

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Führung	1
1 Begriff der Führung	1
2 Theorien der Führung	4
3 Funktionen der Führung	6
4 Modelle der Führung	9
5 Instrumente der Führung	17
Literaturhinweise	18

1. Kapitel

Planung und Kontrolle

Marcell Schweitzer

1 Planung als Führungsinstrument	19
1.1 Begriff und Zwecke der Planung	19
1.1.1 Begriff der Planung und des Planes	19
1.1.2 Zwecke der Planung	22
1.2 Teilaufgaben und Phasen des Planungsprozesses	24
1.3 Planung und Information	27
1.3.1 Begriff der Information	27
1.3.2 Planung als informationsverarbeitender Prozeß	28
1.3.3 Planung bei verschiedenen Informationsständen	29
1.4 Grundannahmen der Planung	30
2 Arten der Planung	34
2.1 Arten der Planung nach Bezugsgrößen	34
2.2 Arten der Planung nach Koordinationsformen	36
2.2.1 Kennzeichnung der Koordinationsformen	36
2.2.2 Planungen nach der zeitlichen Koordination	37
2.2.3 Planungen nach der sachlichen Koordination	38
2.2.4 Planungen nach der hierarchischen Koordination	40
2.3 Arten der Planung nach Anpassungsformen	45

2.3.1	Kennzeichnung der Anpassungsformen	45
2.3.2	Planungen nach dem Anpassungsrythmus	45
2.3.3	Planungen nach der Verbindlichkeit von Teilplänen	47
3	Phasen des Planungsprozesses	49
3.1	Teilaufgaben der Planungsphasen	49
3.1.1	Zielbildung	49
3.1.2	Problemfeststellung	55
3.1.3	Alternativensuche	57
3.1.4	Prognose	59
3.1.5	Alternativenbewertung und Entscheidung	62
3.2	Beispiel: Teilaufgaben der Planungsphasen bei einer simultanen Planung des Investitions- und Produktions- programms	65
4	Betriebliche Planungssysteme	77
4.1	Bestandteile eines Planes	77
4.2	Aufbau eines angewandten Planungssystems	80
4.3	Beurteilung von Planungssystemen	84
4.3.1	Eigenschaften von Planungssystemen	84
4.3.2	Ergiebigkeit von Planungssystemen	86
5	Kontrolle als Führungsinstrument	89
5.1	Begriff und Zweck der Kontrolle	89
5.2	Phasen und Teilaufgaben der Kontrolle	91
5.3	Arten der Kontrolle	94
5.3.1	Arten der Kontrolle nach Bezugsgrößen	94
5.3.2	Arten der Kontrolle nach Plan- und Vergleichsgrößen	95
5.4	Betriebliche Kontrollsysteme	97
5.4.1	Beispiel einer Planungs- und Kontrollrechnung	97
5.4.2	Ergiebigkeit von Kontrollsystemen	98
	Literaturhinweise	100

2. Kapitel

Organisation

Knut Bleicher

1	Grundlagen	103
1.1	Begriff und Aufgaben der Organisation	103
1.2	Ansätze der Organisationstheorie	104
1.2.1	Einzelansätze	105
1.2.2	Gesamtansätze	108
2	Umwelt und Unternehmen als Bedingungsrahmen der Organisation	112
3	Das Organisationssystem des Unternehmens	114
3.1	Organisation als Führungsinstrument	114
3.2	Struktur und Verhalten	114
3.3	Organisationsanalyse und Organisationssynthese	115
3.4	Elemente des Organisationssystems	116
3.5	Beziehungen des Organisationssystems	118
3.6	Basis- und Zwischensysteme der Organisation	121
3.6.1	Basissysteme	121
3.6.2	Zwischensysteme	124
3.7	Konfiguration: Die Gestalt des Organisationssystems	126
4	Formen und Modelle der Organisation	132
4.1	Organisationsformen	132
4.1.1	Typen von Organisationsformen	132
4.1.1.1	Organisationsformen auf Dauer	134
4.1.1.2	Organisationsformen auf Zeit	139
4.1.2	Verhalten unterschiedlicher Organisationsformen	141
4.1.2.1	Die Problematik der Harmonisationsfunktion	141
4.1.2.2	Die Problematik des Harmonisationsprinzips	143
4.1.2.3	Die Problematik der Harmonisationsdauer	144
4.2	Organisationsmodelle	146
4.2.1	Eindimensionale Organisationsmodelle	147
4.2.1.1	Verrichtungsorganisation	148
4.2.1.2	Objektorganisation	153
4.2.1.3	Regionalorganisation	160

4.2.2	Mehrdimensionale Organisationsmodelle	163
4.2.2.1	Grundmodelle der Matrixorganisation	164
4.2.2.2	Grundmodell der Tensororganisation	166
4.2.2.3	Das Verhalten mehrdimensionaler Organisationsmodelle	166
4.2.3	Holding-Strukturen	169
5	Die Harmonisation von Strategie, Struktur und Kultur	171
5.1	Strategie und Struktur	171
5.2	Struktur und Kultur	174
5.3	Strategie und Kultur	178
	Literaturhinweise	182

3. Kapitel

Information

1 Beschaffung und Aufbereitung von Informationen

Bernd Erichson und Peter Hammann

1.1	Entscheidung und Information	188
1.1.1	Begriffe	188
1.1.2	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	192
1.1.3	Informationen zur Formulierung des Entscheidungsproblems	193
1.1.4	Informationen zur Lösung des Entscheidungsproblems	195
1.1.5	Das Problem der Ungewißheit	197
1.1.6	Das Problem der Unvollständigkeit	198
1.2	Organisation des betrieblichen Informationssystems	199
1.3	Informationsentscheidungen	203
1.3.1	Bedarfsentscheidung	203
1.3.2	Beschaffungsentscheidung	204
1.3.3	Budgetentscheidung	206

1.4 Informationsbeschaffung	208
1.4.1 Primär- und Sekundärforschung	208
1.4.2 Planung und Durchführung von Erhebungen	209
1.4.2.1 Begriff und Formen der Erhebung	209
1.4.2.2 Planung von Erhebungen	211
1.4.2.3 Befragung	214
1.4.2.4 Beobachtung	216
1.5 Informationsverarbeitung	217
1.5.1 Datenreduktion	217
1.5.2 Analyse von Beziehungen	219
1.6 Informationssynthese	223
Literaturhinweise	224

2 Informationstechnologie und Informationsmanagement

Erich Zahn

2.1 Führung und Information	225
2.1.1 Bedeutung der Information	226
2.1.2 Informations-Entscheidungs-Systeme	227
2.1.3 Mensch-Maschine-Systeme	229
2.2 Informationstechnologie	231
2.2.1 Begriff der Informationstechnologie	231
2.2.2 Bereiche der Informationstechnologie	232
2.2.3 Entwicklung der Informationstechnologie	233
2.3 Computergestützte Informationssysteme	237
2.3.1 Komponenten	238
2.3.1.1 Daten und Datenbanken	239
2.3.1.2 Modell- und Methodenbanken	244
2.3.1.2.1 Modellbanken	244
2.3.1.2.2 Methodenbanken	246
2.3.1.3 Software und Hardware	248
2.3.1.3.1 Software	248
2.3.1.3.2 Hardware	252
2.3.1.4 Benutzer	254

2.3.2 Funktionen	255
2.3.2.1 Datenerfassung	255
2.3.2.2 Datenspeicherung	256
2.3.2.3 Datentransformation	256
2.3.2.4 Datenübertragung	256
2.3.2.5 Datensicherung, Datenschutz und Datenintegrität	257
2.3.3 Systemverbund	258
2.3.4 Anwendungen	262
2.3.4.1 Anwendungsbereiche	262
2.3.4.2 Entwicklungstendenzen	264
2.3.4.3 Leistungsstand	265
2.3.4.4 Klassifikation von Managementunterstüt-	
zungssystemen	269
2.3.4.5 Expertensysteme	273
2.4 Informationsmanagement	275
2.4.1 Grundlagen	275
2.4.2 Wesen und Inhalt	276
2.4.3 Dimensionen und Aufgaben	280
2.4.4 Ziele und Leistungspotentiale	284
2.4.5 Mögliche Auswirkungen	286
2.4.5.1 Organisatorische Auswirkungen	286
2.4.5.2 Auswirkungen auf Branche und Wettbewerb	287
2.4.5.3 Unternehmensstrategische Auswirkungen	287
Literaturhinweise	288

3 Rechnungswesen

3.1 Das Rechnungswesen als Informationssystem

Wolfgang Eisele

3.1.1 Die Abbildung des Unternehmensprozesses im betrieblichen Rechnungswesen	290
3.1.2 Aufbau und Ziele des Rechnungswesens	294
3.1.2.1 Systematik des Rechnungswesens	294
3.1.2.2 Finanzbuchführung	295
3.1.2.3 Betriebsbuchführung	297
3.1.2.4 Planungsrechnungen	298
3.1.3 Organisation des Rechnungswesens	298

3.2 Bilanzen

Wolfgang Eisele

3.2.1 Bilanzbegriff	302
3.2.2 Bilanzzwecke	306
3.2.2.1 Rechenschaft und Rechnungslegung	306
3.2.2.2 Der Informationszweck der Bilanz	308
3.2.2.3 Der Zahlungsbemessungszweck der Bilanz	313
3.2.3 Systematik der Bilanzen (Bilanzarten)	317
3.2.3.1 Bilanzkonzeptionen	317
3.2.3.1.1 Vermögensausweisbilanzen (statische Bilanztheorie)	319
3.2.3.1.2 Erfolgsausweisbilanzen (dynamische Bilanztheorie)	320
3.2.3.1.2.1 Dynamische Bilanz i. e. S.	320
3.2.3.1.2.2 Finanzwirtschaftliche Bilanz	321
3.2.3.1.2.3 Pagatorische Bilanz	322
3.2.3.1.3 Tageswertbilanzen (organische Bilanztheorie)	322
3.2.3.1.4 Kapitaltheoretische Bilanzen	323
3.2.3.1.5 Informationsbezogene Bilanzierungskonzepte	324
3.2.3.2 Bilanzierungsanlässe	326
3.2.3.3 Bilanzierungszeiträume	327
3.2.3.4 Bilanzinhalte	329
3.2.3.4.1 Beständebilanzen	329
3.2.3.4.2 Bewegungsrechnungen	330
3.2.3.4.3 Intensitätsrechnungen	338
3.2.3.5 Abrechnungskreise	339
3.2.3.6 Bilanzempfänger	341
3.2.4 Jahresabschluß und Bilanzierung	343
3.2.4.1 Inventur und Inventar	343
3.2.4.2 Rechtliche Grundlagen der Bilanzierung	345
3.2.4.2.1 Handelsrechtliche Vorschriften	345
3.2.4.2.2 Steuerrechtliche Vorschriften	349
3.2.4.2.3 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB)	351
3.2.4.3 Bilanzansatz	355
3.2.4.3.1 Bilanzierungsfähigkeit	355

3.2.4.3.2	Bilanzierungswahlrecht und Bilanzierungspflicht	357
3.2.4.4	Bilanzbewertung und Bilanzausweis	358
3.2.4.4.1	Grundlegende Wertmaßstäbe der Bilanzierung	358
3.2.4.4.1.1	Anschaffungskosten	359
3.2.4.4.1.2	Herstellungskosten	360
3.2.4.4.1.3	Tageswerte	362
3.2.4.4.1.4	Zukunftswerte	363
3.2.4.4.1.5	Steuerliche Wertansätze	363
3.2.4.4.2	Formalaufbau der Bilanz (Bilanzausweis) . .	364
3.2.4.4.3	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Bilanzpositionen	365
3.2.4.4.3.1	Aufwendungen für die Inangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs .	365
3.2.4.4.3.2	Anlagevermögen	368
3.2.4.4.3.3	Umlaufvermögen	378
3.2.4.4.3.4	Eigenkapital	385
3.2.4.4.3.5	Rücklagen	386
3.2.4.4.3.6	Sonderposten mit Rücklageanteil	391
3.2.4.4.3.7	Verbindlichkeiten	394
3.2.4.4.3.8	Rückstellungen	396
3.2.4.4.3.9	Rechnungsabgrenzungsposten	398
3.2.4.4.3.10	Latente Steuern	399
3.2.4.5	Die Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung)	401
3.2.4.5.1	Formalaufbau der Erfolgsrechnung	402
3.2.4.5.2	Erläuterungen zu ausgewählten Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung	403
3.2.4.5.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliches Ergebnis .	403
3.2.4.5.2.2	Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag	407
3.2.4.5.2.3	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	408
3.2.4.6	Anhang und Lagebericht	409
3.2.5	Konzernrechnungslegung	411
3.2.5.1	Rechtliche Grundlagen	411
3.2.5.2	Konsolidierungsgrundsätze	413
3.2.5.3	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungskreis .	415
3.2.5.4	Die Konzernbilanz	418
3.2.5.5	Kapitalkonsolidierung	418
3.2.5.5.1	Vollkonsolidierung mit Minderheitenausweis .	419
3.2.5.5.2	Pooling-of-Interests-Methode	425

3.2.5.5.3	Quotenkonsolidierung	426
3.2.5.5.4	Equity-Methode	426
3.2.5.6	Schuldenkonsolidierung	429
3.2.5.7	Zwischenerfolgskonsolidierung	431
3.2.5.8	Latente Steuern im Konzernabschluß	433
3.2.5.9	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	435
3.2.5.10	Währungsumrechnung	437
3.2.5.11	Konzernanhang und Konzernlagebericht	439
3.2.6	Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses	440
3.2.6.1	Prüfung der Rechnungslegung	440
3.2.6.1.1	Gegenstand und Umfang der Prüfung	440
3.2.6.1.2	Prüfungsbericht	441
3.2.6.2	Offenlegung des Jahresabschlusses	443
3.2.7	Die D-Markeröffnungsbilanz 1990	444
3.2.7.1	Ausgangslage	444
3.2.7.2	Erfassung des Mengengerüsts und Bewertung	446
3.2.7.3	Ermittlung des Eigenkapitals	450
3.2.7.4	Anhang und vergleichende Darstellung	455
3.2.7.5	Die Konzernöffnungsbilanz	457
3.2.7.6	Prüfung, Feststellung, Offenlegung sowie Auswirkungen auf Folgeabschlüsse	458
3.2.8	Internationalisierung der Rechnungslegung	460
	Literaturhinweise zu 3.1 und 3.2	464

3.3 Kostenrechnung

Gerhard Scherrer

3.3.1	Grundlagen	466
3.3.1.1	Aufgaben der Kostenrechnung	466
3.3.1.1.1	Kostenrechnung als Lenkungsrechnung	467
3.3.1.1.2	Kostenrechnung als Dokumentationsrechnung	468
3.3.1.1.3	Kostenrechnung als Kontrollrechnung	469
3.3.1.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	470
3.3.1.2.1	Kostenbegriff	470
3.3.1.2.2	Kosten und Ausgaben	471
3.3.1.2.3	Kosten und Aufwand	473
3.3.1.2.4	Leistung, Einnahmen und Ertrag	475

3.3.1.3	Gliederung der Kosten	475
3.3.1.3.1	Einzelkosten und Gemeinkosten	476
3.3.1.3.2	Variable und fixe Kosten	477
3.3.1.3.3	Vollkosten und Teilkosten	479
3.3.1.3.4	Istkosten und Plankosten	480
3.3.1.3.5	Opportunitätskosten	483
3.3.2	Systeme der Kostenrechnung	483
3.3.2.1	Vergangenheitsbezogene Kostenrechnungssysteme	484
3.3.2.1.1	Vergangenheitsbezogene Vollkostenrechnungssysteme	484
3.3.2.1.1.1	Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis	485
3.3.2.1.1.2	Normalkostenrechnung auf Vollkostenbasis	486
3.3.2.1.2	Vergangenheitsbezogene Teilkostenrechnungssysteme	489
3.3.2.1.2.1	Istkostenrechnung auf Grenzkostenbasis	489
3.3.2.1.2.2	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	492
3.3.2.2	Zukunftsbezogene Kostenrechnungssysteme	495
3.3.2.2.1	Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	495
3.3.2.2.1.1	Starre Plankostenrechnung	496
3.3.2.2.1.2	Flexible Plankostenrechnung	498
3.3.2.2.1.3	Prozeßkostenrechnung	501
3.3.2.2.2	Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis	506
3.3.2.2.2.1	Grenzplankostenrechnung	506
3.3.2.2.2.2	Relative Einzelkostenrechnung	508
3.3.3	Teilgebiete der Kostenrechnung	510
3.3.3.1	Kostenartenrechnung	511
3.3.3.1.1	Kostenarten	512
3.3.3.1.2	Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten	512
3.3.3.2	Kostenstellenrechnung	519
3.3.3.2.1	Kostenstellenbildung	520
3.3.3.2.2	Kostenverrechnungsprinzipien	521
3.3.3.2.3	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens	524
3.3.3.2.4	Verrechnung der primären Kostenstellenkosten	530
3.3.3.2.5	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	531
3.3.3.3	Kostenträgerrechnung	538
3.3.3.3.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	539
3.3.3.3.2	Kalkulationsverfahren	540

3.3.3.3.2.1 Divisionskalkulation	541
3.3.3.3.2.2 Zuschlagskalkulation	543
3.3.3.3.2.3 Kuppelproduktkalkulation	547
3.3.3.4 Kurzfristige Erfolgsrechnung	551
3.3.3.4.1 Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung .	551
3.3.3.4.2 Erfolgsgliederung und Bestimmung von Dek-	
kungsbeiträgen	552
3.3.3.4.3 Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung .	553
Literaturhinweise	559

4 Prognosen

Klaus Brockhoff

4.1 Begriff und Typen der Prognose	560
4.1.1 Begriff	560
4.1.2 Typen	563
4.2 Prognose und Entscheidung	567
4.2.1 Typen von Unternehmensrechnungen	567
4.2.2 Hauptschritte zur Abwicklung einer Prognose	568
4.3 Merkmale der Verfahrenswahl	570
4.3.1 Heuristische Merkmale	570
4.3.2 Ex post feststellbare statistische Merkmale	571
4.3.3 Ökonomische Merkmale	574
4.4 Ausgewählte Prognoseverfahren	575
4.4.1 Überblick	575
4.4.2 Prognosen aus Befragungen	576
4.4.2.1 Repräsentativbefragungen	576
4.4.2.2 Expertenbefragungen	577
4.4.3 Leitindikatoren	580
4.4.4 Zeitreihenanalysen	583
4.4.5 Regressionsmodelle	591
4.4.5.1 Ein-Gleichungs-Modelle	591
4.4.5.2 Mehr-Gleichungs-Modelle	595
4.5 Prognosen und elektronische Datenverarbeitung	596
Literaturhinweise	598