

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 Personalfreisetzungsplanung	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 Ltd. & 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	Unternehmergesellschaft (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 Drittelbeteiligungs- gesetz 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	Unternehmensfinanzierung	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

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