

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung: Führung

(Franz Xaver Bea)

1	Begriff der Führung . . . . .	1
2	Theorien der Führung . . . . .	4
3	Funktionen der Führung . . . . .	7
4	Modelle der Führung . . . . .	11
5	Instrumente der Führung . . . . .	18
	Literaturhinweise . . . . .	19

## 1. Kapitel

### Planung und Steuerung

(Marcell Schweitzer)

1	<b>Planung und Steuerung als Führungsinstrumente</b> .	21
1.1	Begriff und Zwecke der Planung und Steuerung .	21
1.1.1	Begriff der Planung und des Planes . . . . .	21
1.1.2	Bestandteile eines Planes . . . . .	24
1.1.3	Begriff der Steuerung . . . . .	26
1.1.4	Zwecke der Planung und Steuerung . . . . .	26
1.2	Phasen und Aufgaben des Planungs- und Steuerungs- prozesses . . . . .	30
1.3	Abgrenzung der Planung zur Budgetierung . . . . .	32
1.4	Bedeutung der Information für Planung und Steuerung . . . . .	36
1.4.1	Begriff der Information . . . . .	36
1.4.2	Informationsverarbeitung im Planungs- und Steuerungsprozeß . . . . .	36
1.4.3	Planung und Steuerung bei verschiedenen Infor- mationsständen . . . . .	37
1.5	Grundannahmen der Planung . . . . .	38
2	<b>Arten und Phasen der Planung</b> . . . . .	42
2.1	Arten der Planung . . . . .	42
2.1.1	Arten der Planung nach Bezugsobjekten . . . . .	42

2.1.1.1	Kurz-, Mittel- und Langfristplanung . . . . .	42
2.1.1.2	Funktionsbereichsplanungen . . . . .	42
2.1.1.3	Unternehmens-, Bereichs- und Stellenplanung . . .	43
2.1.1.4	Strategische, taktische und operative Planung . . .	43
2.1.1.5	Outside-In- und Inside-Out-Planung . . . . .	45
2.1.1.6	Potential-, Programm- und Prozeßplanung . . . .	46
2.1.2	Arten der Planung nach Koordinationsformen . .	47
2.1.2.1	Kennzeichnung der Koordinationsformen . . . . .	47
2.1.2.2	Zeitlich sukzessive und zeitlich simultane Planung	48
2.1.2.3	Sachlich sukzessive und sachlich simultane Planung	49
2.1.2.4	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung . .	51
2.1.3	Arten der Planung nach Anpassungsformen . . . .	56
2.1.3.1	Kennzeichnung der Anpassungsformen . . . . .	56
2.1.3.2	Flexible und starre Planung . . . . .	56
2.1.3.3	Rollende und nichtrollende Planung . . . . .	58
2.2	Aufgaben der Planungsphasen . . . . .	59
2.2.1	Aufgaben der Zielbildung . . . . .	60
2.2.2	Aufgaben der Problemfeststellung . . . . .	63
2.2.3	Aufgaben der Alternativensuche . . . . .	66
2.2.4	Aufgaben der Prognose . . . . .	68
2.2.5	Aufgaben der Alternativenbewertung und Entschei- dung . . . . .	71
2.3	Zuordnung von Planungstechniken zu Planungs- phasen . . . . .	74
2.4	Beispiel: Aufgaben der Planungsphasen bei simul- taner Planung des Investitions- und Produktions- programms . . . . .	74
<b>3</b>	<b>Arten und Phasen der Steuerung . . . . .</b>	<b>90</b>
3.1	Arten der Steuerung . . . . .	90
3.2	Aufgaben der Steuerungsphasen . . . . .	93
3.2.1	Aufgaben der Durchsetzung . . . . .	94
3.2.2	Aufgaben der Kontrolle . . . . .	98
3.2.3	Aufgaben der Sicherung . . . . .	106
3.3	Zuordnung von Steuerungsinstrumenten zu Steuerungszielen . . . . .	108
3.4	Beispiel: Aufgaben der Steuerungsphasen bei stellen- bezogener Steuerung der Wirtschaftlichkeit . . . .	108
<b>4</b>	<b>Betriebliche Planungs- und Steuerungssysteme . .</b>	<b>114</b>
4.1	Begriff und Bestandteile eines Planungs- und Steuerungssystems . . . . .	114
4.2	Organisation einer angewandten Gesamtplanung	115

4.3	Beurteilung betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	122
4.3.1	Eigenschaften betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	122
4.3.2	Ergiebigkeit betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme . . . . .	126
	Literaturhinweise . . . . .	128

---

## 2. Kapitel Organisation

(Wilfried Krüger)

---

1	<b>Organisation als Führungsinstrument</b> . . . . .	133
1.1	Fragestellungen der Organisationstheorie . . . . .	133
1.2	Begriff und Elemente der Organisation . . . . .	134
1.2.1	Organisationsbegriff . . . . .	134
1.2.2	Elemente der Organisation . . . . .	136
1.3	Organisatorische Regelungsformen . . . . .	140
1.3.1	Präsitutive und situative Regelungen . . . . .	140
1.3.2	Formale und informale Regelungen . . . . .	141
1.3.3	Strukturelle und kulturelle Regelungen . . . . .	141
1.3.4	Fremdregelung und Selbststeuerung . . . . .	142
1.4	Anforderungen an die Organisation . . . . .	142
1.5	Organisation als strategischer Erfolgsfaktor . . . . .	144
2	<b>Grundfragen der Bildung und Integration organisatorischer Subsysteme</b> . . . . .	148
2.1	Arbeitsteilung und Stellenbildung als Kern der Subsystembildung . . . . .	148
2.1.1	Effiziente Aufgabenerfüllung durch Arbeitsteilung	148
2.1.1.1	Horizontale Arbeitsteilung . . . . .	148
2.1.1.2	Vertikale Arbeitsteilung . . . . .	149
2.1.1.3	Aufgabenstrukturierung nach dem SOS-Konzept .	149
2.1.2	Stellen und Stellenbildung . . . . .	150
2.1.2.1	Stellenbegriff und Prinzipien der Stellenbildung . .	150
2.1.2.2	Kompetenz und Verantwortung . . . . .	152
2.1.2.3	Merkmale einer Instanz . . . . .	154
2.2	Hierarchie als Mechanismus der Subsystemintegration . . . . .	155
2.2.1	Begriff und Notwendigkeit der Hierarchie . . . . .	155
2.2.2	Konfiguration: Äußere Form der Hierarchie . . . . .	156

2.2.3	Inhaltsmuster: Inhaltliche Ausgestaltung der Hierarchie . . . . .	157
2.2.4	Hierarchiebezogene Gestaltungstrends . . . . .	160
2.2.4.1	Abflachung der Hierarchie . . . . .	160
2.2.4.2	Selbststeuerung und internes Unternehmertum . . . . .	161
2.2.4.3	Alternative Hierarchie- und Laufbahnformen . . . . .	162
2.3	Grundbausteine der Organisation als Formen von Subsystemen . . . . .	163
2.3.1	Primär- und Sekundärorganisation . . . . .	163
2.3.2	Formen von Stellenmehrheiten . . . . .	166
2.3.2.1	Abteilungen . . . . .	166
2.3.2.2	Arbeitsgruppen . . . . .	167
2.3.2.3	Teams . . . . .	168
2.3.2.4	Ausschüsse . . . . .	169
2.3.2.5	Stabstellen . . . . .	170
2.3.2.6	Dienstleistungs- und Unterstützungsstellen . . . . .	171
3	<b>Prozeßorganisation</b> . . . . .	173
3.1	Bedeutung und Charakteristik der Prozeßorganisation . . . . .	173
3.1.1	Prozeßorganisation als dominierender Gestaltungsansatz der 90er Jahre . . . . .	173
3.1.2	Merkmale der Prozeßorganisation . . . . .	174
3.2	Prozeßanalyse . . . . .	177
3.2.1	Identifikation von Kernprozessen . . . . .	177
3.2.2	Ebenen der Prozeßanalyse . . . . .	178
3.2.3	Instrumente der Prozeßanalyse . . . . .	180
3.2.3.1	Wertschöpfungskette nach Porter . . . . .	180
3.2.3.2	SOS-Prozesse . . . . .	181
3.3	Maßnahmen der Prozeßgestaltung . . . . .	183
3.3.1	Organisatorische Gestaltungsansätze . . . . .	183
3.3.1.1	Out- vs. Insourcing von Teilprozessen . . . . .	183
3.3.1.2	Integration von Teilprozessen . . . . .	186
3.3.1.3	Prozeßverantwortung . . . . .	187
3.3.2	Technikorientierte Gestaltungsansätze . . . . .	190
3.3.3	Personenorientierte Gestaltungsansätze . . . . .	191
4	<b>Aufbauorganisation</b> . . . . .	193
4.1	Gestaltungsparameter aufbauorganisatorischer Grundmodelle . . . . .	193
4.2	Aufbauorganisatorische Grundmodelle . . . . .	194
4.2.1	Funktionale Organisation . . . . .	194

4.2.2	Divisionale Organisation . . . . .	197
4.2.3	Matrix- und Tensor-Organisation . . . . .	199
4.3	Spezialprobleme der Aufbauorganisation . . . . .	203
4.3.1	Center-Konzepte . . . . .	203
4.3.2	Zentralbereiche . . . . .	205
4.3.3	Konzernorganisation . . . . .	208
5	<b>Dynamik der Organisation . . . . .</b>	<b>214</b>
5.1	Organisation als Entwicklungsprozeß . . . . .	214
5.1.1	Typische Stadien der Unternehmungsentwicklung . . . . .	214
5.1.2	Von der Pionierphase zur Markterschließung . . . . .	215
5.1.3	Von der Markterschließung zur Programm- erweiterung . . . . .	217
5.1.4	Von der Programmerweiterung zur Internationali- sierung . . . . .	218
5.1.5	Von der Internationalisierung zur Globalisierung . . . . .	220
5.2	Organisation als Gestaltungsprozeß . . . . .	222
5.2.1	Vorgehensprinzipien der Organisationsarbeit . . . . .	222
5.2.2	Phasenkonzepte als Vorgehensmodelle . . . . .	223
5.2.3	Ausgewählte Organisationstechniken . . . . .	226
	Literaturhinweise . . . . .	229

---

### 3. Kapitel Information

---

<b>1</b>	<b>Beschaffung und Aufbereitung von Informationen (Bernd Erichson und Peter Hammann)</b>	
1.1	<b>Begriff und Bedeutung der Information . . . . .</b>	<b>234</b>
1.1.1	Unternehmensführung und Information . . . . .	235
1.1.2	Die zunehmende Bedeutung von Information . . . . .	236
1.1.3	Information, Daten und Kommunikation . . . . .	240
1.2	<b>Entscheidung und Information . . . . .</b>	<b>245</b>
1.2.1	Das Grundmodell der Entscheidungstheorie . . . . .	246
1.2.1.1	Die Wirkungsfunktion . . . . .	246
1.2.1.2	Die Zielfunktion . . . . .	247
1.2.1.3	Die Ergebnismatrix . . . . .	248
1.2.1.4	Ungewißheitssituationen . . . . .	250
1.2.2	Entscheidungsprozeß und Informationsbedarf . . . . .	252

1.2.2.1	Formulierung des Entscheidungsproblems . . . . .	253
1.2.2.2	Festlegung der Zielgröße(n) . . . . .	253
1.2.2.3	Definition der Handlungsalternativen . . . . .	254
1.2.2.4	Definition der Umweltzustände . . . . .	255
1.2.2.5	Ermittlung der Handlungskonsequenzen . . . . .	258
1.2.2.6	Auffinden einer Lösung . . . . .	260
1.2.2.7	Lösung bei mehrfacher Zielsetzung . . . . .	261
1.2.2.8	Umsetzung und Kontrolle . . . . .	263
1.2.2.9	Zusammenfassung . . . . .	263
1.2.3	Strategische Entscheidungen und Situationsanalyse	264
1.2.3.1	Strategische Planung . . . . .	265
1.2.3.2	Situationsanalyse . . . . .	266
1.2.4	Qualität von Information . . . . .	270
1.3	<b>Organisation des betrieblichen Informationswesens</b>	272
1.4	<b>Informationsentscheidungen</b> . . . . .	275
1.4.1	Bedarfsentscheidung . . . . .	275
1.4.2	Beschaffungsentscheidung . . . . .	276
1.4.3	Budgetentscheidung . . . . .	278
1.5	<b>Informationsbeschaffung</b> . . . . .	280
1.5.1	Primär- und Sekundärforschung . . . . .	280
1.5.2	Planung und Durchführung von Erhebungen . . . . .	282
1.5.2.1	Begriff und Formen der Erhebung . . . . .	282
1.5.2.2	Planung von Erhebungen . . . . .	285
1.5.2.3	Befragung . . . . .	287
1.5.2.4	Beobachtung . . . . .	289
1.6	<b>Informationsverarbeitung</b> . . . . .	290
1.6.1	Datenreduktion . . . . .	291
1.6.2	Analyse von Beziehungen . . . . .	293
1.7	<b>Informationssynthese</b> . . . . .	297
	Literaturhinweise . . . . .	298

---

## **2 Informationstechnologie und Informationsmanagement** (Erich Zahn)

---

2.1	<b>Information als Objekt der Betriebswirtschaftslehre</b> . . . . .	300
2.1.1	Interpretation und Abgrenzung von Information . . . . .	300
2.1.2	Eigenschaften und Produktion von Information . . . . .	304

2.1.3	Unternehmensführung und Information . . . . .	307
2.2	<b>Technologische Rahmenbedingungen</b> . . . . .	312
2.2.1	Bereiche der Informationstechnologie . . . . .	312
2.2.1.1	Hardware . . . . .	313
2.2.1.2	Software . . . . .	320
2.2.1.3	Middleware . . . . .	323
2.2.1.4	Brainware . . . . .	326
2.2.2	Entwicklungstendenzen der Informations- technologie . . . . .	327
2.2.3	Auswirkungen der Informationstechnologie . . . . .	329
2.3	<b>Informationsmanagement</b> . . . . .	331
2.3.1	Grundlagen des Informationsmanagements . . . . .	331
2.3.2	Strategisches Informationsmanagement . . . . .	335
2.3.3	Operatives Informationsmanagement . . . . .	342
2.4	<b>Managementunterstützungssysteme</b> . . . . .	346
2.4.1	Wesen und Anforderungen . . . . .	346
2.4.2	Arten und Leistungspotentiale . . . . .	348
2.4.3	Ausblick . . . . .	352
	Literaturhinweise . . . . .	354

---

### **3 Rechnungswesen**

#### **3.1 Das Rechnungswesen als Informationssystem** (Wolfgang Eisele)

---

3.1.1	Die Abbildung des Unternehmensprozesses im betrieblichen Rechnungswesen . . . . .	358
3.1.2	<b>Aufbau und Ziele des Rechnungswesens</b> . . . . .	362
3.1.2.1	Systematik des Rechnungswesens . . . . .	362
3.1.2.2	Finanzbuchführung . . . . .	363
3.1.2.3	Betriebsbuchführung . . . . .	364
3.1.2.4	Planungsrechnungen . . . . .	365
3.1.3	<b>Organisation des Rechnungswesens</b> . . . . .	366

---

#### **3.2 Bilanzen** (Wolfgang Eisele)

---

3.2.1	<b>Bilanzbegriff</b> . . . . .	370
3.2.2	<b>Bilanzzwecke</b> . . . . .	374

3.2.2.1	Rechenschaft und Rechnungslegung . . . . .	374
3.2.2.2	Der Informationszweck der Bilanz . . . . .	376
3.2.2.3	Der Zahlungsbemessungszweck der Bilanz . . . . .	381
<b>3.2.3</b>	<b>Systematik der Bilanzen (Bilanzarten) . . . . .</b>	<b>385</b>
3.2.3.1	Bilanzkonzeptionen . . . . .	385
3.2.3.1.1	Vermögensausweisbilanzen (statische Bilanztheorie)	387
3.2.3.1.2	Erfolgsausweisbilanzen (dynamische Bilanztheorie)	388
3.2.3.1.2.1	Dynamische Bilanz i. e. S. . . . .	388
3.2.3.1.2.2	Finanzwirtschaftliche Bilanz . . . . .	389
3.2.3.1.2.3	Pagatorische Bilanz . . . . .	390
3.2.3.1.3	Tageswertbilanzen (organische Bilanztheorie) . . .	390
3.2.3.1.4	Kapitaltheoretische Bilanzen . . . . .	392
3.2.3.1.5	Informationsbezogene Bilanzierungskonzepte . . .	393
3.2.3.2	Bilanzierungshäufigkeit . . . . .	394
3.2.3.3	Bilanzierungszeiträume . . . . .	395
3.2.3.4	Bilanzinhalte . . . . .	397
3.2.3.4.1	Beständebilanzen . . . . .	397
3.2.3.4.2	Bewegungsrechnungen . . . . .	398
3.2.3.4.3	Intensitätsrechnungen . . . . .	406
3.2.3.5	Abrechnungskreise . . . . .	408
3.2.3.6	Bilanzempfänger und Bilanzierungsanlaß . . . . .	409
3.2.3.6.1	Sozialbilanzen . . . . .	410
3.2.3.6.2	Ökobilanzen . . . . .	411
<b>3.2.4</b>	<b>Jahresabschluß und Bilanzierung . . . . .</b>	<b>414</b>
3.2.4.1	Inventur und Inventar . . . . .	414
3.2.4.2	Rechtliche Grundlagen der Bilanzierung . . . . .	417
3.2.4.2.1	Handelsrechtliche Vorschriften . . . . .	417
3.2.4.2.2	Steuerrechtliche Vorschriften . . . . .	421
3.2.4.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) . . . . .	423
3.2.4.3	Bilanzansatz . . . . .	426
3.2.4.3.1	Bilanzierungsfähigkeit . . . . .	427
3.2.4.3.2	Bilanzierungswahlrecht und Bilanzierungspflicht .	429
3.2.4.4	Bilanzbewertung und Bilanzausweis . . . . .	430
3.2.4.4.1	Grundlegende Wertmaßstäbe der Bilanzierung . .	430
3.2.4.4.1.1	Anschaffungskosten . . . . .	431
3.2.4.4.1.2	Herstellungskosten . . . . .	432
3.2.4.4.1.3	Tageswerte . . . . .	434
3.2.4.4.1.4	Zukunftswerte . . . . .	435
3.2.4.4.1.5	Steuerliche Wertansätze . . . . .	435



3.2.4.4.2	Formalaufbau der Bilanz (Bilanzausweis) . . . . .	436
3.2.4.4.3	Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Bilanz- positionen . . . . .	437
3.2.4.4.3.1	Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs . . . . .	439
3.2.4.4.3.2	Anlagevermögen . . . . .	441
3.2.4.4.3.3	Umlaufvermögen . . . . .	451
3.2.4.4.3.4	Eigenkapital . . . . .	459
3.2.4.4.3.5	Rücklagen . . . . .	461
3.2.4.4.3.6	Sonderposten mit Rücklagenanteil . . . . .	465
3.2.4.4.3.7	Verbindlichkeiten . . . . .	466
3.2.4.4.3.8	Rückstellungen . . . . .	470
3.2.4.4.3.9	Rechnungsabgrenzungsposten . . . . .	472
3.2.4.4.3.10	Latente Steuern . . . . .	474
3.2.4.5	Die Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgs- rechnung) . . . . .	476
3.2.4.5.1	Formalaufbau der Erfolgsrechnung . . . . .	476
3.2.4.5.2	Erläuterungen zu ausgewählten Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	477
3.2.4.5.2.1	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und außerordentliches Ergebnis . . . . .	477
3.2.4.5.2.2	Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag . . . . .	479
3.2.4.5.2.3	Bilanzgewinn/Bilanzverlust . . . . .	482
3.2.4.6	Anhang und Lagebericht . . . . .	483
<b>3.2.5</b>	<b>Konzernabschluß</b> . . . . .	<b>486</b>
3.2.5.1	Rechtliche Grundlagen . . . . .	486
3.2.5.2	Konsolidierungsgrundsätze . . . . .	488
3.2.5.3	Konsolidierungspflicht und Konsolidierungskreis . . . . .	490
3.2.5.4	Die Konzernbilanz . . . . .	492
3.2.5.5	Kapitalkonsolidierung . . . . .	493
3.2.5.5.1	Vollkonsolidierung mit Minderheitenausweis . . . . .	493
3.2.5.5.2	Vollkonsolidierung im mehrstufigen Konzern . . . . .	500
3.2.5.5.3	Pooling-of-Interests-Methode . . . . .	506
3.2.5.5.4	Quotenkonsolidierung . . . . .	507
3.2.5.5.5	Equity-Methode . . . . .	508
3.2.5.6	Schuldenkonsolidierung . . . . .	510
3.2.5.7	Zwischenerfolgskonsolidierung . . . . .	512
3.2.5.8	Latente Steuern im Konzernabschluß . . . . .	514
3.2.5.9	Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	516
3.2.5.10	Währungsumrechnung . . . . .	518
3.2.5.11	Konzernanhang und Konzernlagebericht . . . . .	520

<b>3.2.6</b>	<b>Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses</b>	521
3.2.6.1	Prüfung der Rechnungslegung	521
3.2.6.1.1	Gegenstand und Umfang der Prüfung	522
3.2.6.1.2	Prüfungsbericht	523
3.2.6.2	Offenlegung des Jahresabschlusses	524
<b>3.2.7</b>	<b>Die D-Markeröffnungsbilanz 1990</b>	525
3.2.7.1	Ausgangslage	525
3.2.7.2	Erfassung des Mengengerüsts und Bewertung	528
3.2.7.3	Ermittlung des Eigenkapitals	532
3.2.7.4	Anhang und Vergleichende Darstellung	538
3.2.7.5	Weitere Vorschriften sowie Auswirkungen auf Folgeabschlüsse	539
<b>3.2.8</b>	<b>Internationalisierung der Rechnungslegung</b>	541
3.2.8.1	International Accounting Standards (IAS)	543
3.2.8.1.1	Bedeutung der IAS	543
3.2.8.1.2	Grundzüge der IAS	545
3.2.8.2	Sonstige internationale Rechnungslegungs- Standards	547
	Abkürzungsverzeichnis	549
	Literaturhinweise zu 3.1 und 3.2	550

---

### **3.3 Kostenrechnung** (Gerhard Scherrer)

---

<b>3.3.1</b>	<b>Grundlagen</b>	553
3.3.1.1	Aufgaben der Kostenrechnung	553
3.3.1.1.1	Kostenrechnung als Lenkungsrechnung	554
3.3.1.1.2	Kostenrechnung als Dokumentationsrechnung	555
3.3.1.1.3	Kostenrechnung als Kontrollrechnung	556
3.3.1.2	Grundbegriffe der Kostenrechnung	557
3.3.1.2.1	Kostenbegriff	557
3.3.1.2.2	Kosten und Ausgaben	558
3.3.1.2.3	Kosten und Aufwand	560
3.3.1.2.4	Leistung, Einnahmen und Ertrag	562
3.3.1.3	Gliederung der Kosten	562
3.3.1.3.1	Einzelkosten und Gemeinkosten	563
3.3.1.3.2	Variable und fixe Kosten	565
3.3.1.3.3	Vollkosten und Teilkosten	566
3.3.1.3.4	Istkosten und Plankosten	567
3.3.1.3.5	Opportunitätskosten	570

3.3.2	<b>Systeme der Kostenrechnung</b> . . . . .	570
3.3.2.1	Vergangenheitsbezogene Kostenrechnungssysteme	571
3.3.2.1.1	Vergangenheitsbezogene Vollkostenrechnungssysteme . . . . .	572
3.3.2.1.1.1	Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	572
3.3.2.1.1.2	Normalkostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	573
3.3.2.1.2	Vergangenheitsbezogene Teilkostenrechnungssysteme . . . . .	576
3.3.2.1.2.1	Istkostenrechnung auf Grenzkostenbasis . . . . .	577
3.3.2.1.2.2	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	579
3.3.2.2	Zukunftsbezogene Kostenrechnungssysteme . . . . .	582
3.3.2.2.1	Zukunftsbezogene Vollkostenrechnungssysteme . . . . .	582
3.3.2.2.1.1	Starre Plankostenrechnung . . . . .	583
3.3.2.2.1.2	Flexible Plankostenrechnung . . . . .	585
3.3.2.2.1.3	Prozeßkostenrechnung . . . . .	588
3.3.2.2.1.4	Zielkostenrechnung . . . . .	593
3.3.2.2.2	Zukunftsbezogene Teilkostenrechnungssysteme . . . . .	599
3.3.2.2.2.1	Grenzplankostenrechnung . . . . .	599
3.3.2.2.2.2	Relative Einzelkostenrechnung . . . . .	601
3.3.3	<b>Teilgebiete der Kostenrechnung</b> . . . . .	603
3.3.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	604
3.3.3.1.1	Kostenarten . . . . .	604
3.3.3.1.2	Erfassung und Verrechnung einzelner Kostenarten	605
3.3.3.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	612
3.3.3.2.1	Kostenstellenbildung . . . . .	612
3.3.3.2.2	Kostenverrechnungsprinzipien . . . . .	614
3.3.3.2.3	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens . . . . .	617
3.3.3.2.4	Verrechnung der primären Kostenstellenkosten . . . . .	620
3.3.3.2.5	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . . . . .	624
3.3.3.3	Kostenträgerrechnung . . . . .	631
3.3.3.3.1	Aufgaben der Kostenträgerrechnung . . . . .	631
3.3.3.3.2	Kalkulationsverfahren . . . . .	632
3.3.3.3.2.1	Divisionskalkulation . . . . .	633
3.3.3.3.2.2	Zuschlagskalkulation . . . . .	636
3.3.3.3.2.3	Kuppelproduktkalkulation . . . . .	639
3.3.3.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	643
3.3.3.4.1	Aufgaben der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	643
3.3.3.4.2	Erfolgsgliederung und Bestimmung von Deckungsbeiträgen . . . . .	644
3.3.3.4.3	Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	645
	Literaturhinweise . . . . .	652

<b>4</b>	<b>Prognosen</b> (Klaus Brockhoff)	
<b>4.1</b>	<b>Begriff und Typen der Prognose</b>	653
4.1.1	Begriff	653
4.1.2	Typen	656
<b>4.2</b>	<b>Prognose und Entscheidung</b>	660
4.2.1	Typen von Unternehmensrechnungen	660
4.2.2	Hauptschritte zur Abwicklung einer Prognose	662
<b>4.3</b>	<b>Merkmale der Verfahrenswahl</b>	664
4.3.1	Heuristische Merkmale	664
4.3.2	Ex post feststellbare statistische Merkmale	665
4.3.3	Ökonomische Merkmale	668
<b>4.4</b>	<b>Ausgewählte Prognoseverfahren</b>	669
4.4.1	Überblick	669
4.4.2	Prognosen aus Befragungen	670
4.4.2.1	Repräsentativbefragungen	670
4.4.2.2	Expertenbefragungen	671
4.4.3	Leitindikatoren	674
4.4.4	Zeitreihenanalysen	677
4.4.4.1	Begriff	677
4.4.4.2	Exponentielle Glättung	679
4.4.4.3	Box/Jenkins-Verfahren	683
4.4.4.4	Künstliche Neuronale Netze	685
4.4.5	Regressionsmodelle	686
4.4.5.1	Ein-Gleichungs-Modelle	686
4.4.5.2	Mehr-Gleichungs-Modelle	690
<b>4.5</b>	<b>Kombination von Prognoseverfahren</b>	690
<b>4.6</b>	<b>Prognosen und elektronische Datenverarbeitung</b>	691
	Literaturhinweise	694
	Stichwortverzeichnis für Band 2 der ABWL	697