

Inhaltsübersicht

- 1 Ziele und konstitutive Faktoren der Unternehmung
(GÜNTHER DEY)
- 2 Warenwirtschaftliche Elemente/Warenfluss
 - 2.1 Beschaffung
(RUTH MELZER-RIDINGER)
 - 2.2 Produktion und Logistik
(KLAUS-MICHAEL FORTMANN)
 - 2.3 Marketing und Absatz
(CHRISTIAN SCHUCHARDT)
 - 2.4 Management von Produktinnovationen
(DIETMAR VAHS)
- 3 Geldwirtschaftliche Elemente/Geldfluss
 - 3.1 Rechnungswesen und Buchführung
(HARALD WILDE/INES OHLSSON)
 - 3.2 Kosten- und Leistungsrechnung
(HARALD WILDE)
 - 3.3 Steuern und andere Abgaben
(GÜNTER SEIGEL/LOTHAR SCHEMMELE)
 - 3.4 Finanzierung und Liquiditätssicherung
(KLAUS KAMPMANN)
 - 3.5 Investition und Unsicherheit
(HARALD WILDE/ANDREAS SOIK)
- 4 Informationswirtschaftliche Elemente/Informationsfluss
 - 4.1 Organisation und organisatorischer Wandel
(ULRICH BREILMANN)
 - 4.2 Personalpolitik und Mitarbeiterkommunikation
(CLEMENS HEIDACK)
 - 4.3 Bilanzierung und Jahresabschluss
(BERNHARD MÜLLER-JUNDT)
 - 4.4 Controlling und Revision
(FRANK-JÜRGEN WITT)
 - 4.5 Informatik und betriebliche Datenverarbeitung
(PETER HOHMANN)
- 5 Koordination als Führungsaufgabe
 - 5.1 Planung und Entscheidung
(NOTGER CARL)
 - 5.2 Erfolgsfaktoren und betriebliche Implementierung
(WERNER PEPELS)
 - 5.3 Internationale Betriebswirtschaft
(WERNER SCHURAWITZKI)
- 6 Das Betriebswirtschaftskonzept
 - 6.1 Standortbestimmung der Betriebswirtschaftslehre
(NORBERT KLINGEBIEL)
 - 6.2 Entwicklungsperspektiven der Betriebswirtschaftslehre
(MANFRED KIESEL)



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	18
Vorwort	19
1 Ziele und konstitutive Faktoren der Unternehmung (GÜNTHER DEY)	21
1.1 Bedürfnisse und Wirtschaftsgüter als Grundlagen des Wirtschaftens	21
1.2 Das gesellschaftliche Umfeld: Akteure im wirtschaftlichen Handeln	24
1.2.1 Grundsachverhalt: Güter- und Geldkreislauf	24
1.2.2 Betriebstypologie	26
1.2.3 Haushalte	28
1.2.4 Staat als Rahmengeber	29
1.2.5 Soziale Marktwirtschaft als ökonomisches Gesellschaftsmodell	29
1.2.6 Der Betrieb als zielgerichtetes Sozialsystem im gesellschaftlichen Umfeld – der „Stakeholder-Ansatz“	31
1.2.7 Die Eigentümer im Zentrum der Unternehmung – der Shareholder-Value-Gedanke	32
1.3 Betriebliche Ziele	34
1.3.1 Zielinhalte als wichtigste Zieldimension	34
1.3.1.1 Ökonomische Ziele	34
1.3.1.1.1 Sachziele	34
1.3.1.1.2 Erfolgsziele	35
1.3.1.1.3 Finanzziele	40
1.3.1.1.4 Weitere ökonomische Unternehmensziele	44
1.3.1.2 Soziale Ziele	45
1.3.1.3 Ökologische Ziele	46
1.3.2 Weitere Zieldimensionen	47
1.4 Rechtsformen, Kooperation und Konzentration	51
1.4.1 Sinn unterschiedlicher Rechtsformen	51
1.4.2 Kriterien für die Wahl der Rechtsformen	53
1.4.3 Die wichtigsten Rechtsformen	54
1.4.3.1 Einzelunternehmung und Personengesellschaften	54
1.4.3.2 Kapitalgesellschaften	55
1.4.4 Unternehmensverbindungen	58
1.5 Standort	61
1.5.1 Bedeutung der Standortwahl	61
1.5.2 Standortfaktoren	61
1.5.3 Vorteilhaftigkeitsbestimmung von Standorten	63
Übungsaufgaben	65
2 Warenwirtschaftliche Elemente/Warenfluss	67
2.1 Beschaffung (RUTH MELZER-RIDINGER)	67
2.1.1 Beschaffung als Element des Supply Chain Management	67
2.1.2 Gegenstand einer Beschaffungstheorie	69
2.1.3 Leistungsmerkmale einer erfolgreichen Beschaffung	70
2.1.3.1 Leistungsziele	71

2.1.3.1.1	Versorgungssicherheit und Flexibilität	71
2.1.3.1.2	Qualität	72
2.1.3.1.3	Umweltschutz	73
2.1.3.2	Kostenziele	73
2.1.3.3	Zielkonflikte und ihre Bewältigung	74
2.1.4	Aufgaben und Arbeitsteilung im Geschäftsprozess Beschaffung	75
2.1.5	Entscheidungsfindung in der Beschaffung	78
2.1.5.1	Systematische Entscheidungsfindung in komplexen und unsicheren Beschaffungssituationen	78
2.1.5.2	Instrumente zur Unterstützung der Entscheidungsfindung in der Beschaffung	80
2.1.5.2.1	Kennzahlenbildung und ABC-Analyse	80
2.1.5.2.2	Beschaffungsmarktforschung	81
2.1.5.2.3	Punktbewertungsverfahren	82
2.1.6	Strategische Gestaltung der Beschaffung – Beschaffungsmarketing	84
2.1.6.1	Beschaffungsprogrammpolitik	84
2.1.6.1.1	Fragestellungen der Beschaffungsprogrammpolitik	84
2.1.6.1.2	Gestaltung der Fertigungstiefe	84
2.1.6.1.3	Reduzierung der Teilevielfalt	87
2.1.6.2	Lieferantenpolitik	88
2.1.6.2.1	Fragestellungen der Lieferantenpolitik	88
2.1.6.2.2	Zulassung und laufende Bewertung von Lieferanten	89
2.1.6.2.3	Multiple Sourcing versus Single Sourcing	91
2.1.6.2.4	Local Sourcing versus Global Sourcing	94
2.1.6.3	Kontraktpolitik	95
2.1.6.3.1	Fragestellungen der Kontraktpolitik	95
2.1.6.3.2	Preisvereinbarungen	96
2.1.6.3.3	Vertragliche Verpflichtungen des Lieferanten	97
2.1.6.3.4	Vertragliche Verpflichtungen des Abnehmers	99
2.1.6.4	Lagerpolitik – Festlegung der Bereitstellungsart	100
2.1.7	Operatives Beschaffungsmanagement	103
2.1.7.1	Aufgaben und Freiheitsgrade des operativen Beschaffungsmanagements	103
2.1.7.2	Verbrauchsorientierte Bedarfsplanung und Vorratsergänzung	104
2.1.7.3	Programmorientierte Bedarfs- und Bestellplanung	105
Übungsaufgaben		107
2.2 Produktion und Logistik (KLAUS-MICHAEL FORTMANN)		108
2.2.1	Produktion	108
2.2.1.1	Grundlagen	108
2.2.1.1.1	Produktionsfaktoren	109
2.2.1.1.2	Aufbau- und Ablauforganisation	109
2.2.1.1.3	Fertigungskapazität	112
2.2.1.2	Personal	112
2.2.1.2.1	Personalplanung	112
2.2.1.2.2	Menschliche Arbeit und Leistung	112
2.2.1.2.3	Arbeitsplatzgestaltung	113

2.2.1.2.4	Zeit- und Lohnermittlung	114
2.2.1.3	Betriebsmittel	114
2.2.1.3.1	Typen/Eigenschaften/Automatisierung	114
2.2.1.2.2	Planung von Betriebsmitteln	115
2.2.1.3.3	Verwaltung und Instandhaltung	115
2.2.1.4	Erzeugnisse	115
2.2.1.4.1	Erzeugnisarten und -eigenschaften	115
2.2.1.4.2	Erzeugnisideen, Forschung und Entwicklung	116
2.2.1.4.3	Erzeugnisgestaltung und -beschreibung	117
2.2.1.5	Produktionsprogramm	117
2.2.1.5.1	Eigenschaften und Abhängigkeiten	117
2.2.1.5.2	Planung und Inhalt	118
2.2.1.6	Produktionsgestaltung und -abwicklung	118
2.2.1.6.1	Fertigungsverfahren	118
2.2.1.6.2	Verfahren zur Planung und Steuerung	120
2.2.1.6.3	Qualitätssicherung	120
2.2.2	Logistik	120
2.2.2.1	Grundlagen der Logistik	121
2.2.2.1.1	Begriffsbildung	121
2.2.2.1.2	Aufgaben und Ziele	123
2.2.2.1.3	Einfluss- und Erfolgsfaktoren	125
2.2.2.1.4	Aufbau- und Ablauforganisation	126
2.2.2.1.5	Lagersysteme	128
2.2.2.1.6	Transportsysteme	129
2.2.2.2	Beschaffungslogistik	132
2.2.2.2.1	Beschaffungsarten	132
2.2.2.2.2	Bedarfsermittlung	133
2.2.2.2.3	Beschaffungsdurchführung	135
2.2.2.2.4	Wareneingang/Lagerung/Bereitstellung	136
2.2.2.3	Innerbetriebliche Logistik	137
2.2.2.3.1	Fabrikplanung/Materialflussplanung	138
2.2.2.3.2	Produktionsplanung und -steuerung	142
2.2.2.3.3	Warenwirtschaftssysteme	144
2.2.2.4	Distributionslogistik	145
2.2.2.4.1	Standortwahl	146
2.2.2.4.2	Distributionsstrukturen	146
2.2.2.4.3	Kommissionierung/Versand und Warenausgang	148
	Übungsaufgaben	149
2.3	Marketing und Absatz (CHRISTIAN SCHUCHARDT)	150
2.3.1	Marketing in marktorientierten Unternehmen	150
2.3.2	Marketing als Unternehmensfunktion	151
2.3.2.1	Marktsegmentierung, Konsum-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing	152
2.3.2.2	Marketingorganisation	153
2.3.3	Marketingforschung	155
2.3.3.1	Welche Informationen werden benötigt?	155
2.3.3.2	Welche Informationsquellen stehen zur Verfügung?	157

2.3.3.3	Erhebungs- und Auswertungsmethoden	158
2.3.4	Marketingstrategie	160
2.3.4.1	Basiskonzepte Erfahrungskurve und Produktlebenszyklus	160
2.3.4.2	Strategische Situationsanalyse	162
2.3.4.3	Auswahl von Märkten und Marktsegmenten	164
2.3.4.4	Typische Marketingstrategien	164
2.3.5	Marketinginstrumente und Marketing-Mix	166
2.3.5.1	Produktpolitik	166
2.3.5.2	Preispolitik	167
2.3.5.3	Kommunikationspolitik und Werbung	169
2.3.5.4	Distributionspolitik und Vertriebssysteme	171
2.3.6	Außenhandelsmarketing und Vertriebskooperationen	173
	Übungsaufgaben	175
2.4	Management von Produktinnovationen (DIETMAR VAHS)	176
2.4.1	Gesamt- und einzelwirtschaftliche Bedeutung von Innovationen	176
2.4.2	Grundlagen des Innovationsmanagements	180
2.4.2.1	Innovationsbegriff	180
2.4.2.2	Ziele von Innovationen	181
2.4.2.3	Überblick über die Innovationsarten	185
2.4.2.3.1	Produktinnovation	185
2.4.2.3.2	Prozess-, Sozial- und Strukturinnovation	187
2.4.2.4	Aufgaben des Innovationsmanagements	188
2.4.3	Der Produktinnovationsprozess	190
2.4.3.1	Produktinnovation und Produktlebenszyklus	190
2.4.3.2	Phasen des Produktinnovationsprozesses	191
2.4.3.3	Checkliste zur Durchführung von Produktinnovationsprozessen	197
2.4.4	Strategien für die Markteinführung von Produktinnovationen	198
2.4.5	Organisation des Managements von Produktinnovationen	200
2.4.5.1	Organisatorische Eingliederung der Innovationsfunktion	200
2.4.5.2	Checkliste zur Organisation des Managements von Produktinnovationen	201
	Übungsaufgaben	202
3	Geldwirtschaftliche Elemente/Geldfluss	203
3.1	Rechnungswesen und Buchführung (HARALD WILDE/INES OHLSSON)	203
3.1.1	Einführung in das betriebliche Rechnungswesen	203
3.1.2	Allgemeine Übersicht	206
3.1.3	Stellung der Buchhaltung im Rechnungswesen der Unternehmung	206
3.1.4	Organisation der Buchführung	207
3.1.5	Gesetzliche Grundlagen der Buchführung	209
3.1.6	Inventur, Inventar, Bilanz	212
3.1.7	Auflösung der Bilanz in Konten	215
3.1.8	Buchungssatz	220
3.1.9	Kontenrahmen, Kontenplan	221
3.1.10	Konten des Ein- und Verkaufs	223
3.1.11	USt-Konten	225

3.1.12	AfA-Konten	228
3.1.12.1	Abschreibung auf Anlagen	228
3.1.12.2	Abschreibung auf Forderungen	231
3.1.13	Personalkonten/Steuerkonten	232
3.1.13.1	Lohn- und Gehaltskonten	232
3.1.13.2	Steuern	233
3.1.14	Der buchhalterische Jahresabschluss	234
Übungsaufgaben		236
3.2	Kosten- und Leistungsrechnung (HARALD WILDE)	237
3.2.1	Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung	237
3.2.2	Grundbegriffe und grundlegende Zusammenhänge	241
3.2.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	241
3.2.2.2	Fixe und variable Kosten	242
3.2.2.3	Gesamt- und Stückkostenfunktionen	245
3.2.3	Ausgewählte Instrumente der Kosten- und Erlöskontrolle	247
3.2.3.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung	247
3.2.3.2	Grenzplankostenrechnung	249
3.2.3.3	Von der Feedback-Kontrolle zum Feedforward-Controlling	252
3.2.4	Kalkulation	253
3.2.4.1	Zuschlagskalkulation	253
3.2.4.2	Prozesskostenrechnung	255
3.2.4.3	Einführung in die Kostenstellenrechnung (Betriebsabrechnung)	256
3.2.4.4	Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung	258
3.2.4.5	Kompensationskalkulation	259
3.2.5	Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungshilfe	260
3.2.5.1	Einführung in die Deckungsbeitragsrechnung	260
3.2.5.2	Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag	262
3.2.5.3	Zusammenfassung: Deckungsbeitragsrechnung bei Unterbeschäftigung	264
3.2.5.4	Break-even-Point	267
3.2.5.5	Deckungsbeitragsrechnung bei Überbeschäftigung	269
Übungsaufgaben		270
3.3	Steuern und andere Abgaben (GÜNTER SEIGEL/LOTHAR SCHEMMELE)	272
3.3.1	Grundlegung	272
3.3.2	Begriffsbestimmungen	272
3.3.2.1	Steuern	272
3.3.2.2	Gebühren	274
3.3.2.3	Beiträge	276
3.3.3	Überblick über das Steuersystem	277
3.3.3.1	Mangelhafte innere Struktur	277
3.3.3.2	Mangelhafte äußere Struktur	278
3.3.4	Steuern und unternehmerische Entscheidungen	279
3.3.5	Einteilung der Steuern	280
3.3.5.1	Einteilung nach der Art der Erfassung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit	280

3.3.5.2	Einteilung nach dem Steuerobjekt	280
3.3.5.3	Einteilung nach der Verteilung des Steueraufkommens	281
3.3.6	Rechtsquellen des Steuerrechts	283
3.3.6.1	Gesetze	283
3.3.6.2	Rechtsverordnungen	283
3.3.6.3	Rechtsprechung	283
3.3.6.4	Verwaltungsanweisungen	283
3.3.7	Aufbau der Finanzbehörden	284
3.3.8	Besteuerungsverfahren	284
3.3.8.1	Ermittlungsverfahren	284
3.3.8.2	Festsetzungs- und Feststellungsverfahren	285
3.3.8.3	Erhebungsverfahren	286
3.3.8.4	Rechtsbehelfs- und Rechtsmittelverfahren	286
3.3.9	Einkommensteuer	288
3.3.10	Körperschaftsteuer	291
3.3.11	Gewerbesteuer	293
3.3.12	Umsatzsteuer	295
3.3.13	Grunderwerbsteuer	296
3.3.14	Grundsteuer	296
3.3.15	Erbschaft- und Schenkungsteuer	297
3.3.16	Ökosteuern	299
3.3.17	Quasi-Steuern	300
	Übungsaufgaben	302
3.4	Finanzierung und Liquiditätssicherung (KLAUS KAMPMANN)	305
3.4.1	Finanzierungsbegriff und Finanzierungsziele	305
3.4.2	Finanzplanung als Instrument der Liquiditätssicherung	307
3.4.2.1	Sicherung der situativen Liquidität	308
3.4.2.2	Sicherung der dispositiven Liquidität	309
3.4.2.3	Sicherung der strukturellen Liquidität	309
3.4.3	Finanzierungsformen im Überblick	310
3.4.4	Langfristige Finanzierungsverträge	311
3.4.4.1	Beteiligungsfinanzierung	312
3.4.4.2	Langfristige Fremdfinanzierung	315
3.4.4.3	Mischformen der langfristigen Außenfinanzierung	318
3.4.5	Kurzfristige Finanzierungsverträge	321
3.4.5.1	Kontokorrentkredite	322
3.4.5.2	Diskontkredite	322
3.4.5.3	Pfandkredite (Lombardkredite)	323
3.4.5.4	Sonstige kurzfristige Quellen der Außenfinanzierung	323
3.4.6	Finanzierung aus operativen Geschäftsbeziehungen	324
3.4.7	Finanzierung aus dem Umsatzprozess	326
3.4.7.1	Abschreibungsfinanzierung	328
3.4.7.2	Rückstellungsfinanzierung	329
3.4.7.3	Selbstfinanzierung	330
3.4.8	Finanzierung durch Veräußerung von Vermögenswerten	331
3.4.9	Auswahlkriterien und die Frage der optimalen Finanzierungsstruktur	333
	Übungsaufgaben	336

3-5	Investition und Unsicherheit (HARALD WILDE/ANDREAS SOIK)	337
3-5.1	Begriff und Ziel von Investitionen	337
3-5.2	Einfache und schnelle Überschlagsrechnung: statische Verfahren der Investitionsrechnung	340
3-5.2.1	Kostenvergleichsrechnung	340
3-5.2.2	Gewinnvergleichsrechnung/Rentabilitätsvergleichsrechnung	346
3-5.2.3	Amortisationsrechnung	348
3-5.2.4	Vergleichende Übersicht und Bewertung der statischen Verfahren ..	349
3-5.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	350
3-5.3.1	Kapitalwertmethode	351
3-5.3.2	Methode des internen Zinsfußes	352
3-5.3.3	Annuitätenmethode	354
3-5.3.4	Berücksichtigung von Gewinnsteuern	355
3-5.3.4.1	Vollständiger Finanzierungsplan	357
3-5.3.4.2	Kapitalwert unter Berücksichtigung von Gewinnsteuern	361
3-5.3.4.3	Auswirkung von Gewinnsteuern auf die Berechnung von Annuitäten	362
3-5.3.5	Vergleichende Übersicht und Bewertung der dynamischen Verfahren	364
3-5.4	Umgang mit Unsicherheiten	365
3-5.4.1	Grundprinzip der Risiken-Chancen-Analyse (Rechnen mit Szenarien)	365
3-5.4.2	Inhaltliche Ursachen von Unsicherheiten	365
3-5.4.2.1	Überblick	365
3-5.4.2.2	Schwankungen der Ein-/Auszahlungszeitpunkte und -beträge ..	366
3-5.4.2.3	Sonstige, insbesondere persönliche Risiken	367
3-5.4.2.4	Folgekosten von (subventionierten) Investitionen	368
3-5.5	Ausblick	368
	Übungsaufgaben	369
4	Informationswirtschaftliche Elemente/Informationsfluss	371
4.1	Organisation und organisatorischer Wandel (ULRICH BREILMANN)	371
4.1.1	Problemstellung	371
4.1.2	Der Organisationsbegriff und seine Bedeutung für den organisatorischen Wandel	372
4.1.2.1	Der Organisationsbegriff	372
4.1.2.2	Der instrumentale und institutionale Organisationsbegriff	373
4.1.2.3	Der Strukturbegriff und seine Bedeutung für die Aufbauorganisation	374
4.1.2.4	Strukturdimensionen	375
4.1.2.4.1	Spezialisierung	375
4.1.2.4.2	Formalisierung	378
4.1.2.4.3	Delegation	378
4.1.2.4.4	Koordination	380
4.1.2.4.5	Konfiguration	381
4.1.2.4.6	Professionalisierung	386
4.1.3	Aktivitätsbereiche des organisatorischen Wandels	387
4.1.3.1	Unternehmensstrategie	387

4.1.3.2	Unternehmenskultur	388
4.1.3.3	Technologie	389
4.1.4	Barrieren des organisatorischen Wandels	390
4.1.5	Konzepte des organisatorischen Wandels	391
4.1.6	Business Reengineering – beispielhaftes Konzept für den organisatorischen Wandel	393
4.1.6.1	Zentrale Denk- und Organisationsgrundsätze des Business Reengineering	394
4.1.6.2	Ergebnisse hinsichtlich der Einführung von Business Reengineering	396
4.1.6.3	Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation	396
4.1.6.4	Auswirkungen auf das Personalwesen	398
Übungsaufgaben		401
4.2 Personalpolitik und Mitarbeiterkommunikation (CLEMENS HEIDACK)		402
4.2.1	Neuorientierung der betrieblichen Personalwirtschaft und der zwischenmenschlichen Kontakte	402
4.2.1.1	Der Mensch als kritischer Erfolgsfaktor im Unternehmen	403
4.2.1.2	Tendenzen, die die Leistungswirksamkeit im Unternehmen neu bestimmen: Innovation, Qualität, Qualifikation	405
4.2.1.3	Herausforderung zur Wertschöpfung des Human Resources Management und zur Mitarbeiter- kommunikation durch die Lean-Philosophie	407
4.2.1.4	Folgen des Paradigmawechsels zum qualitäts- und prozessorientierten Denken und Handeln	409
4.2.2	Personalpolitische Grundlagen der Personalwirtschaft	411
4.2.2.1	Abgrenzung von Personalpolitik und Personalwirtschaft im konkreten Fall	411
4.2.2.2	Personalpolitik im Rahmen der Gesamtaufgabe der Unternehmenspolitik	412
4.2.2.3	Ziele und Effizienz von Personalpolitik und Personalwirtschaft ...	413
4.2.2.4	Aufgaben und funktionaler Zusammenhang von Personalpolitik und Personalwirtschaft	414
4.2.3	Gestaltung der betrieblichen Personalwirtschaft durch das personalpolitische Führungssystem	417
4.2.3.1	Die integrative Gestaltung der Personalstruktur und die übergreifenden Ziele und Grundsätze	417
4.2.3.2	Strategisch übergreifende Entfaltung des Personalniveaus	418
4.2.3.3	Integration innerhalb der Personalorganisation	421
4.2.4	Elementare Aufgaben des personalpolitischen Führungssystems	424
4.2.4.1	Grundsätze und Richtlinien	424
4.2.4.2	Arbeits- und Leistungsbewertung	425
4.2.4.3	Unternehmenskultur (CC), Corporate Identity (CI), Kompetenzentwicklung	427
Übungsaufgaben		430

4.3 Bilanzierung und Jahresabschluss (BERNHARD MÜLLER-JUNDT)	431
4.3.1 Einführung und Abgrenzung des Themas	431
4.3.2 Bilanzierungs- und Bewertungsprobleme im Jahresabschluss	432
4.3.2.1 Die rechtlichen Grundlagen	432
4.3.2.1.1 Informationsinteressen der Bilanzadressaten als Basis der handelsrechtlichen Rechnungslegung	432
4.3.2.1.2 Differenzierung der handelsrechtlichen Vorschriften nach Rechtsform und Größe des Unternehmens	435
4.3.2.1.3 Grundprinzipien der handelsrechtlichen Bilanzierung und Bewertung	438
4.3.2.1.4 Das Prinzip der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz nach § 5 Abs. 1 EStG	438
4.3.2.1.5 Bewertungsmaßstäbe	439
4.3.2.2 Die Bilanz	442
4.3.2.2.1 Das Anlagevermögen	443
4.3.2.2.2 Umlaufvermögen	447
4.3.2.2.3 Eigenkapital	451
4.3.2.2.4 Fremdkapital	452
4.3.2.3 Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	455
4.3.2.3.1 Aufgaben und Gliederungsprinzipien	455
4.3.2.3.2 Gesamtkosten- und Umsatzkostenverfahren im Vergleich	457
4.3.2.4 Anhang und Lagebericht	460
4.3.3 Bilanzpolitik der Unternehmungen	461
4.3.3.1 Die Bedeutung bilanzpolitischer Ziele im unternehmerischen Zielsystem	462
4.3.3.2 Die wesentlichen Instrumente der Bilanzpolitik	462
4.3.4 Bilanzanalyse	463
4.3.4.1 Informationsziele der Bilanzanalyse	464
4.3.4.2 Die Vorgehensweise bei der Bilanzanalyse	464
4.3.4.3 Die Kennzahlenbildung als das wesentliche Instrument der Bilanzanalyse	465
4.3.4.3.1 Kennzahlen zur Finanzlage	465
4.3.4.3.2 Kennzahlen zur Vermögenslage	466
4.3.4.3.3 Kennzahlen zur Ertragslage	467
4.3.5 Ausblick	469
Übungsaufgaben	470
4.4 Controlling und Revision (FRANK-JÜRGEN WITT)	471
4.4.1 Controllingkonzepte und Controllingpositionen	471
4.4.1.1 Controllingbegriff	471
4.4.1.2 Organisatorische Einbindung	476
4.4.1.3 Controllingbenefits	478
4.4.1.4 Controllingsystem	481
4.4.2 Controllingtools	483
4.4.2.1 Controllingziele	483
4.4.2.1.1 Monetäre Ziele	483
4.4.2.1.2 Balanced-Score-Cards	485
4.4.2.2 Strategisches Controlling	487

4.4.2.2.1	Wettbewerbsbezogene Sicht	487
4.4.2.2.2	Portfolios	489
4.4.2.2.3	Lebenszykluscontrolling	492
4.4.2.2.4	Weitere Tools	494
4.4.2.3	Operatives Controlling	495
4.4.2.3.1	Überblick und Grunddatendesign	495
4.4.2.3.2	Targetcosting	496
4.4.2.3.3	Conjoint-Costing	498
4.4.2.3.4	Reporting	500
4.4.2.4	Übergreifende Controllingstandards und Toolkits	502
4.4.2.5	Funktionscontrolling	504
4.4.2.6	Objekt- und Bereichscontrolling	504
4.4.2.7	Branchencontrolling	506
4.4.2.8	Controllingsoftware	511
4.4.3	Revision	513
4.4.3.1	Revisionsarten	513
4.4.3.2	Abgrenzung zwischen Controlling- und Revisionsaufgaben	515
4.4.3.3	Werkzeuge des Revisors	516
4.4.4	Entwicklungstendenzen	517
Übungsaufgaben		521
4.5 Informatik und betriebliche Datenverarbeitung (PETER HOHMANN)		522
4.5.1	Bedeutung der Informationsverarbeitung	522
4.5.2	Grundprinzip der Datenverarbeitung	524
4.5.3	Hardware	526
4.5.4	Software	532
4.5.5	Kommunikation	534
4.5.6	Datenorganisation	539
4.5.7	Software-Entwicklung	543
4.5.8	Beschreibung von Informationssystemen	546
4.5.9	Auswahl und Einführung von Anwendungssoftware	548
Übungsaufgaben		552
5 Koordination als Führungsaufgabe		553
5.1 Planung und Entscheidung (NOTGER CARL)		553
5.1.1	Das Unternehmen als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit	553
5.1.2	Unternehmensführung als Prozess	554
5.1.3	Das Zielsystem	555
5.1.4	Das Planungssystem	559
5.1.4.1	Zeitliche Gliederung	561
5.1.4.1.1	Strategische Planung	562
5.1.4.1.2	Mittelfristplanung	563
5.1.4.1.3	Budgetplanung	564
5.1.4.2	Sachliche Gliederung	564
5.1.5	Die Umwelt- und Unternehmensanalyse	566
5.1.5.1	Umweltanalyse (Chancen-Risiken-Analyse)	567
5.1.5.1.1	Analyse des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Umfeldes	567
5.1.5.1.2	Analyse des Marktes und der Marktentwicklung	568

5.1.5.1.3	Branchenanalyse	569
5.1.5.2	Unternehmensanalyse (Stärken-Schwächen-Analyse)	574
Übungsaufgaben		576
5.2 Erfolgsfaktoren und betriebliche Implementierung (WERNER PEPELS)		577
5.2.1	Empirische Erfolgsfaktoren	577
5.2.1.1	Der Peters-und-Waterman-Ansatz	577
5.2.1.2	Der Pümpin-Ansatz	580
5.2.1.3	Die PIMS-Studie	583
5.2.2	Implementierungstechniken	585
5.2.2.1	Management der Wertschöpfungskette	586
5.2.2.1.1	Gestaltung der Wertschöpfungskette	587
5.2.2.1.2	Wertschöpfungsketten-Verschränkung	589
5.2.2.2	Management der Geschäftsprozesse	592
5.2.2.2.1	Prozesse	592
5.2.2.2.2	Kanban-Konzept	594
5.2.2.2.3	Benchmarking	596
5.2.2.2.4	Kaizen-Konzept	598
5.2.2.2.5	Wertsteuerung	600
5.2.2.3	Management der Qualitätssicherung	602
5.2.2.3.1	Qualitätsbegriff	602
5.2.2.3.2	Total Quality Management (TQM)	605
5.2.2.3.3	Qualitätsnormenreihe	606
5.2.2.3.4	Zertifizierung	609
5.2.2.3.5	Qualitätsauszeichnungen	611
5.2.2.3.6	Fehlerbedeutung	612
Übungsaufgaben		616
5.3 Internationale Betriebswirtschaft (WERNER SCHURAWITZKI)		617
5.3.1	Grundlagen und Entwicklung der Internationalisierung	617
5.3.2	Betriebliche Internationalisierungsgründe und -folgen	620
5.3.3	Internationalisierung der betrieblichen Funktionen	624
5.3.3.1	Beschaffung und Materialwirtschaft	625
5.3.3.2	Produktion und Logistik	625
5.3.3.3	Absatz und Absatzvorbereitung	627
5.3.3.4	Rechnungswesen und Buchführung	631
5.3.3.5	Bilanzierung und Jahresabschluss	632
5.3.3.6	Investition und Auslastung	633
5.3.3.7	Finanzierung und Liquiditätssicherung	634
5.3.3.8	Steuern und Gebühren	636
5.3.3.9	Kostenrechnung und Betriebsabrechnung	636
5.3.3.10	Controlling und Revision	637
5.3.3.11	Informatik und betriebliche Datenverarbeitung	638
5.3.3.12	Organisation und organisatorischer Wandel	639
5.3.3.13	Personalpolitik und Mitarbeiterkommunikation	640
5.3.4	Perspektiven der internationalen Betriebswirtschaft	641
Übungsaufgaben		642

6 Das Betriebswirtschaftskonzept	645
6.1 Standortbestimmung der Betriebswirtschaftslehre (NORBERT KLINGEBIEL)	645
6.1.1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	645
6.1.2 Erkenntnisobjekte und Sichtweisen der Betriebswirtschaftslehre	647
6.1.3 Entwicklungsphasen und Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre	649
6.1.4 Strukturierung der Betriebswirtschaftslehre	651
6.1.4.1 Untergliederung der Betriebswirtschaftslehre	652
6.1.4.1.1 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre	652
6.1.4.1.2 Institutionelle Gliederung	653
6.1.4.2 Funktionelle Gliederung	653
6.1.4.3 Genetische Gliederung	654
6.1.4.4 Geschäftsprozessorientierung	656
6.1.5 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	657
6.1.5.1 Wissenschaftliche Methoden	658
6.1.5.2 Arten wissenschaftlicher Aussagen	659
6.1.5.3 Theorien und Modelle	660
6.1.6 Betriebswirtschaftslehre und ihre Nachbarwissenschaften	662
Übungsaufgaben	664
6.2 Entwicklungsperspektiven der Betriebswirtschaftslehre (MANFRED KIESEL)	665
6.2.1 Lean Management	665
6.2.1.1 Lean Development	668
6.2.1.2 Lean Sourcing	670
6.2.1.3 Lean Production	671
6.2.2 Unternehmensführung im dynamischen Umfeld	674
6.2.2.1 Change Management	675
6.2.2.1.1 Umsetzung	676
6.2.2.1.2 Unternehmenskultur im Change Management	678
6.2.2.1.3 Problembereiche	680
6.2.2.2 Konzentration auf Kernkompetenzen	681
6.2.2.2.1 Begriffserklärung	681
6.2.2.2.2 Ziele	683
6.2.2.2.3 Vorgehensweise	684
6.2.2.3 Lernende Unternehmen	687
Übungsaufgaben	690
Literaturhinweise	691
Lösungshinweise	706
Stichwortverzeichnis	752
Abbildungs- und Bildquellenverzeichnis	762
Autorenhinweise	767