbereich .....	128
4.2.3 Ziele im Absatzbereich .....	128
4.2.4 Ziele im Finanzierungsbereich .....	129
4.3 Einteilung von Unternehmenszusammenschlüssen .....	129
4.3.1 Einteilung nach der wirtschaftlichen und der rechtlichen Selbstständigkeit .....	129
4.3.2 Einteilung nach der Art des Unternehmenszusammenschlusses .....	130
4.3.3 Einteilung nach der rechtlichen Zulässigkeit .....	132
4.4 Kooperationsformen .....	132
4.4.1 Kammern und Verbände .....	132
4.4.1.1 Wirtschaftsfachverbände .....	132
4.4.1.2 Arbeitgeberverbände .....	133
4.4.1.3 Kammern .....	133
4.4.2 Gelegenheitsgesellschaften .....	134
4.4.2.1 Arbeitsgemeinschaften .....	134
4.4.2.2 Konsortien .....	136
4.4.3 Kartelle .....	137
4.4.3.1 Arten von Kartelle .....	137
4.4.3.2 Wettbewerbsrechtliche Regelungen der Kartelle .....	141
4.4.4 Interessengemeinschaften .....	141
4.4.4.1 Interessengemeinschaft im weiteren Sinn .....	141
4.4.4.2 Interessengemeinschaft im engeren Sinn (Gewinngemeinschaft) .....	142
4.4.5 Gemeinschaftsunternehmen .....	143
4.4.6 Das Franchising .....	143
4.4.7 Die Subunternehmerschaft .....	144
4.4.8 Virtuelle Unternehmen .....	144
4.5 Konzentrationsformen .....	145
4.5.1 Verbundene Unternehmen .....	145
4.5.2 In Mehrheitsbesitz stehende und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen .....	146
4.5.2.1 Mehrheitsbeteiligung .....	146
4.5.2.2 Formen der Mehrheitsbeteiligung .....	146
4.5.3 Abhängige und herrschende Unternehmen .....	147

4.5.4 Konzernunternehmen .....	147
4.5.4.1 Unterordnungskonzern.....	147
4.5.4.2 Gleichordnungskonzern .....	148
4.5.4.3 Konzernbildung .....	149
4.5.4.4 Wettbewerbsrechtliche Bestimmungen .....	150
4.5.5 Wechselseitige Beteiligung .....	151
4.5.6 Unternehmensverträge.....	152
4.5.7 Fusion .....	153
<b>5 Perspektiven der Wirtschaft für den europäischen Binnenmarkt .....</b>	<b>155</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>158</b>

## **Kapitel C: Unternehmensführung und Organisation**

<b>1 Überblick.....</b>	<b>163</b>
<b>2 Unternehmensführung.....</b>	<b>163</b>
2.1 Entwicklung der Unternehmensführung .....	163
2.2 Aufgaben und Inhalt der Unternehmensführung .....	165
2.2.1 Unternehmenskultur .....	167
2.2.2 Strategische und normative Unternehmensführung.....	169
2.3 Die Träger von Führungsentscheidungen .....	170
2.3.1 Eigentümer und Führungsorgane.....	170
2.3.2 Arbeitnehmer .....	171
2.3.3 Management .....	171
2.4 Die Führungsfunktionen .....	172
2.4.1 Vorbemerkungen .....	172
2.4.2 Die Zielsetzung.....	173
2.4.2.1 Das Wesen der Ziele .....	173
2.4.2.2 Zielarten .....	174
2.4.2.3 Zielbildung.....	177
2.4.3 Die Planung .....	178
2.4.3.1 Begriff, Aufgaben und Wesen der Planung .....	178
2.4.3.2 Planungsarten.....	178
2.4.3.3 Grundsätze und Prinzipien der Planung.....	182
2.4.3.4 Die Ungewissheit als Grundproblem der Planung.....	183
2.4.4 Die Entscheidung .....	184
2.4.4.1 Begriff, Aufgabe und Wesen der Entscheidung .....	184
2.4.4.2 Voraussetzungen für die Entscheidung.....	185
2.4.4.3 Die Bewertung der Ergebnismatrix .....	187
2.4.4.4 Regeln zur Entscheidungsfindung .....	188
2.4.4.5 Die Spieltheorie .....	195
2.4.4.6 Operations Research .....	196
2.4.5 Die Realisation .....	199
2.4.6 Die Kontrolle .....	200
2.4.6.1 Wesen und Aufgabe der Kontrolle .....	200
2.4.6.2 Revision, Prüfung und Kontrolle .....	202
2.4.6.3 Controlling .....	204
2.4.6.4 Kybernetik .....	204
2.4.7 Informationswirtschaft .....	207
2.4.7.1 Teilgebiete der Informationswirtschaft.....	208
2.4.7.2 Management der Informationswirtschaft .....	209
2.4.7.3 Informations- und Kommunikationssysteme .....	210

2.4.7.4	Informations- und Kommunikationstechnik.....	212
2.4.7.5	Auswirkungen des Internet auf Unternehmen.....	213
2.5	Personal- (Führungs-) Systeme.....	215
2.5.1	Begriff und Wesen.....	215
2.5.2	Führungstheorien.....	215
2.5.3	Führungsstiltheorien.....	218
2.5.3.1	Führungsstiltypologien.....	218
2.5.3.2	Eindimensionale Ansätze.....	221
2.5.3.3	Zweidimensionale Ansätze.....	223
2.5.3.4	Dreidimensionale Ansätze.....	226
2.5.4	Führungskonzepte der Praxis.....	233
2.5.4.1	Harzburger Modell.....	234
2.5.4.2	Führungstechniken.....	235
2.5.5	Kommunikation als Führungsinstrument.....	243
2.5.5.1	Vier-Seiten-Modell der Kommunikation.....	244
2.5.5.2	Transaktionsanalyse.....	245
2.5.6	Persönlichkeitstypologie als Führungsinstrument.....	252
2.5.6.1	Die vier Persönlichkeitstypen.....	253
2.5.6.2	Bedeutung der Persönlichkeitstypologie für die Führungskraft.....	257
<b>3</b>	<b>Organisation.....</b>	<b>258</b>
3.1	Ziele der Organisation.....	258
3.2	Begriff der Organisation.....	258
3.3	Reorganisation / Improvisation / Disposition.....	259
3.4	Grundsätze der Organisation.....	261
3.4.1	Allgemeine Grundsätze.....	261
3.4.2	Spezielle Grundsätze.....	262
3.5	Elemente der Organisation.....	263
3.5.1	Die Aufgabe.....	263
3.5.2	Die Stelle.....	264
3.5.3	Verbindungswege zwischen den Stellen.....	264
3.6	Aufbauorganisation.....	266
3.6.1	Aufgabe und Wesen der Aufbauorganisation.....	266
3.6.2	Aufgabenanalyse.....	267
3.6.3	Aufgabensynthese.....	270
3.6.3.1	Die Stellenbildung.....	271
3.6.3.2	Abteilungs- und Instanzenbildung.....	273
3.6.3.3	Zentralisation - Dezentralisation.....	274
3.6.4	Organisationsformen.....	279
3.6.4.1	Vorbemerkungen.....	279
3.6.4.2	Das Einliniensystem.....	280
3.6.4.3	Das Mehrliniensystem.....	281
3.6.4.4	Das Stabliniensystem.....	281
3.6.4.5	Die Spartenorganisation.....	283
3.6.4.6	Die Matrix-Organisation.....	285
3.6.4.7	Tensororganisation.....	287
3.6.4.8	Teamorganisation.....	288
3.6.4.9	Zusammenfassende Betrachtung der Organisationsformen.....	289
3.7	Ablauforganisation.....	290
3.7.1	Vorbemerkungen.....	290
3.7.2	Einflussgrößen beim Prozess der Ablauforganisation.....	290
3.7.3	Die Arbeitsanalyse.....	291

3.7.4 Die Arbeitssynthese.....	291
3.7.4.1 Personale Arbeitssynthese (Arbeitsverteilung).....	292
3.7.4.2 Temporale Arbeitssynthese (Arbeitsvereinigung).....	292
3.7.4.3 Die lokale Arbeitssynthese (Raumgestaltung).....	293
3.8 Organisationsentwicklung.....	294
<b>4 Trends in der Unternehmensführung und Organisation .....</b>	<b>295</b>
4.1 Lean Management.....	295
4.2 Chaos-Management .....	296
4.3 Visionäres Management.....	299
4.4 Internationale Unternehmensführung .....	300
4.5 Qualitäts-Management.....	301
4.6 Umweltorientiertes Management.....	303
4.7 Innovatives Management.....	304
4.8 Neuere Organisationsformen .....	306
4.9 Zukünftige Aufgabenfelder der Unternehmensleitung .....	307
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>309</b>

## Kapitel D: Materialwirtschaft

<b>1 Grundlagen der Materialwirtschaft .....</b>	<b>313</b>
1.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung der Materialwirtschaft.....	313
1.1.1 Einkauf .....	313
1.1.2 Beschaffung .....	314
1.1.3 Materialwirtschaft.....	314
1.1.4 Logistik.....	315
1.1.5 Resümee .....	315
1.2 Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft.....	316
1.3 Stellung der Materialwirtschaft im Gesamtunternehmen .....	318
1.3.1 Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten.....	318
1.3.2 Kapitalbindung durch Lagerbestände.....	319
1.3.3 Beschaffungsmarktsituation .....	319
1.3.4 Anforderungsprofil des Materialwirtschaftlers.....	321
1.3.5 Eingliederung der Materialwirtschaft in der Unternehmenshierarchie.....	321
<b>2 Das beschaffungspolitische Instrumentarium .....</b>	<b>324</b>
2.1 Materialanalyse.....	324
2.1.1 ABC-Analyse .....	324
2.1.1.1 Durchführung einer ABC-Analyse .....	325
2.1.1.2 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der ABC-Analyse.....	326
2.1.2 XYZ-Analyse .....	327
2.1.3 Wertanalyse .....	328
2.1.3.1 Funktionstypen in der Wertanalyse .....	328
2.1.3.2 Durchführung der Wertanalyse.....	330
2.1.4 Make-or-Buy-Entscheidung .....	330
2.1.4.1 Einflussfaktoren auf die Make-or-Buy-Entscheidung .....	332
2.1.4.2 Vorgehensweise bei der Make-or-Buy-Entscheidung .....	334
2.2 Materialrationalisierung.....	336
2.2.1 Standardisierung.....	336
2.2.1.1 Normung .....	337
2.2.1.2 Typung.....	339
2.2.1.3 Mengenstandardisierung.....	339
2.2.2 Nummerung.....	340

2.3	Beschaffungsmarktforschung .....	342
2.3.1	Aufgaben und Bedeutung .....	342
2.3.2	Objekte .....	343
2.3.2.1	Produkt .....	344
2.3.2.2	Der Markt .....	344
2.3.2.3	Lieferant .....	346
2.3.2.4	Preis .....	346
2.3.3	Methoden .....	348
<b>3</b>	<b>Beschaffungspolitik.....</b>	<b>351</b>
3.1	Lieferantenpolitik .....	351
3.1.1	Lieferantenauswahl und -bewertung .....	351
3.1.1.1	Gegengeschäfte .....	352
3.1.1.2	Konzerneinkauf .....	354
3.1.1.3	Stammlieferanten .....	355
3.1.2	Lieferantenbeeinflussung .....	356
3.1.2.1	Lieferantenwerbung .....	356
3.1.2.2	Lieferantenpflege .....	357
3.1.2.3	Lieferantenerziehung .....	357
3.1.3	Zusammenarbeit mit Lieferanten .....	358
3.1.3.1	Lieferantenförderung .....	358
3.1.3.2	Lieferantenentwicklung .....	358
3.2	Kontraktpolitik .....	359
3.3	Beschaffungsstrategien .....	361
3.3.1	Portfolio-Analyse .....	361
3.3.2	Marktmacht-Portfolio .....	361
3.3.3	Risiko-Portfolio .....	363
3.3.4	Die Lern- und Erfahrungskurve .....	365
<b>4</b>	<b>Materialdisposition .....</b>	<b>367</b>
4.1	Bedarfsplanung .....	367
4.1.1	Programmorientierte Bedarfsermittlung .....	369
4.1.1.1	Stücklistenorganisation .....	370
4.1.1.2	Stücklistenauflösung .....	373
4.1.2	Verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung .....	375
4.1.2.1	Exponentielle Glättung erster Ordnung .....	375
4.1.2.2	Exponentielle Glättung zweiter Ordnung .....	376
4.1.2.3	Kontrolle der Prognose .....	377
4.2	Bestandsplanung .....	378
4.2.1	Bestandsarten .....	378
4.2.2	Bestandsführung .....	381
4.2.3	Bestellsysteme .....	382
4.2.3.1	Bestellpunktverfahren .....	383
4.2.3.2	Bestellrhythmusverfahren .....	384
4.3	Beschaffungsplanung .....	385
4.3.1	Beschaffungsprinzipien .....	385
4.3.2	Beschaffungskosten .....	386
4.3.3	Beschaffungsmenge .....	388
4.3.4	Beschaffungstermine .....	390
4.3.5	Beschaffungswege .....	390
4.3.5.1	Direkte Beschaffungswege .....	390
4.3.5.2	Indirekte Beschaffungswege .....	391



4.4 Beschaffungsdurchführung .....	392
4.4.1 Bedarfsmeldung .....	392
4.4.2 Angebotseinholung .....	393
4.4.3 Angebotsprüfung und Angebotsvergleich .....	395
4.4.4 Beschaffungsabschluss .....	398
4.4.4.1 Vergabeverhandlung .....	398
4.4.4.2 Bestellung .....	399
4.4.5 Beschaffungskontrolle .....	401
<b>5 Logistische Fragen .....</b>	<b>403</b>
5.1 Transportwesen .....	403
5.1.1 Außerbetrieblicher Transport .....	404
5.1.2 Innerbetrieblicher Transport .....	406
5.1.3 Transportmittel .....	406
5.2 Lagerwesen .....	408
5.2.1 Begriff, Arten und Aufgaben der Läger .....	409
5.2.2 Lagerplanung .....	410
5.2.3 Lagerhaltung .....	412
5.3 Abfallwirtschaft .....	414
5.3.1 Begriffe, Ziele und Aufgaben .....	415
5.3.2 Abfallvermeidung .....	416
5.3.3 Abfallbehandlung .....	419
5.3.3.1 Abfallverwertung .....	419
5.3.3.2 Abfallbeseitigung .....	420
<b>6 Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Materialwirtschaft .....</b>	<b>421</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>424</b>

## Kapitel E: Produktionswirtschaft

<b>1 Grundlagen .....</b>	<b>429</b>
1.1 Begriff und Wesen der Produktion .....	429
1.2 Das Produktionssystem .....	429
1.2.1 Produktion als Subsystem der Unternehmung .....	429
1.2.2 Gliederung des Produktionssystems .....	430
1.2.3 Elemente des Produktionssystems .....	431
1.2.3.1 Einsatzfaktoren der Produktion (Input) .....	431
1.2.3.2 Prozesseinflussfaktoren der Produktion (Throughput) .....	432
1.2.3.3 Fertigungsfaktoren der Produktion (Output) .....	433
1.3 Typologie von Produktionssystemen .....	434
1.4 Das Zielsystem der Produktion .....	436
<b>2 Produktions- und Kostentheorie .....</b>	<b>438</b>
2.1 Grundlagen der Produktions- und Kostentheorie .....	438
2.1.1 Begriffsbestimmung .....	438
2.1.2 Substitutionalität und Limitationalität .....	438
2.1.3 Indifferenzkurven .....	439
2.1.4 Minimalkostenkombination .....	440
2.1.5 Zusammenhang zwischen Produktions- und Kostentheorie .....	441
2.1.6 Kostentheoretische Grundbegriffe .....	442
2.1.6.1 Fixe und variable Kosten (Kostenarten) .....	442
2.1.6.2 Kostendimensionen .....	444
2.1.6.3 Kostenremanenz .....	445
2.1.7 Kosteneinflussfaktoren .....	445

2.2 Produktionsfunktion vom Typ A .....	446
2.2.1 Grundstruktur .....	446
2.2.2 Kostenfunktion .....	447
2.2.3 Beurteilung der Produktionsfunktion vom Typ A .....	450
2.3 Produktionsfunktion vom Typ B .....	450
2.3.1 Ableitung der Kostenfunktion .....	453
2.3.2 Anpassungsformen an Beschäftigungsschwankungen .....	454
2.3.2.1 Anpassung bei unverändertem Potenzialfaktorbestand .....	454
2.3.2.2 Anpassung bei verändertem Potenzialfaktorbestand .....	458
2.4 Weitere betriebswirtschaftliche Produktionsfunktionen .....	460
<b>3 Produktionsplanung .....</b>	<b>461</b>
3.1 Produktionsprogrammplanung .....	461
3.1.1 Rahmenbedingungen der Produktionsprogrammplanung .....	461
3.1.2 Planungsebenen .....	464
3.1.2.1 Strategische Produktionsprogrammplanung .....	464
3.1.2.2 Taktische Produktionsprogrammplanung .....	465
3.1.2.3 Operative Produktionsprogrammplanung .....	466
3.1.3 Operative Planungsverfahren zur Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms .....	468
3.1.3.1 Programmentscheidung bei ausreichender Kapazität .....	469
3.1.3.2 Optimale Programmentscheidung bei einem Kapazitätsengpass .....	470
3.1.3.3 Optimale Programmentscheidung bei mehreren Kapazitätsengpässen .....	471
3.1.3.4 Die Simplex-Methode .....	473
3.2 Produktplanung .....	476
3.2.1 Produkte als Elemente des Produktionsprogramms .....	476
3.2.2 Produktinnovation und -variation .....	477
3.2.2.1 Forschung und Entwicklung (F&E) als Grundlage der Produktinnovation .....	478
3.2.2.2 Ideensuche .....	480
3.2.2.3 Verkürzung der Entwicklungszeit durch Simultaneous Engineering .....	482
3.2.2.4 Produktvariation .....	483
<b>4 Prozessgestaltung .....</b>	<b>484</b>
4.1 Grundlagen .....	484
4.1.1 Grundprobleme der Ablaufplanung .....	484
4.1.2 Formalziele der Ablaufplanung .....	485
4.1.3 Organisationstypen der Produktion .....	486
4.1.3.1 Fließfertigung .....	486
4.1.3.2 Fertigung nach dem Werkstattprinzip .....	488
4.1.3.3 Gruppenfertigung .....	489
4.1.4 Innerbetriebliche Standortplanung (Layout-Planung) .....	491
4.2 Mengenplanung .....	493
4.2.1 Fertigungstypen .....	493
4.2.2 Losgrößenplanung .....	494
4.3 Grobterminierung .....	498
4.3.1 Durchlaufterminierung .....	499
4.3.1.1 Aufgaben der Durchlaufterminierung .....	499
4.3.1.2 Die Netzplantechnik als Instrument der Durchlaufterminierung .....	500
4.3.2 Kapazitätsterminierung .....	505

4.4 Steuerung des Produktionsprozesses .....	507
4.4.1 Das kybernetische Regelkreismodell.....	507
4.4.2 Feinterminierung .....	509
4.4.2.1 Bereitstellung der Produktionsfaktoren .....	509
4.4.2.2 Reihenfolgeplanung.....	510
4.4.3 Auftragsüberwachung.....	513
<b>5 Integrative Planung und Steuerung des Produktionsablaufs .....</b>	<b>515</b>
5.1 Aufbau des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems .....	515
5.1.1 Gegenstand der Produktionsplanung und -steuerung (PPS).....	515
5.1.2 Grundkonzepte der PPS.....	515
5.1.3 Das Stufenkonzept der PPS .....	516
5.1.4 Kritische Betrachtung der PPS-Systeme .....	518
5.2 Just-In-Time- (JIT) gerechte Produktion .....	520
5.2.1 Bausteine des JIT-Konzeptes.....	520
5.2.2 Voraussetzungen und Folgen einer JIT-Produktion .....	521
5.2.3 Neue Steuerungskonzepte der PPS zur JIT-gerechten Produktion.....	524
5.2.3.1 Kanban-Steuerung .....	524
5.2.3.2 Die belastungsorientierte Auftragsfreigabe .....	526
5.2.3.3 Das Fortschrittzahlensystem .....	529
5.2.4 Analyse des JIT-Systems.....	531
5.3 PPS als CIM-Baustein.....	533
5.3.1 Aufbau eines CIM-Systems.....	533
5.3.2 Probleme bei der CIM-Realisierung.....	534
5.4 Wirtschaftliche Notwendigkeit für die Integration von Informationsfluss und Materialflusskonzepten .....	537
<b>6 Die Produktion als Wettbewerbsfaktor.....</b>	<b>537</b>
6.1 Stellenwert der Produktion heute.....	537
6.2 Produktionsmanagement im Wandel .....	538
6.2.1 Neue Herausforderungen an die Produktion .....	538
6.2.2 Veränderungen im Zielsystem.....	539
6.2.2.1 Wettbewerbsfaktor Zeit als Maßstab für die Leistungsfähigkeit einer Produktion.....	541
6.2.2.2 Neues Produktionsziel "Umweltschutz" .....	543
6.2.3 Paradigmenwechsel im Produktionsmanagement .....	545
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>547</b>

## **Kapitel F: Absatz und Marketing**

<b>1 Grundlagen des Marketing und der Marketingplanung.....</b>	<b>551</b>
1.1 Begriff und Wesen des Marketing .....	551
1.2 Das Marketing-Management-Konzept.....	552
1.2.1 Merkmale des Marketing-Management-Konzeptes .....	552
1.2.2 Aufgaben des Marketing-Managements.....	554
1.2.3 Marketing-Management-Prozess.....	554
1.3 Markt - Abgrenzung und Funktionen.....	555
1.3.1 Markttypologien .....	557
1.3.2 Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil .....	559
1.3.3 Die Marktteilnehmer .....	562
1.3.4 Markt-Umwelt-Beziehungen.....	563

1.4	Marketing-Planung .....	564
1.4.1	Marketing-Planungsprozess .....	565
1.4.2	Der Marketing-Plan.....	567
1.5	Marketing-Ziele .....	568
1.6	Marketing-Strategien .....	572
1.6.1	Produktstrategien/Marktfeldstrategien/Wachstumsstrategien .....	576
1.6.2	Marktstimulierungsstrategien .....	579
1.6.3	Marktparzellierungsstrategien .....	580
1.6.3.1	Massenmarkt-Strategie .....	581
1.6.3.2	Marktsegmentierungs-Strategie.....	582
1.6.4	Marktareal-Strategien.....	585
1.7	Marketing-Organisation.....	587
<b>2</b>	<b>Informationsgewinnung im Marketing.....</b>	<b>592</b>
2.1	Informationsbeschaffungsprozess.....	593
2.2	Formen der Marktforschung.....	595
2.2.1	Sekundär-Marktforschung.....	596
2.2.2	Primär-Marktforschung.....	596
2.3	Auswertung und Interpretation der Marktforschungsergebnisse.....	600
2.4	Erklärungsansätze des Käuferverhaltens .....	601
2.4.1	Erklärungsmodelle für das Konsumentenverhalten .....	605
2.4.2	Das Black-Box-Modell .....	606
2.4.3	Das Stimulus-Organismus-Response-Modell .....	606
2.4.4	Totalmodelle .....	608
2.4.5	Messung der Kundenzufriedenheit.....	610
<b>3</b>	<b>Das absatzpolitische Instrumentarium .....</b>	<b>613</b>
3.1	Produkt- und Programmpolitik .....	615
3.1.1	Produktpolitik.....	615
3.1.1.1	Produktinnovation .....	616
3.1.1.2	Produktanalyse .....	617
3.1.2	Programmpolitik.....	626
3.1.2.1	Programmstrukturanalyse.....	627
3.1.2.2	Programmpolitische Nebenleistungen/Serviceleistungen.....	629
3.2	Kontrahierungspolitik.....	630
3.2.1	Preispolitik .....	630
3.2.1.1	Prinzipien der Preisfestlegung .....	634
3.2.1.2	Preisstrategie.....	637
3.2.1.3	Preisdifferenzierung.....	638
3.2.1.4	Psychologische Aspekte bei der Preisgestaltung.....	639
3.2.1.5	Konsequenzen der Preispolitik im Zusammenhang mit E-Commerce.....	639
3.2.2	Konditionenpolitik .....	640
3.2.2.1	Rabattpolitik .....	640
3.2.2.2	Absatzkreditpolitik .....	641
3.2.2.3	Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	643
3.3	Distributionspolitik .....	644
3.3.1	Absatzkanäle .....	645
3.3.1.1	Direkter Absatz.....	646
3.3.1.2	Indirekter Absatz .....	647
3.3.2	Marketing-Logistik.....	650
3.4	Kommunikationspolitik .....	650
3.4.1	Werbung.....	652
3.4.2	Sponsoring.....	659

3.4.3 Verkaufsförderung.....	662
3.4.4 Public Relations - Öffentlichkeitsarbeit .....	664
3.4.5 Persönlicher Verkauf.....	665
3.4.6 Direktmarketing.....	667
3.4.7 Weitere Formen der Kommunikationspolitik.....	668
3.5 Die neuen Marketinginstrumente – die 3P's.....	669
<b>4 Die Integration der Marketing-Instrumente zum Marketing-Mix.....</b>	<b>671</b>
4.1 Der Instrumenten-Einsatz .....	671
4.2 Das Marketing-Mix im Produktlebenszyklusmodell .....	679
4.3 Modelle zum Marketing-Mix.....	683
4.4 Mathematische Modelle.....	684
4.4.1 Grundmodelle zur Verknüpfung von Werbung und Preis .....	685
4.4.2 Alternative Modelle zur Darstellung der Interaktionseffekte zwischen Werbung und Preis .....	687
4.5 Konsequenzen für ein realistisches Marketing-Mix .....	692
4.6 Marketing-Kontrolle .....	694
<b>5 Institutionelle Besonderheiten des Marketing.....</b>	<b>698</b>
5.1 Das Konsumgütermarketing .....	698
5.2 Das Industriegütermarketing.....	698
5.3 Das Dienstleistungsmarketing .....	699
5.4 Das Handelsmarketing.....	700
5.5 Das Non-Profit-Marketing.....	700
<b>6 Ausblick und künftige Entwicklung des Marketing .....</b>	<b>701</b>
6.1 Paradigmenwechsel im Marketing.....	701
6.2 Marketing und die Europäische Union .....	703
6.3 Marketing und Umwelt.....	706
6.4 Marketing und Multimedia .....	709
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>710</b>

## Kapitel G: Kapitalwirtschaft

<b>1 Einführung in die Kapitalwirtschaft .....</b>	<b>715</b>
<b>2 Grundlagen der Kapitalwirtschaft .....</b>	<b>715</b>
2.1 Betrieblicher Umsatzprozess als Basiskomponente.....	715
2.2 Finanzwirtschaftliche Begriffe.....	716
2.2.1 Kapital .....	716
2.2.2 Vermögen .....	718
2.2.3 Kapitalbedarf, Finanzierung und Investition .....	718
2.2.4 Liquidität .....	719
2.2.5 Rentabilität .....	720
<b>3 Der Kapitalbedarf .....</b>	<b>721</b>
3.1 Begriff und Wesen des Kapitalbedarfs .....	721
3.2 Die Einflussfaktoren des Kapitalbedarfs.....	722
3.3 Die Ermittlung des Kapitalbedarfs.....	725
3.3.1 Die Finanzplanung.....	726
3.3.2 Der Finanzplan .....	726
3.3.3 Die rollierende Finanzplanung.....	731

<b>4</b>	<b>Kapitalbeschaffung</b> .....	<b>732</b>
4.1	Beteiligungsfinanzierung.....	732
4.1.1	Unternehmensgründung - Die Wahl der Rechtsform.....	733
4.1.1.1	Personenbezogene Unternehmungsformen .....	734
4.1.1.2	Kapitalgesellschaften.....	736
4.1.2	Beteiligungsfinanzierung durch Aktien.....	739
4.1.2.1	Die Aktie .....	739
4.1.2.2	Die Gründung einer Aktiengesellschaft .....	741
4.1.2.3	Die Kapitalerhöhung der Aktiengesellschaft.....	742
4.1.3	Kapitalherabsetzung .....	751
4.1.4	Umwandlung der Rechtsform .....	752
4.1.5	Finanzmärkte an den Effektenbörsen.....	753
4.1.5.1	Handelsobjekte .....	753
4.1.5.2	Handelsarten .....	754
4.1.5.3	Ermittlung des Einheitskurses .....	755
4.1.5.4	Segmentierung und Indexierung des Aktienmarktes.....	755
4.2	Die Fremdfinanzierung.....	758
4.2.1	Die Charakteristik der Fremdfinanzierung.....	758
4.2.2	Die kurzfristige Fremdfinanzierung durch Bankkredite.....	760
4.2.2.1	Der Kontokorrentkredit .....	760
4.2.2.2	Wechselkredit .....	761
4.2.2.3	Der Lombardkredit.....	763
4.2.2.4	Der Avalkredit.....	764
4.2.3	Die langfristige Fremdfinanzierung durch Kreditinstitute .....	765
4.2.3.1	Schuldverschreibungen.....	765
4.2.3.2	Schuldscheindarlehen.....	768
4.2.3.3	Neuere Anleiheformen .....	770
4.2.3.4	Langfristige Bankkredite.....	772
4.2.3.5	Genussschein.....	772
4.2.3.6	Finanztermingeschäfte (Derivate).....	773
4.2.4	Die kurzfristige Fremdfinanzierung außerhalb des Bereichs der Banken.....	777
4.2.4.1	Der Lieferantenkredit .....	777
4.2.4.2	Die Kundenanzahlung .....	778
4.2.5	Die Sonderformen der Fremdfinanzierung.....	778
4.2.5.1	Das Leasing .....	778
4.2.5.2	Factoring.....	781
4.2.5.3	Forfaitierung.....	783
4.2.6	Die Kreditsicherheiten.....	783
4.3	Die Innenfinanzierung .....	786
4.3.1	Die Charakteristik der Innenfinanzierung .....	786
4.3.2	Die Selbstfinanzierung .....	786
4.3.2.1	Offene Selbstfinanzierung .....	787
4.3.2.2	Stille Selbstfinanzierung.....	787
4.3.3	Die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten .....	788
4.3.4	Die Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten.....	789
4.3.5	Finanzierung durch Vermögensumschichtung.....	791
4.3.6	Exportfinanzierung.....	792
4.3.6.1	Finanzierungsformen und -risiken im Exportgeschäft .....	792
4.3.6.2	Träger der Exportfinanzierung .....	794
4.4	Finanzmarketing.....	795

<b>5</b>	<b>Vermögens- und Kapitalstrukturgestaltung.....</b>	<b>796</b>
5.1	Risiko des eingesetzten Kapitals.....	796
5.2	Bedeutung der Fristigkeit des Kapitals.....	797
5.3	Bedeutung der Vermögensstruktur.....	798
5.4	Finanzierungsregeln.....	799
5.4.1	Horizontale Finanzierungsregeln.....	799
5.4.2	Vertikale Finanzierungsregeln.....	800
5.4.3	Cash-Flow-Regeln.....	801
5.5	Finanzierungskosten einzelner Finanzierungsformen.....	801
5.5.1	Kosten des Eigenkapitals.....	801
5.5.1.1	Kosten der Eigenkapitalfinanzierung und Anteilsbewertung.....	802
5.5.1.2	Kosten der Beteiligungsfinanzierung.....	803
5.5.1.3	Kosten der Selbstfinanzierung.....	803
5.5.1.4	Zusammenhang zwischen den Formen der Eigenkapitalfinanzierung.....	804
5.5.2	Kosten der Fremdfinanzierung.....	804
5.5.3	Durchschnittliche Finanzierungskosten (Kapitalkosten).....	805
5.5.4	Rating und Basel II.....	805
5.5.4.1	Rating.....	805
5.5.4.2	Bonitätseinstufung mit Basel II.....	806
5.5.4.3	Die Umsetzung von Basel II.....	807
5.6	Kapitalkosten bei gemischter Finanzierung und die optimale Kapitalstruktur (optimaler Verschuldungsgrad).....	808
5.6.1	Wirkungen erhöhter Verschuldung.....	808
5.6.2	Geschäftsrisiko und Finanzierungsrisiko.....	809
<b>6</b>	<b>Die Kapitalverwendung.....</b>	<b>810</b>
6.1	Bedeutung und Begriff der Investition.....	810
6.2	Die Investitionsarten.....	811
6.3	Der Investitionsentscheidungsprozess.....	813
6.3.1	Investitionsplanung.....	814
6.3.2	Die Investitionsentscheidung.....	816
6.3.3	Die Realisierung.....	816
6.3.4	Die Investitionskontrolle.....	816
6.4	Die Investitionsrechnungen.....	817
6.4.1	Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	818
6.4.1.1	Die Kostenvergleichsrechnung.....	818
6.4.1.2	Die Gewinnvergleichsrechnung.....	825
6.4.1.3	Die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment).....	827
6.4.1.4	Die statische Amortisationsrechnung.....	828
6.4.1.5	Generelle Aussagefähigkeit der statischen Verfahren.....	830
6.4.2	Die dynamischen Verfahren.....	833
6.4.2.1	Die Kapitalwertmethode.....	833
6.4.2.2	Interne-Zinsfuß-Methode.....	837
6.4.2.3	Die Annuitätenmethode.....	840
6.4.2.4	Die Beurteilung der dynamischen Verfahren.....	841
6.4.3	Die Berücksichtigung von Differenzinvestitionen.....	842
6.4.3.1	Das Auswahlproblem.....	842
6.4.3.2	Die Nutzungsdauerproblematik.....	847
6.4.3.3	Investitionsprogrammentscheidungen.....	851
6.4.4	Dynamische Endwertverfahren.....	854
6.4.4.1	Die Vermögensendwertmethode.....	854
6.4.4.2	Die Sollzinssatzmethode.....	856
6.4.4.3	Beurteilung der Endwertverfahren.....	857

6.4.5 Das Marktziensmodell der Investitionsrechnung.....	857
6.4.5.1 Vorteilsvergleich mit Hilfe des Kapitalwertes .....	859
6.4.5.2 Vorteilhaftigkeit mittels Investitionsmargenbestimmung .....	861
6.4.5.3 Beurteilung des Verfahrens .....	863
6.5 Gewinnsteuern als Einflussgröße bei Investitionsrechnungen .....	864
6.6 Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit .....	867
6.6.1 Korrekturverfahren.....	867
6.6.2 Sensitivitätsanalyse .....	868
6.6.3 Entscheidungsregeln bei Ungewissheit.....	870
6.6.4 Die Risikoanalyse.....	872
6.7 Verfahren der Unternehmensbewertung.....	873
6.7.1 Der Zukunftserfolgswert (subjektiver Bewertungsansatz).....	874
6.7.2 Die traditionellen Verfahren (objektive Bewertungsansätze) .....	875
6.7.2.1 Das Ertragswertverfahren.....	875
6.7.2.2 Das Substanzwertverfahren.....	876
6.7.2.3 Das Mittelwertverfahren.....	876
6.7.2.4 Verfahren der Übergewinnabgeltung .....	876
<b>Anhang: Zinstabellen .....</b>	<b>878</b>
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>880</b>

## **Kapitel H: Personalwirtschaft**

<b>1 Grundlagen.....</b>	<b>885</b>
1.1 Begriffe.....	885
1.1.1 Personalwirtschaft.....	886
1.1.2 Personalwesen .....	887
1.1.3 Sonstige Begriffe.....	888
1.2 Objekte und Träger.....	888
1.2.1 Objekte der Personalwirtschaft .....	888
1.2.2 Träger der Personalwirtschaft .....	889
1.3 Ziele.....	890
1.3.1 Wirtschaftliche Ziele.....	890
1.3.2 Soziale Ziele.....	890
1.4 Aufgaben .....	891
1.5 Organisation.....	892
1.5.1 Gliederung des Personalwesens .....	892
1.5.2 Eingliederung des Personalwesens .....	895
1.6 Mitbestimmung.....	897
<b>2 Personelle Leistungsbereitstellung .....</b>	<b>898</b>
2.1 Personalbedarfsplanung.....	898
2.1.1 Arten des Personalbedarfs.....	898
2.1.2 Einflussgrößen des Personalbedarfs.....	899
2.1.3 Methoden der Personalbedarfsplanung .....	900
2.1.3.1 Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs.....	901
2.1.3.2 Ermittlung des Personalbestandes .....	905
2.1.3.3 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs .....	907
2.2 Personalbeschaffung.....	908
2.2.1 Arten der Personalbeschaffung .....	908
2.2.2 Beschaffungswege.....	911
2.2.2.1 Interne Personalbeschaffung.....	911
2.2.2.2 Externe Personalbeschaffung .....	913
2.2.2.3 Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung.....	918



2.2.3	Personalauswahl .....	920
2.2.3.1	Bewerbervorauswahl .....	920
2.2.3.2	Bewerberhauptauswahl .....	922
2.2.3.3	Ärztliche Eignungsuntersuchung .....	927
2.2.4	Einstellung .....	928
2.2.5	Einarbeitung .....	929
2.3	Personalentwicklung .....	930
2.3.1	Ziele der Personalentwicklung .....	931
2.3.2	Bereiche der Personalentwicklung .....	932
2.3.2.1	Berufsvorbereitende Personalentwicklung .....	932
2.3.2.2	Berufsbegleitende Personalentwicklung .....	933
2.3.2.3	Berufsverändernde Personalentwicklung .....	934
2.3.3	Informationsgrundlagen der Personalentwicklung .....	934
2.3.4	Methoden der Personalentwicklung .....	935
2.3.4.1	Methoden der Bildung am Arbeitsplatz (on the job) .....	937
2.3.4.2	Methoden der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes (off the job) .....	940
2.3.5	Erfolgskontrolle der Personalentwicklung .....	943
2.3.5.1	Ökonomische Erfolgskontrolle .....	943
2.3.5.2	Pädagogische Erfolgskontrolle .....	943
2.4	Personalfreisetzung .....	944
2.4.1	Ursachen der Personalfreisetzung .....	944
2.4.2	Maßnahmen der Personalfreisetzung .....	945
2.4.2.1	Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung .....	946
2.4.2.2	Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen .....	946
2.4.2.3	Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung .....	948
2.4.2.4	Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung .....	949
2.5	Personaleinsatz .....	951
2.5.1	Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung .....	951
2.5.2	Aufgaben der Personaleinsatzplanung .....	953
2.5.3	Methoden der Personaleinsatzplanung .....	953
2.5.3.1	Methoden der quantitativen Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern .....	953
2.5.3.2	Methoden der qualitativen Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern .....	954
2.5.3.3	Methoden der qualitativen Anpassung von Stellen und Stelleninhabern .....	957
2.5.4	Einsatzprobleme bestimmter Arbeitnehmergruppen .....	959
<b>3</b>	<b>Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten .....</b>	<b>960</b>
3.1	Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit .....	960
3.1.1	Leistungsverhalten und Motivation .....	960
3.1.2	Motivationstheorien .....	963
3.1.2.1	Inhaltstheorien .....	963
3.1.2.2	Prozesstheorien .....	970
3.2	Personalentlohnung .....	973
3.2.1	Arbeitsbewertung .....	974
3.2.1.1	Summarische Verfahren .....	974
3.2.1.2	Analytische Verfahren .....	976
3.2.2	Lohnformen .....	978
3.2.2.1	Zeitlohn .....	978
3.2.2.2	Akkordlohn .....	979
3.2.2.3	Prämienlohn .....	981
3.2.2.4	Pensumlohn .....	983
3.2.2.5	Potenziallohn .....	984
3.2.2.6	Neuere Entlohnungsformen .....	985

3.3 Betriebliche Sozialleistungen .....	986
3.3.1 Begriff und Wesen .....	986
3.3.2 Arten freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen .....	987
3.3.3 Cafeteria-Systeme .....	989
3.4 Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen.....	990
3.4.1 Begriff und Wesen .....	990
3.4.2 Erfolgsbeteiligung .....	990
3.4.3 Kapitalbeteiligung .....	995
3.5 Betriebliches Vorschlagswesen .....	998
3.5.1 Begriff und Wesen .....	998
3.5.2 Arten des betrieblichen Vorschlagswesens .....	999
3.5.3 Organisatorischer Ablauf des betrieblichen Vorschlagswesens.....	999
3.5.4 Qualitätszirkel .....	1000
<b>4 Informationssysteme der Personalwirtschaft.....</b>	<b>1002</b>
4.1 Personalbeurteilung .....	1002
4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung.....	1003
4.1.2 Vorgesetztenbeurteilung.....	1003
4.1.3 Die 360-Grad-Beurteilung.....	1004
4.1.4 Personalbeurteilung und Mitbestimmung .....	1005
4.2 Personalverwaltung.....	1006
4.2.1 Sozialverwaltung.....	1007
4.2.2 Datenverwaltung .....	1007
4.2.3 Entgeltrechnung .....	1008
4.2.4 Personalstatistik.....	1008
<b>5 Zukunftsperspektiven des Personalmanagements.....</b>	<b>1009</b>
5.1 Wertewandel und Leistungsmotivation .....	1010
5.2 Internationalisierung des Arbeitsmarktes und europäische Union .....	1011
5.3 Demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt .....	1012
5.4 Die veränderte Rolle der Führungskräfte im Personalmanagement .....	1013
5.5 Technologischer Wandel und Qualifikation.....	1015
5.6 Arbeitszeitflexibilisierung .....	1016
5.7 Mobbing.....	1017
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....</b>	<b>1018</b>

## Kapitel I: Rechnungswesen und Controlling

<b>1 Einführung in das Rechnungswesen und Controlling.....</b>	<b>1023</b>
1.1 Aufgaben des Rechnungswesens .....	1023
1.2 Pagatorische und kalkulatorische Buchführung .....	1026
1.3 Stromgrößen und Bestandsgrößen .....	1030
<b>2 Bilanzierung und Jahresabschluss .....</b>	<b>1034</b>
2.1 Inventur und Inventar .....	1034
2.2 Die Bilanz .....	1037
2.2.1 Arten und Aufgaben der Bilanz .....	1038
2.2.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung .....	1039
2.2.3 Die Gliederung der Bilanz.....	1040
2.2.4 Periodengerechte Abgrenzung in der Bilanz.....	1042

2.3 Die Bewertung in der Bilanz.....	1043
2.3.1 Anschaffungskosten und Herstellungskosten.....	1044
2.3.2 Bewertung der Aktiv-Seite.....	1045
2.3.2.1 Die Abschreibung von Anlagegütern.....	1045
2.3.2.2 Bewertung des Umlaufvermögens.....	1054
2.3.3 Bewertung der Passiv-Seite.....	1057
2.3.3.1 Bewertung der Verbindlichkeiten.....	1057
2.3.3.2 Bewertung der Rückstellungen.....	1058
2.3.3.3 Bewertung der Rücklagen.....	1059
2.3.4 Die Bewegungsbilanz.....	1060
2.4 Die Gewinn- und Verlustrechnung.....	1060
2.5 Der Jahresabschluss.....	1063
2.6 Die Steuerpflicht.....	1065
2.7 Analyse und Beurteilung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	1070
2.7.1 Analyse und Beurteilung der Bilanz.....	1070
2.7.1.1 Kapitalausstattung.....	1073
2.7.1.2 Anlagenfinanzierung.....	1074
2.7.1.3 Vermögensaufbau.....	1075
2.7.1.4 Zahlungskapazität.....	1076
2.7.2 Analyse und Beurteilung der Erfolgsrechnung.....	1077
2.7.2.1 Umschlagskennzahlen.....	1080
2.7.2.2 Rentabilitätskennzahlen.....	1081
2.7.2.3 Cash-Flow-Analyse.....	1083
2.7.3 Weitere Daten und Kennzahlen aus dem Geschäftsbericht.....	1084
2.8 Exkurs: Die Buchführung.....	1086
2.8.1 Das Gleichgewicht in der Bilanz.....	1086
2.8.2 Die Auflösung der Bilanz in Konten.....	1087
2.8.3 Die doppelte Buchführung.....	1088
2.8.4 Erfolgskonten.....	1090
2.8.5 Auflösung der Erfolgskonten in das Gewinn- und Verlustkonto.....	1091
2.8.6 Die Bestandsveränderungen.....	1091
2.8.7 Privatentnahmen und -einlagen.....	1093
2.8.8 Weiterführende Buchungen.....	1094
2.8.8.1 Buchungen beim Ein- und Verkauf.....	1094
2.8.8.2 Buchungen im Personalbereich.....	1097
2.8.8.3 Buchungen im Anlagenbereich.....	1100
2.8.9 Der Kontenrahmen.....	1102
2.9 Die EDV im Rechnungswesen.....	1106
<b>3 Kostenrechnung.....</b>	<b>1108</b>
3.1 Aufgaben der Kostenrechnung.....	1108
3.2 Variable und fixe Kosten.....	1109
3.3 Kostenrechnungssysteme.....	1110
3.3.1 Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung.....	1110
3.3.2 Istkostenrechnung und Plankostenrechnung.....	1111
3.4 Kostenartenrechnung.....	1112
3.4.1 Einzel- und Gemeinkosten.....	1113
3.4.2 Kalkulatorische Kosten.....	1114

3.4.2.1	Kalkulatorische Abschreibung .....	1115
3.4.2.2	Kalkulatorische Zinsen .....	1120
3.4.2.3	Kalkulatorische Wagnisse .....	1122
3.4.2.4	Kalkulatorische Unternehmerlöhne .....	1123
3.4.2.5	Kalkulatorische Miete.....	1123
3.4.3	Materialkosten.....	1124
3.4.4	Personalkosten.....	1125
3.4.5	Fremdleistungskosten.....	1126
3.4.6	Abgrenzungsrechnung.....	1126
3.5	Kostenstellenrechnung.....	1127
3.5.1	Die Kostenstellen .....	1128
3.5.2	Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen .....	1131
3.5.3	Der Betriebsabrechnungsbogen.....	1133
3.6	Die Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) .....	1137
3.6.1	Die Divisionskalkulation.....	1139
3.6.2	Die Zuschlagskalkulation.....	1142
3.7	Die Deckungsbeitragsrechnung .....	1147
3.7.1	Die Teilkostenrechnung .....	1147
3.7.2	Stückdeckungsbeitragsrechnung .....	1147
3.7.3	Programmoptimierung .....	1150
3.7.4	Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	1152
3.8	Einführung in die Plankostenrechnung.....	1153
3.8.1	Ziele und Aufgaben der flexiblen Plankostenrechnung .....	1154
3.8.2	Die Bestimmung der Planbeschäftigung .....	1155
3.8.3	Ermittlung der Plankosten mit Verrechnungspreisen.....	1156
3.8.4	Auflösung der Plankosten in fixe und variable Kosten .....	1157
3.8.5	Sollkosten und verrechnete Plankosten.....	1159
3.8.6	Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse .....	1161
3.9	Grundzüge der Prozesskosten- und Zielkostenrechnung.....	1162
3.9.1	Entstehungsursachen und Ziele der Prozesskostenrechnung .....	1162
3.9.2	Durchführung der Prozesskostenrechnung.....	1163
3.9.3	Vorteile der Prozesskostenrechnung .....	1166
3.9.4	Kritik an der Prozesskostenrechnung.....	1167
3.9.5	Zielkostenrechnung (target costing).....	1168
<b>4</b>	<b>Das Controlling .....</b>	<b>1169</b>
4.1	Der Controllingbegriff.....	1169
4.2	Die Entwicklung des Controllings.....	1171
4.3	Wandel der Aufgabenschwerpunkte.....	1173
4.4	Gesamtunternehmensbezogenes Controlling.....	1174
4.5	Controlling der Funktionsbereiche .....	1175
4.6	Operatives und strategisches Controlling .....	1175
4.7	Instrumente und Techniken des Controlling.....	1177
4.7.1	Budgetierung.....	1178
4.7.2	Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	1180
4.7.3	Gemeinkostenwertanalyse (GWA).....	1181
4.7.4	Instrumente mit strategischer Ausrichtung.....	1183

<b>5 Trends und Entwicklungen .....</b>	<b>1184</b>
5.1 Internationale Rechnungslegung.....	1184
5.1.1 Grundlegende Unterschiede von IFRS, US-GAAP und HGB .....	1184
5.1.2 Aufbau von IFRS.....	1186
5.1.3 Unterschiede bei Bilanzposten und Bewertung.....	1187
5.1.4 Anwendung von IFRS .....	1189
5.2 Wichtige Änderungen im Aktien- und Gesellschaftsrecht.....	1190
5.3 Das Shareholder-Value-Konzept .....	1193
5.4 Die Balanced Scorecard.....	1194
<b>Fragen zur Kontrolle und Vertiefung .....</b>	<b>1197</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>1199</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>1201</b>
<b>Sachwortregister.....</b>	<b>1225</b>