

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	Seite V
Verzeichnis der Abkürzungen . . . . .	XXXIII

## Erster Abschnitt

### Gegenstand, Methoden und Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

I. Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	1
1. Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	1
a) Wirtschaft und wirtschaftliches Prinzip . . . . .	1
b) Der Betrieb als Objekt der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	2
aa) Zur Abgrenzung des Betriebsbegriffs . . . . .	2
bb) Betrieb und Wirtschaftsordnung . . . . .	5
cc) Die Stellung des Betriebes in der Gesamtwirtschaft . . . . .	9
dd) Zur Frage des unterschiedlichen Begriffsinhaltes von Betrieb und Unternehmung . . . . .	12
c) Gliederung der Betriebe (Betriebstypologie) . . . . .	14
d) Gliederung der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	19
2. Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft . . . . .	22
a) Begriff, Wesen und Aufgaben der Wissenschaft . . . . .	22
b) Die Stellung der Betriebswirtschaftslehre im System der Wissen- schaften . . . . .	24
aa) Der Standort der Wirtschaftswissenschaften . . . . .	24
bb) Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaften zu den Sozial- wissenschaften . . . . .	26
cc) Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre . . . . .	28
dd) Betriebswirtschaftslehre und Nachbarwissenschaften (Hilfs- wissenschaften) . . . . .	31
3. Die Betriebswirtschaftslehre als theoretische und als angewandte Wissenschaft . . . . .	34
a) Erkenntnismöglichkeiten und Methoden der theoretischen Be- triebswirtschaftslehre . . . . .	34
b) Betriebswirtschaftliche Modelle . . . . .	36
aa) Möglichkeiten und Grenzen der Modellbildung . . . . .	36
bb) Systematisierungskriterien betriebswirtschaftlicher Modelle . . . . .	39
c) Das Auswahlprinzip der angewandten Betriebswirtschaftslehre . . . . .	41
aa) Gewinnmaximierung oder gemeinwirtschaftliche Wirtschaft- lichkeit als Auswahlprinzip? . . . . .	41
bb) Kritische Einwände gegen die Gewinnmaximierung . . . . .	45
cc) Gewinn – Rentabilität – Wirtschaftlichkeit – Produktivität . . . . .	47
dd) Die Eigenkapitalrentabilität als Auswahlprinzip? . . . . .	49
ee) Die begrenzte Gewinnerzielung als Auswahlprinzip? . . . . .	51
4. Wertfreie und wertende Betriebswirtschaftslehre . . . . .	53
II. Geschichte der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	57
Vorbemerkung . . . . .	57
1. Die Bedeutung der Kenntnis der historischen Entwicklung für das Verständnis des gegenwärtigen Standes und der offenen Probleme einer Wissenschaft . . . . .	58

2. Die Entwicklung von den Anfängen bis zur Mitte des 17. Jahrhunderts . . . . .	59
3. Die Entwicklung im Zeitalter des Merkantilismus (1650–1800) . . . . .	61
4. Die Entwicklung im 19. Jahrhundert . . . . .	65
5. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis zu Beginn des Zweiten Weltkrieges . . . . .	67
6. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre seit dem Zweiten Weltkrieg . . . . .	73
a) Das System Erich Gutenbergs . . . . .	75
b) Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	78
c) Der systemorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	80
d) Der verhaltensorientierte Ansatz . . . . .	82
e) Sonstige theoretische Ansätze . . . . .	84
aa) Der arbeitsorientierte Ansatz . . . . .	84
bb) Die empirische Theorie der Unternehmung . . . . .	85
cc) Konflikt- und machttheoretische Ansätze . . . . .	86
dd) Der situative Ansatz . . . . .	87
ee) Der EDV-orientierte Ansatz . . . . .	88
ff) Der ökologieorientierte Ansatz . . . . .	89

## Zweiter Abschnitt

### Der Aufbau des Betriebes

<b>A. Die betrieblichen Produktionsfaktoren . . . . .</b>	<b>93</b>
I. Überblick . . . . .	93
II. Die Betriebsführung . . . . .	97
1. Die Funktionen des dispositiven Faktors (Überblick) . . . . .	97
2. Strategische Unternehmensführung . . . . .	99
3. Die Träger der Führungsentscheidungen . . . . .	102
a) Eigentümer und Führungsorgane . . . . .	102
b) Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer . . . . .	104
aa) Arbeitsrechtliche und unternehmerische Mitbestimmung . . . . .	104
bb) Die arbeitsrechtliche Mitbestimmung . . . . .	107
(1) Die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz . . . . .	107
(2) Die Mitbestimmung nach dem Sprecherausschußgesetz . . . . .	111
cc) Die unternehmerische Mitbestimmung . . . . .	113
(1) Das Mitbestimmungsgesetz für die Montanindustrie . . . . .	113
(2) Das Mitbestimmungsgesetz 1976 . . . . .	114
(3) Beurteilung der Mitbestimmung nach dem MitbestG 1976 . . . . .	117
c) Die Organisation der Führungsspitze . . . . .	122
4. Das System der betrieblichen Ziele . . . . .	124
a) Zielvorstellungen . . . . .	124
b) Zielarten . . . . .	125
c) Zielkonflikte . . . . .	129
d) Das Zielsystem der strategischen Unternehmensführung . . . . .	130

5. Die Führungsinstrumente . . . . .	131
a) Begriff und Aufgabe . . . . .	131
b) Die immateriellen direkten Führungsinstrumente . . . . .	132
c) Die immateriellen indirekten Führungsinstrumente . . . . .	134
6. Die Führungsprinzipien . . . . .	136
a) Begriff und Zielsetzungen . . . . .	136
b) Prinzipien zur Lösung des Delegationsproblems . . . . .	136
c) Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien . . . . .	138
7. Die Planung und Entscheidung . . . . .	139
a) Begriff, Aufgaben und Struktur der Planung . . . . .	139
b) Die strategische Planung . . . . .	144
aa) Strategische Geschäftsfelder . . . . .	144
bb) Instrumente zur Beurteilung von strategischen Geschäftsfeldern und zur Auswahl von Strategien . . . . .	145
(1) Erfahrungskurven-Analyse . . . . .	145
(2) Produktlebenszyklus . . . . .	146
(3) Portfolioanalysen . . . . .	146
(4) PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Programm . . . . .	151
c) Der Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung . . . . .	153
d) Die Ungewißheit als Grundproblem der Planung . . . . .	155
e) Der Begriff der Entscheidung . . . . .	156
f) Das Entscheidungsfeld . . . . .	157
aa) Die Handlungsmöglichkeiten . . . . .	157
bb) Die Umweltbedingungen . . . . .	158
cc) Die Ergebnisse . . . . .	160
g) Die Bewertung möglicher Ergebnisse . . . . .	161
h) Die Entscheidungsregeln . . . . .	162
aa) Entscheidungen bei Sicherheit . . . . .	162
bb) Entscheidungen bei Risiko . . . . .	163
cc) Entscheidungen bei Unsicherheit . . . . .	164
(1) Die Maximin-Regel (Wald-Regel) . . . . .	165
(2) Die Maximax-Regel . . . . .	166
(3) Die Hurwicz-Regel (Pessimismus-Optimismus-Regel) . . . . .	166
(4) Die Savage-Niehans-Regel (Regel des kleinsten Bedauerns) . . . . .	167
(5) Die Laplace-Regel (Regel des unzureichenden Grundes) . . . . .	167
i) Die Entscheidungen bei bewußt handelnden Gegenspielern (Spieltheorie) . . . . .	168
j) Operations Research . . . . .	170
aa) Begriff und Aufgaben von Operations Research . . . . .	170
bb) Operations Research-Verfahren . . . . .	172
(1) Lineare Programmierung . . . . .	172
(2) Warteschlangenmodelle . . . . .	174
(3) Lagerhaltungsmodelle . . . . .	175
(4) Die Netzplantechnik . . . . .	176
(5) Ersatzmodelle . . . . .	177
(6) Die dynamische Programmierung . . . . .	177
(7) Simulationsverfahren . . . . .	177
cc) Grenzen der Anwendung von Operations Research . . . . .	178
8. Die Betriebsorganisation . . . . .	179
a) Begriff und Aufgaben der Organisation . . . . .	179
b) Formelle und informelle Organisationsstruktur . . . . .	182

c) Die Aufbauorganisation . . . . .	133
aa) Die Aufgabenanalyse . . . . .	183
bb) Die Aufgabensynthese . . . . .	184
(1) Die Stellenbildung . . . . .	184
(2) Kompetenz – Verantwortung . . . . .	185
(3) Instanzen- und Abteilungsbildung . . . . .	186
(4) Dezentralisation – Zentralisation . . . . .	187
cc) Das Ergebnis der Aufbauorganisation . . . . .	188
(1) Das Aufgabengefüge . . . . .	189
(2) Das Leitungssystem . . . . .	189
(a) Das Liniensystem . . . . .	189
(b) Das Funktionssystem . . . . .	191
(c) Das Stabliniensystem . . . . .	191
(d) Das Liniensystem mit Querfunktionen . . . . .	193
(e) Divisionalisierte Organisation (Spartenorganisation) . . . . .	193
(f) Matrixorganisation . . . . .	194
(3) Das Kommunikationssystem . . . . .	196
(4) Das Arbeitssystem . . . . .	196
d) Die Ablauforganisation . . . . .	196
9. Die Überwachung . . . . .	198
a) Begriff und Gegenstand . . . . .	198
b) Die Interne Kontrolle . . . . .	201
c) Die Interne Revision . . . . .	202
d) Externe Prüfungen . . . . .	203
10. Computergestützte Informationswirtschaft . . . . .	205
a) Die Information . . . . .	205
aa) Die Informationsbeschaffung und -verarbeitung . . . . .	205
bb) Die Organisation des Informationsprozesses . . . . .	206
b) Die Komponenten einer EDV-Anlage . . . . .	210
c) Die Zeichendarstellung und Zeichenverarbeitung . . . . .	213
aa) Die Darstellung von Zeichen in der EDV . . . . .	213
bb) Die Darstellung von Zahlen in der EDV . . . . .	216
cc) Mathematische Grundfunktionen . . . . .	220
dd) Sonstige logische Grundfunktionen . . . . .	226
d) Die Hardware . . . . .	228
aa) Die Speicher . . . . .	228
bb) Der Zentralprozessor . . . . .	230
cc) Die Verbindungseinrichtungen . . . . .	231
dd) Die Ein- und Ausgabegeräte . . . . .	232
ee) Die EDVA-Konfigurationen . . . . .	235
e) Die Programme . . . . .	236
aa) Grundlagen . . . . .	236
bb) Die Systemprogramme . . . . .	237
cc) Die Anwenderprogramme . . . . .	239
dd) Die Programmiersprachen . . . . .	241
f) Die Nutzdaten . . . . .	243
aa) Grundlagen der Nutzdatenverwaltung . . . . .	243
bb) Die Erfassung von Nutzdaten . . . . .	245
cc) Die Datenbanksysteme . . . . .	246
dd) Die Datenfernübertragung und Datenfernverarbeitung . . . . .	248
g) Die Auswirkungen des EDV-Einsatzes auf die Betriebsführung . . . . .	250
aa) Auswirkungen auf die Betriebsorganisation . . . . .	250

bb)	Auswirkungen auf Planung, Entscheidung und Kontrolle-	
betriebliche Informationssysteme . . . . .		251
c)	Expertensysteme zur Unterstützung betrieblicher Ent-	
scheidungen . . . . .		254
III.	Die menschliche Arbeitsleistung . . . . .	255
1.	Allgemeine Bestimmungsfaktoren . . . . .	255
2.	Die Personalauswahl . . . . .	257
a)	Begriff und Bedeutung der Personalauswahl . . . . .	257
b)	Auswahlprinzipien der Personalauswahl . . . . .	258
c)	Das Verfahren der Personalauswahl . . . . .	260
3.	Die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen . . . . .	262
a)	Die Arbeitsgestaltung (Überblick) . . . . .	262
b)	Die Arbeitszeitregelung . . . . .	264
aa)	Dauer und Lage der Arbeitszeit . . . . .	264
bb)	Die Verteilung der Arbeitszeit auf den Arbeitstag . . . . .	266
c)	Die Arbeitsplatzgestaltung . . . . .	269
d)	Das Betriebsklima . . . . .	269
4.	Das Arbeitsentgelt . . . . .	271
a)	Das Arbeitsentgelt als Gegenstand der Volkswirtschaftslehre,	
der Betriebswirtschaftslehre und des Arbeitsrechts . . . . .		271
b)	Lohnhöhe und Lohngerechtigkeit . . . . .	272
c)	Die Methoden der Arbeitsbewertung . . . . .	275
aa)	Überblick . . . . .	275
bb)	Die summarische Arbeitsbewertung . . . . .	277
cc)	Die analytische Arbeitsbewertung . . . . .	278
dd)	Die Festsetzung des Geldlohnes . . . . .	279
d)	Lohnformen . . . . .	280
aa)	Übersicht . . . . .	280
bb)	Der Zeitlohn . . . . .	281
(1)	Begriff und Wesen . . . . .	281
(2)	Anwendungsgebiet, Vor- und Nachteile . . . . .	282
(3)	Der Zeitlohn mit Leistungszulage . . . . .	283
cc)	Der Akkordlohn (Stücklohn) . . . . .	285
(1)	Begriff und Berechnung . . . . .	285
(2)	Sonderformen . . . . .	289
(3)	Vorteile und Nachteile . . . . .	290
(4)	Die Ermittlung der Vorgabezeiten . . . . .	290
dd)	Der Prämienlohn . . . . .	293
(1)	Begriff und Anwendungsgebiet . . . . .	293
(2)	Prämienlohnsysteme . . . . .	295
(a)	Prämienlohnsystem nach Halsey . . . . .	295
(b)	Prämienlohnsystem nach Rowan . . . . .	296
(c)	Differential-Stücklohnsystem nach Taylor . . . . .	297
(d)	Prämienlohnsystem nach Bedaux . . . . .	297
5.	Die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen . . . . .	298
a)	Begriff und Abgrenzungen . . . . .	298
b)	Ausprägungsarten und Bedeutung der freiwilligen betrieblichen	
Sozialleistungen . . . . .		299
c)	Motive für die Gewährung freiwilliger betrieblicher Sozial-	
leistungen . . . . .		299
6.	Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer . . . . .	301
a)	Ökonomische Begründung der Erfolgsbeteiligung . . . . .	301
b)	Zielsetzungen der Erfolgsbeteiligung . . . . .	303

c) Probleme der Berechnung der Erfolgsbeteiligung . . . . .	305
d) Verteilung und Verwendung der Erfolgsanteile . . . . .	307
e) Erfolgsbeteiligungssysteme in der Praxis . . . . .	309
aa) Das System der Rosenthal AG . . . . .	310
bb) Das System der Bertelsmann AG . . . . .	311
cc) Das System der Siemens AG . . . . .	313
dd) Das System der Hettlage KGaA . . . . .	314
ee) Das System der Bayer AG . . . . .	315
ff) Das System der Louis Fischer GmbH & Co. KG . . . . .	317
7. Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer . . . . .	318
a) Die Entwicklung der Arbeitnehmerorganisationen bis zum Ende des 2. Weltkrieges . . . . .	318
b) Die Arbeitnehmerorganisationen in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .	320
c) Der DGB und seine Unterorganisationen . . . . .	321
d) Aufbau und Organisation der IG-Metall . . . . .	323
e) Aufgaben der Gewerkschaften . . . . .	324
IV. Die Betriebsmittel . . . . .	326
1. Lebensdauer, wirtschaftliche Nutzungsdauer und Abschreibun- gen . . . . .	327
2. Kapazität und Kapazitätsausnutzung . . . . .	329
3. Die Betriebsmittelzeit . . . . .	330
V. Die Werkstoffe . . . . .	332
1. Die Werkstoffzeit . . . . .	333
2. Die Materialausbeute . . . . .	334
<b>B. Die Wahl der Rechtsform als Entscheidungsproblem . . . . .</b>	<b>335</b>
I. Überblick . . . . .	335
II. Statistische Angaben . . . . .	338
1. Die Arbeitsstättenzählungen . . . . .	338
2. Die Umsatzsteuerstatistik . . . . .	340
3. Vergleich des statistischen Zahlenmaterials zu den Rechtsformen	343
III. Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform privater Betriebe . . . . .	346
1. Überblick . . . . .	346
2. Rechtsgestaltung, insbesondere Haftung . . . . .	348
a) Personenunternehmungen . . . . .	348
b) Kapitalgesellschaften . . . . .	352
c) Genossenschaften . . . . .	354
d) Öffentliche Betriebe . . . . .	356
3. Leitungsbefugnis . . . . .	357
a) Personenunternehmungen . . . . .	357
b) Kapitalgesellschaften . . . . .	358
c) Genossenschaften . . . . .	360
4. Gewinn- und Verlustbeteiligung . . . . .	361
a) Personenunternehmungen . . . . .	361
b) Kapitalgesellschaften . . . . .	363
c) Genossenschaften . . . . .	364

5. Finanzierungsmöglichkeiten . . . . .	364
a) Eigenkapitalbeschaffung . . . . .	364
aa) Personenunternehmungen . . . . .	364
bb) Kapitalgesellschaften . . . . .	366
cc) Genossenschaften . . . . .	367
b) Fremdkapitalbeschaffung . . . . .	368
aa) Personenunternehmungen . . . . .	368
bb) Kapitalgesellschaften . . . . .	369
6. Steuerbelastung . . . . .	370
a) Überblick . . . . .	370
b) Vergleich der steuerlichen Belastung von Personen- und Kapitalgesellschaften . . . . .	372
aa) Allgemeines . . . . .	372
bb) Unterschiede bei der Ermittlung des Gewinns und Gewerbeertrages . . . . .	373
cc) Unterschiede in der Höhe der möglichen Gewinnaus- schüttung . . . . .	374
dd) Unterschiede in der Belastung nicht entnommener Gewinne . . . . .	377
ee) Kein Verlustausgleich bei den Anteilseignern . . . . .	378
ff) Unterschiede in der Bewertung der Anteile . . . . .	378
gg) Unterschiede in der Vermögensteuerbelastung durch Gewährung von Freibeträgen . . . . .	380
c) Die Bildung von gesetzlich nicht vorgesehenen Gesellschafts- formen zum Zwecke der Steuerminimierung . . . . .	381
aa) Überblick . . . . .	381
bb) Die GmbH & Co. KG . . . . .	382
cc) Die Doppelgesellschaft . . . . .	385
d) Der Wechsel der Rechtsform (Umwandlung) . . . . .	389
7. Aufwendungen der Rechtsform . . . . .	391
8. Publizitätszwang . . . . .	391
IV. Öffentliche Betriebe . . . . .	393
1. Arten und Aufgaben . . . . .	393
a) Überblick . . . . .	393
b) Betriebe mit maximalem Gewinnstreben (Erwerbsbetriebe) . . . . .	395
c) Betriebe mit dem Grundsatz der Kostendeckung oder mäßi- gem Gewinnstreben . . . . .	397
d) Zuschußbetriebe . . . . .	397
2. Öffentliche Betriebe in nicht-privatrechtlicher Form . . . . .	397
a) Öffentliche Betriebe ohne eigene Rechtspersönlichkeit . . . . .	397
aa) Reine Regiebetriebe . . . . .	397
bb) Verselbständigte Regiebetriebe . . . . .	398
(1) Sondervermögen . . . . .	398
(2) Kommunale Eigenbetriebe . . . . .	399
(3) Autonome Wirtschaftskörperschaften . . . . .	399
b) Öffentliche Betriebe mit eigener Rechtspersönlichkeit . . . . .	401
3. Öffentliche Betriebe in privatrechtlicher Form . . . . .	402
<b>C. Der Zusammenschluß von Unternehmen als Entscheidungs- problem . . . . .</b>	<b>403</b>
I. Begriff und allgemeine Charakterisierung der Unternehmens- zusammenschlüsse . . . . .	403

II. Die Zielsetzungen von Unternehmenszusammenschlüssen . . . . .	405
1. Überblick . . . . .	405
2. Ziele im Beschaffungsbereich . . . . .	406
3. Ziele im Produktionsbereich . . . . .	407
4. Ziele im Finanzierungsbereich . . . . .	407
5. Ziele im Absatzbereich . . . . .	408
6. Steuerliche Ziele . . . . .	409
7. Sonstige Ziele der Kooperation . . . . .	409
III. Systematisierung der Unternehmensverbindungen . . . . .	410
1. Systematisierung nach der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbstständigkeit der zusammengeschlossenen Unternehmen . . . . .	410
2. Systematisierung nach der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen . . . . .	411
3. Systematisierung nach der rechtlichen Zulässigkeit . . . . .	412
4. Systematisierung nach rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .	414
IV. Die Kooperationsformen im einzelnen . . . . .	415
1. Interessengemeinschaften . . . . .	415
a) Die Interessengemeinschaft im weiteren Sinne . . . . .	415
b) Die Interessengemeinschaft im engeren Sinne (Gewinn-gemeinschaft) . . . . .	417
2. Gelegenheitsgesellschaften . . . . .	421
a) Arbeitsgemeinschaften . . . . .	422
b) Konsortien . . . . .	424
3. Kartelle . . . . .	425
a) Begriff und Zielsetzung . . . . .	425
b) Arten der Kartelle . . . . .	426
aa) Konditionenkartelle . . . . .	426
bb) Preiskartelle . . . . .	427
cc) Produktionskartelle . . . . .	429
dd) Absatzkartelle . . . . .	430
c) Die wettbewerbsrechtliche Regelung der Kartelle . . . . .	431
4. Gemeinschaftsunternehmen . . . . .	437
V. Die Konzentrationsformen im einzelnen . . . . .	438
1. Überblick über die „verbundenen Unternehmen“ des Aktien-gesetzes . . . . .	438
2. In Mehrheitsbesitz stehende Unternehmen und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen (§ 16 AktG) . . . . .	444
a) Der Begriff der Mehrheitsbeteiligung . . . . .	444
b) Berechnung der Mehrheit . . . . .	445
3. Abhängige und herrschende Unternehmen . . . . .	448
4. Konzerne . . . . .	448
a) Begriff . . . . .	448
b) Konzernarten . . . . .	449
c) Wettbewerbsrechtliche Probleme des Konzerns . . . . .	453
d) Steuerliche Probleme des Konzerns . . . . .	454
aa) Überblick . . . . .	454
bb) Das Schachtelprivileg . . . . .	455

(1) Das vermögensteuerliche Schachtelprivileg . . . . .	455
(2) Das gewerbesteuerliche Schachtelprivileg . . . . .	456
c) Die Organschaft . . . . .	457
5. Die wechselseitige Beteiligung . . . . .	459
6. Vertragsteile eines Unternehmensvertrages . . . . .	461
a) Überblick . . . . .	461
b) Der Beherrschungsvertrag . . . . .	461
c) Der Gewinnabführungsvertrag . . . . .	462
d) Der Teilgewinnabführungsvertrag . . . . .	463
e) Der Betriebspacht- und Betriebsüberlassungsvertrag . . . . .	464
7. Eingegliederte Gesellschaften . . . . .	465
8. Die Fusion . . . . .	466
VI. Unternehmensverbände . . . . .	467
1. Wirtschaftsfachverbände . . . . .	468
2. Kammern . . . . .	469
3. Arbeitgeberverbände . . . . .	472
<b>D. Die Wahl des Standorts als Entscheidungsproblem . . . . .</b>	<b>473</b>
I. Überblick über das Standortproblem . . . . .	473
II. Entscheidungskriterien bei der Standortwahl . . . . .	476
1. Die nationale Standortwahl . . . . .	476
a) Materialorientierung (Rohstofforientierung) . . . . .	476
b) Arbeitsorientierung . . . . .	478
c) Abgabenorientierung . . . . .	479
d) Verkehrs- und Energieorientierung . . . . .	482
e) Umweltorientierung . . . . .	482
f) Absatzorientierung . . . . .	483
2. Die internationale Standortwahl . . . . .	484
a) Wirtschaftliche Gründe für die internationale Standortwahl . . . . .	484
b) Zwischenstaatliches Steuergefälle als Standortfaktor . . . . .	486
aa) Steuergefälle im Rahmen von Doppelbesteuerungsabkommen und anderen Maßnahmen zur Vermeidung der internationalen Doppelbesteuerung . . . . .	486
bb) Gezielte positive oder negative Beeinflussung der Wahl ausländischer Standorte durch die Steuergesetzgebung . . . . .	488

### Dritter Abschnitt

#### o Die Produktion

I. Die Produktion als betriebliche Hauptfunktion . . . . .	491
1. Der Begriff der Produktion . . . . .	491
2. Die Beziehungen der Produktion zum Absatz und zur Investition und Finanzierung . . . . .	492
II. Die Produktionsplanung . . . . .	494
1. Grundlagen . . . . .	494
2. Die Planung des Produktionsprogramms . . . . .	495

3. Die Planung des Produktionsablaufs . . . . .	498
a) Grundsätzliche Problematik . . . . .	498
b) Die Fertigungsverfahren . . . . .	499
aa) Begriff und Einteilung der Fertigungsverfahren . . . . .	499
bb) Organisationstypen der Fertigung . . . . .	499
(1) Die Fließfertigung . . . . .	500
(2) Die Werkstattfertigung . . . . .	502
(3) Die Gruppenfertigung . . . . .	503
(4) Die Baustellenfertigung . . . . .	504
(5) Die Fertigungsinsel . . . . .	505
cc) Fertigungstypen . . . . .	506
(1) Die Einzelfertigung . . . . .	506
(2) Die Mehrfachfertigung . . . . .	507
c) Die kurzfristige Planung des Produktionsablaufs . . . . .	509
aa) Die Losgrößenplanung . . . . .	509
bb) Die Durchlaufterminierung . . . . .	513
cc) Die Kapazitätsterminierung . . . . .	515
4. Die Planung von Beschaffung, Transport und Lagerhaltung . . . . .	516
a) Grundlagen . . . . .	516
aa) Bereiche und Aufgaben der Beschaffung . . . . .	516
bb) Aufgaben und Arten der Lagerhaltung . . . . .	518
b) Die Bedarfs- und Beschaffungsplanung . . . . .	519
aa) Überblick . . . . .	519
bb) Stücklisten als Datenquelle . . . . .	520
cc) Die Bedarfsplanung . . . . .	523
dd) Die Beschaffungsplanung . . . . .	526
(1) Überblick . . . . .	526
(2) Die Beschaffungsarten . . . . .	526
(3) Die Auswahl der Lieferanten . . . . .	527
c) Die Transportplanung . . . . .	528
d) Die Lagerplanung . . . . .	530
aa) Aufgaben und Teilbereiche . . . . .	530
bb) Die Lagergestaltung . . . . .	531
cc) Die Lagerauslastung . . . . .	533
dd) Die Ermittlung der optimalen Bestellmenge . . . . .	537
III. Die Integration der EDV in den Produktionsbereich . . . . .	542
1. Die Entwicklung des Computer Integrated Manufacturing-Konzepts (CIM-Konzepts) . . . . .	542
2. Der technische Teil des CIM-Konzepts . . . . .	544
a) Computerunterstützte Konstruktion (Computer Aided Design = CAD) . . . . .	544
b) Computerunterstützte Fertigung (Computer Aided Manufacturing = CAM) . . . . .	545
c) Computerunterstützte Planung (Computer Aided Planning = CAP) . . . . .	546
d) Computerunterstützte Qualitätssicherung (Computer Aided Quality Assurance = CAQ) . . . . .	546
e) Zusammenhang zwischen den computerunterstützten Planungs- und Steuerungssystemen . . . . .	547
3. Der betriebswirtschaftliche Teil des CIM-Konzepts . . . . .	547
a) Beschreibung der einzelnen Komponenten und der Ziele von PPS-Systemen . . . . .	547
aa) Grunddatenverwaltung . . . . .	548
bb) Produktionsprogrammplanung (Primärbedarfsplanung) . . . . .	548

cc) Mengenplanung (Bedarfsauflösung) . . . . .	549
dd) Termin- und Kapazitätsplanung (Durchlaufterminierung und Kapazitätsabgleich) . . . . .	549
ee) Auftragsveranlassung (Werkstattsteuerung) . . . . .	550
ff) Auftragsüberwachung . . . . .	550
b) Alternativen zu einzelnen PPS-Komponenten . . . . .	550
aa) Retrograde Terminierung . . . . .	550
bb) Belastungsorientierte Auftragsfreigabe (BORA) . . . . .	552
cc) Das Kanban-Verfahren . . . . .	553
dd) Das Fortschrittszahlenkonzept . . . . .	554
IV. Die Produktions- und Kostentheorie . . . . .	555
1. Ziele und Teilbereiche der Produktions- und Kostentheorie . . . . .	555
2. Grundlagen der Produktionstheorie . . . . .	556
a) Produktionsmodelle und Produktionsfunktionen . . . . .	556
b) Substitutionalität und Limitationalität . . . . .	561
c) Partialanalyse und Totalanalyse . . . . .	564
d) Produktionstheoretische Grundbegriffe . . . . .	568
aa) Analyse der Isoquanten . . . . .	568
bb) Analyse der partiellen Faktorvariation . . . . .	569
cc) Analyse der totalen Faktorvariation . . . . .	571
dd) Zusammenfassung und Beispiel . . . . .	579
3. Grundlagen der Kostentheorie . . . . .	583
a) Der Zusammenhang zwischen Produktions- und Kostenfunktionen . . . . .	583
b) Ableitung der Gesamtkostenfunktion . . . . .	584
aa) Kostenisoquanten . . . . .	584
bb) Kostenminimum bei limitationalen Produktionsfunktionen . . . . .	587
cc) Kostenminimum bei substitutionalen Produktionsfunktionen . . . . .	590
dd) Ableitung von langfristigen Gesamtkostenfunktionen . . . . .	594
ee) Ableitung von kurzfristigen Gesamtkostenfunktionen . . . . .	597
ff) Fixe und variable Kosten . . . . .	598
c) Spezielle Kostenbegriffe . . . . .	602
d) Überblick über die Bestimmungsfaktoren der Kosten . . . . .	604
4. Ausgewählte Produktions- und Kostenfunktionen . . . . .	607
a) Ertragsgesetzliche Produktionsfunktion (Produktionsfunktion vom Typ A) . . . . .	607
aa) Ertragsfunktionen nach dem Ertragsgesetz . . . . .	607
bb) Kostenfunktionen nach dem Ertragsgesetz . . . . .	611
b) Neoklassische Produktionsfunktionen . . . . .	615
c) Leontief-Produktionsfunktionen . . . . .	618
d) Gutenberg-Produktionsfunktionen (Produktionsfunktionen vom Typ B) . . . . .	620
aa) Ableitung der Produktionsfunktion aus Verbrauchsfunktionen . . . . .	620
bb) Aus Verbrauchsfunktionen abgeleitete Kostenverläufe . . . . .	624
cc) Erweiterungen der Produktionsfunktion vom Typ B . . . . .	627

◊ **Vierter Abschnitt**  
**Der Absatz**

I. Grundlagen . . . . .	629
1. Der Absatz als betriebliche Hauptfunktion . . . . .	629
2. Absatz versus Marketing . . . . .	631
3. Absatzplanung und Absatzpolitik . . . . .	635
II. Die absatzpolitischen Ziele . . . . .	636
III. Informationsbeschaffung im Absatzbereich . . . . .	639
1. Der Informationsbedarf der Absatzplanung . . . . .	639
2. Marktforschung . . . . .	642
a) Aufgabe der Marktforschung . . . . .	642
b) Die Vorgehensweise (Technik) der Marktforschung . . . . .	644
aa) Zieldefinition . . . . .	644
bb) Wahl des Forschungsdesigns . . . . .	645
cc) Informationsgewinnung . . . . .	649
dd) Informationsauswertung . . . . .	653
3. Ausgewählte Anwendungsgebiete der Marktforschung . . . . .	654
a) Käuferverhalten . . . . .	654
b) Marktsegmentierung . . . . .	660
c) Markt- und Absatzprognosen . . . . .	662
IV. Die absatzpolitischen Instrumente . . . . .	665
1. Überblick . . . . .	665
a) Marktbedingungen und Wettbewerb . . . . .	665
b) Mittel zur Stärkung der Wettbewerbsposition . . . . .	668
2. Produktpolitik . . . . .	670
a) Ziele und Teilbereiche der Produktpolitik . . . . .	670
b) Kernbereich der Produktpolitik . . . . .	671
aa) Produktinnovation . . . . .	673
bb) Produktvariation . . . . .	680
cc) Produkteliminierung . . . . .	682
c) Randbereiche der Produktpolitik . . . . .	683
aa) Programm- und Sortimentspolitik . . . . .	683
bb) Verpackungs- und Markenpolitik . . . . .	686
cc) Kundendienstpolitik . . . . .	692
3. Preispolitik . . . . .	694
a) Ziele und Teilbereiche der Preispolitik . . . . .	694
b) Preispolitik im Rahmen der klassischen Preistheorie . . . . .	698
aa) Grundlagen der Preistheorie . . . . .	698
bb) Preisbildung im Monopol . . . . .	703
cc) Preisbildung im Oligopol . . . . .	706
dd) Preisbildung bei vollkommener Konkurrenz . . . . .	709
ee) Preisbildung bei unvollkommener Konkurrenz . . . . .	711
c) Preispolitik in der betrieblichen Praxis . . . . .	715
aa) Prinzipien der Preisfestsetzung . . . . .	716
(1) Kostenorientierte Preisbildung . . . . .	716
(2) Nachfrageorientierte Preisbildung . . . . .	719
(3) Konkurrenzorientierte Preisbildung . . . . .	721
bb) Preispolitische Strategien . . . . .	722

(1) Prämienpreise versus Promotionspreise . . . . .	722
(2) Abschöpfungspreise versus Penetrationspreise . . . . .	723
d) Konditionenpolitik . . . . .	725
aa) Rabattpolitik . . . . .	725
bb) Lieferungs- und Zahlungsbedingungen . . . . .	727
4. Kommunikationspolitik . . . . .	728
a) Ziele und Teilbereiche der Kommunikationspolitik . . . . .	728
b) Werbung . . . . .	731
aa) Grundlagen . . . . .	731
bb) Werbeplanung . . . . .	733
(1) Ziele der Werbeplanung . . . . .	733
(2) Daten der Werbeplanung . . . . .	734
(3) Instrumente der Werbeplanung . . . . .	736
(a) Höhe des Werbebudgets . . . . .	737
(b) Verteilung des Werbebudgets . . . . .	739
(c) Gestaltung der Werbebotschaft . . . . .	742
cc) Werbeerfolgskontrolle . . . . .	744
c) Verkaufsförderung . . . . .	747
d) Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	748
5. Distributionspolitik . . . . .	750
a) Ziele und Teilbereiche der Distributionspolitik . . . . .	750
b) Distributionspolitik aus der Sicht des Einzelhandels . . . . .	752
aa) Distributionswünsche der Nachfrager . . . . .	752
bb) Wahl der Präsentationsform . . . . .	754
cc) Wahl des Standorts . . . . .	755
c) Distributionspolitik aus der Sicht des Herstellers . . . . .	758
aa) Wahl zwischen direktem und indirektem Absatz . . . . .	760
bb) Gestaltungsmöglichkeiten bei indirektem Absatz . . . . .	761
cc) Gestaltungsmöglichkeiten bei direktem Absatz . . . . .	763
d) Optimierung der physischen Distribution . . . . .	765
6. Optimierung der absatzpolitischen Instrumente – Marketing-Mix . . . . .	766

## Fünfter Abschnitt

### v Investition und Finanzierung

I. Grundlagen . . . . .	771
1. Interdependenzen zwischen güterwirtschaftlichem und finanzwirtschaftlichem Prozeß . . . . .	771
2. Die Begriffe Investition und Finanzierung . . . . .	772
3: Der betriebliche Umsatzprozeß . . . . .	775
4. Liquidität . . . . .	780
5. Finanzierungsarten . . . . .	784
a) Überblick . . . . .	784
b) Gliederung nach der Kapitalherkunft . . . . .	785
c) Gliederung nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber . . . . .	788
d) Gliederung nach dem Einfluß auf den Vermögens- und Kapitalbereich . . . . .	789
6. Investitionsarten . . . . .	792
II. Investitionsplanung und Investitionsrechnung . . . . .	794
1. Grundlagen . . . . .	794

2. Methoden der Investitionsrechnung . . . . .	797
a) Überblick . . . . .	797
b) Hilfsverfahren der Praxis . . . . .	798
aa) Die Kostenvergleichsrechnung . . . . .	798
bb) Die Gewinnvergleichsrechnung . . . . .	799
cc) Die Rentabilitätsrechnung . . . . .	800
dd) Die Amortisationsrechnung . . . . .	802
c) Finanzmathematische Methoden . . . . .	803
aa) Die Kapitalwertmethode . . . . .	804
bb) Die Methode des internen Zinsfußes . . . . .	806
cc) Die Annuitätenmethode . . . . .	808
dd) Kritik an den finanzmathematischen Methoden . . . . .	809
d) Simultanansätze der mathematischen Planungsrechnung . . . . .	810
3. Die Bestimmung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und des optimalen Ersatzzeitpunktes . . . . .	812
4. Die Gesamtbewertung von Betrieben . . . . .	815
a) Vorbemerkung . . . . .	815
b) Funktionen des Unternehmenswertes . . . . .	816
c) Theoretische Überlegungen zur Gesamtbewertung . . . . .	817
aa) Bewertung bei vollkommener Voraussicht . . . . .	817
bb) Bewertung bei unvollkommener Voraussicht . . . . .	821
d) Verfahren der Gesamtbewertung . . . . .	824
aa) Das Ertragswertverfahren . . . . .	825
bb) Die Methode des Discounted Free Cash-Flow . . . . .	828
cc) Das Substanzwertverfahren . . . . .	829
dd) Das Mittelwertverfahren . . . . .	830
ee) Die Methode der Übergewinnkapitalisierung . . . . .	831
ff) Die Methoden der verkürzten Goodwillrentendauer . . . . .	831
gg) In der Praxis angewandte Bewertungsverfahren . . . . .	832
x (1) Das Stuttgarter Verfahren . . . . .	832
(2) Das U.E.C.- und IdW-Verfahren . . . . .	834
III. Finanzplanung und Ermittlung des Kapitalbedarfs . . . . .	836
1. Begriff und Aufgaben der Finanzplanung . . . . .	836
2. Der Aufbau von Finanzplänen . . . . .	837
3. Finanzierungsregeln und Kapitalstruktur . . . . .	839
a) Überblick . . . . .	839
b) Die vertikale Kapitalstrukturregel . . . . .	840
c) Die horizontale Kapital-Vermögensstrukturregel . . . . .	843
aa) Die goldene Finanzierungsregel . . . . .	843
bb) Die goldene Bilanzregel . . . . .	845
4. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs und seiner Deckung . . . . .	847
5. Die Cash-Flow-Analyse . . . . .	851
a) Begriff und Ermittlung des Cash-Flow . . . . .	851
b) Der Cash-Flow als finanzwirtschaftlicher Überschuß . . . . .	852
c) Der Cash-Flow als erfolgswirtschaftlicher Überschuß . . . . .	853
IV. Die Quellen der Außenfinanzierung . . . . .	854
1. Die Eigenfinanzierung (Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung) . . . . .	854
a) Die Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger Unternehmen . . . . .	855
aa) Nennwertaktien – Quotenaktien . . . . .	855
bb) Stammaktien – Vorzugsaktien . . . . .	856
cc) Vorratsaktien – eigene Aktien . . . . .	859
dd) Namensaktien – Inhaberaktien . . . . .	861

ce) Stammeinlagen (Anteile) einer GmbH . . . . .	862
ff) Die Ermittlung des Wertes von Anteilen . . . . .	862
b) Die Beteiligungsfinanzierung nicht-emissionsfähiger Unternehmen . . . . .	867
aa) Kapitalbeteiligungsgesellschaften . . . . .	867
bb) Venture-Capital-Gesellschaften . . . . .	867
cc) Unternehmensbeteiligungsgesellschaften . . . . .	868
2. Die Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) . . . . .	869
a) Übersicht . . . . .	869
b) Langfristige Fremdfinanzierung . . . . .	870
aa) Industrieobligationen . . . . .	870
bb) Wandelschuldverschreibungen . . . . .	872
cc) Optionsschuldverschreibungen . . . . .	874
dd) Gewinnschuldverschreibungen . . . . .	874
ee) Schuldscheindarlehen . . . . .	875
ff) Genußscheine und Partizipationsscheine . . . . .	876
c) Vergleich zwischen der Beteiligungs- und der langfristigen Fremdfinanzierung . . . . .	878
aa) Entscheidungsbefugnisse und Liquidität . . . . .	878
bb) Unterschiede in der Besteuerung . . . . .	879
d) Leasing . . . . .	884
e) Kurzfristige Fremdfinanzierung . . . . .	888
aa) Lieferantenkredit . . . . .	888
bb) Anzahlungen . . . . .	891
cc) Kontokorrentkredit . . . . .	891
dd) Wechselkredit . . . . .	892
ee) Lombardkredit . . . . .	895
ff) Avalkredit . . . . .	896
gg) Factoring . . . . .	896
hh) Rembourskredit . . . . .	898
ii) Negoziationskredit . . . . .	900
jj) Forfaitierung . . . . .	900
3. Innovative Finanzierungsinstrumente . . . . .	901
a) Innovationsursachen . . . . .	901
b) Innovationen bei Anleihen . . . . .	902
aa) Null-Kupon-Anleihen (Zerobonds) . . . . .	902
bb) Variabel verzinsliche Anleihen (Floating Rate Notes) . . . . .	903
cc) Doppelwährungsanleihen (Multi currency notes) . . . . .	904
c) Finanzierungsinstrumente am Euromarkt . . . . .	904
d) Instrumente zur Begrenzung von Zinsänderungs- und Währungsrisiken . . . . .	907
aa) Forward Rate Agreements (FRA) . . . . .	907
bb) Caps und Floors . . . . .	907
cc) Devisentermingeschäfte . . . . .	908
dd) Futures . . . . .	909
ee) Swaps . . . . .	910
ff) Optionen . . . . .	911
V. Besondere Anlässe der Außenfinanzierung . . . . .	913
1. Übersicht . . . . .	913
2. Die Gründung . . . . .	915
3. Die Kapitalerhöhung . . . . .	918
a) Begriff und Motive . . . . .	918
b) Die Kapitalerhöhung der Einzelunternehmung und der Personengesellschaften . . . . .	919

aa) Kapitalerhöhung ohne Aufnahme neuer Gesellschafter . . . . .	919
bb) Kapitalerhöhung durch Aufnahme neuer Gesellschafter . . . . .	920
c) Die Kapitalerhöhung der Aktiengesellschaft . . . . .	921
aa) Die ordentliche Kapitalerhöhung . . . . .	922
bb) Das genehmigte Kapital . . . . .	926
cc) Die bedingte Kapitalerhöhung . . . . .	927
dd) Die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln . . . . .	928
4. Die Kapitalherabsetzung . . . . .	932
a) Überblick . . . . .	932
b) Die Sanierung . . . . .	933
aa) Die reine Sanierung . . . . .	933
bb) Die Sanierung durch Zuführung neuer Mittel . . . . .	935
cc) Die Sanierung durch Einziehung von Aktien . . . . .	935
c) Die ordentliche Kapitalherabsetzung . . . . .	937
d) Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien . . . . .	937
e) Der Ausweis der Kapitalherabsetzung . . . . .	938
5. Die Fusion (Verschmelzung) . . . . .	938
a) Begriff, Formen und Motive . . . . .	938
b) Die Berechnung der Umtauschverhältnisse und der Kapitalerhöhung . . . . .	940
c) Die Besteuerung des Fusionsvorganges . . . . .	942
aa) Auflösung der stillen Rücklagen bei der übertragenden Kapitalgesellschaft . . . . .	942
bb) Übertragung der stillen Rücklagen auf die übernehmende Kapitalgesellschaft . . . . .	944
6. Die Umwandlung . . . . .	945
a) Begriff, Motive und Arten . . . . .	945
b) Steuerliche Probleme der Umwandlung . . . . .	947
aa) Überblick . . . . .	947
bb) Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft in eine Personengesellschaft . . . . .	951
cc) Die Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft . . . . .	953
7. Auflösung und Liquidation (Abwicklung) . . . . .	956
VI. Die Innenfinanzierung . . . . .	959
1. Die Selbstfinanzierung . . . . .	959
a) Offene und stille Selbstfinanzierung . . . . .	959
b) Selbstfinanzierung oder Außenfinanzierung . . . . .	965
aa) Allgemeines . . . . .	965
bb) Selbstfinanzierung oder Fremdfinanzierung . . . . .	966
cc) Selbstfinanzierung oder Eigenfinanzierung von außen . . . . .	969
c) Nachteile der Selbstfinanzierung . . . . .	974
d) Der Einfluß der Steuerpolitik auf die Selbstfinanzierung . . . . .	975
2. Finanzierung aus Pensionsrückstellungen . . . . .	978
a) Begriff, Aufgabe und Ermittlung der Pensionsrückstellungen . . . . .	978
b) Der Finanzierungseffekt der Pensionsrückstellungen . . . . .	981
3. Finanzierung aus Abschreibungen . . . . .	986
a) Erweiterung der Periodenkapazität aus Abschreibungsgegenwerten . . . . .	986
b) Reduzierung des externen Kapitalbedarfs durch Abschreibungen . . . . .	992
c) Finanzierung aus Abschreibungen – Selbstfinanzierung . . . . .	994
d) Einschränkungen des Kapazitätserweiterungseffekts . . . . .	995

## Sechster Abschnitt

### Das betriebliche Rechnungswesen

<b>A. Grundlagen</b> . . . . .	997
I. Aufgaben und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	997
1. Überblick . . . . .	997
2. Finanzbuchführung und Bilanz . . . . .	999
3. Die Kostenrechnung . . . . .	1002
4. Die betriebswirtschaftliche Statistik und Vergleichsrechnung . . . . .	1004
5. Die Planungsrechnung . . . . .	1005
II. Die Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens . . . . .	1006
1. Übersicht . . . . .	1006
2. Einzahlungen – Einnahmen; Auszahlungen – Ausgaben . . . . .	1006
3. Einnahmen – Ertrag; Ausgaben – Aufwand . . . . .	1011
4. Ertrag – Leistung; Aufwand – Kosten . . . . .	1016
5. Betriebsausgaben – Aufwand . . . . .	1019
6. Betriebseinnahmen – Ertrag . . . . .	1021
7. Erfolg – Betriebsergebnis . . . . .	1023
<b>B. Der Jahresabschluß</b> . . . . .	1025
I. Die Bilanz . . . . .	1025
1. Begriff und Formalaufbau der Bilanz . . . . .	1025
2. Arten und Aufgaben der Bilanz . . . . .	1033
3. Gesetzliche Vorschriften zur Aufstellung des Jahresabschlusses . . . . .	1038
a) Nach dem HGB zur Rechnungslegung verpflichtete Unternehmen . . . . .	1038
aa) Die Vorschriften für Unternehmen aller Rechtsformen . . . . .	1038
bb) Die ergänzenden Vorschriften für Kapitalgesellschaften und Genossenschaften . . . . .	1039
b) Exkurs: Nach dem D-Markbilanzgesetz 1990 zur Aufstellung einer DM-Eröffnungsbilanz verpflichtete Unternehmen . . . . .	1041
4. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung . . . . .	1042
a) Systematisierung und tabellarische Übersicht über die wichtigsten Bilanzierungsgrundsätze . . . . .	1042
aa) Allgemeine Grundsätze . . . . .	1043
bb) Grundsätze für die Bilanzierung dem Grunde nach . . . . .	1043
cc) Grundsätze für die Bilanzierung der Höhe nach . . . . .	1043
dd) Tabellarische Übersicht über die Bilanzierungsgrundsätze . . . . .	1044
b) Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung im engeren Sinn . . . . .	1048
aa) Begriff und Quellen . . . . .	1048
bb) Materielle und formelle Ordnungsmäßigkeit . . . . .	1049
(1) Fortlaufende Eintragungen und Belege . . . . .	1049
(2) Aufbewahrungsfristen . . . . .	1051
(3) Anwendung eines Kontenrahmens . . . . .	1052
cc) Inventar – Inventur . . . . .	1055

c)	Allgemeine Grundsätze für die Aufstellung der Bilanz . . . . .	1057
aa)	Der Grundsatz der Bilanzwahrheit . . . . .	1057
bb)	Der Grundsatz der Bilanzklarheit . . . . .	1059
cc)	Die Generalnorm des § 264 Abs. 2 HGB für Kapitalgesellschaften . . . . .	1062
d)	Grundsätze für die Bilanzierung dem Grunde nach . . . . .	1064
aa)	Der Grundsatz der Bilanzidentität . . . . .	1064
bb)	Der Grundsatz der Vollständigkeit . . . . .	1065
cc)	Das Bruttoprinzip (Verrechnungsverbot) . . . . .	1066
dd)	Der Grundsatz der formalen Bilanzkontinuität (Darstellungstetigkeit) . . . . .	1066
e)	Grundsätze für die Bilanzierung der Höhe nach . . . . .	1067
aa)	Der Grundsatz der Unternehmensfortführung (Going-concern-Prinzip) . . . . .	1067
bb)	Der Grundsatz der Einzelbewertung . . . . .	1068
cc)	Der Grundsatz der Vorsicht . . . . .	1068
dd)	Der Grundsatz der nominellen Kapitalerhaltung (Anschaffungswertprinzip) . . . . .	1070
ee)	Der Grundsatz der materiellen Bilanzkontinuität (Bewertungstetigkeit) . . . . .	1073
(1)	Die Stetigkeit der Anwendung der Bewertungsgrundsätze . . . . .	1073
(2)	Die Fortführung der Wertansätze (Prinzip des Wertzusammenhangs) . . . . .	1074
f)	Die Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz (Maßgeblichkeitsprinzip) . . . . .	1076
aa)	Grundlagen . . . . .	1076
bb)	Die Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen Bilanzierung dem Grunde nach . . . . .	1077
cc)	Die Maßgeblichkeit der handelsrechtlichen Bilanzierung der Höhe nach . . . . .	1078
dd)	Die Umkehrung des Maßgeblichkeitsprinzips . . . . .	1080
5.	Die Gliederung der Bilanz . . . . .	1081
a)	Allgemeine Grundsätze . . . . .	1081
b)	Die Gliederung der Bilanz der Kapitalgesellschaften nach dem HGB . . . . .	1083
c)	Tabellarischer Überblick über die allgemeinen Gliederungsgrundsätze für die Bilanz . . . . .	1087
d)	Der Erkenntniswert der Bilanzgliederung . . . . .	1089
6.	Die Bewertung in der Bilanz . . . . .	1097
a)	Bewertungsmaßstäbe und Bewertungsentscheidungen . . . . .	1097
b)	Einzelbewertung – Gesamtbewertung . . . . .	1100
c)	Allgemeine Grundsätze der Bewertung (Überblick) . . . . .	1102
d)	Die Bewertungsvorschriften für die Handelsbilanz (Überblick) . . . . .	1102
e)	Die Bewertungsvorschriften des Einkommensteuergesetzes (Überblick) . . . . .	1106
f)	Die Bewertungsmaßstäbe . . . . .	1108
aa)	Die Anschaffungskosten . . . . .	1109
bb)	Die Herstellungskosten . . . . .	1111
(1)	Die Herstellungskosten der Kostenrechnung . . . . .	1111
(2)	Die handels- und steuerrechtlichen Herstellungskosten . . . . .	1112
cc)	Der aus dem Markt- oder Börsenpreis abgeleitete Wert . . . . .	1113

dd) Der am Bilanzstichtag beizulegende Wert . . . . .	1114
ee) Der Teilwert . . . . .	1115
7. Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Aktiva . . . . .	1116
a) Die Abschreibung von Anlagegütern . . . . .	1116
aa) Begriff und Aufgaben . . . . .	1116
bb) Abschreibung und Substanzerhaltung . . . . .	1117
cc) Die Aufstellung eines Abschreibungsplans . . . . .	1118
dd) Die Verfahren planmäßiger Abschreibung . . . . .	1121
(1) Überblick . . . . .	1121
(2) Die Abschreibung in gleichbleibenden Jahresbeträgen (lineare Abschreibung) . . . . .	1122
(3) Die Abschreibung in fallenden Jahresbeträgen (degressive Abschreibung) . . . . .	1124
(a) Betriebswirtschaftliche Berechtigung . . . . .	1124
(b) Die geometrisch-degressive Abschreibung . . . . .	1125
(c) Die arithmetisch-degressive Abschreibung . . . . .	1128
(d) Die Abschreibung in unregelmäßig fallenden Jahresbeträgen . . . . .	1129
(4) Die Abschreibung mit steigenden Jahresbeträgen (progressive Abschreibung) . . . . .	1130
(5) Die Abschreibung nach der Leistung und Inanspruchnahme . . . . .	1131
ee) Außerplanmäßige Abschreibungen . . . . .	1132
b) Bilanzierung und Bewertung des Vorratsvermögens . . . . .	1133
aa) Einführung . . . . .	1133
bb) Sammel-, Gruppen- und Festbewertung . . . . .	1134
(1) Überblick über die Verfahren . . . . .	1134
(2) Die Durchschnittsmethode . . . . .	1135
(3) Die Verbrauchsfolgeverfahren . . . . .	1137
c) Bilanzierung und Bewertung von Forderungen . . . . .	1140
aa) Begriff und Arten bilanzierungspflichtiger Forderungen . . . . .	1140
bb) Die Bewertung der Forderungen . . . . .	1141
cc) Einzelprobleme . . . . .	1143
(1) Die Behandlung abzuzinsender Forderungen . . . . .	1143
(2) Die Behandlung eines Disagios (Damnum) beim Darlehensgeber . . . . .	1143
8. Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Passiva . . . . .	1145
a) Abgrenzung der Passivposten gegeneinander . . . . .	1145
aa) Rücklagen – Rückstellungen . . . . .	1145
bb) Offene Rücklagen – steuerfreie offene Rücklagen . . . . .	1148
cc) Rückstellungen – Verbindlichkeiten . . . . .	1150
dd) Rechnungsabgrenzungsposten – Rückstellungen – Ver- bindlichkeiten . . . . .	1150
ee) Wertberichtigungen – Rückstellungen . . . . .	1151
b) Offene Rücklagen . . . . .	1154
aa) Kapitalrücklage und gesetzliche Rücklage . . . . .	1154
bb) Sonstige Rücklagen . . . . .	1155
cc) Bilanzierung . . . . .	1156
c) Stille Rücklagen . . . . .	1157
aa) Begriff und Arten . . . . .	1157
bb) Möglichkeiten zur Bildung stiller Rücklagen . . . . .	1158
cc) Aufgaben und Beurteilung . . . . .	1162
d) Rückstellungen . . . . .	1164
aa) Begriff, Aufgaben und Systematisierung . . . . .	1164
bb) Der handels- und steuerrechtliche Rückstellungsbegriff . . . . .	1166
e) Bilanzierung und Bewertung von Verbindlichkeiten . . . . .	1167

II. Die Erfolgsrechnung . . . . .	1170
1. Aufgaben und Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	1170
a) Kontoform oder Staffelform . . . . .	1171
b) Bruttoprinzip oder Nettoprinzip . . . . .	1171
c) Trennung von Betriebserfolg und neutralem Erfolg . . . . .	1172
d) Produktionsrechnung oder Umsatzrechnung . . . . .	1172
2. Die handelsrechtlichen Vorschriften zum Aufbau und Inhalt der Erfolgsrechnung . . . . .	1175
a) Die Gliederung . . . . .	1175
b) Erläuterungen zu einzelnen Positionen . . . . .	1178
aa) Die Betriebserträge . . . . .	1178
bb) Die Steuern . . . . .	1179
cc) Der Ausweis der Beziehungen zu verbundenen Unterneh- men . . . . .	1180
dd) Jahresüberschuß – Bilanzgewinn . . . . .	1181
III. Anhang und Lagebericht . . . . .	1184
1. Aufgaben und Aufstellung . . . . .	1184
2. Der Inhalt des Anhangs und des Lageberichts . . . . .	1185
a) Der Anhang . . . . .	1185
b) Der Lagebericht . . . . .	1188
IV. Der Jahresabschluß als Gegenstand und als Hilfsmittel von Prüfungen . . . . .	1192
1. Überblick . . . . .	1192
2. Die Jahresabschlußprüfung . . . . .	1194
a) Gegenstand, Aufgaben und Entwicklung . . . . .	1194
b) Die Prüfung der Buchführung . . . . .	1197
c) Die Prüfung der Bilanz . . . . .	1199
d) Die Prüfung der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	1200
e) Die Prüfung des Anhangs und des Lageberichts . . . . .	1200
f) Prüfungsbericht und Bestätigungsvermerk . . . . .	1201
V. Die Rechnungslegung im Konzern . . . . .	1204
1. Die Entwicklung der Konzern-Rechnungslegungsvorschriften . . . . .	1204
2. Begriff und Aufgaben des Konzernabschlusses . . . . .	1206
3. Theoretische Grundlagen des Konzernabschlusses . . . . .	1210
4. Der Konsolidierungskreis . . . . .	1214
a) Der Kreis der nach dem HGB und dem Publizitätsgesetz zur Aufstellung eines Konzernabschlusses verpflichteten Unter- nehmen . . . . .	1214
aa) Konzernabschlüsse . . . . .	1214
bb) Teilkonzern- und befreiende Konzernabschlüsse . . . . .	1215
b) Voraussetzungen für die Einbeziehung eines Konzernunter- nehmens in den Konzern- bzw. Teilkonzernabschluß nach dem HGB . . . . .	1217
aa) Konsolidierungspflichten . . . . .	1217
bb) Konsolidierungsverbote . . . . .	1217
cc) Konsolidierungswahlrechte . . . . .	1218
dd) Schematische Übersicht über den Konsolidierungskreis . . . . .	1219
5. Allgemeine Grundsätze für die Aufstellung der Konzernbilanz . . . . .	1220
a) Gliederung . . . . .	1220

b) Bewertung . . . . .	1221
c) Bilanzstichtag . . . . .	1222
6. Die Konsolidierung des Kapitals . . . . .	1223
a) Aufgabe der Kapitalkonsolidierung . . . . .	1223
b) Durchführung der Kapitalkonsolidierung nach § 301 HGB . . . . .	1224
c) Die Kapitalkonsolidierung bei Interessenzusammenführung . . . . .	1226
d) Die Quotenkonsolidierung für Gemeinschaftsunternehmen . . . . .	1226
e) Die Bewertung von Beteiligungen an assoziierten Unternehmen nach der Equity-Methode . . . . .	1228
7. Die Konsolidierung von Forderungen und Verbindlichkeiten . . . . .	1229
8. Die Konsolidierung des Erfolgs . . . . .	1231
a) Der Grundsatz der Eliminierung konzerninterner Ergebnisse . . . . .	1231
b) Schematisches Beispiel zur Technik der Ausschaltung konzerninterner Gewinne . . . . .	1232
c) Die Behandlung von Zwischenergebnissen nach dem HGB . . . . .	1233
9. Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	1236
a) Das Problem der Eliminierung und Umgliederung der Innenumsatzerlöse . . . . .	1236
b) Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung nach dem HGB . . . . .	1239
10. Der Konzernanhang und der Konzernlagebericht . . . . .	1240
a) Der Konzernanhang . . . . .	1240
b) Der Konzernlagebericht . . . . .	1242
11. Die Prüfung der Konzernrechnungslegung . . . . .	1243
VI. Die Bilanzauffassungen . . . . .	1244
1. Allgemeine Einteilungskriterien . . . . .	1244
2. Theorien über den Formalinhalt der Bilanz . . . . .	1246
a) Die dynamische Bilanzauffassung . . . . .	1246
aa) Schmalenbachs dynamische Bilanz . . . . .	1246
bb) Die finanzwirtschaftliche Bilanzauffassung von Walb . . . . .	1251
cc) Die pagatorische Bilanzauffassung von Kosiol . . . . .	1252
dd) Die eudynamische Bilanzauffassung von Sommerfeld . . . . .	1256
b) Die organische Bilanzauffassung von F. Schmidt . . . . .	1257
c) Die statische Bilanzauffassung . . . . .	1258
aa) Die ältere statische Bilanztheorie . . . . .	1258
bb) Die totale Bilanzauffassung von Le Coutre . . . . .	1259
cc) Die nominalistische Bilanzauffassung von Rieger . . . . .	1261
3. Bewertungs- und Kapitalerhaltungstheorien . . . . .	1262
a) Das Problem der Unternehmenserhaltung . . . . .	1262
b) Die Theorie des ökonomischen Gewinns . . . . .	1264
c) Die Kapitalerhaltungskonzeptionen . . . . .	1265
aa) Die nominelle Kapitalerhaltung . . . . .	1265
bb) Die reale Kapitalerhaltung . . . . .	1267
d) Die Substanzerhaltungskonzeptionen . . . . .	1268
aa) Absolute oder reproduktive Substanzerhaltung . . . . .	1269
bb) Relative oder qualifizierte Substanzerhaltung . . . . .	1269
cc) Kapitalstruktur und Unternehmenserhaltung . . . . .	1272
e) Neuere Entwicklungstendenzen in den Bilanzauffassungen . . . . .	1274
<b>C. Die Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>1284</b>
I. Aufgaben, Teilgebiete, Systeme . . . . .	1284
II. Die Betriebsabrechnung . . . . .	1288

1. Die Kostenartenrechnung . . . . .	1288
a) Begriff und Gliederung der Kostenarten . . . . .	1288
b) Die Erfassung der wichtigsten Kostenarten . . . . .	1291
aa) Personalkosten . . . . .	1291
bb) Materialkosten . . . . .	1291
(1) Die Ermittlung der Verbrauchsmengen . . . . .	1292
(2) Die Bewertung des Materialverbrauchs . . . . .	1293
cc) Die Erfassung von Kosten durch zeitliche Verteilung von Ausgaben . . . . .	1295
dd) Die kalkulatorischen Kostenarten . . . . .	1295
(1) Begriff und Aufgaben . . . . .	1295
(2) Die kalkulatorischen Abschreibungen . . . . .	1296
(3) Die kalkulatorischen Zinsen . . . . .	1298
(4) Der kalkulatorische Unternehmerlohn . . . . .	1301
(5) Die kalkulatorischen Wagniszuschläge . . . . .	1302
(6) Die kalkulatorische Miete . . . . .	1304
2. Die Kostenstellenrechnung . . . . .	1304
a) Aufgaben und Gliederung der Kostenstellen . . . . .	1304
b) Die Ermittlung von Bezugsgrößen . . . . .	1308
c) Die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen . . . . .	1311
aa) Begriff und Aufgaben der innerbetrieblichen Leistungs- verrechnung . . . . .	1311
bb) Das Kostenartenverfahren . . . . .	1312
cc) Die Kostenstellenumlageverfahren . . . . .	1312
(1) Das Anbauverfahren . . . . .	1312
(2) Das Stufenleiterverfahren . . . . .	1314
dd) Das Kostenstellenausgleichsverfahren . . . . .	1314
ee) Das Kostenträgerverfahren . . . . .	1315
ff) Das mathematische Verfahren (Gleichungsverfahren) . . . . .	1315
d) Der Betriebsabrechnungsbogen . . . . .	1317
aa) Aufgaben, Aufbau und Arbeitsgang . . . . .	1317
bb) Betriebsabrechnungsbogen und Beschäftigungsschwankungen . . . . .	1319
III. Die Kostenträgerrechnung (Selbstkostenrechnung) . . . . .	1321
1. Begriff und Aufgaben . . . . .	1321
2. Die Divisionskalkulation . . . . .	1323
a) Die einstufige Divisionskalkulation . . . . .	1323
b) Die zwei- und mehrstufige Divisionskalkulation . . . . .	1323
c) Die Divisionskalkulation mit Äquivalenzziffern . . . . .	1325
3. Die Zuschlagskalkulation . . . . .	1326
a) Begriff . . . . .	1326
b) Die summarische Zuschlagskalkulation . . . . .	1327
c) Die differenzierende Zuschlagskalkulation . . . . .	1327
d) Die Kalkulation verbundener Produkte (Kuppelprodukte) . . . . .	1330
aa) Das Wesen der Kuppelproduktion . . . . .	1330
bb) Die Subtraktionsmethode (Restwertrechnung) . . . . .	1331
cc) Die Verteilungsmethode . . . . .	1332
4. Die Prozeßkostenrechnung . . . . .	1335
a) Begriff und Aufgaben . . . . .	1335
b) Durchführung . . . . .	1336
IV. Die kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	1339
1. Die Zusammenhänge zwischen Betriebsabrechnung und Finanz- buchhaltung . . . . .	1339

2. Das Einkreisssystem . . . . .	1340
3. Das Zweikreisssystem . . . . .	1341
a) Das Spiegelbildsystem . . . . .	1341
aa) Die Finanzbuchführung . . . . .	1341
bb) Die Betriebsabrechnung . . . . .	1343
b) Das Übergangssystem . . . . .	1344
c) Tabellarische Durchführung der Betriebsabrechnung . . . . .	1344
4. Die Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung . . . . .	1345
a) Das Gesamtkostenverfahren . . . . .	1345
b) Das Umsatzkostenverfahren . . . . .	1346
V. Die Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	1347
1. Begriff, Aufgaben und Grundformen . . . . .	1347
2. Erweiterte Formen der Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	1351
a) Die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung . . . . .	1351
b) Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten . . . . .	1353
3. Erfolgsanalyse und Produktions- und Absatzplanung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	1354
VI. Die Plankostenrechnung . . . . .	1357
1. Istkosten-, Normalkosten-, Plankostenrechnung . . . . .	1357
2. Die Planung und Kontrolle der Kosten . . . . .	1363
a) Kostenplanung auf Basis von Verrechnungspreisen . . . . .	1363
b) Planung und Kontrolle der Einzelkosten . . . . .	1364
c) Planung und Kontrolle der Gemeinkosten . . . . .	1365
aa) Aufgaben und allgemeine Voraussetzungen . . . . .	1365
bb) Die Kostenstelleneinteilung in der Plankostenrechnung . . . . .	1366
cc) Die Festlegung der Planbezugsgrößen (Beschäftigungs- planung) . . . . .	1367
dd) Die Durchführung der Gemeinkostenplanung . . . . .	1368
d) Der Soll-Ist-Kostenvergleich . . . . .	1369
3. Die Plankalkulation . . . . .	1373
Literaturverzeichnis . . . . .	1377
Gesamtdarstellungen . . . . .	1377
Literatur zum 1. Abschnitt . . . . .	1379
Literatur zum 2. Abschnitt . . . . .	1382
Literatur zum 3. Abschnitt . . . . .	1393
Literatur zum 4. Abschnitt . . . . .	1396
Literatur zum 5. Abschnitt . . . . .	1398
Literatur zum 6. Abschnitt . . . . .	1404
Sachverzeichnis . . . . .	1413