

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1 Ziele und konstitutive Faktoren der Unternehmen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft. ....	1
1.1.1 Warum wirtschaftet der Mensch? .....	1
1.1.2 Arbeitsteilung .....	4
1.1.3 Marktwirtschaft .....	4
1.1.4 Soziale Marktwirtschaft .....	6
1.2 Leistungserstellung im Unternehmen. ....	7
1.2.1 Betriebe - Unternehmen - Haushalte .....	7
1.2.2 Input-Output-Betrachtung .....	9
1.2.3 Prozessbetrachtung .....	10
1.2.3.1 Güterwirtschaftlicher Prozess. ....	10
1.2.3.2 Finanzwirtschaftlicher Prozess .....	11
1.2.3.3 Informationsprozess .....	11
1.3 Unternehmensziele. ....	13
1.3.1 Entstehung von Unternehmenszielen .....	13
1.3.1.1 Die Sicht der Stakeholder auf das Unternehmen .....	13
1.3.1.2 Zielbildungsprozess im Unternehmen .....	15
1.3.2 Zielsystematik .....	16
1.3.2.1 Strategische und operative Ziele .....	16
1.3.2.2 Zielinhalte .....	17
1.3.2.3 Zielbeziehungen .....	21
1.3.2.4 Weitere Zieldimensionen .....	23
1.4 Unterscheidungsmerkmale der Unternehmen .....	25
1.4.1 Rechtsform .....	25
1.4.2 Branche .....	29
1.4.3 Größenklasse .....	30
1.4.4 Standort .....	30
Literatur .....	31
Übungsaufgaben .....	32
Lösungshinweise .....	33
<b>2 Strategische Planung und Entscheidung .....</b>	<b>37</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	37
2.1.1 Das Unternehmen im Wirtschaftssystem. ....	37
2.1.2 Begriff der Führung und Entscheidung .....	38
2.2 Entscheidungspersonen und -organe .....	40
2.3 Entscheidungsregeln. ....	41
2.3.1 Entscheidung bei Sicherheit .....	42
2.3.2 Entscheidung bei Risiko .....	42
2.3.3 Entscheidung bei Unsicherheit .....	42
2.3.4 Operations Research .....	42
2.4 Führungsinstrumente .....	43

2.5	Führungsprinzipien .....	44
2.5.1	Delegation .....	44
2.5.2	Ergebnisorientierung .....	45
2.6	Zielsystem .....	45
2.6.1	Zielformulierung .....	46
2.6.2	Prüfung .....	48
2.6.3	Zielauswahl .....	48
2.7	Planungssystem .....	48
2.7.1	Zeitliche Gliederung .....	50
2.7.1.1	Strategische Planung .....	51
2.7.1.2	Mittelfristplanung .....	52
2.7.1.3	Budgetplanung .....	52
2.7.2	Sachliche Gliederung .....	53
2.8	Umwelt- und Unternehmensanalyse .....	54
2.8.1	Umweltanalyse .....	56
2.8.1.1	Analyse des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeldes .....	56
2.8.1.2	Analyse des Marktes und der Marktentwicklung .....	56
2.8.1.3	Branchenanalyse .....	58
2.8.2	Unternehmensanalyse .....	61
	Literatur .....	63
	Übungsaufgaben .....	64
	Lösungshinweise .....	64
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren und betriebliche Implementierung .....</b>	<b>66</b>
3.1	Empirische Erfolgsfaktoren .....	66
3.1.1	Peters-und-Waterman-Ansatz .....	66
3.1.2	Pümpin-Ansatz .....	69
3.1.3	Profit Impact of Market Strategies (PIMS) .....	71
3.2	Implementierungstechniken .....	73
3.2.1	Management der Wertschöpfungskette .....	73
3.2.1.1	Gestaltung der Wertschöpfungskette .....	73
3.2.1.2	Wertschöpfungsketten-Verschränkung .....	75
3.2.2	Management der Geschäftsprozesse .....	78
3.2.2.1	Prozessbegriff .....	78
3.2.2.2	Kanban-Konzept .....	80
3.2.2.3	Benchmarking .....	81
3.2.2.4	Kaizen-Konzept .....	83
3.2.2.5	Wertsteuerung .....	84
3.2.3	Management der Qualitätssicherung .....	86
3.2.3.1	Qualitätsbegriff .....	86
3.2.3.2	Total Quality Management .....	88
3.2.3.3	Qualitätselemente .....	89
3.2.3.4	Qualitätsnormenreihe .....	91
3.2.3.5	Zertifizierung .....	92
3.2.3.6	Fehlerbedeutung .....	93
3.2.3.7	Qualitätsmessung .....	95
	Literatur .....	97
	Übungsaufgaben .....	98
	Lösungshinweise .....	99

<b>4</b>	<b>Einkauf und Supply-Chain-Management</b>	102
4.1	Übersicht	102
4.2	Aufgaben und Bedeutung des Einkaufs im Supply-Chain-Management	103
4.3	Einkaufsziele	105
4.3.1	Versorgungssicherheit und Flexibilität	105
4.3.2	Qualität	108
4.3.3	Kostenminimierung	109
4.3.4	Sustainability	111
4.3.5	Zielkonflikte in der Beschaffung und ihre Handhabung	112
4.4	Strategischer Einkauf	114
4.4.1	Klassifizierung der Beschaffungsobjekte und Lieferanten	114
4.4.2	Beschaffungsmarktforschung und Preisstrukturanalyse	118
4.4.3	Beschaffungsprogrammpolitik, Gestaltung der Fertigungstiefe	121
4.4.4	Lieferantenpolitik	124
4.4.4.1	Lieferantenbeurteilung vor der Auftragserteilung	124
4.4.4.2	Laufende Kontrolle der Lieferleistung – Lieferantenbewertung	127
4.4.4.3	Multiple Sourcing versus Single Sourcing	127
4.4.4.4	Local Sourcing versus Global Sourcing	129
4.4.5	Kontraktpolitik	130
4.4.6	Elektronischer Einkauf	135
4.5	Das Managementkonzept Supply-Chain-Management	137
	Literatur	139
	Übungsaufgaben	139
	Lösungshinweise	140
<b>5</b>	<b>Produktionswirtschaft und Logistik</b>	144
5.1	Produktion	144
5.1.1	Grundlagen	144
5.1.1.1	Produktionsfaktoren	144
5.1.1.2	Aufbau- und Ablauforganisation	145
5.1.1.3	Fertigungskapazität	147
5.1.2	Personal	147
5.1.2.1	Personalplanung	147
5.1.2.2	Menschliche Arbeit und Leistung	148
5.1.2.3	Arbeitsplatzgestaltung	148
5.1.2.4	Zeit- und Lohnermittlung	149
5.1.3	Betriebsmittel	149
5.1.3.1	Typen, Eigenschaften, Automatisierung	149
5.1.3.2	Planung von Betriebsmitteln	150
5.1.3.3	Verwaltung und Instandhaltung	150
5.1.4	Erzeugnisse	150
5.1.4.1	Erzeugnisarten und -eigenschaften	151
5.1.4.2	Erzeugnisideen, Forschung und Entwicklung	151
5.1.4.3	Erzeugnisgestaltung und -beschreibung	152
5.1.5	Produktionsprogramm	152
5.1.5.1	Eigenschaften und Abhängigkeiten	152
5.1.5.2	Planung und Inhalt	153

5.1.6	Produktionsgestaltung und -abwicklung . . . . .	153
5.1.6.1	Fertigungsverfahren . . . . .	153
5.1.6.2	Verfahren zur Planung und Steuerung . . . . .	154
5.1.6.3	Qualitätssicherung . . . . .	155
5.2	Logistik . . . . .	155
5.2.1	Grundlagen der Logistik . . . . .	155
5.2.1.1	Begriffsbildung . . . . .	155
5.2.1.2	Aufgaben und Ziele . . . . .	157
5.2.1.3	Einfluss- und Erfolgsfaktoren . . . . .	159
5.2.1.4	Prozessorganisation . . . . .	160
5.2.1.5	Lagersysteme . . . . .	161
5.2.1.6	Transportsysteme . . . . .	163
5.2.2	Beschaffungslogistik . . . . .	165
5.2.2.1	Verbrauchsstruktur-Abhängigkeit der Beschaffung . . . . .	166
5.2.2.2	Logistische Aspekte bei der Bedarfsermittlung . . . . .	166
5.2.2.3	Beschaffungsdurchführung . . . . .	168
5.2.2.4	Wareneingang, Lagerung, Bereitstellung . . . . .	168
5.2.3	Innerbetriebliche Logistik . . . . .	170
5.2.3.1	Fabrikplanung und Materialflussplanung . . . . .	170
5.2.3.2	Produktionsplanung und -steuerung . . . . .	173
5.2.3.3	Warenwirtschaftssysteme . . . . .	175
5.2.4	Distributionslogistik . . . . .	176
5.2.4.1	Standortwahl . . . . .	177
5.2.4.2	Distributionsstrukturen . . . . .	177
5.2.4.3	Kommissionierung, Versand und Warenausgang . . . . .	179
	Literatur . . . . .	180
	Übungsaufgaben . . . . .	181
	Lösungshinweise . . . . .	181
<b>6</b>	<b>Marketing und Vertrieb . . . . .</b>	<b>183</b>
6.1	Grundbegriffe des Marketings . . . . .	183
6.1.1	Historie und begriffliches Verständnis . . . . .	183
6.1.2	Formen des Marketings . . . . .	185
6.2	Marktforschung . . . . .	187
6.2.1	Grundbegriffe und Aufgaben der Marktforschung . . . . .	187
6.2.2	Prozess der Marktforschung (die fünf D der Marktforschung) . . . . .	190
6.3	Marketingkonzeption . . . . .	191
6.4	Festlegung des Marketingmix . . . . .	191
6.4.1	Leistungspolitik . . . . .	193
6.4.1.1	Aufgabengebiete und Entscheidungsfelder der Leistungspolitik . . . . .	193
6.4.1.2	Markenpolitik . . . . .	195
6.4.1.3	Servicepolitik . . . . .	196
6.4.1.4	Programmpolitische Entscheidungen . . . . .	196
6.4.2	Kommunikationspolitik . . . . .	198
6.4.2.1	Systematik der Kommunikationsinstrumente . . . . .	198
6.4.2.2	Klassische Werbung . . . . .	199
6.4.2.3	Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	200
6.4.2.4	Onlinemarketing . . . . .	201

6.4.2.5	Direktmarketing .....	202
6.4.2.6	Verkaufsförderung .....	203
6.4.3	Distributionspolitik .....	204
6.4.3.1	Wahl und Gestaltung des Distributionswegs .....	205
6.4.3.2	Vertikales Marketing .....	206
6.4.4	Preispolitik .....	208
6.4.4.1	Ansätze zur Bestimmung des optimalen Angebotspreises .....	208
6.4.4.2	Preisentscheidungen mit strategischem Charakter .....	210
6.5	Marketingcontrolling .....	212
6.5.1	Aufgaben des Marketingcontrollings .....	212
6.5.2	Instrumente und Methoden des Marketingcontrollings .....	213
6.5.2.1	Strategisches Marketingcontrolling .....	213
6.5.2.2	Operatives Marketingcontrolling .....	213
	Literatur .....	214
	Übungsaufgaben .....	215
	Lösungshinweise .....	216
<b>7</b>	<b>Organisation und organisatorischer Wandel</b> .....	<b>217</b>
7.1	Problemstellung .....	217
7.2	Formale und informale Organisation .....	218
7.3	Begriff und Wesen der Organisation .....	220
7.4	Organisation als Systementwicklung .....	221
7.4.1	Systemtheorie und Systementwicklung .....	221
7.4.2	Organisationsziele und Organisationsmethodik .....	222
7.4.3	Zelte oder Burgen – die Strukturorganisation .....	225
7.4.3.1	Stellenbildung .....	225
7.4.3.2	Leitungssystem .....	226
7.4.3.3	Kompetenzsystem .....	230
7.4.4	Prozesse optimieren – Prozess- und Qualitätsmanagement .....	231
7.4.5	Organisationshilfsmittel gezielt einsetzen .....	235
7.5	Management des Wandels .....	235
	Literatur .....	238
	Übungsaufgaben .....	238
	Lösungshinweise .....	239
<b>8</b>	<b>Personalpolitik und Mitarbeiterführung</b> .....	<b>240</b>
8.1	Unternehmenspolitik, Personalpolitik und Mitarbeiterführung .....	240
8.1.1	Abgrenzung und Zusammenspiel von Personalpolitik und Mitarbeiterführung .....	240
8.1.2	Entwicklungslinien im Zeitverlauf .....	241
8.2	Wesentliche Einflussfaktoren von Personalpolitik und Mitarbeiterführung .....	243
8.2.1	Unternehmenskultur, Mitarbeiterbild und Führungsgrundsätze ..	243
8.2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	246
8.2.2.1	Unternehmensmitbestimmung und Mitbestimmungs- rechte des Betriebsrats .....	246
8.2.2.2	Weitere wichtige rechtliche Regelungen .....	249
8.2.2.3	Tarifvertragliche Regelungen .....	249

8.3	Gestaltungsbereiche von Personalpolitik und Mitarbeiterführung . . . . .	251
8.3.1	Personalplanung: Grundlage personalpolitischen Handelns . . . . .	251
8.3.1.1	Planung des Personalbestandes . . . . .	251
8.3.1.2	Planung des Personalbedarfs . . . . .	252
8.3.1.3	Abgleich von Personalbestand und Personalbedarf . . . . .	253
8.3.2	Personalmarketing und Rekrutierung . . . . .	254
8.3.2.1	Das Anforderungsprofil als Grundlage für die Personalakquise und Personalauswahl . . . . .	254
8.3.2.2	Personalmarketing und -akquise . . . . .	255
8.3.2.3	Personalauswahl . . . . .	258
8.3.3	Personalentwicklung vorhandener Mitarbeiter . . . . .	261
8.3.3.1	Analyse des Personalentwicklungsbedarfs . . . . .	262
8.3.3.2	Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	262
8.3.3.3	Evaluation . . . . .	263
8.3.4	Instrumente der Mitarbeiterführung . . . . .	264
8.3.4.1	Vergütungsmodelle . . . . .	264
8.3.4.2	Feedbacksysteme . . . . .	266
8.3.4.3	Karrierewege . . . . .	267
8.3.5	Personalreduktion . . . . .	268
8.3.5.1	Personalreduktion ohne Entlassung . . . . .	269
8.3.5.2	Personalreduktion mit Entlassung . . . . .	270
8.4.	Aktuelle Herausforderungen an Personalpolitik und Mitarbeiterführung . . . . .	271
8.4.1	Internationalisierung der Personalarbeit . . . . .	271
8.4.2	Demografischer Wandel und Fachkräftemangel . . . . .	274
8.4.3	Internet und Web 2.0 . . . . .	277
8.4.4	Wertewandel und Work-Life-Balance . . . . .	279
8.5	Zusammenfassender Ausblick . . . . .	281
	Literatur . . . . .	282
	Übungsaufgaben . . . . .	283
	Lösungshinweise . . . . .	285
<b>9</b>	<b>Finanzierung und Liquiditätssicherung . . . . .</b>	<b>289</b>
9.1	Finanzierungsbegriff und Finanzierungsziele . . . . .	289
9.2	Finanzplanung als Instrument der Liquiditätssicherung . . . . .	291
9.2.1	Sicherung der situativen Liquidität . . . . .	292
9.2.2	Sicherung der dispositiven Liquidität . . . . .	292
9.2.3	Sicherung der strukturellen Liquidität . . . . .	293
9.3	Finanzierungsformen im Überblick . . . . .	293
9.4	Liquiditätssicherung durch Außenfinanzierung . . . . .	294
9.4.1	Eigenkapitalbeschaffung . . . . .	294
9.4.1.1	Anforderungen und Beurteilungskriterien der Eigenkapitalgeber . . . . .	295
9.4.1.2	Eigenkapitalbeschaffung an der Börse . . . . .	296
9.4.1.3	Eigenkapitalbeschaffung außerhalb der Börse . . . . .	297
9.4.2	Fremdkapitalbeschaffung . . . . .	297
9.4.2.1	Anforderungen und Beurteilungskriterien der Fremdkapitalgeber . . . . .	298

9.4.2.2	Finanzierungen von Banken .....	299
9.4.2.3	Finanzierungen am Geld- und Kapitalmarkt .....	301
9.4.2.4	Finanzierungen von Lieferanten und Abnehmern .....	303
9.4.3	Mischformen der Außenfinanzierung .....	305
9.5	Liquiditätssicherung durch Innenfinanzierung .....	308
9.5.1	Finanzierung aus dem Cashflow .....	308
9.5.1.1	Abschreibungsfinanzierung .....	309
9.5.1.2	Rückstellungsfinanzierung .....	310
9.5.1.3	Selbstfinanzierung .....	311
9.5.2	Finanzierung durch Verminderung der Kapitalbindung .....	312
9.5.2.1	Reduktion des Anlagevermögens .....	313
9.5.2.2	Reduktion des Umlaufvermögens .....	314
9.6	Kriterien der Auswahl und Zusammensetzung der Finanzierungsinstrumente .....	315
	Literatur .....	317
	Übungsaufgaben .....	317
	Lösungshinweise .....	318
<b>10</b>	<b>Investition .....</b>	<b>322</b>
10.1	Begriff und Ziele von Investitionen .....	322
10.1.1	Investition und Investitionsarten .....	322
10.1.2	Investitionsziele .....	323
10.2	Organisation der Investitionsplanung und -kontrolle .....	324
10.2.1	Prozess der Investitionsplanung und -kontrolle .....	324
10.2.2	Investitionscontrolling .....	328
10.2.3	Organisationsmodell der Investitionsplanung .....	328
10.3	Zweck und Arten der Investitionsrechnung .....	331
10.4	Statische Methoden der Investitionsrechnung .....	331
10.4.1	Kostenvergleichsrechnung .....	332
10.4.1.1	Darstellung des Verfahrens .....	332
10.4.1.2	Ermittlung der Kosten .....	334
10.4.1.3	Ermittlung des Kalkulationszinssatzes .....	335
10.4.1.4	Schwellenrechnungen .....	336
10.4.2	Gewinnvergleichsrechnung .....	338
10.4.2.1	Darstellung des Verfahrens .....	338
10.4.2.2	Ermittlung der Erträge .....	339
10.4.2.3	Schwellenrechnungen .....	340
10.4.3	Statische Amortisationsdauer .....	341
10.4.4	Renditevergleichsrechnung .....	343
10.4.4.1	Darstellung des Verfahrens .....	343
10.4.4.2	Problem des Vorteilsvergleichs .....	344
10.4.5	Eignung der statischen Methoden .....	345
10.5	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung .....	345
10.5.1	Endkapitalwertmethode .....	345
10.5.1.1	Darstellung des Verfahrens .....	345
10.5.1.2	Datenermittlung .....	347
10.5.1.3	Schwellenrechnungen .....	348
10.5.2	(Bar-)Kapitalwertmethode .....	349

10.5.3 Annuitätenmethode	350
10.5.3.1 Darstellung des Verfahrens	350
10.5.3.2 Problem des Vorteilsvergleichs	350
10.5.4 Dynamische Amortisationsdauer	351
10.5.5 Interne-Zinssatz-Methode	353
10.5.5.1 Darstellung des Verfahrens	353
10.5.5.2 Problem des Vorteilsvergleichs	355
10.5.6 Eignung der dynamischen Methoden	356
10.6 Methode des vollständigen Investitions- und Finanzierungsplans	357
10.6.1 Rechenmodell ohne steuerliche Effekte	357
10.6.2 Rechenmodell mit steuerlichen Effekten	358
10.7 Zusammenfassung	360
Literatur	365
Übungsaufgaben	365
Lösungshinweise	368
<b>11 Rechnungswesen und Buchführung</b>	<b>373</b>
11.1 Abgrenzung des Rechnungswesens und der Buchführung	373
11.1.1 Einordnung des Rechnungswesens	373
11.1.2 Ansätze zur Systematisierung des Rechnungswesens	374
11.1.3 Finanzbuchführung als elementarer Bestandteil des Rechnungswesens	374
11.2 Gesetzliche Grundlagen der Finanzbuchführung	376
11.2.1 Handels- und steuerrechtliche Buchführungspflicht	376
11.2.2 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)	376
11.2.3 Aufbewahrungspflichten und -fristen von Unterlagen	377
11.3 Ausgangspunkte der Finanzbuchführung	378
11.3.1 Handelsrechtlicher Jahresabschluss	378
11.3.2 Inventur und Inventar	378
11.3.3 Von der Inventur zur Bilanz	378
11.3.4 Bilanz	380
11.3.5 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	381
11.4 System und Technik der doppelten Buchführung	381
11.4.1 Bilanzänderungen	381
11.4.2 Verbuchungstechnische Grundlagen	384
11.4.2.1 Fortschreibungsformel	384
11.4.2.2 Konto	385
11.4.2.3 Buchungssatz	385
11.4.3 Verbuchung auf Bestandskonten	386
11.4.3.1 Auflösung der Bilanz in Konten (Aktiv- und Passivkonten)	386
11.4.3.2 Konteneröffnung (Eröffnungsbilanzkonto)	388
11.4.3.3 Buchung von Bestandsveränderungen (laufende Buchungen)	389
11.4.3.4 Kontenabschluss (Schlussbilanzkonto)	393
11.4.4 Verbuchung auf Erfolgs- und Privatkonten	394
11.4.4.1 Erfolgswirksame und erfolgsneutrale Geschäftsvorfälle	394

11.4.4.2	Aufspaltung des Eigenkapitalkontos in seine Unterkonten .....	397
11.4.4.3	Verbuchung auf Erfolgskonten .....	398
11.4.4.3.1	Auflösung der GuV in Konten (Aufwands- und Ertragskonten) .....	398
11.4.4.3.2	Buchung erfolgswirksamer Geschäfts- vorfälle .....	399
11.4.4.4	Verbuchung auf Privatkonten (Privateinlage- und -entnahmekonto) .....	400
11.4.5	Kontensystematik und Kontenabschluss .....	402
11.5	Organisation der Buchführung .....	405
11.5.1	Grund-, Haupt- und Nebenbuch .....	405
11.5.2	Kontenrahmen und Kontenplan .....	405
11.5.3	EDV-gestützte Buchführung (Buchführungssoftware) .....	406
11.5.4	Anpassungserfordernisse im Rahmen des BilMoG bzw. bei Umstellung auf IFRS. ....	408
11.5.5	Buchhalterischer Jahresabschluss .....	410
11.6	Ausgewählte Buchungsfälle .....	412
11.6.1	Verbuchung von Warenbestandsveränderungen .....	412
11.6.1.1	Ermittlung des Warenrohgewinns .....	412
11.6.1.2	Verbuchung des Warenverkehrs bei konstanten Preisen .....	413
11.6.1.3	Verbuchung des Warenverkehrs bei variablen Preisen .....	417
11.6.1.4	Verbuchung der Umsatzsteuer .....	421
11.6.2	Verbuchung planmäßiger Abschreibungen auf abnutzbares Anlagevermögen .....	427
11.6.2.1	Begriff und Bewertungsbasis des Anlagevermögens .....	427
11.6.2.2	Abschreibungsursachen und -verfahren .....	427
11.6.2.3	Buchungstechnik und -systematik .....	428
Literatur .....		429
Übungsaufgaben .....		430
Lösungshinweise .....		436
<b>12</b>	<b>Kostenrechnung .....</b>	<b>447</b>
12.1	Verbindung zum externen Rechnungswesen .....	447
12.1.1	Gewinn- und Verlustrechnung als Ausgangspunkt .....	447
12.1.2	Anforderungen an ein internes Steuerungssystem .....	448
12.2	Teilbereiche der Kostenrechnung .....	449
12.2.1	Kostenartenrechnung .....	449
12.2.1.1	Definitionen .....	449
12.2.1.2	Kostenartenverzeichnis .....	450
12.2.1.3	Aufgaben der Kostenartenrechnung .....	452
12.2.1.4	Abwicklung der Kostenartenrechnung .....	452
12.2.1.5	Ausgewählte Positionen .....	453
12.2.1.6	Auswertungen .....	455
12.2.2	Kostenstellenrechnung .....	457
12.2.2.1	Definitionen .....	457
12.2.2.2	Kostenstellenverzeichnis .....	457

12.2.2.3	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	458
12.2.2.4	Abwicklung der Kostenstellenrechnung	459
12.2.2.5	Abrechnung im BAB	461
12.2.2.6	Auswertungen	463
12.2.3	Kostenträgerrechnung	464
12.2.3.1	Definitionen	464
12.2.3.2	Kostenträgerverzeichnis	465
12.2.3.3	Aufgaben der Kostenträgerrechnung	465
12.2.3.4	Abwicklung der Kostenträgerrechnung	465
12.2.3.5	Zuschlagskalkulation	467
12.2.3.6	Auswertungen	468
12.3	Kostenrechnungssysteme als Entscheidungsgrundlage	469
12.3.1	Vollkostenrechnung als langfristige Entscheidungsgrundlage	469
12.3.1.1	Traditionelle Systeme	470
12.3.1.2	Prozesskostenrechnung	470
12.3.1.3	Grenzen der Vollkosten	473
12.3.2	Teilkostenrechnung als kurzfristige Entscheidungsgrundlage	474
12.3.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	474
12.3.2.2	Auswertungen	478
12.3.2.3	Gestufte Deckungsbeitragsrechnung	482
12.4	Aspekte der Plankostenrechnung	483
12.5	Erkenntnisse der Kostenrechnung	486
	Literatur	487
	Übungsaufgaben	487
	Lösungshinweise	490
<b>13</b>	<b>Bilanzierung und Jahresabschluss</b>	<b>493</b>
13.1	Einführung	493
13.1.1	Abgrenzung des Themas	493
13.1.2	Überblick über das Bilanzrecht	494
13.2	Bilanzierung und Bewertung im Jahresabschluss	495
13.2.1	Grundlagen	495
13.2.1.1	Überblick über die Rechnungslegungsvorschriften	495
13.2.1.2	Zweck des Jahresabschlusses	498
13.2.1.3	Grundprinzipien der handelsrechtlichen Bilanzierung und Bewertung	499
13.2.1.4	Bilanzierungspflicht, -wahlrecht und -verbot	501
13.2.1.5	Bewertungsmaßstäbe - Wertober- und -untergrenze	502
13.2.2	Bilanz	505
13.2.2.1	Anlagevermögen	505
13.2.2.2	Umlaufvermögen	510
13.2.2.3	Eigenkapital	514
13.2.2.4	Fremdkapital	515
13.2.3	Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	516
13.2.3.1	Aufgaben und Gliederungsprinzipien	516
13.2.3.2	Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren im Vergleich	518
13.2.3.3	Latente Steuern	520
13.2.4	Anhang und Lagebericht	521

13.3 Bilanzpolitik .....	522
13.3.1 Ziele der Bilanzpolitik .....	522
13.3.2 Instrumente der Bilanzpolitik .....	523
13.4 Bilanzanalyse .....	524
13.4.1 Ziele der Bilanzanalyse .....	524
13.4.2 Vorgehensweise bei der Bilanzanalyse .....	525
13.4.3 Kennzahlenarten .....	525
13.4.3.1 Kennzahlen zur Finanzlage .....	526
13.4.3.2 Kennzahlen zur Vermögenslage .....	528
13.4.3.3 Kennzahlen zur Ertragslage .....	529
13.5 Bilanzierung und Jahresabschluss im Konzern .....	530
13.5.1 Gründe für die Aufstellung eines Konzernabschlusses .....	530
13.5.2 Konzernrechnungslegungspflicht .....	530
13.5.3 Vorgehensweise bei der Erstellung eines Konzernabschlusses .....	532
13.5.4 Die Bedeutung der Bilanzpolitik für die Konzernbilanz .....	533
13.6 Internationale Rechnungslegung .....	534
13.6.1 Internationales Bilanzrecht – deutsches Bilanzrecht .....	534
13.6.2 Rechnungslegung nach US-GAAP .....	535
13.6.3 Rechnungslegung nach IAS .....	537
13.7 Steuern .....	540
13.7.1 Grundlagen .....	540
13.7.2 Systematisierung der Steuerarten .....	540
Literatur .....	542
Übungsaufgaben .....	542
Lösungshinweise .....	543
<b>14 Controlling .....</b>	<b>545</b>
14.1 Unternehmensführung und Controlling .....	545
14.2 Finanzen, Rechnungswesen und Controlling .....	553
14.3 Unternehmensziele .....	557
14.4 Planung und Kontrolle .....	563
14.4.1 Begriff, Funktionen und Aufgaben .....	563
14.4.2 Der Planungs- und Kontrollprozess .....	567
14.4.3 Strategische Planung und Kontrolle .....	571
14.4.4 Operative Planung und Kontrolle .....	581
14.5 Informationsmanagement .....	587
Literatur .....	591
Übungsaufgaben .....	592
Lösungshinweise .....	593
<b>15 Wirtschaftsinformatik und E-Business .....</b>	<b>597</b>
15.1 Wirtschaftsinformatik .....	597
15.1.1 Begriffsbestimmung .....	597
15.1.2 Anwendungs- und Informationssysteme .....	598
15.1.3 Ziele betrieblicher Anwendungs- und Informationssysteme .....	601
15.1.4 Ausgewählte Aufgabengebiete der Wirtschaftsinformatik .....	603
15.1.4.1 Strategische IT-Planung und IT-Controlling .....	603
15.1.4.2 IT-Projektmanagement .....	606
15.1.4.3 Geschäftsprozessmanagement .....	608

15.1.5	Kommerzielle Standardanwendungssysteme	612
15.1.5.1	Entwicklung von Standardanwendungssystemen	613
15.1.5.2	Auswahl	617
15.1.5.3	Anpassung	621
15.1.5.4	Einführung	623
15.1.5.5	Betrieb	626
15.1.6	Trends	628
15.2	E-Business	628
15.2.1	Begriff E-Business	628
15.2.2	Infrastruktur für E-Business	629
15.2.3	Potenziale von E-Business	630
15.2.4	Formen	631
15.2.4.1	E-Business zur innerbetrieblichen Prozessoptimierung	631
15.2.4.2	Lieferantenseitiges E-Business	632
15.2.4.3	Kundenseitiges E-Business	634
15.2.5	Trends	635
	Literatur	636
	Übungsaufgaben	637
	Lösungshinweise	637
<b>16</b>	<b>Internationale Betriebswirtschaft</b>	<b>640</b>
16.1	Einleitung	640
16.1.1	Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre	640
16.1.2	Bedeutung für die deutsche Wirtschaft	642
16.2	Erklärungsansätze der Internationalisierung	643
16.2.1	Strategische Lücke	643
16.2.2	Porters Diamant	644
16.2.3	Behaviorismus	645
16.2.4	Internationale Arbeitsteilung	645
16.2.5	Mitläufereffekte	647
16.2.6	Versetzter Lebenszyklus	647
16.3	Planung der Internationalisierung	648
16.3.1	Analyse des internationalen Unternehmens	648
16.3.1.1	Ressourcen	649
16.3.1.2	Unternehmenskultur	650
16.3.1.3	Strategische Ausrichtung	651
16.3.2	Analyse des internationalen Umfeldes	653
16.3.2.1	Länderanalyse	654
16.3.2.2	Länderrisiken	660
16.4	Markteintrittsstrategie	663
16.4.1	Länderallokation	665
16.4.2	Formen des Markteintritts	668
16.5	Führung internationaler Unternehmen	670
16.5.1	Führungskompetenz	671
16.5.1.1	Führung von Auslandsvertretungen	671
16.5.1.2	Führung der Mitarbeiter in Auslandsvertretungen	673
16.5.2	Sozialkompetenz	675
16.5.3	Interkulturelle Kompetenz	676

---

16.6 Unternehmensprozess im internationalen Unternehmen .....	677
16.6.1 Forschung und Entwicklung .....	678
16.6.2 Beschaffung .....	679
16.6.3 Produktion .....	679
16.6.4 Absatz .....	680
Literatur .....	680
Übungsaufgaben .....	680
Lösungshinweise .....	681
Die Autorinnen und Autoren .....	683
Abbildungsverzeichnis .....	687
Tabellenverzeichnis .....	695
Abkürzungsverzeichnis .....	697
Stichwortverzeichnis .....	698