

1 Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dipl.-Kfm. K. Birker

Das Unternehmen – Aufgaben und Umfeld	2
Betrieblicher Wertekreislauf	2
Güterwirtschaftlicher Prozeß – Leistungsstrom	2
Finanzwirtschaftlicher Prozeß – Zahlungsstrom	3
Umfeld des Unternehmens	4
Unternehmensführung	6
Betriebswirtschaftliche Prinzipien	7
Betriebswirtschaftslehre	9
Zielorientierte Unternehmensführung	10
Konzept zielorientierten Handelns	10
Zielpyramide und Planung	12
Phasen zielorientierter Unternehmens- führung	14
Zielbeschreibung	16
Zielszenario	16
Materialwirtschaft – Beschaffung	20
Aufgaben	20
Materialbereitstellung	21
Sortiments- und Artikelanalyse	25
Lieferantenanalyse	26
Warenwirtschaftssysteme	27
Produktion – Leistungserstellung	29
Wesen und Aufgabe	29
Zielvorgaben	32
Maßnahmen und Ressourcen	33
Arbeitsvorbereitung, Planung der Fertigung	36
Durchführung	39
Kontrolle	41
Unterstützung durch Computereinsatz	41
Forschung und Entwicklung	42
Absatz – Leistungsverwertung	44
Wesen und Aufgabe	44
Marktforschung	45
Marketing-Mix	47
Zielvorgaben	51
Planung	52
Realisierung	53
Kontrolle	54

Der Mensch im Betrieb – Personalwesen und Mitarbeiterführung	54
Aufgabe	54
Personalbereitstellung	55
Personalkosten	57
Personalverwaltung	60
Personalentwicklung	61
Mitarbeiterführung	63
Investitionen – Leistungsbereitschaft	65
Investition und betrieblicher Kreislauf	65
Investitionsbegriff	66
Investitionsarten	67
Investitionsplanung	68
Investitionsrechnung	70
Investitions-Controlling	73
Finanzierung	73
Wesen	73
Arten der Finanzierung	74
Eigenkapital	75
Fremdkapital	82
Finanzierung aus Kapitalfreisetzungen	82
Finanzplanung	84
Finanzwirtschaftliche Analyse	86
Betriebliches Rechnungswesen	87
Wesen und Aufgaben	87
Periodische Rechnungslegung	89
Kosten- und Leistungsrechnung	97
Bilanzanalyse	102
Betriebliche Auswertung und Statistik	108
Führung	109
Wesen und Aufgaben	109
Führungskonzeptionen	110
Organisationsentwicklung (OE)	113
Zusammenarbeit in Gruppen	116
Organisation	118
Wesen, Aufgaben, Ziele	118
Organisationsgrundsätze	119
Aufbauorganisation	121
Ablauforganisation	129
Organisation des betrieblichen Informationswesens	133
Strategisches Management	137
Wesen und Aufgabe	137
Innovationsmanagement	138

Umfeldanalyse	139
Unternehmensanalyse	141
Strategische Ziele	142
Operatives Management	142
Wesen und Aufgabe	142
Operative Planung	146
Lean Management	147
Arbeitsplatzbeschreibung für Gruppen	149
Controlling und Budget	150
Wesen und Aufgabe des Controllings	150
Anwendungen des Controllings	154
Budget	157
Frühwarnsysteme	159
Spezielle Themen	160
Recht	160
Steuern	161
Versicherungen	164
Konstitutioneller Rahmen und Sonderanlässe	175
Standort	175
Rechtsform	177
Betriebsaufspaltung	178
Unternehmenszusammenschlüsse	179
Konzernabschluß	181
Sonderbilanzen	185
Entwicklung der Betriebs- wirtschaftslehre	189
Literatur	191

2 Marketing

Prof. Dr. B. Schott

Standort und Überblick	194
Marketing: Die zweifache Orientierung	194
Marketing als Unternehmens- philosophie	194
Der instrumentelle Marketingansatz	195
Die Struktur des Marketingkonzepts	195

Der Ansatz dieses Beitrages	196
Marketingziele	196
Zieldimensionen	197
Marktökonomische Ziele	197
Marktpsychologische Ziele	197
Zielfestsetzung	198
Marktsegmentierung	198
Einführung	198
Marktsegmentierungskriterien	200
Einstellungen	203
Einstellungen als Kriterium für die Marktsegmentierung	204
Marketingstrategien	206
Markterfolge strategisch absichern	206
Strategietypen	206
Strategieprofil	211
Marketing-Mix	211
Instrumente und Möglichkeiten der Mixgestaltung	211
Die Planung des Marketing-Mix	213
Marketing-Mix im Gleichgewicht	214
Zusammenfassung: Schritte der Planung des Marketingkonzeptes	216
Fallbeispiel	217
Ist-Analyse der Firma H.	217
Stärken-Schwächen-Analyse	218
Marktanalyse	219
Neuorientierung der Firma H.	220
Erstellung des Marketingkonzeptes	222
Literatur	232

3 Buchführung und Bilanz

Dr. H. Hahn

Aufgaben und Bereiche des betrieblichen Rechnungswesens	234
Aufgaben des Rechnungswesens	234
Aufgabenbereiche des Rechnungswesens	234

Aufgaben und Rechtsgrundlagen der Buchführung	235
Aufgaben der Buchführung	235
Rechtsgrundlagen zur Buchführungspflicht im Handels- und Steuerrecht	235
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	236
Folgen bei Verstößen gegen die gesetzlichen Bestimmungen	237
Einführung in das System der doppelten Buchführung	237
Inventur, Inventar, Bilanz	237
Grundlegende Buchungen auf Bestandskonten	244
Grundlegende Buchungen auf Erfolgskonten	252
Umsatzsteuersystem und Umsatzsteuerbuchungen	264
Privatkonto	267
Organisation der Buchführung	271
Jahresabschluß	279
Besondere Buchungsprobleme in den Funktionsbereichen der kaufmännischen Unternehmung	286
Beschaffungswirtschaft	286
Absatzwirtschaft	291
Zahlungsverkehr, Finanzwirtschaft	295
Personalwirtschaft (Gehälter, Löhne, Sozialkosten)	305
Anlagenwirtschaft	310
Besondere Buchungsprobleme im Rahmen des Jahresabschlusses	326
Posten der Rechnungsabgrenzung (Transitorische PdR)	326
Sonstige Verbindlichkeiten und Sonstige Forderungen	328
Vergleich der sonstigen Verbindlichkeiten und sonstigen Forderungen mit den Rechnungsabgrenzungsposten	329
Rückstellungen	329
Abschluß und Gewinnverteilung bei verschiedenen Unternehmensformen	331
Betriebsübersicht	337
Bewertung nach Handels- und Steuerrecht	338
Bewertungsprobleme	338

Bewertungsgrundsätze	341
Bewertung des Vermögens	343
Bewertung der Schulden	344
Auswertung des Jahresabschlusses	346
Notwendigkeit der Auswertung	346
Gegenstand der Kritik	347
Methoden der Auswertung	348
Strukturierung der Bilanz	349
Statistische Aufbereitung der Bilanz	350
Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung	352
Literatur siehe Beitrag 4	

4 Kostenrechnung

Prof. Dr. J. Baus

Notwendigkeit und Aufgaben der Kostenrechnung	354
Besonderheiten des betrieblichen Rechnungswesens in der Industrie	354
Produktionsfunktion und Rechnungswesen	354
Der Industriekontenrahmen	354
Buchungstechnik beim IKR	357
Kosten und Leistungsrechnung	363
Grundlagen	363
Die Kostenartenrechnung	363
– Die unternehmensbezogene Abgrenzungsrechnung	364
– Die betriebsbezogene Abgrenzungsrechnung	366
– Aussonderung außerordentlicher betriebsbezogener Aufwendungen und Erträge	367
– Verrechnungskorrekturen durch Ansatz kalkulatorischer Kosten	367
– Die Abstimmung der Ergebnisse	370
– Gliederung der Kosten in Kostenarten	371
– Kostenträgereinzelkosten und Kostenträgergemeinkosten	371
– Fixe und variable Kosten	372

Die Kostenstellenrechnung	374
– Einrichtung von Kostenstellen	374
– Der Betriebsabrechnungsbogen	375
– Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung	380
Die Kostenträgerrechnung	384
– Ziel und Aufgaben	384
– Die Kalkulation	384
– Kalkulationsmethoden	385
– Kostenträgerzeitrechnung	395
Moderne Kostenrechnungssysteme	396
Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	396
Plankostenrechnung	401
Prozeßkostenrechnung	403
Auswertung der Ergebnisse des Rechnungswesens	406
Notwendigkeit und Ziele der Auswertung	406
Vorbereitung zur Auswertung	406
Die Auswertung mittels Kennzahlen	408
Literatur zu Buchführung und Kostenrechnung	415

5 Finanzwesen

Prof. Dipl.-Kfm. K. Birker

Grundlagen	418
Aufgaben und Ziele	418
Gegenstand	418
Instrumente	419
Arten der Finanzierung	419
Einteilungskriterien	419
Eigenkapital	421
Fremdkapital	421
Kapitalschonende Finanzierung	431
– Wesen der kapitalschonenden Finanzierung	431
– Leasing	431
– Factoring	437
– Franchising	442
– Entwicklungschancen für kapital- schonende Finanzierungen	446

Kapitalbedarf	448
Grundlagen	448
Gesamtplanung	449
Kapitalbindung durch Investitionsobjekte und Projekte	450
Investitionen und Wirtschaftlichkeits- rechnungen	451
Methoden der Investitionsrechnung	451
Grenzen der Investitionsrechnung	460
Kombination verschiedener Investitions- rechnungsverfahren	464
Wirtschaftlichkeitsrechnung bei Kapazitätsabbau	466
Kapitaldeckung	466
Finanzplanung	466
„Optimale“ Kapitalstruktur	467
Beteiligungs- oder Selbstfinanzierung	468
Finanzdisposition und Zahlungsverkehr	471
Disposition	471
Zahlungsmittel	472
Zahlungsverkehr	473
Literatur	475

6 Personalwirtschaft

R. Ehrental

Menschliche Arbeitsleistung im Betrieb	478
Personalarbeit im Wandel	478
Der Einfluß von Umfeldveränderungen auf die Personalarbeit	479
Verstärkter Wettbewerb	479
Technisch-organisatorischer Wandel	481
Veränderung der Arbeitsmarktstrukturen	481
Wertewandel	484
Strategische Aspekte der Personal- arbeit	484
Harte und weiche Faktoren im Führungssystem	485
Komplexität sozialer Systeme	485

Umsetzung von Strategien	486
Produktivität durch Mitarbeiter	486
Lean Management	487
Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung	488
Personalbedarfsermittlung	489
Nachfolgeplanung	491
Personalportfolio	492
Suche, Auswahl und Freisetzung von Mitarbeitern	493
Personalmarketing	493
Suche neuer Mitarbeiter	494
Bewerberauswahl	495
Freisetzung von Mitarbeitern	500
Anreizsysteme als personalwirtschaftliche Herausforderung	501
Der psychologische Arbeitsvertrag	501
Die veränderten gegenseitigen Erwartungen	502
Wirkung von Anreizsystemen	502
Die Gestaltung von Anreizsystemen	503
Führung von Mitarbeitern	504
Führung durch Strukturen	504
Führung durch Menschen	504
Personalentwicklung	510
Determinanten der Personalentwicklung	510
Das System der Personalentwicklung	511
Personalentwicklungs-Methoden	514
Erfolgskontrolle der Personalentwicklung	517
Organisationsentwicklung	517
Ursprung der Organisationsentwicklung	517
Transparenz und Partizipation	518
Die Prozeßorientierung der Organisationsentwicklung	518
Personalverwaltung als Service-Funktion für die Personalarbeit	519
Aufgaben der Personalverwaltung	519
Vorbereitung und Abwicklung von Personalbewegungen	520
Organisatorische Eingliederung der Personalverwaltung	521
Literatur	521

7 Logistik

Prof. Dipl.-Kfm. K. Birker

Wesen und Aufgaben	524
Unternehmenslogistik	524
Komponenten der Logistik	526
Dimensionen der Logistik	527
Transportvorgang	529
Transportleistung und Transportkosten	530
Transportort	530
Transportgut	531
Transportmittel	532
Lagerwesen	538
Lagerfunktionen	539
Lagerarten	539
Lagerguttypologie	541
Lagereinrichtung	541
Lagerarten und Lagerbau	546
Kommissionierung	548
Kommissionierlager	548
Kommissionierauftrag	549
Kommissioniervorgang	550
Verpackung	552
Informationswesen in der Logistik	554
Logistikgerechtes Informationswesen	555
Integration statt Insellösungen	556
Informationssysteme	558
Ökologische Herausforderung	560
Umweltbelastung durch Transporte	561
Schonender Umgang mit Ressourcen	562
Entsorgung und logistischer Kreislauf	562
Organisatorische Eingliederung der Logistik	563
Zuordnung in der Aufbauorganisation	564
Logistikorientierte Organisation	565
Beschaffungs-Logistik	566
Produktions-Logistik	567
Absatz-Logistik	567
Handels-Logistik	568
Logistik-Controlling	569
Erfassung in der Kostenrechnung	569

Planung	569
Kontrolle	570
Strategisches Potential	570
Literatur	571

8 Datenverarbeitung, und Bürokommunikation

Dipl.-Ing. P. Aubei

Geschichtliche Entwicklung	574
Manuelle Datenverarbeitung	574
Mechanisierte Datenverarbeitung	574
Automatische Datenverarbeitung	574
Mittel und Instrumente der Informations- technik	576
Rechner	576
Betriebssysteme	580
Steuerungssysteme	581
Standard-Software	582
Individual-Software	582
Endbenutzer-Werkzeuge	582
Netze	583
Aktuelle Entwicklungen	583
Entwicklungstendenzen	583
Voraussagen zu geschäftlichen Entwicklungen	585
Zielanforderungen	586
Die Verantwortung des Managements	587
Grundlagen der integrierten Informations- verarbeitung	590
Funktionsorientierung	590
Prozeßorientierung	591
Unternehmensmodelle und Prozesse	591
Datenmodell und Daten	592
Kommunikation und technische Infrastruktur	592
Client/Server	595
Architektur und Standards	596
Informationsverarbeitung in der Verwaltung	599
Bürokommunikation	599

Aufgabenbereiche	599
Verwaltungsebene	600
Forderungen	601
Informationsverarbeitung in der Produktion	601
Aufgabenbereiche	602
Steuerungskommunikation	603
Forderungen	603
Informationsverarbeitung im Handel	604
Handelsspezifische Bereiche der Verwaltung	604
Aufgabenbereiche des Waren- wirtschaftssystems	605
Kassensystem – POS	610
Forderungen	610
Literatur	611

9 Steuerpraxis

Prof. J. Becker

Steuerpraxis	614
Definition der Steuern	614
Abgabenordnung (AO)	614
Einteilung der Steuern	615
Einkommensteuer	617
Grundzüge	617
Einkünfte	619
Ermittlung der Gewinne bei Gewinn- einkünften	621
Überschußermittlung	628
Sonderausgaben	629
Steuerbegünstigung der zu eigenen Wohnzwecken genutzten Wohnung im eigenen Haus bei Bezug vor 1996	631
Außergewöhnliche Belastungen	631
Verlustabzug	634
Kinderfreibetrag, Haushaltsfreibetrag	634
Veranlagung und Einkommensteuer-Tarif	634
Erhebungsformen für ESt und Tarif	635
Lohnsteuer	636
Wesen der Lohnsteuer	636

Lohnsteuerermäßigung	637
Steuerfreie Zuwendungen an Arbeitnehmer	643
Lohnsteuerliche Gestaltungsmöglichkeiten	645
Veranlagung von Arbeitnehmern	646
Körperschaftsteuer	647
Steuerpflicht	647
Ermittlung des zu versteuernden Einkommens einer Kapitalgesellschaft	648
Umsatzsteuer	650
Der Charakter der Umsatzsteuer	650
Einzelheiten der „steuerbaren Umsätze“	652
Steuersätze	658
Vorsteuerabzug	658
Gewerbsteuer	658
Allgemeines	658
Steuerobjekt der Gewerbesteuer	659
Grundschemata der Gewerbesteuer-Ermittlung	659
Gewerbeertrag	659
Das Gewerbekapital	662
Festsetzung der Gewerbesteuer	664
Vermögenssteuer (bis 31.12.1996)	665
Steuerpflicht	665
Bemessungsgrundlage	665
Die Vermögensarten	666
Veranlagung	667
Die Erbschaft- und Schenkungsteuer	670
Steuergegenstand	670
Steuerpflicht und Freibeträge	670
Steuersätze	671
Berücksichtigung früherer Erwerbe	672
Grundsteuer	672
Berechnung der Grundsteuer	672
Steuermeßzahlen	672
Grunderwerbsteuer	672
Besteuerungsgrundlage	672
Steuersatz	673
Steuervergünstigungen	673
Verfahren	673
Kraftfahrzeugsteuer	673

Übersicht über sonstige Steuern 673

Literatur 674

10 Recht des Kaufmanns

RA K. Hensler

Einleitung 676

**Grundbegriffe und Grundregeln
des bürgerlichen Rechts und des
Handelsrechts** 677

Rechtssubjekte 677

Rechtsobjekte 679

Rechtsgeschäfte 680

Stellvertretung und Vollmacht 683

Vertragsschluß 684

Anspruch, Einwendungen, Einreden 685

Begriff und Inhalt der Schuld-
verhältnisse 686

Verschulden, Haftung, Schadensersatz 688

Haftung für das Handeln anderer 688

Leistungsstörungen 689

Beendigung des Schuldverhältnisses 691

Wechsel des Gläubigers
und Schuldners 692

Mehrheit von Schuldnern
und Gläubigern 692

Grundzüge des Bürgerlichen Rechts 693

Vertragliche und gesetzliche
Schuldverhältnisse 693

Sachenrecht 707

Erbrecht 712

**Grundzüge des Gesellschafts-
und Wirtschaftsrechts** 714

Der Kaufmann und sein Handelsgewerbe 714

**Die Gesellschaften des Bürgerlichen
Rechts und des Handelsrechts** 723

BGB-Gesellschaft 724

Offene Handelsgesellschaft (OHG) 724

Kommanditgesellschaft (KG) 725

Stille Gesellschaft 726

Verein 726

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	727
Aktiengesellschaft (AG)	728
Eingetragene Genossenschaft (e. G.)	729
Sonderformen der Kommanditgesellschaft	729
Wirtschaftsrecht	729
Gewerberecht	729
Gewerblicher Rechtsschutz	732
Sonstige wesentliche Rechtsgebiete	741
Wertpapierrecht	741
Prozeßrecht	742
Insolvenzrecht	752
Wirtschaftsstrafrecht	761
Strafverfahrensrecht	762
Arbeitsrecht	770
Rechtsquellen	770
Der Arbeitsvertrag	770
Recht der Berufsbildung	778
Berufsausbildung	778
Berufliche Fortbildung/Umschulung	779
Arbeitsschutzrecht	780
Gefahrenschutz	780
Arbeitszeitschutz	780
Frauenarbeitsschutz	781
Jugendarbeitsschutz	782
Schwerbehindertenschutz	782
Heimarbeit	782
Die Mitbestimmung im Betrieb	783
Der Betriebsrat	783
Sonstige Organe der Betriebsverfassung	787
Sprecherausschüsse	788
Die Mitbestimmung im Unternehmen	788
Montan-Mitbestimmung	789
Mitbestimmungsgesetz 1976	789
Mitbestimmung nach dem BVG 1952	790
Tarifvertragsrecht	789
Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie	789
Abschluß und Inhalt des Tarifvertrages	790
Arbeitskampfrecht	791

Arbeitsgerichtsbarkeit	791
Urteilsverfahren	792
Beschlußverfahren	792
Schiedsverfahren	793
Literatur	793

11 Volkswirtschaftslehre

Dr. F.-J. Lammert

Grundfragen der Volkswirtschaftslehre	796
Güterknappheit und Bedürfnisse	796
Das wirtschaftliche (ökonomische) Prinzip	796
Die Produktionsfaktoren	797
Boden	797
Arbeit	800
Kapital	801
Markt und Preis	803
Angebot und Nachfrage	803
Gleichgewichtspreis	804
Staatliche Preisfestsetzungen (Taxen)	805
Marktformen	807
Vollständige Konkurrenz	807
Monopol	810
Oligopol	813
Unvollkommene Märkte	814
Der Geldmarkt	816
Die Quantitätstheorie	816
Die Einkommenstheorie	818
Das monetäre Gleichgewicht	818
Das Sozialprodukt	821
Die Entstehung des Sozialproduktes	821
Die Verteilung des Sozialproduktes	822
Der Wirtschaftskreislauf	824
Grundstruktur	824
Wirtschaftskreislauf und Staat	826
Ziele der Wirtschaftspolitik	827
Beschäftigungspolitik	828

Vollbeschäftigungspolitik	829
Preisstabilität (Geldwertstabilität)	832
Wachstum	834
Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen	835
Theorie und Struktur des Außenhandels	835
Die Zahlungsbilanz	836
Der Zahlungsbilanzausgleich	839
Die Devisenbewirtschaftung	841
Die Europäische Union (EU)	844
Organe der EU	844
Der Haushalt der EU	845
Währungsunion	846
Literatur	848

12 Herausforderung in der Praxis, Umsetzung im Management

Prof. Dipl.-Kfm. K. Birker

Globale Herausforderung	850
Internationalisierung	850
Dynamik des Wandels	852
Reaktionen auf Veränderungen	853
Neuere Ansätze	854
Zauberworte: „Lean Management“ und „KAIZEN“	854
Kundenorientierung	856
Qualitätsmanagement	856
Integrierte Produktentwicklung	860
Outsourcing	861
Eigene Wege finden	862
Stichwortverzeichnis	864