

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Führung	1
1 Begriff der Führung	1
2 Theorien der Führung	3
3 Funktionen der Führung	4
4 Modelle der Führung	8
5 Instrumente der Führung	15
Literaturhinweise	16

1. Kapitel

Planung und Kontrolle

(Marcell Schweitzer)

1 Planung als Führungsinstrument	17
1.1 Begriff und Zwecke der Planung	17
1.1.1 Begriff der Planung und des Planes	17
1.1.2 Zwecke der Planung	20
1.2 Teilaufgaben und Phasen des Planungsprozesses	22
1.3 Planung und Information	25
1.3.1 Begriff der Information	25
1.3.2 Planung als informationsverarbeitender Prozeß	26
1.3.3 Planung bei verschiedenen Informationsständen	27
1.4 Grundannahmen der Planung	28
2 Arten der Planung	32
2.1 Arten der Planung nach Bezugsgrößen	32
2.2 Arten der Planung nach Koordinationsformen	34
2.2.1 Kennzeichnung der Koordinationsformen	34
2.2.2 Planungen nach der zeitlichen Koordination	35
2.2.3 Planungen nach der sachlichen Koordination	36
2.2.4 Planungen nach der hierarchischen Koordination	38
2.3 Arten der Planung nach Anpassungsformen	43
2.3.1 Kennzeichnung der Anpassungsformen	43
2.3.2 Planungen nach dem Anpassungsrythmus	43
2.3.3 Planungen nach der Verbindlichkeit von Teilplänen	45

3 Phasen des Planungsprozesses	47
3.1 Teilaufgaben der Planungsphasen	47
3.1.1 Zielbildung	47
3.1.2 Problemfeststellung	53
3.1.3 Alternativensuche	55
3.1.4 Prognose	57
3.1.5 Alternativenbewertung und Entscheidung	60
3.2 Beispiel: Teilaufgaben der Planungsphasen bei einer simultanen Planung des Investitions- und Produktions- programms	63
4 Betriebliche Planungssysteme	75
4.1 Bestandteile eines Planes	75
4.2 Aufbau eines angewandten Planungssystems	78
4.3 Beurteilung von Planungssystemen	82
4.3.1 Eigenschaften von Planungssystemen	82
4.3.2 Ergiebigkeit von Planungssystemen	84
5 Kontrolle als Führungsinstrument	87
5.1 Begriff und Zweck der Kontrolle	87
5.2 Phasen und Teilaufgaben der Kontrolle	89
5.3 Arten der Kontrolle	92
5.3.1 Arten der Kontrolle nach Bezugsgrößen	92
5.3.2 Arten der Kontrolle nach Plan- und Vergleichsgrößen	93
5.4 Betriebliche Kontrollsysteme	95
5.4.1 Beispiel einer Planungs- und Kontrollrechnung	95
5.4.2 Ergiebigkeit von Kontrollsystemen	96
Literaturhinweise	98

2. Kapitel

Organisation

(Knut Bleicher)

1 Grundlagen	101
1.1 Begriff und Aufgaben der Organisation	101
1.2 Ansätze der Organisationstheorie	102
1.2.1 Einzelansätze	103
1.2.2 Gesamtansätze	106

2 Umwelt und Unternehmen als Bedingungsrahmen der Organisation	110
3 Das Organisationssystem des Unternehmens	112
3.1 Organisation als Führungsinstrument	112
3.2 Struktur und Verhalten	112
3.3 Organisationsanalyse und Organisationssynthese	113
3.4 Elemente des Organisationssystems	114
3.5 Beziehungen des Organisationssystems	116
3.6 Basis- und Zwischensysteme der Organisation	119
3.6.1 Basissysteme	119
3.6.2 Zwischensysteme	122
3.7 Konfiguration: Die Gestalt des Organisationssystems	124
4 Formen und Modelle der Organisation	130
4.1 Organisationsformen	130
4.1.1 Typen von Organisationsformen	130
4.1.1.1 Organisationsformen auf Dauer	132
4.1.1.2 Organisationsformen auf Zeit	137
4.1.2 Verhalten unterschiedlicher Organisationsformen	139
4.1.2.1 Die Problematik der Harmonisationsfunktion	139
4.1.2.2 Die Problematik des Harmonisationsprinzips	141
4.1.2.3 Die Problematik der Harmonisationsdauer	142
4.2 Organisationsmodelle	144
4.2.1 Eindimensionale Organisationsmodelle	145
4.2.1.1 Verrichtungsorganisation	146
4.2.1.2 Objektorganisation	151
4.2.1.3 Regionalorganisation	158
4.2.2 Mehrdimensionale Organisationsmodelle	161
4.2.2.1 Grundmodelle der Matrixorganisation	162
4.2.2.2 Grundmodell der Tensororganisation	164
4.2.2.3 Das Verhalten mehrdimensionaler Organisationsmodelle	164
4.2.3 Die rechtliche Sicherung wirtschaftlicher Teilautonomie durch Holding-Strukturen	167
5 Die Harmonisation von Strategie, Struktur und Kultur	169
5.1 Strategie und Struktur	169
5.2 Struktur und Kultur	172
5.3 Strategie und Kultur	176
Literaturhinweise	180

3. Kapitel Information

1 Grundlagen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen	185
(Bernd Erichson und Peter Hammann)	
1.1 Entscheidung und Information	185
1.1.1 Begriffe	186
1.1.2 Das Grundmodell der Entscheidungstheorie	189
1.1.3 Informationen zur Formulierung des Entscheidungsproblems	191
1.1.4 Informationen zur Lösung des Entscheidungsproblems	193
1.1.5 Das Problem der Ungewißheit	195
1.1.6 Das Problem der Unvollständigkeit	196
1.2 Organisation des betrieblichen Informationswesens	197
1.3 Informationsentscheidungen	200
1.3.1 Bedarfsentscheidung	201
1.3.2 Beschaffungsentscheidung	201
1.3.3 Budgetentscheidung	203
1.4 Informationsbeschaffung	205
1.4.1 Befragung	210
1.4.2 Beobachtung	212
1.5 Informationsverarbeitung	213
1.5.1 Datenreduktion	214
1.5.2 Analyse von Beziehungen	216
1.6 Informationssynthese	220
Literaturhinweise	221
2 Informationstechnologie und Informationsmanagement	222
(Erich Zahn)	
2.1 Management und Information	222
2.1.1 Bedeutung der Information	222
2.1.2 Informations-Entscheidungs-Systeme	223
2.1.3 Mensch-Maschine-Systeme	226
2.2 Wesen der Informationstechnologie	228
2.2.1 Begriff der Informationstechnologie	228
2.2.2 Bereiche der Informationstechnologie	229
2.2.3 Entwicklung der Informationstechnologie	230
2.3 Computergestützte Informationssysteme	234
2.3.1 Komponenten	235

2.3.1.1	Daten und Datenbanken	236
2.3.1.2	Modell- und Methodenbanken	241
2.3.1.3	Software und Hardware	244
2.3.1.4	Benutzer	251
2.3.2	Funktionen	252
2.3.2.1	Datenerfassung	252
2.3.2.2	Datenspeicherung	253
2.3.2.3	Datentransformation	253
2.3.2.4	Datenübertragung	254
2.3.2.5	Datensicherung, Datenschutz und Datenintegrität	254
2.3.3	Systemverbund	255
2.3.4	Anwendungen	258
2.3.4.1	Evolution	261
2.3.4.2	Leistungsstand	263
2.3.4.3	MUS-Perspektiven	267
2.3.4.4	Expertensysteme – eine neue betriebliche Anwen- dung	270
2.4	Informationsmanagement	272
2.4.1	Grundlagen	272
2.4.2	Wesen und Inhalt	273
2.4.3	Dimensionen und Aufgaben	277
2.4.4	Ziele und Leistungspotentiale	282
2.4.5	Mögliche Auswirkungen	284
	Literaturhinweise	286
3	Rechnungswesen	290
	(Abschnitte 3.1 und 3.2: Wolfgang Eisele)	
	(Abschnitt 3.3: Gerhard Scherrer)	
3.1	<i>Das Rechnungswesen als Informationssystem</i>	290
	(Wolfgang Eisele)	
3.1.1	Die Abbildung des Unternehmensprozesses im be- trieblichen Rechnungswesen	290
3.1.2	Aufbau, Gliederung und Ziele des Rechnungswesens .	294
3.1.3	Die organisatorische Ausgestaltung des Rechnungs- wesens	297
3.2	<i>Bilanzen</i>	300
	(Wolfgang Eisele)	
3.2.1	Der Bilanzbegriff	300
3.2.2	Die Bilanzzwecke	304
3.2.2.1	Rechenschaft und Rechnungslegung	304
3.2.2.2	Der Informationszweck der Bilanz	306
3.2.2.3	Der Zahlungsbemessungszweck der Bilanz	311

3.2.3	Systematik der Bilanzen (Bilanzarten)	315
3.2.3.1	Bilanzkonzeptionen	317
3.2.3.1.1	Vermögensausweisbilanzen (statische Bilanztheorie)	317
3.2.3.1.2	Erfolgsausweisbilanzen (dynamische Bilanztheorie)	318
3.2.3.1.3	Tageswertbilanzen (organische Bilanztheorie).	320
3.2.3.1.4	Kapitaltheoretische Bilanzen	321
3.2.3.1.5	Informationsbezogene Bilanzierungskonzepte	322
3.2.3.2	Bilanzierungsanlässe	324
3.2.3.3	Bilanzierungszeiträume	325
3.2.3.4	Bilanzinhalte	327
3.2.3.4.1	Beständebilanzen	327
3.2.3.4.2	Bewegungsbilanzen	328
3.2.3.4.3	Intensitätsrechnungen	334
3.2.3.5	Abrechnungskreise	334
3.2.3.6	Bilanzempfänger	336
3.2.4	Die Praxis der Bilanzierung	337
3.2.4.1	Rechtliche Grundlagen der Bilanzierung	337
3.2.4.1.1	Handelsrechtliche Vorschriften	337
3.2.4.1.2	Steuerrechtliche Vorschriften	341
3.2.4.1.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB)	343
3.2.4.2	Wertmaßstäbe der Bilanzierung	346
3.2.4.2.1	Anschaffungskosten	347
3.2.4.2.2	Herstellungskosten	348
3.2.4.2.3	Tageswerte	349
3.2.4.2.4	Zukunftswerte	350
3.2.4.2.5	Steuerliche Wertansätze	351
3.2.4.3	Die Bilanz	354
3.2.4.3.1	Formalaufbau der Bilanz	354
3.2.4.3.2	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Bilanzpositionen	354
3.2.4.3.2.1	Aufwendungen für die Inangasetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs	354
3.2.4.3.2.2	Anlagevermögen	355
3.2.4.3.2.3	Umlaufvermögen	365
3.2.4.3.2.4	Eigenkapital	372
3.2.4.3.2.5	Rücklagen	373
3.2.4.3.2.6	Sonderposten mit Rücklageanteil	380
3.2.4.3.2.7	Verbindlichkeiten	381
3.2.4.3.2.8	Rückstellungen	381

3.2.4.3.2.9	Rechnungsabgrenzungsposten	383
3.2.4.3.2.10	Latente Steuern	385
3.2.4.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsrechnung)	387
3.2.4.4.1	Formalaufbau der Erfolgsrechnung	387
3.2.4.4.2	Erläuterungen zu ausgewählten Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung	389
3.2.4.4.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliches Ergebnis	389
3.2.4.4.2.2	Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag	394
3.2.4.4.2.3	Bilanzgewinn/Bilanzverlust	394
3.2.4.5	Anhang und Lagebericht	395
3.2.5	Die Praxis der Konzernrechnungslegung	397
3.2.5.1	Rechtliche Grundlagen	397
3.2.5.2	Konsolidierungsgrundsätze	399
3.2.5.3	Konzernrechnungslegung nach dem Aktiengesetz 1965	401
3.2.5.3.1	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungskreis	402
3.2.5.3.2	Die Konzernbilanz	403
3.2.5.3.2.1	Kapitalkonsolidierung	404
3.2.5.3.2.2	Schuldenkonsolidierung	409
3.2.5.3.2.3	Zwischengewinnkonsolidierung	411
3.2.5.3.3	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	413
3.2.5.3.3.1	Vollkonsolidierte GuV	413
3.2.5.3.3.2	Teilkonsolidierte GuV	415
3.2.5.3.3.3	Vollkonsolidierte GuV in vereinfachter Form	416
3.2.5.3.4	Konzerngeschäftsbericht	417
3.2.5.4	Konzernrechnungslegung nach dem Handelsgesetzbuch 1985	417
3.2.5.4.1	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungskreis	418
3.2.5.4.2	Der Konzernabschluß	420
3.2.5.4.3	Kapitalkonsolidierung	420
3.2.5.4.3.1	Vollkonsolidierung mit Minderheiten- ausweis	421
3.2.5.4.3.2	Pooling-of-Interests-Methode	427
3.2.5.4.3.3	Quotenkonsolidierung	427
3.2.5.4.3.4	Equity-Methode	428
3.2.5.4.4	Schuldenkonsolidierung	431
3.2.5.4.5	Zwischenerfolgskonsolidierung	431

3.2.5.4.6	Latente Steuern im Konzernabschluß	433
3.2.5.4.7	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	434
3.2.5.4.8	Konzernanhang und Konzernlagebericht	434
3.2.6	Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses	435
3.2.6.1	Prüfung der Rechnungslegung	435
3.2.6.1.1	Gegenstand und Umfang der Prüfung	436
3.2.6.1.2	Prüfungsbericht	437
3.2.6.2	Offenlegung des Jahresabschlusses	438
3.2.7	Die D-Markeröffnungsbilanz 1990	439
3.2.7.1	Ausgangslage	439
3.2.7.2	Erfassung des Mengengerüsts und Bewertung	441
3.2.7.3	Ermittlung des Eigenkapitals	446
3.2.7.4	Anhang und Vergleichende Darstellung	451
3.2.7.5	Die Konzernöffnungsbilanz	452
3.2.7.6	Prüfung, Feststellung, Offenlegung sowie die Än- derung von Wertansätzen in den Folgejahren	454
3.2.8	Internationalisierung der Rechnungslegung	455
Literaturhinweise zu 3.1 und 3.2		458
3.3 Kostenrechnung		461
(Gerhard Scherrer)		
3.3.1	Grundlagen	461
3.3.1.1	Aufgaben der Kostenrechnung	461
3.3.1.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	465
3.3.1.3	Gliederung der Kosten	471
3.3.2	Systeme der Kostenrechnung	478
3.3.2.1	Vergangenheitsbezogene Kostenrechnungssysteme	479
3.3.2.1.1	Vergangenheitsbezogene Vollkostenrech- nungssysteme	479
3.3.2.1.2	Vergangenheitsbezogene Teilkostenrech- nungssysteme	484
3.3.2.2	Zukunftsbezogene Kostenrechnungssysteme	490
3.3.2.2.1	Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	490
3.3.2.2.2	Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis	496
3.3.3	Teilgebiete der Kostenrechnung	500
3.3.3.1	Kostenartenrechnung	501
3.3.3.1.1	Grundsätze der Erfassung und Verrechnung der Kosten in der Kostenartenrechnung	501
3.3.3.1.2	Verfahren der Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten	502
3.3.3.2	Kostenstellenrechnung	509

3.3.3.2.1	Grundsätze der Kostenstellenbildung und der Kostenverteilung	509
3.3.3.2.2	Kostenverrechnungsprinzipien	511
3.3.3.2.3	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens . . .	514
3.3.3.2.4	Verrechnung der primären Kostenstellenkosten	520
3.3.3.2.5	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . .	521
3.3.3.3	Kostenträgerrechnung	528
3.3.3.3.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	528
3.3.3.3.2	Kalkulationsverfahren	530
3.3.3.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung	541
3.3.3.4.1	Bereiche und Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung	541
3.3.3.4.2	Erfolgsgliederung und Bestimmung von Dekungsbeiträgen	542
3.3.3.4.3	Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung .	543
Literaturhinweise		549
4	Prognosen	551
	(Klaus Brockhoff)	
4.1	Begriff und Typen der Prognose	551
4.1.1	Begriff	551
4.1.2	Typen	554
4.2	Prognose und Entscheidung	557
4.2.1	Typen von Unternehmensrechnungen	557
4.2.2	Hauptschritte zur Abwicklung einer Prognose	559
4.3	Merkmale der Verfahrenswahl	559
4.3.1	Heuristische Merkmale	559
4.3.2	Ex post feststellbare statistische Merkmale	561
4.3.3	Ökonomische Merkmale	564
4.4	Ausgewählte Prognoseverfahren	568
4.4.1	Vorbemerkung	568
4.4.2	Prognosen aus Befragungen	569
4.4.2.1	Repräsentativbefragungen	569
4.4.2.2	Expertenbefragungen	570
4.4.3	Leitindikatoren	574
4.4.4	Zeitreihenanalysen	576
4.4.5	Regressionsmodelle	584
4.4.5.1	Ein-Gleichungs-Modelle	584
4.4.5.2	Mehr-Gleichungs-Modelle	587
4.5	Prognosen und elektronische Datenverarbeitung	588
Literaturhinweise		591