

# Inhaltsverzeichnis

<i>Geleitwort</i> .....	V
<i>Vorwort</i> .....	VII
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XIX
<b>I. Betrieb und Betriebswirtschaftslehre</b> .....	1
A. Betriebswirtschaftliche Grundtatbestände .....	1
1. Der Prozeß des Wirtschaftens und die öffentliche Verwaltung als Institution wirtschaftlichen Handelns .....	1
2. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip .....	4
3. Der Betrieb als Wirtschaftseinheit .....	5
4. Die Gliederung der Betriebe .....	6
5. Allgemeine Kennzeichnung von Unternehmungen und anderen Leistungseinrichtungen als Betriebsarten .....	10
6. Nähere Kennzeichnung von öffentlichen Einzelverwaltungen als Betriebe und wesentliche Besonderheiten dieser Betriebskategorie .....	15
7. Ziele und Aufgaben des Betriebes .....	21
B. Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaft .....	23
1. Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissenschaften und ihr Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre ..	23
2. Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu ihren sonstigen Nachbardisziplinen .....	25
3. Methodologische Grundlagen und Modellcharakter der Betriebswirtschaftslehre .....	26
4. Gegenstand und Gliederung der Betriebswirtschaftslehre .....	28
a) Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre .....	28
b) Gliederung der Betriebswirtschaftslehre .....	29
5. Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Verwaltung .....	31
<i>Kontrollfragen zu Kapitel I</i> .....	34
<b>II. Der wirtschaftliche Gesamtprozeß des Betriebes</b> .....	36
A. Produktionsfaktoren und Faktorkombination .....	36
1. Die Produktionsfaktoren des Betriebes .....	36
a) Einleitender Überblick .....	36
b) Der dispositive Faktor .....	38

c) Die Elementarfaktoren .....	38
ca) Objektbezogene menschliche Arbeitsleistungen .....	38
cb) Betriebsmittel .....	46
cc) Werkstoffe .....	53
2. Der Prozeß der Faktorkombination .....	56
<b>B. Die Funktionsbereiche des Betriebes .....</b>	<b>58</b>
1. Allgemeine Charakterisierung .....	58
2. Beschaffung .....	60
a) Kennzeichnung und Aufgaben .....	60
b) Beschaffung und öffentliche Verwaltung .....	63
3. Lagerung .....	65
4. Leistungserstellung .....	66
a) Merkmale und Begriff .....	66
b) Leistungserstellung und öffentliche Verwaltung .....	67
4. Leistungsverwertung .....	69
a) Merkmale und Begriff .....	69
b) Planung der Leistungsverwertung .....	69
c) Absatzpolitisches Instrumentarium .....	70
ca) Produktpolitik .....	71
cb) Distributionspolitik .....	74
cc) Kommunikationspolitik .....	75
d) Leistungsverwertung und öffentliche Verwaltung .....	78
6. Finanzierung .....	81
<b>C. Die Erfolgsmaßstäbe für das betriebliche Wirtschaften .....</b>	<b>82</b>
Vorbemerkung .....	82
1. Wirtschaftlichkeit .....	83
2. Sparsamkeit .....	85
3. Produktivität .....	86
4. Rentabilität .....	87
5. Liquidität .....	92
<i>Kontrollfragen zu Kapitel II .....</i>	<i>93</i>
<b>III. Strukturprobleme des Betriebes .....</b>	<b>96</b>
A. Standort als Entscheidungstatbestand .....	96
1. Klassische betriebswirtschaftliche Standortfaktoren .....	96
2. Standortwahl in der öffentlichen Verwaltung .....	97
B. Rechtsform als Entscheidungstatbestand .....	98
1. Rechtsformen privater Betriebe .....	99
a) Einzelunternehmen .....	99
b) Gesellschaftsunternehmen .....	101
ba) Personengesellschaften .....	101

bb) Kapitalgesellschaften .....	103
bc) Kombinierte Rechtsformen .....	106
c) Branchenunabhängige Sonderformen .....	107
d) Branchenabhängige Sonderformen .....	108
2. Rechtsformen öffentlicher Betriebe .....	109
a) Öffentliche Betriebe in öffentlich-rechtlicher Strukturform .....	111
aa) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit .	111
ab) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit	112
b) Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Strukturform ...	115
C. Zusammenschluß als Entscheidungstatbestand .....	116
1. Kennzeichnung des Problemfeldes und Typisierung von Betriebszusammenschlüssen .....	116
2. Entstehungsursachen von Betriebszusammenschlüssen .....	117
3. Kooperative Zusammenschlußformen .....	119
a) Kartellrechtsfreie Kooperationsformen .....	119
b) Das Kartell .....	120
ba) Charakteristische Begriffsmerkmale .....	120
bb) Voraussetzungen der Kartellierung .....	120
bc) Kartellarten .....	121
4. Konzentrierte Zusammenschlußformen .....	122
a) Der Konzern .....	122
aa) Begriff und Entstehung .....	122
ab) Ziele der Konzernierung .....	124
b) Der Trust .....	124
ba) Begriff und Entstehung .....	124
bb) Ziele der Fusionierung .....	125
5. Wettbewerbsrechtliche Einschränkungen .....	125
<i>Kontrollfragen zu Kapitel III</i> .....	128
<b>IV. Die Führung des Betriebes</b> .....	131
A. Begriffliche Grundlagen und Bedeutung .....	131
1. Begriffsklärungen .....	131
2. Bedeutung der Führung als Institution .....	132
B. Führung als Systemgebilde .....	133
C. Führungsspitzenorganisation .....	135
1. Direktorialprinzip .....	135
2. Kollegialprinzip .....	135
D. Ziele als Ausgangspunkt der Führungstätigkeit .....	136
1. Vorgabe von Betriebszielen .....	136
2. Zieldimensionen .....	138
a) Zielinhalt .....	139

b) Zielausmaß .....	139
c) Zeitbezug .....	140
3. Zielbeziehungen .....	141
a) Zielneutralität .....	141
b) Zielkomplementarität .....	141
c) Zielkonkurrenz .....	142
4. Privat- und bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele .....	143
a) Privatwirtschaftliche Schwerpunktziele .....	143
b) Bedarfswirtschaftliche Schwerpunktziele .....	145
E. Sachprobleme des Führungsprozesses: Führungsaufgabe, Führungsentscheidung und Führungsinstrumente .....	146
1. Führungsaufgabe und Führungsentscheidung .....	146
2. Führungsinstrumente und ihr Zusammenwirken .....	147
F. Stile und Techniken der Führung .....	151
1. Führungsstile .....	151
a) Begriffsbildung und eindimensionales Führungsstilkonzept .....	151
b) Autoritärer Führungsstil .....	153
c) Kooperativer Führungsstil .....	153
d) Kritische Würdigung autoritärer und kooperativer Stilformen .....	154
e) Exkurs: Mehrdimensionales Führungsstilkonzept, Führungsmittel .....	156
2. Führungstechniken .....	158
a) Charakteristik und Kurzüberblick .....	158
b) Management by Delegation .....	158
c) Management by Exception .....	159
d) Management by Objectives .....	160
e) Management by Systems .....	161
G. Führung und öffentliche Verwaltung .....	163
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IV</i> .....	165
<b>V. Die Planung des Betriebes</b> .....	168
A. Begriffe und Zwecke der Planung .....	168
1. Planungsbegriffe .....	168
2. Planungszwecke .....	168
B. Arten der Planung .....	169
C. Planung und Informationsbasis .....	170
D. Planungsprozeß und Planungsprozeßphasen .....	171
1. Modell des Planungsprozesses .....	171

2. Phasen des Planungsprozesses .....	172
a) Zielvorgabe .....	172
b) Informationsgewinnung .....	172
c) Informationsverarbeitung .....	174
d) Entscheidung .....	174
E. Grundsätze und Prinzipien der Planung .....	175
1. Vollständigkeit der Planung .....	176
2. Elastizität der Planung .....	177
3. Koordination der Planung .....	177
F. Ausgewählte Planungstechniken .....	178
1. Quantitative Planungstechniken .....	179
2. Qualitative Planungstechniken .....	185
3. Exkurs: Anmerkungen zur Programmbudgetierung .....	191
G. Planung und öffentliche Verwaltung .....	193
<i>Kontrollfragen zu Kapitel V</i> .....	195
<b>VI. Die Organisation des Betriebes</b> .....	198
A. Grundlegende Vorbetrachtung und Organisationsbegriffe .....	198
B. Aufgaben der Organisation .....	199
C. Substitutionsprinzip der Organisation .....	200
D. Gestaltungsbereiche und historischer Bezugsrahmen der Organisation .....	201
1. Grundzusammenhänge der Organisationsgestaltung .....	201
2. Exkurs: Systematische Ansätze der Organisationslehre .....	203
E. Die Aufbauorganisation .....	206
1. Gestaltung der Organisationsstruktur .....	206
a) Aufgabenanalyse .....	206
b) Aufgabensynthese mit dem Prozeß der Stellen- und Abteilungsbildung .....	207
c) Instanz und Kompetenzverteilung .....	210
d) Leitungsebenen .....	211
e) Leitungsspanne .....	212
f) Zentralisation und Dezentralisation .....	214
g) Querschnittseinheiten .....	215
2. Die Hierarchie als Grundform der Organisationsstruktur .....	216
3. Klassische Formen der Organisationsstruktur der Leitung .....	217
a) Liniensystem .....	217
b) Funktionssystem .....	219
c) Stabliniensystem .....	221

4. Neuere Formen der Organisationsstruktur der Leitung .....	224
a) Sparten-Organisation .....	224
b) Matrix-Organisation .....	226
c) Projekt-Organisation .....	228
d) Teamorientierte Organisation .....	230
5. Darstellungsformen der Aufbauorganisation .....	232
F. Die Ablauforganisation .....	233
1. Gestaltung der Prozeßstruktur .....	233
2. Darstellungsformen der Ablauforganisation .....	235
G. Organisationsgrundsätze .....	235
H. Organisationsmittel .....	237
1. Nichtmaschinelle Organisationsmittel .....	237
2. Maschinelle Organisationsmittel .....	237
I. Organisation und öffentliche Verwaltung .....	238
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VI</i> .....	241
<b>VII. Die Kontrolle des Betriebes</b> .....	244
A. Begriffe und Zwecke der Kontrolle .....	244
1. Kontrollbegriffe .....	244
2. Kontrollzwecke .....	244
B. Kontrollprozeß und Kontrollprozeßphasen .....	245
1. Grundlegende Vorbemerkung .....	245
2. Phasen des Kontrollprozesses .....	245
a) Vorgabe von Soll-Werten .....	245
b) Ermittlung von Ist-Werten .....	246
c) Vergleich zwischen Soll- und Ist-Werten .....	246
d) Abweichungsanalyse .....	246
C. Arten der Kontrolle .....	247
1. Laufende und nachträgliche Kontrolle .....	247
2. Interne und externe Kontrolle .....	247
3. Kontrolle auf Basis unterschiedlicher Überwachungswerte .....	248
4. Selbst- und fremdpraktizierte Kontrolle .....	248
D. Kontrollinstrumente .....	249
E. Umfang der Kontrolle .....	250
1. Mengenmäßiger Kontrollumfang .....	250
2. Kontrollspanne .....	251
F. Kontrolle und öffentliche Verwaltung .....	252
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VII</i> .....	254

<b>VIII. Investition und Finanzierung</b> .....	256
A. Bedeutung und begriffliche Grundlagen .....	256
1. Bedeutung .....	256
2. Begriffliche Grundlagen .....	257
a) Investition .....	257
b) Finanzierung .....	257
B. Planung von Investition und Finanzierung .....	258
1. Investitionsplanung .....	258
2. Finanzplanung .....	258
C. Investitionsarten und Investitionsrechnungen .....	260
1. Investitionsarten .....	260
2. Investitionsrechnungen .....	262
a) Ziele, Merkmale und Arten .....	262
b) Statische Verfahrensarten .....	263
c) Dynamische Verfahrensarten .....	268
D. Hauptformen und Märkte der Finanzierung .....	271
1. Hauptformen der Finanzierung .....	272
a) Eigen- und Fremdfinanzierung .....	272
b) Innen- und Außenfinanzierung .....	272
2. Märkte der Finanzierung .....	279
E. Investition und Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung .....	281
1. Investition in der öffentlichen Verwaltung .....	281
a) Zielsetzung und allgemeine Kennzeichnung .....	281
b) Alternativenbewertung mittels Kostenvergleichsrechnungen .....	282
c) Alternativenbewertung mittels Nutzen-Kosten- Untersuchungen .....	283
2. Finanzierung in der öffentlichen Verwaltung .....	288
<i>Kontrollfragen zu Kapitel VIII</i> .....	290
<b>IX. Das Rechnungswesen des Betriebes</b> .....	293
A. Kennzeichnung des betrieblichen Rechnungswesens .....	293
1. Grundlegende Vorbetrachtung .....	293
2. Begriff .....	294
3. Aufgaben .....	294
a) Bereitstellung von Entscheidungshilfen .....	294
b) Rechenschaftslegung gegenüber Dritten .....	295
B. Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens .....	295
1. Teilgebiete des betrieblichen Rechnungswesens .....	295

2. Funktionen der Rechnungsteilgebiete .....	296
a) Darstellungsfunktion .....	296
b) Kontrollfunktion .....	297
c) Lenkungsfunktion .....	297
C. Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens .....	297
1. Die Begriffe Ausgaben, Aufwendungen und Kosten .....	298
a) Ausgaben .....	298
b) Aufwendungen .....	298
c) Kosten .....	298
2. Die Begriffe Einnahmen, Erträge und Leistungen .....	303
a) Einnahmen .....	303
b) Erträge .....	303
c) Leistungen .....	303
D. Buchhaltungssysteme .....	304
1. Die kaufmännische Buchhaltung .....	304
a) Einfache Buchhaltung .....	304
b) Doppelte Buchhaltung .....	305
2. Die kameralistische Buchhaltung .....	306
a) Merkmale .....	306
b) Arten und Anwendungsgrenzen .....	308
3. Vergleich zwischen Doppik und Kameralistik .....	310
E. Die Geschäftsbuchhaltung und der Jahresabschluß .....	311
1. Allgemeine Grundlagen .....	312
2. Die Bilanz .....	312
3. Die Erfolgsrechnung .....	317
4. Anhang und Lagebericht .....	319
5. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung .....	320
6. Schlußbemerkung: Änderungen aufgrund des Bilanzrichtlinien-Gesetzes .....	321
F. Die Kostenrechnung .....	322
1. Aufgaben der Kostenrechnung .....	323
2. Die Grundprinzipien der Kostenverrechnung .....	323
3. Die Systeme der Kostenrechnung .....	324
4. Die traditionelle Kostenrechnung .....	325
a) Die Betriebsabrechnung .....	326
aa) Die Kostenartenrechnung .....	326
ab) Die Kostenstellenrechnung .....	331
b) Die Kostenträgerrechnung .....	338
ba) Wesen und Aufgaben der Kostenträgerrechnung .....	339
bb) Grundverfahren der Kostenträgerrechnung .....	340
c) Kritik an der traditionellen Kostenrechnung .....	345



5. Moderne Kostenrechnungssysteme .....	346
a) Die Normalkostenrechnung .....	346
b) Die Plankostenrechnung .....	347
c) Die Teilkostenrechnung .....	349
6. Ausgewählte Kostenfunktionen und einige kostentheoretische Grundzusammenhänge .....	352
a) Vertiefung und Erweiterung zu den beschäftigungsbeeinflußten Kostenarten .....	352
b) Grundsätzliche Anmerkungen zur Break-even-Analyse ...	362
7. Kostenrechnung und öffentliche Verwaltung .....	364
a) Notwendigkeit und Anforderungen .....	364
b) Aufgaben und Gestaltungsformen .....	366
c) Kostenvergleich .....	367
d) Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten (LSP) .....	368
e) Exkurs: Kostenrechnung im Planungssystem der Bundeswehr .....	370
G. Betriebliche Statistik .....	372
H. Planungsrechnung .....	374
<i>Kontrollfragen zu Kapitel IX</i> .....	374
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	378
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	389