

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Karl-Heinz Schmid .....</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort der Autoren.....</b>	<b>12</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>25</b>
<b>1. Grundzüge wirtschaftlicher Zusammenhänge.....</b>	<b>29</b>
1.1 Begriffliche Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre .....	32
1.1.1 Das ökonomische Prinzip.....	33
1.1.2 Betrieb, Unternehmen und Firma.....	37
1.1.3 Unternehmensarten .....	40
1.2 Der Zusammenhang zwischen der Marktwirtschaft und dem einzelnen Unternehmen.....	44
1.2.1 Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang .....	44
1.2.2 Koordinationsmechanismen in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen.....	47
1.3 Die Bedeutung von Unternehmenszielen .....	49
1.3.1 Die verschiedenen Zielkategorien.....	50
1.3.2 Beziehungen zwischen den Zielen .....	52
1.4 Die Steuerung des Unternehmens .....	54
1.4.1 Die produktiven Faktoren und das Leistungsprogramm .....	55
1.4.2 Die zu steuernden Prozesse.....	60
1.5 Personalwesen .....	63
1.5.1 Personalplanung .....	64
1.5.1.1 Personalbedarfsplanung .....	65
1.5.1.2 Personalbestandsplanung .....	68
1.5.1.3 Personalbeschaffungsplanung .....	70
1.5.1.4 Personalfreisetzungplanung .....	70
1.5.1.5 Personalentwicklungsplanung .....	70
1.5.1.6 Personaleinsatzplanung .....	71
1.5.1.7 Personalkostenplanung .....	72
1.5.2 Personalentwicklung .....	72
1.5.3 Entgeltpolitik.....	73
<b>2. Wahl einer geeigneten Rechtsform .....</b>	<b>74</b>
2.1 Juristische und natürliche Personen .....	76
2.2 Firma .....	77
2.3 Gemeinnützigkeit .....	80

2.4	Rechtsformen im Überblick.....	82
2.4.1	Personenunternehmen.....	84
2.4.1.1	Einzelunternehmen, Einzelkaufmann, e.K., e.Kfm., e.Kfr. ....	84
2.4.1.2	Stille Gesellschaft .....	86
2.4.1.3	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)....	86
2.4.1.4	Offene Handelsgesellschaft (OHG, oHG) .....	88
2.4.1.5	Kommanditgesellschaft (KG) .....	90
2.4.1.6	GmbH & Co. OHG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. OHG und AG & Co. OHG .....	92
2.4.1.7	GmbH & Co. KG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, AG & Co. KG und Ldt. & Co. KG .....	94
2.4.1.8	Partnerschaft, Partnerschaftsgesellschaft....	97
2.4.1.9	Reederei (Partenreederei).....	98
2.4.1.10	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) .....	99
2.4.2	Kapitalgesellschaften.....	100
2.4.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH, gGmbH) .....	101
2.4.2.2	Unternehmergegesellschaft (haftungsbeschränkt) (UG (haftungsbeschränkt)) .....	105
2.4.2.3	Aktiengesellschaft (AG) .....	106
2.4.2.4	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	111
2.4.2.5	Europäische Gesellschaft (SE, Europa- AG) .....	112
2.4.2.6	Limited Company (Ltd.) und Public Limited Company (PLC) .....	113
2.4.3	Besondere Gesellschaftsformen.....	114
2.4.3.1	Vereine (eingetragener Verein (e.V.), wirtschaftlicher Verein (w.V.)).....	114
2.4.3.2	Genossenschaften (e.G.) .....	116
2.4.3.3	Europäische Genossenschaft (SCE).....	119
2.4.3.4	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG) .....	119
2.4.3.5	Stiftung .....	120
2.4.4	Körperschaften.....	126

2.5	Insolvenzverfahren .....	127
2.5.1	Insolvenzgründe .....	130
2.5.2	Ablauf des Insolvenzverfahrens .....	132
2.5.3	Insolvenzplanverfahren .....	134
2.5.4	Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO) .....	135
2.5.5	Möglichkeiten zur Abwendung einer drohenden Insolvenz .....	136
2.5.6	Sanierungskonzept .....	137
2.6	Aufspaltung in Betriebs- und Vermögensgesellschaft .....	137
2.7	Aufsichtsrat .....	140
2.7.1	Aufgaben des Aufsichtsrats am Beispiel des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft .....	140
2.7.2	Aufsichtsrat nach dem Montan- Mitbestimmungsgesetz .....	142
2.7.3	Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz .....	144
2.7.4	Aufsichtsrat nach dem Drittelpartizipationsgesetz von 2004 .....	145
2.8	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) .....	146
2.9	Unternehmenszusammenschlüsse .....	148
2.9.1	Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse .....	148
2.9.2	Arten der Unternehmenszusammenschlüsse .....	151
2.9.2.1	Kooperationen und Konzentration .....	151
2.9.2.2	Kartelle .....	153
2.9.2.3	Interessengemeinschaft .....	154
2.9.2.4	Konsortium, Arbeitsgemeinschaft .....	154
2.9.2.5	Joint Ventures .....	155
2.9.2.6	Verbundene Unternehmen .....	156
2.9.2.7	Holding .....	156
2.9.2.8	Konzern .....	157
2.9.2.9	Vereinigte Unternehmen (Trust) .....	158
2.10	Handelsregister, Unternehmensregister (EHUG) .....	158
3.	<b>Externes Rechnungswesen .....</b>	<b>162</b>
3.1	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens .....	164
3.2	Die Buchhaltung .....	166
3.3	Aufbau des Geschäftsberichts .....	171
3.4	Erstellung und Veröffentlichung des Geschäftsberichts .....	173

3.5	Die Bilanz .....	175
3.5.1	Bilanzaufbau nach HGB .....	178
3.5.2	Erläuterung der Bilanzpositionen (§§ 268 ff. HGB) ..	181
3.5.3	Jahresabschluss nach IFRS .....	196
3.6	Die Gewinn- und Verlustrechnung .....	199
3.6.1	Gesamtkostenverfahren .....	201
3.6.2	Umsatzkostenverfahren .....	207
3.6.3	Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS und US-GAAP .....	210
3.7	Die Bewegungsbilanz und die Kapitalflussrechnung .....	211
3.8	Der Anhang .....	214
3.9	Der Anlagespiegel .....	215
3.10	Der Lagebericht .....	216
3.11	Der Konzernabschluss .....	217
3.12	Der Wirtschaftsprüferbericht .....	219
3.13	Möglichkeiten der Beeinflussung des Jahresüberschusses nach HGB .....	221
3.13.1	Abschreibungsverfahren .....	224
3.13.1.1	Leistungsabschreibungsverfahren .....	225
3.13.1.2	Zeitabschreibungsverfahren .....	226
3.13.1.3	Geringwertige Wirtschaftsgüter .....	228
3.13.2	Anschaffungs- und Herstellungskosten .....	229
3.14	Rechnungslegung nach IFRS und US-GAAP .....	232
3.15	Jahresabschlussanalyse .....	235
3.15.1	Allgemeine Vorgehensweise .....	235
3.15.2	Jahresabschlusskennzahlen .....	237
3.15.2.1	Liquiditätskennzahlen .....	241
3.15.2.2	Cashflow-Kennzahlen .....	243
3.15.2.3	Vermögensstruktur .....	245
3.15.2.4	Kapitalstruktur .....	248
3.15.2.5	Rentabilität (Rendite) .....	249
3.16	Risikomanagement .....	256
3.17	Unternehmensfinanzierung .....	262
3.17.1	Innen- und Außenfinanzierung .....	262
3.17.2	Cash-Pooling .....	264
3.17.3	Leasing .....	266
3.17.4	Sale and lease back .....	267
3.17.5	Factoring .....	267
3.17.6	Finanzplanung .....	268

3.17.7	Ursachen finanzieller Risiken .....	271
3.17.8	Vorbeugemöglichkeiten gegen finanzielle Risiken....	272
3.18	Rating.....	273
3.18.1	Ratingklassen .....	274
3.18.2	Ratinganforderungen.....	278
<b>4.</b>	<b>Internes Rechnungswesen.....</b>	<b>279</b>
4.1	Kosten- und Leistungsrechnung .....	282
4.1.1	Begriffliche Grundlagen der Kostenrechnung .....	286
4.1.2	Die stufenweise Verrechnung von Kosten .....	289
4.1.3	Typische Anwendungsformen der Kostenrechnung ..	295
4.1.4	Exkurs: Leistungsorientierte Vergütung auf der Grundlage von Deckungsbeiträgen .....	298
4.2	Integrierte Unternehmensplanung .....	299
4.2.1	Erste Planungsrunde im Rahmen der operativen Planung .....	300
4.2.2	Abstimmung der Einzelpläne .....	301
4.2.3	Rollierende Planung .....	302
4.2.4	Strategische und taktische Planung .....	304
4.2.5	Verbindlichkeit der Planung .....	305
4.3	Controlling .....	307
4.3.1	Die kurzfristige Ergebnisrechnung (KER) .....	308
4.3.2	Das Meeting .....	308
4.4	Investitionsrechnung .....	309
4.4.1	Kostenvergleichsrechnung .....	311
4.4.2	Gewinnvergleichsrechnung.....	313
4.4.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	313
4.4.4	Amortisationsvergleichsrechnung .....	314
4.4.5	MAPI-Methode .....	314
4.4.6	Dynamische Investitionsrechenverfahren .....	315
4.4.7	Kapitalwertmethode .....	316
4.4.8	Annuitätenmethode .....	317
4.4.9	Interne Zinsfußmethode .....	318
4.4.10	Dynamische Amortisationsrechnung .....	318
4.4.11	VoFi-Methode.....	319

<b>5.</b>	<b>Strategisches Management.....</b>	<b>321</b>
5.1	Das Leitbild als Rahmen für das strategische Management ....	323
5.2	Die Analyse des Unternehmens als Voraussetzung für die Formulierung der Strategie .....	327
5.2.1	Marktanalyse .....	328
5.2.1.1	Art des Leistungsprogramms .....	330
5.2.1.2	Kunden.....	331
5.2.1.3	Wettbewerb.....	333
5.2.2	Interne Analyse.....	334
5.2.2.1	Marktbearbeitung.....	335
5.2.2.2	Produkt- und Sortimentspolitik.....	336
5.2.2.3	Einsatz betrieblicher Faktoren .....	337
5.2.2.4	Führung.....	338
5.2.3	Besondere Techniken der strategischen Unternehmensanalyse für größere Unternehmen.....	339
5.2.3.1	Festlegung Strategischer Geschäftseinheiten .....	340
5.2.3.2	Lebenszyklusanalyse .....	341
5.2.3.3	Portfolio-Analyse.....	343
5.3	Bestimmung der Strategie.....	345
5.3.1	Spektrum strategischer Ziele .....	345
5.3.2	Strategische Erfolgsposition (SEP).....	347
5.3.3	Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie .....	349
5.4	Systematisches Strategie-Controlling .....	350
5.4.1	Klassische Strategie-Kontrolle .....	350
5.4.2	Die Balanced Scorecard.....	351
5.5	Strategiebestimmung im Rahmen eines moderierten Workshops .....	355
5.5.1	Grundverständnis eines moderierten Strategieworkshops.....	357
5.5.2	Anwendung des sokratischen Gesprächs .....	358
<b>6.</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>359</b>
6.1	Aufbau- und Ablauforganisation .....	362
6.1.1	Grundlagen der Aufbauorganisation.....	363
6.1.1.1	Zentralisierung und Dezentralisierung.....	363
6.1.1.2	Kompetenzen und Weisungsbefugnisse.....	365
6.1.2	Grundlagen der Ablauforganisation.....	372
6.2	Projektorganisation .....	376
6.2.1	Projektstruktur .....	377
6.2.2	Netzplantechnik .....	379

6.3	Organisationsgestaltung .....	382
6.3.1	Das klassische Analyse-Synthese-Konzept.....	383
6.3.2	Methodische Grundlagen der Organisationsanalyse ..	385
6.3.2.1	Das Dokumentenstudium .....	385
6.3.2.2	Die Beobachtung .....	385
6.3.2.3	Die Multimomentstudie.....	386
6.3.2.4	Die Befragung .....	387
6.3.2.5	Die Selbstaufschreibung.....	388
6.3.3	Ansätze zur Verbesserung der Organisation .....	389
6.3.3.1	Standardisierung.....	389
6.3.3.2	Erhöhung der Effizienz .....	390
6.3.3.3	Erhöhung der Effektivität.....	391
6.3.3.4	Qualitätsmanagement .....	392
6.3.3.5	Ideen-Management.....	394
6.3.4	Ausgewählte Instrumente der Organisationsgestaltung .....	396
6.3.4.1	Formular.....	397
6.3.4.2	Organisationshandbuch .....	397
6.3.4.3	Organigramme.....	398
6.3.4.4	Funktionendiagramme.....	398
6.3.4.5	Programm-Ablauf-Pläne / Flussdiagramme .....	399
6.3.4.6	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) .....	401
6.3.4.7	Stellenbeschreibungen.....	402
6.3.5	Einsatz der Datenverarbeitung (DV) als Handlungsrahmen für die Organisationsgestaltung....	403
6.3.5.1	ERP (Enterprise Resource Planning)- Systeme .....	403
6.3.5.2	Logistik-Software.....	404
6.3.5.3	Dokumentenmanagement.....	405
6.3.5.4	Groupware und Workflowsysteme.....	406
6.4	Lernende Organisation .....	407
6.4.1	Kommunikations- und Organisationsentwicklung .....	408
6.4.2	Wissensmanagement.....	410
7.	<b>Führung.....</b>	<b>412</b>
7.1	Erfolgreiche Führung .....	414
7.2	Führungsgrundsätze .....	417
7.2.1	Pflichtgrundsätze der Führung .....	417
7.2.2	Grundsätze fairer Führung .....	421
7.3	Führungsaufgaben .....	425

7.4	Führungsinstrumente .....	431
7.4.1	Protokoll und Statut .....	431
7.4.2	Die Aufgabenanalyse .....	433
7.4.3	Das Teamgespräch .....	436
7.4.4	Das Mitarbeitergespräch (Jahresgespräch, Orientierungsgespräch) .....	438
7.4.5	Zeitmanagement .....	440
7.4.6	Aktives Zuhören und Feedback .....	441
7.4.7	Regelmäßige Entsorgung von überflüssigem Ballast .....	443
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>445</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>449</b>