

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XXVII
--------------	-------

Kapitel A: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre

1 Überblick über die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	3
2 Wirtschaftssysteme und Träger der Wirtschaft.....	4
2.1 Grundlagen des Wirtschaftens	4
2.1.1 Bedürfnisse	4
2.1.2 Wirtschaftsgüter	5
2.1.3 Das formale Wirtschaftlichkeitsprinzip.....	6
2.2 Träger der Wirtschaft.....	8
2.2.1 Betriebe	8
2.2.2 Haushalte	8
2.2.3 Die Verflechtungen des Betriebes mit der Umwelt.....	9
2.2.4 Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren	10
2.3 Bestimmungsgrößen von Betrieben und Wirtschaftssystemen.....	11
2.3.1 Systemindifferente Bestimmungsgrößen	13
2.3.2 Die systembezogenen Bestimmungsgrößen	13
2.3.3 Die soziale Marktwirtschaft	15
2.4 Betriebstypologie.....	15
3 Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	21
3.1 Eingliederung in das System der Wissenschaften	21
3.2 Das Erkenntnis- und das Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre.....	23
3.3 Erkenntnisziele der Betriebswirtschaftslehre.....	24
3.3.1 Die theoretische Richtung der Betriebswirtschaftslehre	24
3.3.2 Die angewandte (praktische) Richtung der Betriebswirtschaftslehre	25
3.4 Die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre.....	27
3.4.1 Die institutionelle Gliederung	27
3.4.2 Die funktionelle Gliederung	28
3.4.3 Die genetische Gliederung	28
3.5 Die Vernetzung der Betriebswirtschaftslehre mit den wissenschaftlichen Nachbardisziplinen.....	29
3.5.1 Zur Volkswirtschaftslehre	29
3.5.2 Zu den Sozialwissenschaften	30
4 Betriebswirtschaftliche Zielkonzeptionen.....	31
4.1 Die Zielinhalte	31
4.1.1 Die Sachziele einer Unternehmung	31
4.1.2 Die Formalziele einer Unternehmung	31
4.2 Das Zielsystem	35
4.3 Zielbildung und Zielbeziehungen	35
4.4 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip	37
4.4.1 Langfristige Gewinnmaximierung als Auswahlprinzip.....	37
4.4.2 Kritische Einwände zum Prinzip der langfristigen Gewinnmaximierung.....	38
4.4.3 Eigenkapitalrentabilität als Auswahlprinzip	39
4.4.4 Begrenzte Gewinnerzielung als Auswahlprinzip	40

5 Methoden und Modelle der Betriebswirtschaftslehre.....	41
5.1 Methoden der Betriebswirtschaftslehre	41
5.2 Betriebswirtschaftliche Modelle	42
5.2.1 Modelle nach der Art ihres Untersuchungszweckes.....	43
5.2.2 Modelle nach der Art ihrer voraussichtlichen Ergebnisstruktur	46
6 Theoretische Ansatzpunkte der Betriebswirtschaftslehre.....	49
6.1 Historischer Rückblick.....	49
6.2 Der faktortheoretische Ansatz nach Erich Gutenberg.....	50
6.3 Der entscheidungstheoretische Ansatz nach Edmund Heinen	51
6.4 Der systemorientierte Ansatz nach Hans Ulrich	52
6.5 Der ökologieorientierte Ansatz	53
6.6 Der institutionenökonomische Ansatz	54
6.7 Weitere theoretische Ansätze.....	57
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	59

Kapitel B: Konstitutive Entscheidungen des Betriebes

1 Überblick über die konstitutiven Entscheidungen des Betriebes.....	63
2 Die betriebliche Standortwahl.....	63
2.1 Die Bedeutung des betrieblichen Standortes.....	63
2.2 Die betrieblichen Standortfaktoren	66
2.2.1 Inputorientierte Standortfaktoren	68
2.2.1.1 Gewerbeimmobilien.....	68
2.2.1.2 Material- und Rohstoffversorgung.....	68
2.2.1.3 Qualifikation und Angebot von Arbeitskräften	70
2.2.1.4 Verkehrsanbindung und Energieversorgung.....	72
2.2.1.5 Fremddienste.....	73
2.2.1.6 Entsorgung und Umweltschutz.....	73
2.2.2 Outputorientierte Standortfaktoren.....	74
2.2.2.1 Absatzmöglichkeiten	74
2.2.2.2 Abhängigkeit vom Konkurrenzstandort.....	75
2.2.3 Abgabenorientierte Standortfaktoren	76
2.3 Entscheidungsmodelle zur Standortwahl.....	76
2.3.1 Die Nutzwertanalyse	77
2.3.2 Das Punkte-Bewertungsverfahren	78
2.3.3 Das Steiner-Weber-Modell.....	79
2.4 Internationale Standortpolitik	81
2.4.1 Erweiterte Standortfaktorensystematik.....	81
2.4.2 Auswahlhilfe für erfolgskritische Standortkriterien	82
3 Der rechtliche Aufbau der Betriebe.....	85
3.1 Die Bedeutung der Rechtsform.....	85
3.2 Die Rechtsformen privater Betriebe	86
3.2.1 Die Personenunternehmen	87
3.2.1.1 Die Einzelunternehmung	88
3.2.1.2 Die Personengesellschaften	89
3.2.2 Die Kapitalgesellschaften	96
3.2.2.1 Der Verein	97
3.2.2.2 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	97

3.2.2.3 Die Aktiengesellschaft (AG)	102
3.2.2.4 Die europäische Aktiengesellschaft (SE)	110
3.2.3 Mischformen	112
3.2.3.1 Die GmbH & Co KG	112
3.2.3.2 Die GmbH & Still	113
3.2.3.3 Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	113
3.2.3.4 Die Doppelgesellschaft	115
3.2.4 Die Genossenschaft (eG)	117
3.2.5 Sonstige private Unternehmen	121
3.2.5.1 Der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)	121
3.2.5.2 Die Stiftung	122
3.3 Die Rechtsformen öffentlicher Betriebe	122
3.3.1 Öffentliche Betriebe in nicht-privatrechtlicher Form	124
3.3.1.1 Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit	124
3.3.1.2 Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit	126
3.3.2 Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form	127
3.4 Der Wechsel der Rechtsform	127
4 Der Zusammenschluss von Unternehmen	129
4.1 Die Bedeutung von Unternehmenszusammenschlüssen	129
4.2 Die Ziele von Unternehmenszusammenschlüssen	130
4.2.1 Ziele im Beschaffungsbereich	131
4.2.2 Ziele im Produktionsbereich	131
4.2.3 Ziele im Absatzbereich	131
4.2.4 Ziele im Finanzierungsbereich	132
4.3 Einteilung von Unternehmenszusammenschlüssen	132
4.3.1 Einteilung nach der wirtschaftlichen und der rechtlichen Selbstständigkeit	132
4.3.2 Einteilung nach der Art des Unternehmenszusammenschlusses	133
4.3.3 Einteilung nach der rechtlichen Zulässigkeit	135
4.4 Kooperationsformen	135
4.4.1 Kammern und Verbände	135
4.4.1.1 Wirtschaftsfachverbände	135
4.4.1.2 Arbeitgeberverbände	136
4.4.1.3 Kammern	136
4.4.2 Gelegenheitsgesellschaften	137
4.4.2.1 Arbeitsgemeinschaften	137
4.4.2.2 Konsortien	139
4.4.3 Kartelle	140
4.4.3.1 Arten von Kartellen	140
4.4.3.2 Wettbewerbsrechtliche Regelungen der Kartelle	144
4.4.4 Interessengemeinschaften	144
4.4.4.1 Interessengemeinschaft im weiteren Sinn	144
4.4.4.2 Interessengemeinschaft im engeren Sinn (Gewinngemeinschaft)	145
4.4.5 Gemeinschaftsunternehmen	146
4.4.6 Das Franchising	146
4.4.7 Die Subunternehmerschaft	147
4.4.8 Virtuelle Unternehmen	147
4.5 Konzentrationsformen	148
4.5.1 Verbundene Unternehmen	148
4.5.2 In Mehrheitsbesitz stehende und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen	149
4.5.2.1 Mehrheitsbeteiligung	149
4.5.2.2 Formen der Mehrheitsbeteiligung	149
4.5.3 Abhängige und herrschende Unternehmen	150

4.5.4 Konzernunternehmen	150
4.5.4.1 Unterordnungskonzern.....	150
4.5.4.2 Gleichordnungskonzern	151
4.5.4.3 Konzernbildung	152
4.5.4.4 Wettbewerbsrechtliche Bestimmungen	153
4.5.5 Wechselseitige Beteiligung	154
4.5.6 Unternehmensverträge	155
4.5.7 Fusion	156
5 Perspektiven der Wirtschaft für den europäischen Binnenmarkt.....	158
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	161

Kapitel C: Unternehmensführung und Organisation

1 Überblick	165
2 Unternehmensführung	165
2.1 Entwicklung der Unternehmensführung	165
2.2 Aufgaben und Inhalt der Unternehmensführung	167
2.2.1 Unternehmenskultur	169
2.2.2 Strategische und normative Unternehmensführung.....	171
2.3 Die Träger von Führungsentscheidungen	172
2.3.1 Eigentümer und Führungsorgane.....	172
2.3.2 Arbeitnehmer.....	173
2.3.3 Management	173
2.4 Die Führungsfunktionen	174
2.4.1 Vorbemerkungen	174
2.4.2 Die Zielsetzung.....	175
2.4.2.1 Das Wesen der Ziele	175
2.4.2.2 Zielarten.....	176
2.4.2.3 Zielbildung.....	179
2.4.3 Die Planung	180
2.4.3.1 Begriff, Aufgaben und Wesen der Planung	180
2.4.3.2 Planungsarten.....	180
2.4.3.3 Grundsätze und Prinzipien der Planung.....	184
2.4.3.4 Die Ungewissheit als Grundproblem der Planung.....	185
2.4.4 Die Entscheidung.....	186
2.4.4.1 Begriff, Aufgabe und Wesen der Entscheidung	186
2.4.4.2 Voraussetzungen für die Entscheidung.....	187
2.4.4.3 Die Bewertung der Ergebnismatrix	189
2.4.4.4 Regeln zur Entscheidungsfindung	190
2.4.4.5 Die Spieltheorie	197
2.4.4.6 Operations Research	198
2.4.5 Die Realisation	201
2.4.6 Die Kontrolle	202
2.4.6.1 Wesen und Aufgabe der Kontrolle	202
2.4.6.2 Revision, Prüfung und Kontrolle	204
2.4.6.3 Controlling.....	206
2.4.6.4 Kybernetik	206

2.4.7 Informationswirtschaft	209
2.4.7.1 Teilgebiete der Informationswirtschaft.....	210
2.4.7.2 Management der Informationswirtschaft.....	211
2.4.7.3 Informations- und Kommunikationssysteme.....	212
2.4.7.4 Informations- und Kommunikationstechnik.....	214
2.4.7.5 Auswirkungen des Internet auf Unternehmen	215
2.5 Personal- (Führungs-) Systeme.....	217
2.5.1 Begriff und Wesen	217
2.5.2 Führungstheorien.....	217
2.5.3 Führungsstiltheorien.....	220
2.5.3.1 Führungsstiltypologien	220
2.5.3.2 Eindimensionale Ansätze	223
2.5.3.3 Zweidimensionale Ansätze.....	225
2.5.3.4 Dreidimensionale Ansätze.....	228
2.5.4 Führungskonzepte der Praxis	235
2.5.4.1 Das 7-S-Modell	236
2.5.4.2 Führungstechniken	238
2.5.5 Kommunikation als Führungsinstrument	245
2.5.5.1 Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation	246
2.5.5.2 Die Transaktionsanalyse als Diagnosemodell	247
2.5.6 Persönlichkeitstypologie und Führung.....	254
2.5.6.1 Die vier Persönlichkeitstypen	255
2.5.6.2 Die Bedeutung der Persönlichkeitstypologie für die Führungskraft	259
3 Organisation	260
3.1 Ziele der Organisation	260
3.2 Begriff der Organisation.....	260
3.3 Reorganisation / Improvisation / Disposition	261
3.4 Grundsätze der Organisation	263
3.4.1 Allgemeine Grundsätze	263
3.4.2 Spezielle Grundsätze.....	264
3.5 Elemente der Organisation	265
3.5.1 Die Aufgabe	265
3.5.2 Die Stelle.....	266
3.5.3 Verbindungswege zwischen den Stellen	266
3.6 Aufbauorganisation.....	268
3.6.1 Aufgabe und Wesen der Aufbauorganisation	268
3.6.2 Aufgabenanalyse	269
3.6.3 Aufgabensynthese	272
3.6.3.1 Die Stellenbildung	273
3.6.3.2 Abteilungs- und Instanzenbildung.....	275
3.6.3.3 Zentralisation - Dezentralisation	276
3.6.4 Organisationsformen	281
3.6.4.1 Vorbemerkungen	281
3.6.4.2 Das Einliniensystem	282
3.6.4.3 Das Mehrliniensystem	283
3.6.4.4 Das Stabliniensystem.....	283
3.6.4.5 Die Spartenorganisation	285
3.6.4.6 Die Matrix-Organisation.....	287
3.6.4.7 Tensororganisation	289
3.6.4.8 Teamorganisation	290
3.6.4.9 Zusammenfassende Betrachtung der Organisationsformen	291

3.7 Ablauforganisation (Prozessorganisation).....	292
3.7.1 Vorbemerkungen	292
3.7.2 Einflussgrößen beim Prozess der Ablauforganisation	292
3.7.3 Die Arbeitsanalyse.....	293
3.7.4 Die Arbeitssynthese.....	293
3.7.4.1 Personale Arbeitssynthese (Arbeitsverteilung).....	294
3.7.4.2 Temporale Arbeitssynthese (Arbeitsvereinigung)	294
3.7.4.3 Die lokale Arbeitssynthese (Raumgestaltung).....	295
3.8 Organisationsentwicklung.....	296
4 Trends in der Unternehmensführung und Organisation.....	297
4.1 Lean Management.....	297
4.2 Chaos-Management	298
4.3 Visionäres Management.....	301
4.4 Qualitäts-Management.....	302
4.5 Innovatives Management	304
4.6 Umweltorientiertes Management.....	305
4.7 Internationale Unternehmensführung	306
4.8 Neuere Organisationsformen	308
4.9 Zukünftige Aufgabenfelder der Unternehmensleitung	308
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	311

Kapitel D: Materialwirtschaft

1 Grundlagen der Materialwirtschaft.....	315
1.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung der Materialwirtschaft	315
1.1.1 Einkauf	315
1.1.2 Beschaffung.....	316
1.1.3 Materialwirtschaft.....	316
1.1.4 Logistik.....	317
1.1.5 Resümee	317
1.2 Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft	318
1.3 Stellung der Materialwirtschaft im Gesamtunternehmen	320
1.3.1 Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten	320
1.3.2 Kapitalbindung durch Lagerbestände	321
1.3.3 Beschaffungsmarktsituation	321
1.3.4 Anforderungsprofil des Materialwirtschaftlers.....	323
1.3.5 Organisatorische Eingliederung der Materialwirtschaft in die Unternehmenshierarchie.....	323
2 Das beschaffungspolitische Instrumentarium	326
2.1 Materialanalyse.....	326
2.1.1 ABC-Analyse	326
2.1.1.1 Durchführung einer ABC-Analyse	327
2.1.1.2 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der ABC-Analyse.....	328
2.1.2 XYZ-Analyse	329
2.1.3 Wertanalyse	330
2.1.3.1 Funktionstypen in der Wertanalyse	330
2.1.3.2 Durchführung der Wertanalyse.....	332
2.1.4 Make-or-Buy-Entscheidung	332
2.1.4.1 Einflussfaktoren auf die Make-or-Buy-Entscheidung	334
2.1.4.2 Vorgehensweise bei der Make-or-Buy-Entscheidung	336

2.2	Materialrationalisierung.....	338
2.2.1	Standardisierung.....	338
2.2.1.1	Normung.....	339
2.2.1.2	Typung.....	341
2.2.1.3	Mengenstandardisierung.....	341
2.2.2	Nummerung.....	342
2.3	Beschaffungsmarktforschung	344
2.3.1	Aufgaben und Bedeutung.....	344
2.3.2	Objekte	345
2.3.2.1	Produkt	346
2.3.2.2	Der Markt	346
2.3.2.3	Lieferant	348
2.3.2.4	Preis.....	348
2.3.3	Methoden.....	350
3	Beschaffungspolitik.....	353
3.1	Lieferantenpolitik	353
3.1.1	Lieferantenauswahl und -bewertung	353
3.1.1.1	Gegengeschäfte.....	354
3.1.1.2	Konzerneinkauf	357
3.1.1.3	Stammlieferanten.....	358
3.1.2	Lieferantenbeeinflussung	358
3.1.2.1	Lieferantenwerbung.....	358
3.1.2.2	Lieferantenpflege.....	359
3.1.2.3	Lieferantenerziehung.....	359
3.1.3	Zusammenarbeit mit Lieferanten	360
3.1.3.1	Lieferantenförderung.....	360
3.1.3.2	Lieferantenentwicklung.....	361
3.2	Kontraktpolitik.....	362
3.3	Beschaffungsstrategien.....	363
3.3.1	Portfolio-Analyse	363
3.3.2	Marktmacht-Portfolio.....	363
3.3.3	Risiko-Portfolio.....	366
3.3.4	Die Lern- und Erfahrungskurve	367
4	Materialdisposition	369
4.1	Bedarfsplanung.....	369
4.1.1	Programmorientierte Bedarfsermittlung.....	371
4.1.1.1	Stücklistenorganisation.....	372
4.1.1.2	Stücklistenauflösung.....	375
4.1.2	Verbrauchsorientierte Bedarfsermittlung	377
4.1.2.1	Exponentielle Glättung erster Ordnung	377
4.1.2.2	Exponentielle Glättung zweiter Ordnung	378
4.1.2.3	Kontrolle der Prognose.....	379
4.2	Bestandsplanung.....	380
4.2.1	Bestandsarten	380
4.2.2	Bestandsführung.....	383
4.2.3	Bestellsysteme.....	384
4.2.3.1	Bestellpunktverfahren.....	385
4.2.3.2	Bestellrhythmusverfahren.....	386

4.3 Beschaffungsplanung.....	387
4.3.1 Beschaffungsprinzipien	387
4.3.2 Beschaffungskosten.....	389
4.3.3 Beschaffungsmenge.....	390
4.3.4 Beschaffungstermine	392
4.3.5 Beschaffungswege.....	392
4.3.5.1 Direkte Beschaffungswege	392
4.3.5.2 Indirekte Beschaffungswege.....	393
4.4 Beschaffungsdurchführung	394
4.4.1 Bedarfsmeldung.....	394
4.4.2 Angebotseinholung.....	395
4.4.3 Angebotsprüfung und Angebotsvergleich	397
4.4.4 Beschaffungsabschluss.....	400
4.4.4.1 Vergabeverhandlung.....	400
4.4.4.2 Bestellung	401
4.4.5 Beschaffungskontrolle	403
5 Logistische Fragen.....	405
5.1 Transportwesen	405
5.1.1 Außerbetrieblicher Transport	405
5.1.2 Innerbetrieblicher Transport.....	408
5.1.3 Transportmittel	408
5.2 Lagerwesen	410
5.2.1 Begriff, Arten und Aufgaben der Läger	411
5.2.2 Lagerplanung.....	412
5.2.3 Lagerhaltung.....	414
5.3 Abfallwirtschaft	416
5.3.1 Begriffe, Ziele und Aufgaben.....	417
5.3.2 Abfallvermeidung.....	418
5.3.3 Abfallbehandlung	421
5.3.3.1 Abfallverwertung.....	421
5.3.3.2 Abfallbeseitigung.....	422
6 Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Materialwirtschaft	423
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	427

Kapitel E: Produktionswirtschaft

1 Grundlagen	431
1.1 Begriff und Wesen der Produktion	431
1.2 Das Produktionssystem.....	431
1.2.1 Produktion als Subsystem der Unternehmung.....	431
1.2.2 Gliederung des Produktionssystems.....	432
1.2.3 Elemente des Produktionssystems.....	433
1.2.3.1 Einsatzfaktoren der Produktion (Input)	433
1.2.3.2 Prozesseinflussfaktoren der Produktion (Throughput).....	434
1.2.3.3 Fertigungsfaktoren der Produktion (Output)	435
1.3 Typologie von Produktionssystemen.....	436
1.4 Das Zielsystem der Produktion	438
2 Produktions- und Kostentheorie.....	440
2.1 Grundlagen der Produktions- und Kostentheorie.....	440
2.1.1 Begriffsbestimmung	440
2.1.2 Substitutionalität und Limitationalität	440

2.1.3	Indifferenzkurven	441
2.1.4	Minimalkostenkombination	442
2.1.5	Zusammenhang zwischen Produktions- und Kostentheorie.....	443
2.1.6	Kostentheoretische Grundbegriffe	444
2.1.6.1	Fixe und variable Kosten (Kostenarten)	444
2.1.6.2	Kostendimensionen	446
2.1.6.3	Kostenremanenz	446
2.1.7	Kosteneinflussfaktoren.....	447
2.2	Produktionsfunktion vom Typ A	448
2.2.1	Grundstruktur	448
2.2.2	Kostenfunktion	449
2.2.3	Beurteilung der Produktionsfunktion vom Typ A.....	452
2.3	Produktionsfunktion vom Typ B	452
2.3.1	Ableitung der Kostenfunktion.....	455
2.3.2	Anpassungsformen an Beschäftigungsschwankungen.....	456
2.3.2.1	Anpassung bei unverändertem Potenzialfaktorbestand	456
2.3.2.2	Anpassung bei verändertem Potenzialfaktorbestand	460
2.4	Weitere betriebswirtschaftliche Produktionsfunktionen.....	462
3	Produktionsplanung.....	464
3.1	Produktionsprogrammplanung	464
3.1.1	Rahmenbedingungen der Produktionsprogrammplanung	464
3.1.2	Planungsebenen.....	466
3.1.2.1	Strategische Produktionsprogrammplanung.....	466
3.1.2.2	Taktische Produktionsprogrammplanung.....	467
3.1.2.3	Operative Produktionsprogrammplanung.....	468
3.1.3	Operative Planungsverfahren zur Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms	470
3.1.3.1	Programmentscheidung bei ausreichender Kapazität	471
3.1.3.2	Optimale Programmentscheidung bei einem Kapazitätsengpass	472
3.1.3.3	Optimale Programmentscheidung bei mehreren Kapazitätsengpässen	473
3.1.3.4	Die Simplex-Methode.....	475
3.2	Produktplanung.....	478
3.2.1	Produkte als Elemente des Produktionsprogramms	478
3.2.2	Produktinnovation und -variation.....	479
3.2.2.1	Forschung und Entwicklung (F&E) als Grundlage der Produktinnovation	480
3.2.2.2	Ideensuche	482
3.2.2.3	Verkürzung der Entwicklungszeit durch Simultaneous Engineering	484
3.2.2.4	Produktvariation	485
4	Prozessgestaltung	487
4.1	Grundlagen	487
4.1.1	Grundprobleme der Ablaufplanung.....	487
4.1.2	Formalziele der Ablaufplanung.....	487
4.1.3	Organisationstypen der Produktion	488
4.1.3.1	Fließfertigung	488
4.1.3.2	Fertigung nach dem Werkstattprinzip	490
4.1.3.3	Gruppenfertigung	491
4.1.4	Innerbetriebliche Standortplanung (Layout-Planung).....	494
4.2	Mengenplanung	495
4.2.1	Fertigungstypen.....	495
4.2.2	Losgrößenplanung.....	496

4.3	Grobterminierung.....	500
4.3.1	Durchlaufterminierung	501
4.3.1.1	Aufgaben der Durchlaufterminierung.....	501
4.3.1.2	Die Netzplantechnik als Instrument der Durchlaufterminierung	502
4.3.2	Kapazitätsterminierung.....	507
4.4	Steuerung des Produktionsprozesses	509
4.4.1	Das kybernetische Regelkreismodell.....	509
4.4.2	Feinterminierung	511
4.4.2.1	Bereitstellung der Produktionsfaktoren	511
4.4.2.2	Reihenfolgeplanung	512
4.4.3	Auftragsüberwachung.....	515
5	Integrative Planung und Steuerung des Produktionsablaufs.....	517
5.1	Aufbau des Produktionsplanungs- und -steuerungssystems	517
5.1.1	Gegenstand der Produktionsplanung und -steuerung (PPS).....	517
5.1.2	Grundkonzepte der PPS.....	517
5.1.3	Das Stufenkonzept der PPS	518
5.1.4	Kritische Betrachtung der PPS-Systeme	520
5.2	Just-In-Time- (JIT) gerechte Produktion	522
5.2.1	Bausteine des JIT-Konzeptes.....	522
5.2.2	Voraussetzungen und Folgen einer JIT-Produktion	523
5.2.3	Neue Steuerungskonzepte der PPS zur JIT-gerechten Produktion	526
5.2.3.1	Kanban-Steuerung	526
5.2.3.2	Die belastungsorientierte Auftragsfreigabe (BOA)	528
5.2.3.3	Das Fortschrittzahlensystem	531
5.2.4	Analyse des JIT-Systems.....	533
5.3	PPS als CIM-Baustein.....	535
5.3.1	Aufbau eines CIM-Systems.....	535
5.3.2	Probleme bei der CIM-Realisierung.....	536
5.4	Die Integration von Informationsfluss- und Materialflusskonzepten	539
6	Die Produktion als Wettbewerbsfaktor.....	540
6.1	Stellenwert der Produktion heute.....	540
6.2	Produktionsmanagement im Wandel	540
6.2.1	Neue Herausforderungen an die Produktion	540
6.2.2	Veränderungen im Zielsystem.....	541
6.2.2.1	Zeit als Maßstab für die Leistungsfähigkeit einer Produktion	543
6.2.2.2	Neues Produktionsziel "Umweltschutz"	545
6.2.3	Paradigmenwechsel im Produktionsmanagement	547
6.3	Zukunftsvision Industrie 4.0	549
	Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	551

Kapitel F: Absatz und Marketing

1	Grundlagen des Marketing und der Marketingplanung	555
1.1	Begriff und Wesen des Marketing	555
1.2	Das Marketing-Management-Konzept.....	556
1.2.1	Merkmale des Marketing-Management-Konzeptes	556
1.2.2	Aufgaben des Marketing-Managements.....	558
1.2.3	Marketing-Management-Prozess.....	558
1.3	Markt - Abgrenzung und Funktionen.....	559
1.3.1	Markttypologien	561
1.3.2	Marktpotenzial, Marktvolumen, Marktanteil	563

1.3.3 Die Marktteilnehmer	566
1.3.4 Markt-Umwelt-Beziehungen.....	567
1.4 Marketing-Planung	568
1.4.1 Marketing-Planungsprozess	569
1.4.2 Der Marketing-Plan.....	571
1.5 Marketing-Ziele	572
1.6 Marketing-Strategien	576
1.6.1 Produktstrategien/Marktfeldstrategien/Wachstumsstrategien	580
1.6.2 Marktstimulierungsstrategien	583
1.6.3 Marktparzellierungsstrategien	584
1.6.3.1 Massenmarkt-Strategie	585
1.6.3.2 Marktsegmentierungs-Strategie.....	586
1.6.4 Marktareal-Strategien.....	589
1.7 Marketing-Organisation.....	591
2 Informationsgewinnung im Marketing.....	596
2.1 Informationsbeschaffungsprozess.....	597
2.2 Formen der Marktforschung	599
2.2.1 Sekundär-Marktforschung.....	600
2.2.2 Primär-Marktforschung.....	600
2.3 Auswertung und Interpretation der Marktforschungsergebnisse.....	604
2.4 Erklärungsansätze des Käuferverhaltens	605
2.4.1 Erklärungsmodelle für das Konsumentenverhalten.....	609
2.4.2 Das Black-Box-Modell	610
2.4.3 Das Stimulus-Organismus-Response-Modell	610
2.4.4 Totalmodelle	612
2.4.5 Messung der Kundenzufriedenheit.....	614
3 Das absatzpolitische Instrumentarium	617
3.1 Produkt- und Programmpolitik	619
3.1.1 Produktpolitik.....	619
3.1.1.1 Produktinnovation	620
3.1.1.2 Produktanalyse	621
3.1.2 Programmpolitik.....	630
3.1.2.1 Programmstrukturanalyse.....	631
3.1.2.2 Programmpolitische Nebenleistungen/Serviceleistungen.....	633
3.2 Kontrahierungspolitik.....	634
3.2.1 Preispolitik	634
3.2.1.1 Prinzipien der Preisfestlegung	638
3.2.1.2 Preisstrategie.....	641
3.2.1.3 Preisdifferenzierung.....	642
3.2.1.4 Psychologische Aspekte bei der Preisgestaltung	643
3.2.1.5 Konsequenzen der Preispolitik im Zusammenhang mit E-Commerce	644
3.2.2 Konditionenpolitik.....	644
3.2.2.1 Rabattpolitik	644
3.2.2.2 Absatzkreditpolitik	645
3.2.2.3 Liefer- und Zahlungsbedingungen.....	647
3.3 Distributionspolitik	648
3.3.1 Absatzkanäle	649
3.3.1.1 Direkter Absatz.....	650
3.3.1.2 Indirekter Absatz	651
3.3.2 Marketing-Logistik.....	654

3.4 Kommunikationspolitik	654
3.4.1 Werbung	656
3.4.2 Sponsoring	663
3.4.3 Verkaufsförderung	666
3.4.4 Public Relations - Öffentlichkeitsarbeit	668
3.4.5 Persönlicher Verkauf	669
3.4.6 Direktmarketing (Dialogmarketing)	671
3.4.7 Weitere Formen der Kommunikationspolitik	672
3.5 Die neuen Marketinginstrumente – die 3 P's	673
4 Die Integration der Marketing-Instrumente zum Marketing-Mix	675
4.1 Der Instrumenten-Einsatz	675
4.2 Das Marketing-Mix im Produktlebenszyklusmodell	684
4.3 Mathematische Modelle zum Marketing-Mix	687
4.4 Konsequenzen für ein realistisches Marketing-Mix	690
4.5 Marketing-Kontrolle	692
5 Institutionelle Besonderheiten des Marketing	696
5.1 Das Konsumgütermarketing	696
5.2 Das Industriegütermarketing	696
5.3 Das Dienstleistungsmarketing	697
5.4 Das Handelsmarketing	698
5.5 Das Non-Profit-Marketing	698
6 Ausblick und künftige Entwicklung des Marketing	699
6.1 Paradigmenwechsel im Marketing	699
6.2 Marketing und die Europäische Union	701
6.3 Marketing und Umwelt	704
6.4 Marketing und Multimedia	707
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	709

Kapitel G: Kapitalwirtschaft

1 Einführung in die Kapitalwirtschaft	713
2 Grundlagen der Kapitalwirtschaft	713
2.1 Betrieblicher Umsatzprozess als Basiskomponente	713
2.2 Finanzwirtschaftliche Begriffe	714
2.2.1 Kapital	714
2.2.2 Vermögen	716
2.2.3 Kapitalbedarf, Finanzierung und Investition	716
2.2.4 Liquidität	717
2.2.5 Rentabilität	718
3 Der Kapitalbedarf	719
3.1 Begriff und Wesen des Kapitalbedarfs	719
3.2 Die Einflussfaktoren des Kapitalbedarfs	720
3.3 Die Ermittlung des Kapitalbedarfs	723
3.3.1 Die Finanzplanung	724
3.3.2 Der Finanzplan	724
3.3.3 Die rollierende Finanzplanung	729

4 Kapitalbeschaffung	730
4.1 Beteiligungsfinanzierung	730
4.1.1 Zusammenhang zwischen Rechtsform und Finanzierung	731
4.1.1.1 Personenbezogene Unternehmungsformen	732
4.1.1.2 Kapitalgesellschaften	734
4.1.2 Beteiligungsfinanzierung durch Aktien	737
4.1.2.1 Die Aktie	737
4.1.2.2 Die Gründung einer Aktiengesellschaft	739
4.1.2.3 Die Kapitalerhöhung der Aktiengesellschaft	740
4.1.3 Kapitalherabsetzung	749
4.1.4 Umwandlung der Rechtsform	750
4.1.5 Finanzmärkte an den Effektenbörsen	751
4.1.5.1 Handelsobjekte	751
4.1.5.2 Handelsarten	752
4.1.5.3 Ermittlung des Einheitskurses	753
4.1.5.4 Segmentierung und Indexierung des Aktienmarktes	753
4.1.6 Private Equity	756
4.2 Die Fremdfinanzierung	757
4.2.1 Die Charakteristik der Fremdfinanzierung	757
4.2.2 Die kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung	759
4.2.2.1 Bankkredite	759
4.2.2.1.1 Der Kontokorrentkredit	759
4.2.2.1.2 Wechselkredit	760
4.2.2.1.3 Der Lombardkredit	762
4.2.2.1.4 Der Avalkredit	763
4.2.2.2 Handelskredite	763
4.2.2.2.1 Der Lieferantenkredit	763
4.2.2.2.2 Die Kundenanzahlung	765
4.2.2.3 Geldmarktkredite	765
4.2.3 Die langfristige Fremdfinanzierung	766
4.2.3.1 Langfristige Bankkredite	766
4.2.3.2 Gesellschafterdarlehen	766
4.2.3.3 Schuldscheindarlehen	767
4.2.3.4 Anleihen (Schuldverschreibungen)	768
4.2.3.5 Genussschein	774
4.2.4 Finanztermingeschäfte (Derivate)	774
4.2.5 Sonderformen der Fremdfinanzierung (Kreditsubstitute)	778
4.2.5.1 Das Leasing	778
4.2.5.2 Factoring	780
4.2.5.3 Forfaitierung	782
4.2.5.4 Asset-Back-Securities	782
4.2.6 Die Kreditsicherheiten	783
4.3 Die Innenfinanzierung	787
4.3.1 Die Charakteristik der Innenfinanzierung	787
4.3.2 Die Selbstfinanzierung	787
4.3.2.1 Offene Selbstfinanzierung	788
4.3.2.2 Stille Selbstfinanzierung	788
4.3.3 Die Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	789
4.3.4 Die Finanzierung aus Rückstellungsgegenwerten	790
4.3.5 Finanzierung durch Vermögensumschichtung	792
4.3.6 Exportfinanzierung	793
4.3.6.1 Finanzierungsformen und -risiken im Exportgeschäft	793
4.3.6.2 Träger der Exportfinanzierung	795
4.4 Finanzmarketing	796

5 Vermögens- und Kapitalstrukturgestaltung	797
5.1 Risiko des eingesetzten Kapitals.....	797
5.2 Bedeutung der Fristigkeit des Kapitals	798
5.3 Bedeutung der Vermögensstruktur	799
5.4 Finanzierungsregeln.....	800
5.4.1 Horizontale Finanzierungsregeln.....	800
5.4.2 Vertikale Finanzierungsregeln.....	801
5.4.3 Cash-Flow-Regeln	802
5.5 Finanzierungskosten einzelner Finanzierungsformen	802
5.5.1 Kosten des Eigenkapitals.....	802
5.5.1.1 Kosten der Eigenkapitalfinanzierung und Anteilsbewertung	803
5.5.1.2 Kosten der Beteiligungsfinanzierung.....	804
5.5.1.3 Kosten der Selbstfinanzierung	804
5.5.1.4 Zusammenhang zwischen den Formen der Eigenkapitalfinanzierung.....	805
5.5.2 Kosten der Fremdfinanzierung	805
5.5.3 Durchschnittliche Finanzierungskosten (Kapitalkosten).....	806
5.5.4 Rating, Basel II und III.....	806
5.5.4.1 Rating.....	806
5.5.4.2 Bonitätseinstufung mit Basel II	807
5.5.4.3 Die Umsetzung von Basel II und Basel III	808
5.6 Kapitalkosten bei gemischter Finanzierung und die optimale Kapitalstruktur (optimaler Verschuldungsgrad).....	809
5.6.1 Wirkungen erhöhter Verschuldung	809
5.6.2 Geschäftsrisiko und Finanzierungsrisiko.....	810
6 Die Kapitalverwendung	811
6.1 Bedeutung und Begriff der Investition.....	811
6.2 Die Investitionsarten	812
6.3 Der Investitionsentscheidungsprozess	814
6.3.1 Investitionsplanung.....	815
6.3.2 Die Investitionsentscheidung.....	817
6.3.3 Die Realisierung	817
6.3.4 Die Investitionskontrolle	817
6.4 Die Investitionsrechnungen	818
6.4.1 Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	819
6.4.1.1 Die Kostenvergleichsrechnung	819
6.4.1.2 Die Gewinnvergleichsrechnung.....	826
6.4.1.3 Die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment)	828
6.4.1.4 Die statische Amortisationsrechnung	829
6.4.1.5 Generelle Aussagefähigkeit der statischen Verfahren	831
6.4.2 Die dynamischen Verfahren	832
6.4.2.1 Die Kapitalwertmethode	832
6.4.2.2 Interne-Zinsfuß-Methode.....	836
6.4.2.3 Die Annuitätenmethode	839
6.4.2.4 Die Beurteilung der dynamischen Verfahren	840
6.4.3 Die Berücksichtigung von Differenzinvestitionen	841
6.4.3.1 Das Auswahlproblem.....	841
6.4.3.2 Die Nutzungsdauerproblematik	846
6.4.3.3 Investitionsprogrammentscheidungen	850
6.4.4 Dynamische Endwertverfahren	853
6.4.4.1 Die Vermögensendwertmethode.....	853
6.4.4.2 Die Sollzinssatzmethode.....	855
6.4.4.3 Beurteilung der Endwertverfahren.....	856

6.4.5 Das Marktzinsmodell der Investitionsrechnung	856
6.4.5.1 Vorteilsvergleich mit Hilfe des Kapitalwertes	858
6.4.5.2 Vorteilhaftigkeit mittels Investitionsmargenbestimmung	860
6.4.5.3 Beurteilung des Verfahrens	862
6.5 Gewinnsteuern als Einflussgröße bei Investitionsrechnungen	863
6.6 Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit	866
6.6.1 Korrekturverfahren	866
6.6.2 Sensitivitätsanalyse	867
6.6.3 Entscheidungsregeln bei Ungewissheit	869
6.6.4 Die Risikoanalyse	871
6.7 Verfahren der Unternehmensbewertung	872
6.7.1 Der Zukunftserfolgswert (subjektiver Bewertungsansatz)	873
6.7.2 Die traditionellen Verfahren (objektive Bewertungsansätze)	874
6.7.2.1 Das Ertragswertverfahren	874
6.7.2.2 Das Substanzwertverfahren	875
6.7.2.3 Das Mittelwertverfahren	875
6.7.2.4 Verfahren der Übergewinnabgeltung	876
Anhang: Zinstabellen	877
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	879

Kapitel H: Personalwirtschaft

1 Grundlagen	883
1.1 Begriffe	883
1.1.1 Personalwirtschaft	884
1.1.2 Personalwesen	885
1.1.3 Sonstige Begriffe	886
1.2 Objekte und Träger	886
1.2.1 Objekte der Personalwirtschaft	886
1.2.2 Träger der Personalwirtschaft	887
1.3 Ziele	888
1.3.1 Wirtschaftliche Ziele	888
1.3.2 Soziale Ziele	888
1.4 Aufgaben	889
1.5 Organisation	890
1.5.1 Gliederung des Personalwesens	890
1.5.2 Eingliederung des Personalwesens	893
1.6 Mitbestimmung	895
2 Personelle Leistungsbereitstellung	896
2.1 Personalbedarfsplanung	896
2.1.1 Arten des Personalbedarfs	896
2.1.2 Einflussgrößen des Personalbedarfs	898
2.1.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	898
2.1.3.1 Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs	899
2.1.3.2 Ermittlung des Personalbestandes	903
2.1.3.3 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	905
2.2 Personalbeschaffung	906
2.2.1 Arten der Personalbeschaffung	906
2.2.2 Beschaffungswege	909
2.2.2.1 Interne Personalbeschaffung	909
2.2.2.2 Externe Personalbeschaffung	911
2.2.2.3 Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung	916

2.2.3 Personalauswahl	918
2.2.3.1 Bewerbervorauswahl	918
2.2.3.2 Bewerberhauptauswahl	920
2.2.3.3 Ärztliche Eignungsuntersuchung	925
2.2.4 Einstellung	926
2.2.5 Einarbeitung	927
2.3 Personalentwicklung	928
2.3.1 Ziele der Personalentwicklung	929
2.3.2 Bereiche der Personalentwicklung	930
2.3.2.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung	930
2.3.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung	931
2.3.2.3 Berufsverändernde Personalentwicklung	932
2.3.3 Informationsgrundlagen der Personalentwicklung	932
2.3.4 Methoden der Personalentwicklung	933
2.3.4.1 Methoden der Bildung am Arbeitsplatz (on the job)	935
2.3.4.2 Methoden der Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes (off the job)	938
2.3.5 Erfolgskontrolle der Personalentwicklung	942
2.3.5.1 Ökonomische Erfolgskontrolle	942
2.3.5.2 Pädagogische Erfolgskontrolle	942
2.4 Personalfreisetzung	943
2.4.1 Ursachen der Personalfreisetzung	943
2.4.2 Maßnahmen der Personalfreisetzung	944
2.4.2.1 Maßnahmen der Produktions- und Absatzplanung	945
2.4.2.2 Arbeitszeitverkürzende Maßnahmen	946
2.4.2.3 Maßnahmen der indirekten Personalfreisetzung	947
2.4.2.4 Maßnahmen der direkten Personalfreisetzung	948
2.5 Personaleinsatz	950
2.5.1 Informationsgrundlagen der Personaleinsatzplanung	950
2.5.2 Aufgaben der Personaleinsatzplanung	952
2.5.3 Methoden der Personaleinsatzplanung	952
2.5.3.1 Quantitativen Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern	952
2.5.3.2 Qualitativen Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern	953
2.5.3.3 Methoden der qualitativen Anpassung von Stellen und Stelleninhabern	956
2.5.4 Einsatzprobleme bestimmter Arbeitnehmergruppen	958
3 Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten	959
3.1 Arbeitsmotivation, Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit	959
3.1.1 Leistungsverhalten und Motivation	959
3.1.2 Motivationstheorien	962
3.1.2.1 Inhaltstheorien	962
3.1.2.2 Prozesstheorien	969
3.2 Personalentlohnung	972
3.2.1 Arbeitsbewertung	973
3.2.1.1 Summarische Verfahren	973
3.2.1.2 Analytische Verfahren	975
3.2.2 Lohnformen	977
3.2.2.1 Zeitlohn	977
3.2.2.2 Akkordlohn	977
3.2.2.3 Prämienlohn	980
3.2.2.4 Pensumlohn	982
3.2.2.5 Potenziallohn	983
3.2.2.6 Neuere Entlohnungsformen	984

3.3 Betriebliche Sozialleistungen	985
3.3.1 Begriff und Wesen	985
3.3.2 Arten freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen	986
3.3.3 Cafeteria-Systeme	988
3.4 Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen	989
3.4.1 Begriff und Wesen	989
3.4.2 Erfolgsbeteiligung	989
3.4.3 Kapitalbeteiligung	994
3.5 Betriebliches Vorschlagswesen	997
3.5.1 Begriff und Wesen	997
3.5.2 Arten des betrieblichen Vorschlagswesens	998
3.5.3 Organisatorischer Ablauf des betrieblichen Vorschlagswesens	998
3.5.4 Qualitätszirkel	999
4 Informationssysteme der Personalwirtschaft	1001
4.1 Personalbeurteilung	1001
4.1.1 Mitarbeiterbeurteilung	1002
4.1.2 Vorgesetztenbeurteilung	1002
4.1.3 Die 360-Grad-Beurteilung	1003
4.1.4 Personalbeurteilung und Mitbestimmung	1004
4.2 Personalverwaltung	1005
4.2.1 Sozialverwaltung	1005
4.2.2 Datenverwaltung	1006
4.2.3 Entgeltrechnung	1007
4.2.4 Personalstatistik	1007
5 Zukunftsperspektiven des Personalmanagements	1008
5.1 Wertewandel und Leistungsmotivation	1008
5.2 Internationalisierung des Arbeitsmarktes und Europäische Union	1010
5.3 Demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt	1011
5.4 Die veränderte Rolle der Führungskräfte im Personalmanagement	1012
5.5 Technologischer Wandel und Qualifikation	1014
5.6 Arbeitszeitflexibilisierung	1014
5.7 Mobbing	1015
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	1017

Kapitel I: Rechnungswesen und Controlling

1 Einführung in das Rechnungswesen und Controlling	1021
1.1 Aufgaben des Rechnungswesens	1021
1.2 Pagatorische und kalkulatorische Buchführung	1024
1.3 Stromgrößen und Bestandsgrößen	1028
2 Bilanzierung und Jahresabschluss	1032
2.1 Inventur und Inventar	1032
2.2 Die Bilanz	1035
2.2.1 Arten und Aufgaben der Bilanz	1036
2.2.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung	1037
2.2.3 Die Gliederung der Bilanz	1038
2.2.4 Periodengerechte Abgrenzung in der Bilanz	1040

2.3 Die Bewertung in der Bilanz.....	1041
2.3.1 Anschaffungskosten und Herstellungskosten.....	1042
2.3.2 Bewertung der Aktiv-Seite.....	1043
2.3.2.1 Die Abschreibung von Anlagegütern.....	1043
2.3.2.2 Bewertung des Umlaufvermögens.....	1052
2.3.3 Bewertung der Passiv-Seite.....	1055
2.3.3.1 Bewertung der Verbindlichkeiten.....	1055
2.3.3.2 Bewertung der Rückstellungen.....	1056
2.3.3.3 Bewertung der Rücklagen.....	1057
2.3.4 Die Bewegungsbilanz.....	1058
2.4 Die Gewinn- und Verlustrechnung.....	1058
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.....	1072
2.7.1.2 Anlagenfinanzierung.....	1073
2.7.1.3 Vermögensaufbau.....	1074
2.7.1.4 Zahlungskapazität.....	1075
2.7.2 Analyse und Beurteilung der Erfolgsrechnung.....	1076
2.7.2.1 Umschlagskennzahlen.....	1078
2.7.2.2 Rentabilitätskennzahlen.....	1080
2.7.2.3 Cash-Flow-Analyse.....	1082
2.7.3 Jahresabschlussberichterstattung der Daimler AG (Beispiel).....	1085
2.7.4 Probleme und Grenzen der Bilanzanalyse.....	1089
2.8 Exkurs: Die Buchführung.....	1092
2.8.1 Das Gleichgewicht in der Bilanz.....	1092
2.8.2 Die Auflösung der Bilanz in Konten.....	1093
2.8.3 Die doppelte Buchführung.....	1095
2.8.4 Erfolgskonten.....	1096
2.8.5 Auflösung der Erfolgskonten in das Gewinn- und Verlustkonto.....	1097
2.8.6 Die Bestandsveränderungen.....	1098
2.8.7 Privatentnahmen und -einlagen.....	1100
2.8.8 Weiterführende Buchungen.....	1101
2.8.8.1 Buchungen beim Ein- und Verkauf.....	1101
2.8.8.2 Buchungen im Personalbereich.....	1104
2.8.8.3 Buchungen im Anlagenbereich.....	1107
2.8.9 Der Kontenrahmen.....	1109
2.9 Die EDV im Rechnungswesen.....	1113
3 Kostenrechnung.....	1115
3.1 Aufgaben der Kostenrechnung.....	1115
3.2 Variable und fixe Kosten.....	1116
3.3 Kostenrechnungssysteme.....	1117
3.3.1 Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung.....	1117
3.3.2 Istkostenrechnung und Plankostenrechnung.....	1118
3.4 Kostenartenrechnung.....	1119
3.4.1 Einzel- und Gemeinkosten.....	1120
3.4.2 Kalkulatorische Kosten.....	1121
3.4.2.1 Kalkulatorische Abschreibung.....	1122

3.4.2.2 Kalkulatorische Zinsen	1127
3.4.2.3 Kalkulatorische Wagnisse	1129
3.4.2.4 Kalkulatorische Unternehmerlöhne	1130
3.4.2.5 Kalkulatorische Miete	1130
3.4.3 Materialkosten	1131
3.4.4 Personalkosten	1132
3.4.5 Fremdleistungskosten	1133
3.4.6 Abgrenzungsrechnung	1133
3.5 Kostenstellenrechnung	1134
3.5.1 Die Kostenstellen	1135
3.5.2 Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	1138
3.5.3 Der Betriebsabrechnungsbogen	1140
3.6 Die Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)	1144
3.6.1 Die Divisionskalkulation	1146
3.6.2 Die Zuschlagskalkulation	1149
3.7 Die Deckungsbeitragsrechnung	1154
3.7.1 Die Teilkostenrechnung	1154
3.7.2 Stückdeckungsbeitragsrechnung	1154
3.7.3 Programmoptimierung	1157
3.7.4 Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	1159
3.8 Einführung in die Plankostenrechnung	1160
3.8.1 Ziele und Aufgaben der flexiblen Plankostenrechnung	1161
3.8.2 Die Bestimmung der Planbeschäftigung	1162
3.8.3 Ermittlung der Plankosten mit Verrechnungspreisen	1163
3.8.4 Auflösung der Plankosten in fixe und variable Kosten	1164
3.8.5 Sollkosten und verrechnete Plankosten	1166
3.8.6 Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse	1168
3.9 Grundzüge der Prozesskosten- und Zielkostenrechnung	1169
3.9.1 Entstehungsursachen und Ziele der Prozesskostenrechnung	1169
3.9.2 Durchführung der Prozesskostenrechnung	1170
3.9.3 Vorteile der Prozesskostenrechnung	1173
3.9.4 Kritik an der Prozesskostenrechnung	1174
3.9.5 Zielkostenrechnung (target costing)	1175
4 Das Controlling	1176
4.1 Der Controllingbegriff	1176
4.2 Die Entwicklung des Controllings	1178
4.3 Wandel der Aufgabenschwerpunkte	1180
4.4 Gesamtunternehmensbezogenes Controlling	1181
4.5 Controlling der Funktionsbereiche	1182
4.6 Operatives und strategisches Controlling	1182
4.7 Instrumente und Techniken des Controllings	1184
4.7.1 Budgetierung	1185
4.7.2 Zero-Base-Budgeting (ZBB)	1187
4.7.3 Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	1188
4.7.4 Das Shareholder-Value-Konzept	1190
4.7.5 Die Balanced Scorecard	1191
4.7.6 Instrumente mit strategischer Ausrichtung	1194

5 Trends und Entwicklungen	1195
5.1 Internationale Rechnungslegung.....	1195
5.1.1 Grundlegende Unterschiede von IFRS, US-GAAP und HGB	1195
5.1.2 Aufbau von IFRS.....	1197
5.1.3 Unterschiede bei Bilanzposten und Bewertung.....	1198
5.1.4 Anwendung von IFRS	1200
5.2 Wichtige Änderungen im Aktien- und Gesellschaftsrecht.....	1201
5.3 Zukunftsvision Controlling.....	1203
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	1205
 Abkürzungsverzeichnis.....	 1207
 Literaturverzeichnis.....	 1210
 Sachwortregister.....	 1231