

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Karl-Heinz Schmid	7
Vorwort der Autoren.....	13
Abbildungsverzeichnis.....	25
1. Grundzüge wirtschaftlicher Zusammenhänge	29
1.1 Begriffliche Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.....	32
1.1.1 Das ökonomische Prinzip	32
1.1.2 Betrieb, Unternehmen und Firma.....	36
1.1.3 Unternehmensarten.....	39
1.2 Der Zusammenhang zwischen der Marktwirtschaft und dem einzelnen Unternehmen	42
1.2.1 Das Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang.....	42
1.2.2 Koordinationsmechanismen in marktwirtschaft- lichen Wirtschaftssystemen.....	44
1.3 Die Bedeutung von Unternehmenszielen.....	46
1.3.1 Die verschiedenen Zielkategorien	47
1.3.2 Beziehungen zwischen den Zielen	49
1.4 Die Steuerung des Unternehmens	51
1.4.1 Die produktiven Faktoren und das Leistungs- programm	52
1.4.2 Die zu steuernden Prozesse	56
1.5 Personalwesen.....	60
1.5.1 Personalplanung	61
1.5.1.1 Personalbedarfsplanung.....	62
1.5.1.2 Personalbestandsplanung.....	64
1.5.1.3 Personalbeschaffungsplanung.....	66
1.5.1.4 Personalfreisetzungplanung	67
1.5.1.5 Personalentwicklungsplanung	67
1.5.1.6 Personaleinsatzplanung.....	67
1.5.1.7 Personalkostenplanung	68
1.5.2 Personalentwicklung	69
1.5.3 Entgeltpolitik	69
2. Wahl einer geeigneten Rechtsform.....	71
2.1 Juristische und natürliche Personen	72
2.2 Firma.....	73

2.3	Gemeinnützigkeit	76
2.4	Rechtsformen im Überblick.....	77
2.4.1	Personenunternehmen	80
2.4.1.1	Einzelunternehmen, Einzelkaufmann, e.K., e.Kfm., e.Kfr.	80
2.4.1.2	Stille Gesellschaft	82
2.4.1.3	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)....	82
2.4.1.4	Offene Handelsgesellschaft (OHG, oHG).....	84
2.4.1.5	Kommanditgesellschaft (KG).....	86
2.4.1.6	GmbH & Co. OHG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. OHG und AG & Co. OHG.....	88
2.4.1.7	GmbH & Co. KG, UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG, AG & Co. KG und Ldt. & Co. KG.....	89
2.4.1.8	Partnerschaft, Partnerschafts- gesellschaft.....	92
2.4.1.9	Reederei (Partenreederei).....	93
2.4.1.10	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV).....	94
2.4.2	Kapitalgesellschaften	95
2.4.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH, gGmbH).....	96
2.4.2.2	Unternehmergeellschaft (haftungs- beschränkt) (UG (haftungsbeschränkt)).....	99
2.4.2.3	Aktiengesellschaft (AG)	100
2.4.2.4	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	105
2.4.2.5	Europäische Gesellschaft (SE, Europa-AG)	106
2.4.3	Besondere Rechtsformen.....	107
2.4.3.1	Vereine (eingetragener Verein (e.V.), wirtschaftlicher Verein (w.V.))	107
2.4.3.2	Genossenschaften (e.G.).....	109
2.4.3.3	Europäische Genossenschaft (SCE).....	111
2.4.3.4	Versicherungsverein auf Gegen- seitigkeit (VVaG).....	111
2.4.3.5	Stiftung	113
2.4.4	Körperschaften.....	118

2.5	Aufspaltung in Betriebs- und Vermögensgesellschaft	119
2.6	Aufsichtsrat	121
2.6.1	Aufgaben des Aufsichtsrats am Beispiel des Aufsichtsrats einer Aktiengesellschaft	121
2.6.2	Aufsichtsrat nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz	123
2.6.3	Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz	124
2.6.4	Aufsichtsrat nach dem Drittelpartizipationsgesetz von 2004	125
2.7	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	126
2.8	Unternehmenszusammenschlüsse	128
2.8.1	Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse	128
2.8.2	Arten der Unternehmenszusammenschlüsse	131
2.8.2.1	Kooperationen und Konzentration	131
2.8.2.2	Kartelle	133
2.8.2.3	Interessengemeinschaft	134
2.8.2.4	Konsortium, Arbeitsgemeinschaft	134
2.8.2.5	Joint Ventures	135
2.8.2.6	Verbundene Unternehmen	135
2.8.2.7	Holding	136
2.8.2.8	Konzern	136
2.8.2.9	Vereinigte Unternehmen (Trust)	138
2.9	Handelsregister, Unternehmensregister (EHUG)	139
2.10	Insolvenzverfahren	140
2.10.1	Restrukturierungsverfahren	141
2.10.2	Insolvenzgründe	142
2.10.3	Ablauf des Insolvenzverfahrens	144
2.10.4	Insolvenzplanverfahren	146
2.10.5	Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO)	147
2.10.6	Möglichkeiten zur Abwendung einer drohenden Insolvenz	148
2.10.7	Sanierungskonzept	149
3.	Externes Rechnungswesen	151
3.1	Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens	153
3.2	Die Buchhaltung	155
3.3	Aufbau des Geschäftsberichts	159
3.4	Erstellung und Veröffentlichung des Geschäftsberichts	162

3.5	Die Bilanz	164
3.5.1	Bilanzaufbau nach HGB	166
3.5.2	Erläuterung der Bilanzpositionen (§§ 268 ff. HGB)	170
3.5.3	Jahresabschluss nach IFRS	185
3.6	Die Gewinn- und Verlustrechnung	188
3.6.1	Gesamtkostenverfahren	190
3.6.2	Umsatzkostenverfahren	196
3.6.3	Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS und US-GAAP	198
3.7	Die Bewegungsbilanz und die Kapitalflussrechnung	200
3.8	Der Anhang	203
3.9	Der Anlagespiegel	204
3.10	Der Lagebericht	205
3.11	Der Konzernabschluss	207
3.12	Der Wirtschaftsprüferbericht	209
3.13	Möglichkeiten der Beeinflussung des Jahresüber- schusses nach HGB	211
3.13.1	Abschreibungsverfahren	214
3.13.1.1	Leistungsabschreibungsverfahren	216
3.13.1.2	Zeitabschreibungsverfahren	217
3.13.1.3	Geringwertige Wirtschaftsgüter	219
3.13.2	Anschaffungs- und Herstellungskosten	219
3.14	Rechnungslegung nach IFRS und US-GAAP	222
3.15	Jahresabschlussanalyse	225
3.15.1	Allgemeine Vorgehensweise	225
3.15.2	Jahresabschlusskennzahlen	227
3.15.2.1	Liquiditätskennzahlen	231
3.15.2.2	Cashflow-Kennzahlen	233
3.15.2.3	Vermögensstruktur	235
3.15.2.4	Kapitalstruktur	238
3.15.2.5	Rentabilität (Rendite)	239
3.16	Risikomanagement	246
3.17	Unternehmenfinanzierung	252
3.17.1	Innen- und Außenfinanzierung	252
3.17.2	Cash-Pooling	254
3.17.3	Leasing	256

3.17.4	Sale and lease back	256
3.17.5	Factoring	257
3.17.6	Finanzplanung	258
3.17.7	Ursachen finanzieller Risiken.....	260
3.17.8	Vorbeugemöglichkeiten gegen finanzielle Risiken.....	261
3.18	Rating	261
3.18.1	Ratingklassen	263
3.18.2	Ratinganforderungen.....	267
4.	Internes Rechnungswesen	269
4.1	Kosten- und Leistungsrechnung	272
4.1.1	Begriffliche Grundlagen der Kostenrechnung	276
4.1.2	Die stufenweise Verrechnung von Kosten.....	279
4.1.3	Typische Anwendungsformen der Kosten- rechnung	286
4.1.4	Exkurs: Leistungsorientierte Vergütung auf der Grundlage von Deckungsbeiträgen	289
4.2	Integrierte Unternehmensplanung	290
4.2.1	Erste Planungsrunde im Rahmen der operativen Planung.....	291
4.2.2	Abstimmung der Einzelpläne	292
4.2.3	Rollierende Planung	293
4.2.4	Strategische und taktische Planung.....	295
4.2.5	Verbindlichkeit der Planung	296
4.3	Controlling	298
4.3.1	Die kurzfristige Ergebnisrechnung (KER).....	298
4.3.2	Das Meeting.....	299
4.4	Investitionsrechnung	300
4.4.1	Kostenvergleichsrechnung.....	302
4.4.2	Gewinnvergleichsrechnung	303
4.4.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung.....	303
4.4.4	Amortisationsvergleichsrechnung.....	304
4.4.5	MAPI-Methode.....	304
4.4.6	Dynamische Investitionsrechenverfahren.....	305
4.4.7	Kapitalwertmethode	306
4.4.8	Annuitätenmethode	307
4.4.9	Interne Zinsfußmethode	308
4.4.10	Dynamische Amortisationsrechnung.....	308
4.4.11	VoFi-Methode	308

5. Strategisches Management	311
5.1 Das Leitbild als Rahmen für das strategische Management.....	313
5.2 Die Analyse des Unternehmens als Voraussetzung für die Formulierung der Strategie	317
5.2.1 Marktanalyse	318
5.2.1.1 Art des Leistungsprogramms.....	319
5.2.1.2 Kunden	320
5.2.1.3 Wettbewerb.....	323
5.2.2 Interne Analyse.....	324
5.2.2.1 Marktbearbeitung	325
5.2.2.2 Produkt- und Sortimentspolitik	326
5.2.2.3 Einsatz betrieblicher Faktoren.....	327
5.2.2.4 Führung	328
5.2.3 Besondere Techniken der strategischen Unternehmensanalyse für größere Unternehmen.....	329
5.2.3.1 Festlegung Strategischer Geschäftseinheiten	329
5.2.3.2 Lebenszyklusanalyse	330
5.2.3.3 Portfolio-Analyse	332
5.3 Bestimmung der Strategie.....	334
5.3.1 Spektrum strategischer Ziele	334
5.3.2 Strategische Erfolgsposition (SEP)	336
5.3.3 Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie.....	338
5.4 Systematisches Strategie-Controlling.....	338
5.4.1 Klassische Strategie-Kontrolle	339
5.4.2 Die Balanced Scorecard.....	340
5.5 Strategiebestimmung im Rahmen eines moderierten Workshops	344
5.5.1 Grundverständnis eines moderierten Strategieworkshops	346
5.5.2 Anwendung des sokratischen Gesprächs	346
6. Organisation	349
6.1 Aufbau- und Ablauforganisation	352
6.1.1 Grundlagen der Aufbauorganisation	353
6.1.1.1 Zentralisierung und Dezentralisierung	353
6.1.1.2 Kompetenzen und Weisungsbefugnisse	355

6.1.2	Grundlagen der Ablauforganisation	361
6.2	Projektorganisation	365
6.2.1	Projektstruktur	366
6.2.2	Netzplantechnik.....	368
6.3	Organisationsgestaltung.....	371
6.3.1	Das klassische Analyse-Synthese-Konzept	372
6.3.2	Methodische Grundlagen der Organisationsanalyse.....	374
6.3.2.1	Das Dokumentenstudium	374
6.3.2.2	Die Beobachtung	374
6.3.2.3	Die Multimomentstudie	375
6.3.2.4	Die Befragung.....	376
6.3.2.5	Die Selbstaufschreibung	376
6.3.3	Ansätze zur Verbesserung der Organisation.....	378
6.3.3.1	Standardisierung	378
6.3.3.2	Erhöhung der Effizienz.....	379
6.3.3.3	Erhöhung der Effektivität	380
6.3.3.4	Qualitätsmanagement	381
6.3.3.5	Ideen-Management	383
6.3.4	Ausgewählte Instrumente der Organisations- gestaltung.....	385
6.3.4.1	Formular	386
6.3.4.2	Organisationshandbuch	386
6.3.4.3	Organigramme	387
6.3.4.4	Funktionendiagramme.....	387
6.3.4.5	Programm-Ablauf-Pläne / Fluss- diagramme	388
6.3.4.6	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)	389
6.3.4.7	Stellenbeschreibungen.....	390
6.3.5	Einsatz der Datenverarbeitung (DV) als Handlungsrahmen für die Organisations- gestaltung	391
6.3.5.1	ERP (Enterprise Resource Planning)-Systeme	391
6.3.5.2	Logistik-Software.....	392
6.3.5.3	Dokumentenmanagement	393
6.3.5.4	Groupware und Workflowsysteme.....	394

Inhaltsverzeichnis

6.4	Lernende Organisation	395
6.4.1	Kommunikations- und Organisations- entwicklung	396
6.4.2	Wissensmanagement	398
7.	Führung.....	401
7.1	Erfolgreiche Führung.....	403
7.2	Führungsgrundsätze	406
7.2.1	Pflichtgrundsätze der Führung	406
7.2.2	Grundsätze fairer Führung.....	409
7.3	Führungsaufgaben	414
7.4	Führungsinstrumente.....	419
7.4.1	Protokoll und Statut.....	420
7.4.2	Die Aufgabenanalyse	422
7.4.3	Das Teamgespräch.....	425
7.4.4	Das Mitarbeitergespräch (Jahresgespräch, Orientierungsgespräch)	427
7.4.5	Zeitmanagement	428
7.4.6	Aktives Zuhören und Feedback	430
7.4.7	Regelmäßige Entsorgung von überflüssigem Ballast	432
	Stichwortverzeichnis.....	435