

Mitglieder des internationalen Beraterkreises

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Bloech, Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Leandro Cañibano, Universidad Autónoma de Madrid

Prof. Dr. Dr. h. c. Jochen Drukarczyk, Universität Regensburg

Prof. Dr. Giuseppe Galassi, Università degli Studi di Parma

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Robert Hansen, Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Christopher Hossfeld, ESCP Europe Paris

Prof. Dr. Tetsuo Kobayashi, Universität Kobe

Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt/M.

Prof. Dr. Heinz Kußmaul, Universität des Saarlandes

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer, Universität des Saarlandes

Schweitzer/Baumeister

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen

Von

Prof. Dr. Alexander Baumeister, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Bloech,
Prof. Dr. Dr. h. c. Jochen Drukarczyk, Prof. Dr. Jana Eberlein,
Dr. Sabrina Falk, Prof. Dr. Dr. Fabian J. Froese, Prof. Dr. Jetta Frost,
Prof. Dr. Jutta Geldermann, Prof. Dr. Jens Grundei, Dr. Andreas
Haaker, Dr. Matthias Häußler, Dr. Fabian Hattke, Prof. Dr. Markus
Ilg, Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Prof. Dr. Helmut Krcmar, Prof. Dr.
Heinz Kußmaul, Prof. Dr. Sebastian Lobe, Prof. Dr. Peter C. Lorson,
Dr. Erko Martins, Prof. Dr. Alwine Mohnen, Prof. Dr. Stefan Müller,
Prof. Dr. Alexander Pohl, Prof. Dr. Daniel Reimsbach, Prof. Dr. Lutz
Richter, Prof. Dr. Silvia Rogler, Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm
Scheer, Prof. Dr. Raimund Schirmeister, Prof. Dr. Wolfgang
Schünemann, Prof. Dr. Marcell Schweitzer, Prof. Dr. Marcus
Schweitzer, Prof. Dr. Thomas Spengler, Prof. Dr. Till Talaulicar,
Prof. Dr. Ernst Troßmann, Prof. Dr. Patrick Velte, Prof. Dr. Rolf
Weiber, Prof. Dr. Wolf Wenger, Prof. Dr. Clemens Werkmeister

11., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15801 0](http://ESV.info/978%203%20503%2015801%200)

Hinweis für die Leser:

Umfangreiche Materialien zur Vertiefung des Stoffs
– mit Fragen und Antworten zur Übung,
für die Prüfungsvorbereitung und zum Selbststudium –
stehen auf einer speziell eingerichteten Website
kostenlos zum Download bereit unter
<http://ABWL.ESV.info>

1.–10. Auflage 1983–2011
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart/
UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

ISBN 978 3 503 15801 0

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Satz: multitext, Berlin
Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Dieses Lehrbuch der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre ist in der 1. Auflage dreibändig im Jahr 1983 im Verlag Lucius & Lucius erschienen. Es hat in den vergangenen 30 Jahren zehn Auflagen und mehrere Nachdrucke erreicht, sodass es mittlerweile als anerkanntes Standardwerk gelten darf. In dieser Zeit haben sich nicht nur das Wirtschaften in Unternehmen und der Erkenntnisstand des Faches dynamisch fortentwickelt, sondern auch die fachspezifische Didaktik und Methodik. Mit dieser Entwicklung hat das Lehrbuch insbesondere dank des Einsatzes stets renommierter und in ihrem Fach ausgewiesener Experten bisher bestmöglich Schritt gehalten und den Leser an den jeweils neuesten Erkenntnisstand herangeführt. Dieser Zielvorstellung bleiben wir auch mit der 11. Auflage im Erich Schmidt Verlag verpflichtet.

In dieser 11., völlig neu bearbeiteten Auflage machen wir gleichwohl fachlich einen größeren Entwicklungsschritt, mit dem wir auch auf die jüngste Kritik an der Aussage- und Gestaltungskraft der Wirtschaftswissenschaft – und damit auch der Betriebswirtschaftslehre – reagieren. Um dieser Aufgabe zu genügen, haben wir das Werk einer umfassenden Überarbeitung unterzogen und ihm mit neuen Elementen den Charakter eines aktuellen, anwendungsorientierten, aber zugleich methodisch fundierten Lehrbuchs verliehen. Dabei lassen wir uns vor allem von den Grundsätzen der Interdisziplinarität, Internationalität, IT-Unterstützung und Studierfreundlichkeit leiten. Gestützt auf diese Grundsätze führen wir den/die Leser/in von den angrenzenden Disziplinen Geschichte, Wissenschaftstheorie, Ethik, Soziologie, Mathematik und Informationsmanagement hin zu den betriebswirtschaftlichen Kernfragen des Wirtschaftens in Unternehmen.

Die neuen Elemente dieses Lehrbuchs sind:

- ▷ *Ausgabe in einem Gesamtband:* Die bisherigen drei Einzelbände des Lehrbuchs sind nun in einem inhaltlich geschlossenen Gesamtband zusammengefasst.
- ▷ *Innovative Akzente:* Das Lehrbuch bietet neue Aspekte insbesondere zu den Themen Unternehmensethik, Ordnungsstrukturen, Steuerstrukturen, Rechtsstrukturen, Globalisierung, Supply Chain Management, nationale und internationale Rechnungslegung, Marketing sowie Controlling-Systeme.

- ▷ *Internationaler Beraterkreis*: Zur Unterstützung mit neuen Ideen und Sichtweisen, zur Förderung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im In- und Ausland und zur Sicherung der Kooperation mit der internationalen Gemeinschaft der lehrenden und forschenden Betriebswirte werden renommierte Professoren/innen in einen internationalen Beraterkreis eingeladen.
- ▷ *Modulare Gliederung*: Der umfangreiche Stoff des Faches ist in fünf Kapitel mit 21 Modulen übersichtlich gegliedert. Jedes Modul umfasst auf ca. 50 Seiten den Stoff für zwei Semesterwochenstunden.
- ▷ *Gemeinsame Autorenschaft*: Jedes Modul wird von mindestens zwei kompetenten Autoren/innen verfasst, die dank ihrer Verschiedenheit von Alter, Herkunft und Wissenschaftsauffassung in ihrer Gesamtheit die Gewähr dafür bieten, dass keine bestimmte „Schule“ den Charakter des neuen Lehrbuchs dominiert. Auf diese Weise wird bei allem Streben nach Einheitlichkeit in der Darstellung ein getreues Abbild des pluralistischen Charakters der Ideen und Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre dokumentiert.
- ▷ *Didaktische Gestaltung*: Der Text der Module wird durch neue Didaktik-Elemente (z.B. Definitionen, Merksätze, Beispiele, Abbildungen, Tabellen, Statistiken) und durch typografische Hervorhebungen lernfreundlich gestaltet.
- ▷ *Online-Materialien*: Für jedes Modul werden weiterführende Unterlagen zum Download angeboten, die zahlreiche Lernhilfen umfassen (z.B.: Grundsätze der Motivation zum Studium und zum Verhalten im Studium, Hinweise auf Prüfungsvorbereitungen, Fragen und Antworten zum Stoff aller Module, Aufgaben und Lösungen, kleine praktische Fälle, Leitfaden zur Lernkontrolle, ergänzende Abbildungen, ausführliche Literaturverzeichnisse). Im Impressum ist der Zugriff auf <http://ABWL.ESV.info> beschrieben.

Zu unserer Freude hat unsere Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in den letzten Jahren auch international auf sich aufmerksam gemacht. Dieses Interesse hat in mehreren Übersetzungen seinen Niederschlag gefunden. So dürfen wir auf die Übersetzung ins Chinesische, ins Russische und ins Japanische verweisen. Durch unseren Beraterkreis wollen wir diese internationale Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre weiter fördern.

Ursprünglich war geplant, dass Herr Professor Dr. Karlheinz Küting die 11. Auflage der Schrift wesentlich mit tragen sollte. In den vorbereitenden Schritten hat er auch mit großer Begeisterung zur neuen Struktur beigetragen. Sein unerwarteter Tod hat eine große Lücke gerissen, die wir mit dem nun fertigen Werk und als Duo Schweitzer/Baumeister hoffentlich in seinem Sinne geschlossen haben.

Bis zur 10. Auflage haben uns Kollegen/innen und Studierende, die mit unserem Lehrbuch arbeiten, wertvolle Hinweise und Ratschläge für Verbesserungen gegeben. Wir würden es begrüßen, wenn wir auch zukünftig mit dieser Begleitung und Rückmeldung des Einsatzerfolgs in der Lehre rechnen könnten.

Allen Mitarbeitern/innen sowie den Damen und Herren im Erich Schmidt Verlag, die unser Lehrbuch mit Sorgfalt betreut haben, sprechen wir unseren herzlichen Dank aus.

Tübingen und Saarbrücken, Januar 2015

Marcell Schweitzer
Alexander Baumeister

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Erstes Kapitel	
Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft	1
Modul 1: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre unter Rationalitäts- und Moralitätsaspekten <i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	3
Modul 2: Geschichte und Denker der Betriebswirtschaftslehre <i>(Peter Lorson, Matthias Häußler, Erko Martins)</i>	47
Zweites Kapitel	
Wirtschaftliche und rechtliche Strukturen des Wirtschaftens	93
Modul 3: Grundlagen der Corporate Governance <i>(Jens Grundei, Till Talaulicar)</i>	95
Modul 4: Steuerstrukturen – Besteuerung in Deutschland auch im internationalen Kontext <i>(Heinz Kußmaul, Lutz Richter)</i>	143
Modul 5: Deutsche und Europäische Rechtsstrukturen der Privatgesellschaften <i>(Wolfgang B. Schünemann, Stefan Müller)</i>	193
Modul 6: Globale Strukturen des Wirtschaftens <i>(Jutta Geldermann, Fabian Froese)</i>	243
Drittes Kapitel	
Grundlagen und Instrumente der Führung	291
Modul 7: Grundlagen der Unternehmensführung <i>(Alwine Mohnen, Sabrina Falk)</i>	293
Modul 8: Grundlagen der Planung und Steuerung <i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	325

Modul 9: Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung der Organisation	373
<i>(Jetta Frost, Fabian Hattke)</i>	
Modul 10: Grundlagen der Personalplanung und Personalführung	417
<i>(Hugo Kossbiel, Thomas Spengler)</i>	
Modul 11: Grundlagen des Informationsmanagements	465
<i>(Helmut Krcmar, August-Wilhelm Scheer)</i>	
Viertes Kapitel	
Grundlagen des Wirtschaftens in Phasen des Unternehmensprozesses	509
Modul 12: Grundlagen der Innovationswirtschaft	511
<i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	
Modul 13: Grundlagen der Produktionswirtschaft	555
<i>(Jürgen Bloech, Jutta Geldermann)</i>	
Modul 14: Grundlagen des Marketings	615
<i>(Rolf Weiber, Alexander Pohl)</i>	
Modul 15: Grundlagen der Investitionsplanung und Investitionsrechnung	665
<i>(Raimund Schirmeister, Daniel Reimsbach)</i>	
Modul 16: Grundlagen der Finanzierung	715
<i>(Jochen Drukarczyk, Sebastian Lobe)</i>	
Modul 17: Grundlagen des Supply Chain Managements	769
<i>(Ernst Troßmann, Wolf Wenger)</i>	
Fünftes Kapitel	
Grundlagen der Unternehmensrechnung	817
Modul 18: Grundlagen der externen Rechnungslegung	819
<i>(Andreas Haaker, Patrick Velte)</i>	
Modul 19: Grundlagen der internationalen Rechnungslegung	871
<i>(Patrick Velte, Andreas Haaker)</i>	
Modul 20: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung	929
<i>(Jana Eberlein, Silvia Rogler)</i>	
Modul 21: Systeme des Controllings	981
<i>(Alexander Baumeister, Markus Ilg, Clemens Werkmeister)</i>	
Autorenverzeichnis	1031
Stichwortverzeichnis	1039

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Erstes Kapitel	
Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft	1
Modul 1: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre unter Rationalitäts- und Moralitätsaspekten <i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	3
1.1 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre unter Rationalitätsaspekten – Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre –	3
1.1.1 <i>Allgemeine und Spezielle Betriebswirtschaftslehren</i>	4
1.1.2 Erfahrungsbereich der Betriebswirtschaftslehre	5
1.1.2.1 Kulturbereich als Erfahrungsbereich	5
1.1.2.2 Kennzeichnung der Betriebsarten	6
1.1.2.2.1 Begriff des Betriebes	6
1.1.2.2.2 Unternehmen und Haushalte als Betriebsarten	6
1.1.2.2.2.1 Unternehmen als Betriebe der Fremdbedarfsdeckung	6
1.1.2.2.2.2 Haushalt als Betrieb der Eigenbedarfsdeckung	8
1.1.2.2.2.3 Tiefere Betriebsklassifikationen	9
1.1.2.3 Betriebs- und Unternehmensauffassungen in der Betriebswirtschaftslehre	12
1.1.2.3.1 Betriebsauffassungen in der Betriebswirtschaftslehre	12
1.1.2.3.2 Unternehmensauffassungen in der Betriebswirtschaftslehre.	14
1.1.2.4 Menschenbilder in der Betriebswirtschaftslehre.	15
1.1.3 Problembereich der Betriebswirtschaftslehre	18
1.1.3.1 Wirtschaften als Problembereich	18
1.1.3.1.1 Ableitungsproblematik des Problembereichs	18
1.1.3.1.2 Vorschläge zum Problembereich in der Literatur.	18
1.1.3.1.2 Ziele des Wirtschaftens	20
1.1.3.1.3 Interpretation des Optimierungspostulats	23
1.1.3.1.4 Wirtschaften bei Sicherheit, Risiko und Unsicherheit	24
	IX

1.1.3.5	Zusammenhang zwischen Erfahrungsbereich, Problem- bereich und Wissenschaftszielen	25
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 1.1.	26
1.2	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre unter Moralitäts- aspekten – Grundfragen der Unternehmensethik –	27
1.2.1	<i>Ethik in der Wirtschaftswissenschaft</i>	27
1.2.2	<i>Ethische Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens.</i>	29
1.2.2.1	Definitionen ethischer Grundbegriffe	29
1.2.2.2	Module der ethischen Fundierung wirtschaftlichen Entscheidens	30
1.2.3	<i>Darstellung und Würdigung der Module zur ethischen Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens</i>	<i>35</i>
1.2.3.1	Deskriptives Modul: Ethische Fundierung des wirtschaft- lichen Entscheidens durch ein deskriptives Aussagensystem	35
1.2.3.1.1	Grundlagen der wissenschaftlichen Beschreibung ethischer Werte	35
1.2.3.1.2	Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns als deskriptives Aussagensystem.	36
1.2.3.2	Theoretisches Modul: Ethische Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens durch eine Theorie der Unternehmensethik.	38
1.2.3.2.1	Grundzüge der Theorie der Unternehmensethik.	38
1.2.3.2.2	Bedeutung der Theorie der Unternehmensethik für die ethische Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens	40
1.2.3.3	Pragmatisches Modul: Ethische Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens durch eine Politik der Unternehmensethik.	40
1.2.3.3.1	Grundzüge der Politik der Unternehmensethik.	40
1.2.3.3.2	Bedeutung der Politik der Unternehmensethik für die ethische Fundierung des Entscheidens.	41
1.2.3.4	Normatives Modul: Ethische Fundierung des wirtschaft- lichen Entscheidens durch eine Werturteilskonzeption	42
1.2.3.4.1	Grundzüge der Werturteilskonzeption	42
1.2.3.4.2	Bedeutung der Werturteilskonzeption für die ethische Fundierung des wirtschaftlichen Entscheidens	43
	Quellen	44
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 1.2.	45
Modul 2:	Geschichte und Denker der Betriebswirtschaftslehre	47
	<i>(Peter Lorson, Matthias Häußler, Erko Martins)</i>	
2.1	Geschichte der Betriebswirtschaftslehre	47
2.1.1	<i>Alte Geschichte (ca. 3000 v. Chr. bis ca. 1600 n. Chr.).</i>	<i>48</i>
2.1.1.1	Von ersten Buchhaltungen zu lehrbaren Verfahrens- techniken	48
2.1.1.2	Frühe Wirtschaftsbetriebslehren	49

2.1.1.3	Entwicklung theoretischer Grundlagen für gesicherte Erkenntnisse	50
2.1.1.4	Zu Faktoren erfolgreichen Wirtschaftens (Zahlen und Doppik)	50
2.1.1.5	Zu frühen Geschäftsgrundsätzen	51
2.1.1.6	Zu rationalen und kausalen Analysen	52
2.1.2	<i>Mittlere Geschichte (ca. 1600 bis 1900)</i>	52
2.1.2.1	Zu ersten Lehrsystemen einer betriebswirtschaftlichen Handlungswissenschaft	52
2.1.2.2	Zur Kameralwissenschaft.	54
2.1.3	<i>Neuere Geschichte</i>	55
2.1.3.1	Betriebswirtschaftliche Problemstellungen innerhalb der Volkswirtschaftslehre	55
2.1.3.2	Entwicklung bis zum Zweiten Weltkrieg	56
2.1.3.3	Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg.	58
2.1.3.4	Reflexionen von Entwicklungsgeschichte und Status Quo in der Betriebswirtschaftslehre	60
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 2.1	62
2.2	Denker der Betriebswirtschaftslehre	62
2.2.1	<i>Eugen Schmalenbach (1873–1955)</i>	62
2.2.1.1	Werdegang	62
2.2.1.2	Schmalenbach als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	64
2.2.1.3	Schmalenbachs Lehre der Betriebswirtschaft	64
2.2.1.4	Schmalenbachs Bedeutung für die institutionelle Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	65
2.2.1.5	Heutige Bedeutung	66
2.2.1.6	Wichtige Publikationen von Eugen Schmalenbach	66
2.2.2	<i>Heinrich Nicklisch (1876–1946)</i>	66
2.2.2.1	Werdegang	62
2.2.2.2	Nicklisch als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	67
2.2.2.3	Nicklischs Lehre der Betriebswirtschaft	67
2.2.2.4	Nicklischs Bedeutung für die institutionelle Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	69
2.2.2.5	Heutige Bedeutung	70
2.2.2.6	Wichtige Publikationen von Heinrich Nicklisch	70
2.2.3	<i>Wilhelm Rieger (1878–1971)</i>	70
2.2.3.1	Werdegang	70
2.2.3.2	Rieger als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	71
2.2.3.3	Heutige Bedeutung	72
2.2.3.4	Wichtige Publikationen von Wilhelm Rieger	73
2.2.4	<i>Erich Gutenberg (1897–1984)</i>	73
2.2.4.1	Werdegang	73

2.2.4.2	Gutenberg als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	74
2.2.4.3	Heutige Bedeutung	77
2.2.4.4	Wichtige Publikationen von Erich Gutenberg	78
2.2.5	<i>Karl Käfer (1898–1999)</i>	78
2.2.5.1	Werdegang	78
2.2.5.2	Käfer als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	79
2.2.5.3	Wichtige Publikationen von Karl Käfer	80
2.2.6	<i>Erich Kosiol (1899–1990)</i>	80
2.2.6.1	Werdegang	80
2.2.6.2	Erich Kosiol als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	82
2.2.6.3	Heutige Bedeutung	83
2.2.6.4	Wichtige Publikationen von Erich Kosiol	83
2.2.7	<i>Hans Ulrich (1919–1997)</i>	84
2.2.7.1	Werdegang	84
2.2.7.2	Ulrich als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	85
2.2.7.3	Wichtige Publikationen von Hans Ulrich	85
2.2.8	<i>Erich Loitlsberger (1921–2003)</i>	86
2.2.8.1	Werdegang	86
2.2.8.2	Loitlsberger als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	87
2.2.8.3	Wichtige Publikationen von Erich Loitlsberger	87
2.2.9	<i>Günter Wöhe (1924–2007)</i>	88
2.2.9.1	Werdegang	88
2.2.9.2	Wöhe als Denker der Betriebswirtschaftslehre – ausgewählte Aspekte	89
2.2.9.3	Heutige Bedeutung	90
2.2.9.4	Wichtige Publikationen von Günter Wöhe	90
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 2.2	91

Zweites Kapitel

Wirtschaftliche und rechtliche Strukturen des Wirtschaftens 93

Modul 3: Grundlagen der Corporate Governance 95
(*Jens Grundei, Till Talaulicar*)

3.1 Begriff, Entwicklung und Bedeutung der Corporate Governance 96

3.1.1 *Konzeptionelle Grundlegungen und Anwendungsbereiche* 96

3.1.2 *Enges und breites Verständnis der Corporate Governance* 98
Engeres Begriffsverständnis 98
Weiteres Begriffsverständnis 103

3.1.3 *Globalisierung der Kapitalmärkte* 103
Verbreitung von Corporate Governance-Kodizes 103
OECD-Grundsätze der Corporate Governance 104

3.1.4	<i>Krisen als Treiber der Corporate Governance-Bewegung . . .</i>	106
	Managerialismus-Theorie	106
	Stewardship-Theorie	107
	Internationale und nationale Entwicklungen	108
3.2	Grundfragen und Gestaltungsprobleme der Corporate Governance.	111
3.2.1	<i>Vertragstheoretische Grundlegungen</i>	111
3.2.2	<i>Governance-Mechanismen</i>	113
	Einordnung	113
	Organkontrolle	114
	Marktkontrolle	115
3.2.3	<i>Governance-Prinzipien.</i>	117
	Einordnung	117
	Struktur-bezogene Governance-Prinzipien	118
	Personen-bezogene Governance-Prinzipien	119
	Prozess-bezogene Governance-Prinzipien.	120
3.3	Das dualistische System der deutschen Corporate Governance.	121
3.3.1	<i>Überblick</i>	121
3.3.2	<i>Hauptversammlung</i>	122
	Aufgaben und Zuständigkeiten	122
	Praxis der Hauptversammlung	124
	Struktur der Anteilseigner in Deutschland	126
3.3.3	<i>Vorstand.</i>	127
	Aufgaben und Zuständigkeiten	127
	Personelle Besetzung, Organisation und Vergütung	128
3.3.4	<i>Aufsichtsrat</i>	132
	Aufgaben und Zuständigkeiten	132
	Personelle Besetzung, Organisation und Vergütung	133
3.3.5	<i>Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat</i>	136
3.3.6	<i>Mitbestimmung.</i>	140
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 3.	142
Modul 4:	Steuerstrukturen – Besteuerung in Deutschland auch im internationalen Kontext	143
	<i>(Heinz Kußmaul, Lutz Richter)</i>	
4.1	Steuerliche Grundlagen	143
4.1.1	<i>Einordnung und Aufgaben der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre</i>	144
4.1.2	<i>Steuerliche Gewinnermittlung</i>	145
4.1.3	<i>Steuerbegriff</i>	146
4.1.4	<i>Steuertatbestand im weiteren Sinne</i>	147

4.2	Wichtigste Steuerarten des deutschen Steuersystems	148
4.2.1	<i>Systematisierung der Steuerarten</i>	148
4.2.2	<i>Einkommensteuer</i>	150
4.2.2.1	Charakteristik	150
4.2.2.2	Steuersubjekt	150
	Unbeschränkte Steuerpflicht	150
	Beschränkte Steuerpflicht	151
4.2.2.3	Steuerobjekt und Steuerbemessungsgrundlage	151
4.2.2.3.1	Überblick und Systematik	151
4.2.2.3.2	Die sieben Einkunftsarten	153
4.2.2.3.2.1	Bedeutung der Zuordnung	153
4.2.2.3.2.2	Gewinneinkunftsarten	154
	Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft (§§ 13–14a EStG)	154
	Einkünfte aus Gewerbebetrieb (§§ 15–17 EStG)	155
	Einkünfte aus selbstständiger Arbeit (§ 18 EStG)	155
4.2.2.3.2.3	Überschusseinkunftsarten	155
	Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit (§ 19 EStG)	156
	Einkünfte aus Kapitalvermögen (§ 20 EStG)	156
	Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung (§ 21 EStG)	157
	Sonstige Einkünfte (§§ 22 und 23 EStG)	158
4.2.2.3.3	Betriebsausgaben und Werbungskosten	158
4.2.2.3.4	Behandlung von Verlusten	159
4.2.2.3.5	Sonderausgaben und außergewöhnliche Belastungen	160
4.2.2.4	Steuertarif	161
4.2.2.5	Erhebung der Einkommensteuer	162
4.2.3	<i>Körperschaftsteuer</i>	163
4.2.3.1	Charakteristik	163
4.2.3.2	Steuersubjekt	163
	Unbeschränkte Steuerpflicht	164
	Beschränkte Steuerpflicht	164
4.2.3.3	Steuerobjekt und Steuerbemessungsgrundlage	165
4.2.3.4	Steuertarif und Besteuerungsverfahren	166
4.2.3.5	Körperschaftsteuerliche Sonderfragen	167
4.2.3.5.1	Verdeckte Gewinnausschüttungen	167
4.2.3.5.2	Betriebsausgabenabzug für Zinsaufwendungen	168
4.2.3.5.3	Besonderheiten beim Verlustabzug	169
4.2.4	<i>Gewerbsteuer</i>	170
4.2.4.1	Charakteristik	170
4.2.4.2	Steuersubjekt	171
4.2.4.3	Steuerobjekt	171
4.2.4.4	Steuerbemessungsgrundlage	173
4.2.4.5	Steuertarif	173
4.2.5	<i>Umsatzsteuer</i>	174
4.2.5.1	Charakteristik	174
4.2.5.2	Steuersubjekt	175
4.2.5.3	Steuerobjekt und Steuerbemessungsgrundlage	176
4.2.5.4	Steuersätze	177

4.2.5.5	Vorsteuerabzug	178
4.2.5.6	Besteuerungsverfahren und Besteuerungsformen	178
4.2.6	<i>Annexsteuern zur Einkommen- und Körperschaftsteuer</i>	179
4.3	Einfluss der Besteuerung auf unternehmerische Entscheidungen	180
4.4	Besteuerung der internationalen Unternehmenstätigkeit	182
4.4.1	<i>Prinzipien des internationalen Steuerrechts und der Doppelbesteuerung</i>	182
4.4.1.1	Grundprinzipien des internationalen Steuerrechts.	182
4.4.1.2	Formen und Ursachen der internationalen Doppelbesteuerung	183
4.4.2	<i>Methoden zur Vermeidung der internationalen Doppelbesteuerung</i>	184
4.4.2.1	Generelle Methoden zur Reduktion der Doppelbesteuerung sowie unilaterale Maßnahmen seitens Deutschland	184
	Freistellungsmethode	184
	Anrechnungsmethode	184
	Abzugsmethode	185
	Pauschalierung und Erlass	186
4.4.2.2	Bilaterale Maßnahmen zur Reduktion der Doppelbesteuerung am Beispiel des OECD-Musterabkommens	186
4.4.2.2.1	Grundlegende Bedeutung des OECD-Musterabkommens und der Doppelbesteuerungsabkommen.	186
4.4.2.2.2	Geltungsbereich des Abkommens	187
4.4.2.2.3	Anwendung der Schrankennormen	188
4.4.2.2.4	Anwendung der Methodenartikel	191
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 4.4	192
Modul 5:	Deutsche und Europäische Rechtsstrukturen der Privatgesellschaften	193
	<i>(Wolfgang B. Schünemann, Stefan Müller)</i>	
5.1	Begriff und wirtschaftspraktische Bedeutung der Privatgesellschaften	194
5.1.1	<i>Privatgesellschaften als „Rechtsform“ eines Unternehmens</i>	194
5.1.2	<i>Arten von Privatgesellschaften</i>	194
5.1.3	<i>Strukturmerkmale der juristischen Personen („Körperschaften“, „Kapitalgesellschaften“)</i>	197
5.1.4	<i>Strukturmerkmale der Gesamthandsgesellschaften („Personengesellschaften“)</i>	199
5.1.5	<i>Begriff der Handelsgesellschaften</i>	201
5.1.6	<i>Rechtsformwahl und Gestaltungsoptionen</i>	203
5.1.6.1	Kriterien bei der Rechtsformwahl.	203

5.1.6.2	Regelungsbereiche und Gestaltungsspielräume von Gesellschaftsverträgen.	206
5.1.6.3	Kombination von Gesellschaften	208
5.2	Rechtsformen der Privatgesellschaften	209
5.2.1	<i>Gesamthandsgesellschaften (Personengesellschaften)</i>	209
5.2.1.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	209
5.2.1.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	213
5.2.1.3	Kommanditgesellschaft (KG)	216
5.2.1.4	Exkurs: Stille Gesellschaft und Unterbeteiligung	220
5.2.1.5	Partnerschaftsgesellschaft (Partnerschaft)	221
5.2.1.6	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	223
5.2.2	<i>Juristische Personen („Körperschaften“,</i> <i>„Kapitalgesellschaften“)</i>	224
5.2.2.1	Eingetragener Verein (e.V.) und wirtschaftlicher Verein . . .	224
5.2.2.2	Die Stiftung	224
5.2.2.3	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt)	225
5.2.2.4	Europäische Privatgesellschaft (EPG, SPE, „Europa-GmbH“)	231
5.2.2.5	Aktiengesellschaft (AG) mit Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).	232
5.2.2.5.1	Wesen und Kapitalstruktur.	232
5.2.2.5.2	Rechtsstatus der Aktionäre, Hauptversammlung.	234
5.2.2.5.3	Vorstand und Aufsichtsrat	236
5.2.2.5.4	Verfassung der Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).	238
5.2.2.6	Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) . . .	238
5.2.2.7	Die eingetragene Genossenschaft (e.G.)	239
5.2.2.8	Europäische Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea, SCE)	240
5.2.2.9	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG).	241
5.3	Rechtliches Umfeld der Privatgesellschaften	241
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 5	242
Modul 6:	Globale Strukturen des Wirtschaftens	243
	<i>(Jutta Geldermann, Fabian Froese)</i>	
6.1	Einleitung	243
6.2	Internationale Rahmenbedingungen	246
6.2.1	<i>Kulturelle Rahmenbedingungen</i>	246
6.2.1.1	Definition und Bedeutung von Kultur	247
6.2.1.2	Kulturelle Einflussfaktoren	248
6.2.1.3	Kulturmodelle.	250
6.2.1.4	Umgang mit kulturellen Unterschieden	252
6.2.2	<i>Politische und rechtliche Rahmenbedingungen</i>	253
6.2.2.1	Politische Systeme	253
6.2.2.2	Politisches Risiko	254
6.2.2.3	Rechtssysteme	255

6.2.3	<i>Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	257
6.3	Internationalisierungsstrategien	258
6.3.1	<i>Motive für Internationalisierung</i>	258
	Verlagerung von Kernkompetenzen	258
	Deckung der Produktentwicklungskosten über die Absatzmenge	258
	Nutzung von Größendegressionseffekten	259
	Gestaltung der weltweiten Wertschöpfungskette	259
6.3.2	<i>Vergleich von multinationalen und globalen Strategien</i>	260
6.3.3	<i>Markteintrittsstrategien</i>	261
6.4	Globales Supply Chain Management	265
6.4.1	<i>Rohstoffe</i>	
6.4.2	<i>Produktion</i>	267
6.4.3	<i>Transport</i>	269
6.4.3.1	Seefracht	269
6.4.3.2	Luftfracht	270
6.4.4	<i>Vertrieb und Handel</i>	271
6.4.5	<i>Internationale Standortwahl</i>	273
6.4.6	<i>Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalen Wirtschaft</i>	274
6.4.7	<i>Risikomanagement im globalen Supply Chain Management</i>	276
6.5	Internationales Personalmanagement	277
6.5.1	<i>Strategisches internationales Personalmanagement</i>	278
6.5.2	<i>Rekrutierung von Expatriates</i>	280
6.5.3	<i>Vorbereitung und Training von Expatriates</i>	282
6.5.4	<i>Eingewöhnung der Expatriates im Gastland</i>	284
6.5.5	<i>Rückkehr der Expatriates</i>	286
6.6	Fazit	288
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 6	288

Drittes Kapitel

Grundlagen und Instrumente der Führung 291

Modul 7: Grundlagen der Unternehmensführung 293

(Alwine Mohnen, Sabrina Falk)

**7.1 Unternehmensführung – Definition, Instrumente
und Funktionen** 293

7.1.1 *Führungsbegriffe und Instrumente der Unternehmens-
führung* 293

7.1.2 *Theoretische Ansätze der Unternehmensführung* 295

7.2 Führungstheorien und -prinzipien 298

7.2.1 *Führungstheoretische Konzepte* 298

7.2.1.1	Eigenschaftsorientierter Ansatz	299
7.2.1.2	Verhaltensorientierter Ansatz	300
7.2.1.2.1	Iowa-, Ohio- und Michigan-Studien	300
7.2.1.2.2	Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt	302
7.2.1.2.3	Managerial Grid von Blake und Mouton	304
7.2.1.3	Situationsorientierter Ansatz	305
7.2.1.4	Transformationale versus transaktionale Führung	306
	Beispiel aus der Unternehmenspraxis: Deutsche Bahn AG	308
7.2.2	<i>Führungsprinzipien</i>	308
	Beispiel aus der Unternehmenspraxis: ProSiebenSat.1 Group	309
7.3	Gestaltung von Anreizsystemen als Bestandteil der Unternehmensführung	310
7.3.1	<i>Monetäre Anreize</i>	310
	Beispiele aus der Praxis	312
7.3.2	<i>Nicht-monetäre Anreize</i>	316
7.3.3	Behavioral Economics und empirische Evidenz zur Wirkung von Anreizverträgen	321
7.3.4	<i>Fazit</i>	323
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 7	324
Modul 8:	Grundlagen der Planung und Steuerung	325
	<i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	
8.1	Planung und Steuerung als Führungsinstrumente	325
8.1.1	<i>Begriffe und Zwecke der Planung und Steuerung</i>	326
8.1.1.1	Begriffe der Planung und des Planes	326
8.1.1.2	Bestandteile eines Planes	327
8.1.1.3	Begriff der Steuerung	327
8.1.1.4	Zwecke der Planung und Steuerung	327
8.1.2	<i>Phasen und Aufgaben des Planungs- und Steuerungs- prozesses</i>	329
8.1.3	<i>Bedeutung der Information für die Planung und Steuerung</i>	331
8.1.3.1	Informationsverarbeitung im Planungs- und Steuerungs- prozess	331
8.1.3.2	Planung und Steuerung bei verschiedenen Informations- ständen	332
8.1.4	<i>Grundannahmen der Planung</i>	333
8.2	Arten und Phasen der Planung	335
8.2.1	Arten der Planung	335
8.2.1.1	Arten der Planung nach Bezugsobjekten	335
8.2.1.2	Arten der Planung nach Abstimmungsformen	337
8.2.1.3	Arten der Planung nach Anpassungsformen	341
8.2.2	Aufgaben der Planungsphasen	344

8.2.2.1	Aufgaben der Zielbildung	344
8.2.2.2	Aufgaben der Problemfeststellung	344
8.2.2.3	Aufgaben der Alternativensuche	346
8.2.2.4	Aufgaben der Prognose	347
8.2.2.5	Aufgaben der Alternativenbewertung und Entscheidung. . .	349
8.3	Arten und Phasen der Steuerung	351
8.3.1	<i>Arten der Steuerung</i>	351
8.3.2	<i>Aufgaben der Steuerungsphasen</i>	355
8.3.2.1	Aufgaben der Durchsetzung	355
8.3.2.2	Aufgaben der Kontrolle	356
8.3.2.3	Aufgaben der Sicherung	358
8.4	Betriebliche Planungs- und Steuerungssysteme	359
8.4.1	<i>Begriff und Bestandteile eines Planungs- und Steuerungssystems</i>	359
8.4.2	Beurteilung betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme	360
8.4.2.1	Eigenschaften betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme	360
8.4.2.2	Beschreibung betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme	360
8.4.2.3	Wirtschaftlichkeit betrieblicher Planungs- und Steuerungssysteme	361
8.5	Grundlagen der hierarchisch differenzierten Planungen. . .	364
8.5.1	<i>Fragestellungen der strategischen Planung</i>	364
8.5.2	<i>Fragestellungen der taktischen Planung</i>	368
8.5.3	<i>Fragestellungen der operativen Planung.</i>	369
8.6	Ein Blick auf die volkswirtschaftliche Planung und Rechnung	371
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 8.	372
Modul 9:	Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung der Organisation	373
	<i>(Jetta Frost, Fabian Hattke)</i>	
9.1	Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltung der Organisation	373
9.1.1	<i>Zur Begriffsbestimmung von Organisation</i>	373
9.1.1.1	Der instrumentelle Organisationsbegriff	375
9.1.1.2	Der institutionelle Organisationsbegriff	375
9.2	Zum Verhältnis von Organisationstheorie und Organisationspraxis	375
9.3	Aufgaben der Organisation	377
9.3.1	<i>Organisationstheoretische Fundierung der Koordinationsaufgabe</i>	379

9.3.1.1	Der strukturtechnische Ansatz	379
9.3.1.2	Der situative Ansatz	385
9.3.2	<i>Organisationstheoretische Fundierung der Orientierungsaufgabe</i>	387
9.3.2.1	Kollektive Interaktions- und Lernprozesse	388
9.3.2.2	Formen der Wissensübertragung nach Nonaka und Takeuchi	391
9.3.3	<i>Organisationstheoretische Fundierung der Motivationsaufgabe</i>	395
9.3.3.1	Selbstbestimmungstheorie	395
9.3.3.2	Motivation-Crowding-Theorie	398
9.4	Praktische Gestaltung: „... zur Beurteilung von Organisationsarchitekturen“	401
9.4.1	<i>Profit-Center-Organisation und Centerorganisationen</i>	403
9.4.2	<i>Prozessorganisation</i>	407
9.4.3	<i>Netzwerkorganisationen zwischen Markt und Hierarchie</i>	410
9.4.4	<i>Zirkuläre Organisation zwischen Hierarchie und Selbstabstimmung</i>	412
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 9	415
Modul 10: Grundlagen der Personalplanung und Personalführung	<i>(Hugo Kossbiel, Thomas Spengler)</i>	417
10.1	Grundlagen der Personalwirtschaft	418
10.1.1	<i>Personalwirtschaftliche Probleme</i>	419
10.1.1.1	Verfügbarkeit über Personal	419
10.1.1.2	Wirksamkeit des Personals	419
10.1.1.3	Interdependenzen zwischen dem Verfügbarkeits- und dem Wirksamkeitsproblem	420
10.1.2	<i>Personalwirtschaftliche Instrumente</i>	421
10.1.3	<i>Personalwirtschaftliche Wirkungen</i>	422
10.1.4	<i>Personalwirtschaftliche Bedingungen</i>	424
10.2	Personalwirtschaftliches Handeln als organisationales Handeln	425
10.2.1	<i>Individuelles und organisationales Handeln</i>	425
10.2.2	<i>Entscheidungskriterien personalwirtschaftlichen Handelns</i>	426
10.2.3	Personalwirtschaftliches Handeln im Kontext von Personalpolitik, Personalcontrolling und Personalmarketing	427
10.2.3.1	Personalpolitik	427
10.2.3.2	Personalcontrolling	429
10.2.3.3	Personalmarketing	429
10.3	Personalplanung	431
10.3.1	<i>Terminologische Grundlagen der Personalplanung</i>	431

10.3.2	<i>Der Personalbedarf als Kriterium der Personaldisposition . .</i>	432
10.3.3	<i>Maßnahmen der Personaldisposition</i>	434
10.3.3.1	Maßnahmen der Personalausstattung	434
10.3.3.2	Maßnahmen des Personaleinsatzes	446
10.3.4	<i>Die Planung der Personaldisposition</i>	437
10.3.4.1	Grundmodelle	437
	(1) Modelle der reinen Personaleinsatzplanung { \overline{PB} , \overline{PA} , PE}	438
	(2) Modelle der reinen Personalbereitstellungsplanung { \overline{PB} , PA, PE}	440
	(3) Modelle der reinen Personalverwendungsplanung {PB, \overline{PA} , PE}	442
	(4) Modelle der simultanen Personalplanung {PB, PA, PE}	444
10.3.4.2	Modelltypen	446
10.4	Beeinflussung des Personalverhaltens	447
10.4.1	<i>Personalverhaltensansprüche als Kriterien der Personal-</i> <i>verhaltensbeeinflussung</i>	447
10.4.2	<i>Maßnahmen der Beeinflussung des Personalverhaltens</i>	448
10.4.2.1	Strukturelle Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	449
10.4.2.1.1	Überblick	449
10.4.2.1.2	Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen	450
10.4.2.2	Dispositive Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	453
10.4.2.2.1	Personalführung als Komplex dispositiver Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	453
10.4.2.2.2	Modelle der Personalführung	453
	(1) „Kontingenzmodell der Führung“ von Fiedler	454
	(2) „Situative Führungstheorie“ von Hersey und Blanchard	456
	(3) „Normatives Entscheidungsmodell“ von Vroom und Yetton	458
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 10.	463
Modul 11: Grundlagen des Informationsmanagements.	465
	<i>(Helmut Krcmar, August-Wilhelm Scheer)</i>	
11.1	Konzepte und Modelle des Informationsmanagements	465
11.1.1	<i>Informationsmanagement als Managementaufgabe</i>	466
11.1.2	Grundbegriffe des Informationsmanagements	466
	Information	466
	Informationssystem.	473
	Informations- und Kommunikationstechnik	475
11.1.3	<i>Das Modell des Informationsmanagements</i>	476
	Management der Informationswirtschaft.	476
	Management der Informationssysteme	477
	Management der Informationstechnik.	477
	Management des Informationsmanagements	477

11.2	Management der Informationswirtschaft	478
11.2.1	<i>Lebenszyklus der Informationswirtschaft</i>	478
11.2.2	<i>Management der Informationsnachfrage</i>	478
	Informationsbedarf und Informationsnachfrage	479
	Erkennen und Erheben des Informationsbedarfs	479
11.2.3	<i>Management der Informationsquellen</i>	480
11.2.4	Management der Informationsressourcen	481
	Informationsorganisation und -modellierung	481
11.2.5	<i>Management der Verwendung</i>	482
11.3	Management der Informationssysteme	483
11.3.1	<i>Datenmanagement</i>	483
11.3.2	<i>Referenzmodelle</i>	484
11.3.3	<i>Prozessmanagement</i>	485
11.3.4	<i>ARIS-Architekturmodell</i>	487
11.3.5	<i>Business Process Management</i>	488
11.3.6	<i>Management der Anwendungen</i>	488
11.4	Management der Informations- und Kommunikationstechniken	490
11.4.1	<i>Aufgaben Informations- und Kommunikationstechnik- Management</i>	491
	Wartung und Betrieb der Informations- und Kommuni- kationstechnik	491
	Strategisches Management der Informations- und Kommunikationstechnik	492
11.4.2	<i>Management der Verarbeitung, Speicherung, Kommunikation</i>	493
11.5	Ausgewählte Führungsaufgaben des Informations- managements	496
11.5.1	<i>IT-Governance</i>	496
	Die Informationsmanagement-Strategie	498
	Die Rolle des CIOs	499
11.5.2	<i>Management der Leistungserbringung</i>	500
	Leistungstiefengestaltung durch Outsourcing	501
	Referenzmodelle für die IT-Leistungserbringung	502
	Gestaltung des IT-Projekt-Portfolios	502
11.5.3	<i>IT-Controlling</i>	503
	Bewertung der IT	504
11.5.4	<i>IT und Unternehmenserfolg</i>	505
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 11	507

Viertes Kapitel

**Grundlagen des Wirtschaftens in Phasen
des Unternehmensprozesses**

	509
Modul 12: Grundlagen der Innovationswirtschaft	511
<i>(Marcell Schweitzer, Marcus Schweitzer)</i>	
12.1 Kennzeichnung der betrieblichen Innovationen	511
12.2 Führungsaufgaben des Innovationsmanagements	513
12.3 Forschung, Entwicklung und Konstruktion als Kern- aufgaben des Innovationsmanagements	517
12.3.1 <i>Aufgaben der Forschung und Entwicklung</i>	517
12.3.2 <i>Aufgaben der Konstruktion</i>	518
12.4 Planung der Forschung und Entwicklung	522
12.4.1 <i>Zielbildung für Forschung und Entwicklung</i>	522
12.4.2 <i>Problemfeststellung für Forschung und Entwicklung</i>	523
12.4.3 <i>Alternativensuche für Forschung und Entwicklung</i>	526
12.4.4 <i>Prognosen für Forschung und Entwicklung</i>	527
12.4.5 <i>Bewertung der Forschung und Entwicklung</i>	530
12.5 Steuerung der Forschung und Entwicklung	532
12.5.1 <i>Durchsetzung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse</i>	532
12.5.2 <i>Kontrolle der Forschung und Entwicklung</i>	533
12.5.3 <i>Sicherung der Forschung und Entwicklung</i>	534
12.6 Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	535
12.6.1 <i>Aufgaben der strategischen Forschungs- und</i> <i>Entwicklungsplanung</i>	535
12.6.1.1 <i>Planung des strategischen Forschungs- und</i> <i>Entwicklungsprogramms</i>	535
12.6.1.2 <i>Planung der Eigen- und Fremdforschung</i>	536
12.6.1.3 <i>Planung der Übernahme externer Forschungs- und</i> <i>Entwicklungserkenntnisse</i>	538
12.6.1.4 <i>Planung des Schutzes von Forschungs- und</i> <i>Entwicklungserkenntnissen</i>	539
12.6.2 <i>Instrumente der strategischen Forschungs- und</i> <i>Entwicklungsplanung</i>	542
12.6.2.1 <i>Technologie-Portfolio-Analyse</i>	542
12.6.2.2 <i>Technologische Vorhersagen</i>	545
12.7 Taktische Forschungs- und Entwicklungsplanung	547
12.7.1 <i>Planung des taktischen Forschungs- und</i> <i>Entwicklungsprogramms</i>	547
12.7.2 <i>Planung des taktischen Forschungs- und</i> <i>Entwicklungsbudgets</i>	550

12.8	Operative Forschungs- und Entwicklungsplanung	551
12.8.1	<i>Planung der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten</i>	551
12.8.2	<i>Planung des Forschungs- und Entwicklungsergebnistransfers</i>	552
12.9	Beurteilung des Innovationsmanagements	553
12.10	Abschließende Bemerkungen zum Innovationsmanagement.	553
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 12	554
Modul 13:	Grundlagen der Produktionswirtschaft	555
	<i>(Jürgen Bloech, Jutta Geldermann)</i>	
13.1	Einführung	556
13.2	Begriffliche Grundlagen.	557
13.3	Basis der Produktionswirtschaft	558
13.3.1	<i>Ziele</i>	558
13.3.2	<i>Produktionsfaktoren.</i>	560
13.3.3	<i>Produktionsstrategien</i>	562
13.4	Strategisch-taktisches Produktionsmanagement.	565
13.4.1	<i>Art und Häufigkeit der Leistungswiederholung.</i>	565
13.4.2	<i>Organisation des Produktionsablaufs (Organisationstypen)</i>	567
13.5	Gestaltung des Produktionsprogramms und der Produktionsprozesse.	568
13.6	Betriebswirtschaftliche Produktionstheorie.	570
13.6.1	<i>Produktionsfunktionen</i>	571
13.6.2	<i>Durchschnittsprodukt, Grenzproduktivität und Grenzprodukt.</i>	574
13.6.3	<i>Produktionsfunktion vom Typ A.</i>	575
13.6.4	<i>Produktionsfunktion vom Typ B.</i>	578
13.6.5	<i>Produktionsaktivitäten als Input/Output-Prozess.</i>	580
13.7	Lineare Optimierung	583
13.8	Betriebswirtschaftliche Kostentheorie	589
13.8.1	<i>Linearer Kostenverlauf</i>	592
13.8.2	<i>Ertragsgesetzlicher Kostenverlauf</i>	594
13.8.3	<i>Kostenverlauf auf der Basis von Verbrauchsfunktionen</i>	595
13.8.4	<i>Kostenverlauf bei verschiedenen Formen der Anpassung</i>	598
13.9	Produktionsplanung und -steuerung	600
13.9.1	<i>Materialbedarfsplanung</i>	602
13.9.1.1	<i>ABC-Analyse</i>	602

13.9.1.2	Stücklistenauflösung	604
13.9.1.3	Fallbeispiel zur Bedarfsermittlung	606
13.9.2	<i>Supply Chain Management Systeme</i>	608
13.9.3	<i>Just-in-Time und schlanke Produktion</i>	609
13.10	Qualitäts- und Umweltmanagement	611
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 13	613
Modul 14: Grundlagen des Marketings		615
	<i>(Rolf Weiber, Alexander Pohl)</i>	
14.1	Marketing als Management der kritischen Unternehmensressource „Kunde“	615
14.1.1	<i>Absatzwirtschaft versus Marketing</i>	616
14.1.2	<i>Marketing-Vielfalt versus Marktkonvergenzen</i>	616
14.1.3	<i>Leitgedanke und konstituierende Merkmale des Marketings</i>	619
14.1.3.1	Kundenorientierung als Leitgedanke des Marketings	619
14.1.3.2	Konstituierende Merkmale des Marketings	621
	(I) Transaktionsprozess und Leistungsbündel als Absatzobjekte	621
	(II) Wahl der strategischen Handlungsebene	622
	(III) Transaktionsdesign	622
14.1.3.3	Marketing-Konzeptionierungsprozess	623
	Marktanalyse	623
	Marktbearbeitung	623
14.2	Marktanalyse	624
14.2.1	<i>Erklärungsansätze der Käuferverhaltensforschung</i>	625
	(I) Verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansatz	625
	(II) Institutionenökonomischer Erklärungsansatz	626
14.2.2	<i>Bildung von Kauftypen</i>	627
14.2.3	<i>Marktforschung</i>	629
14.2.3.1	Datengewinnung (Erstellung des Erhebungsdesigns)	630
	(I) Erhebungsinhalte	630
	(II) Erhebungsumfang	630
	(III) Erhebungsinstrumente	630
14.2.3.2	Datenauswertung (Erstellung des Auswertungsdesigns)	631
	(I) Deskriptive Datenanalyse	631
	(II) Konfirmatorische Datenanalyse	631
	(III) Explorative Datenanalyse	631
14.2.4	<i>Positionierung und Segmentierung</i>	632
14.2.4.1	Positionierung von Nachfragern und Produkten	632
14.2.4.2	Marktsegmentierung	633
	(I) Segmentbildung	633
	(II) Segmentbearbeitung	634
14.3	Strategische Marktbearbeitung	634
14.3.1	<i>Situationsanalyse</i>	634

14.3.2	<i>Marketing-Ziele</i>	636
14.3.3	<i>Strategieformulierung</i>	637
14.3.3.1	Strategien der Marktauswahl (Marktfeldstrategien)	637
14.3.3.2	Strategien der Marktbearbeitung	639
14.4	Gestaltung der Marketing-Instrumente	640
14.4.1	Produktpolitik	641
	(I) Sachliche Produktgestaltung	642
	(II) Zeitliche Produktgestaltung	644
	Produktentwicklung (Produktinnovation)	644
	Produktvariation, -differenzierung und -eliminierung	645
14.4.2	<i>Preispolitik</i>	645
	(I) Preisfindung	646
	(II) Preisgestaltung (Preisdifferenzierung).	647
14.4.3	<i>Distributionspolitik</i>	649
	(I) Akquisitorische Distribution	649
	Management des Vertriebssystems	650
	(II) Physische Distribution (Marketing-Logistik)	650
14.4.4	<i>Kommunikationspolitik</i>	651
	(I) Kommunikationsinstrumente (Kommunikationskanäle)	651
	(II) Entwicklung von Kommunikations-Konzepten	652
14.5	Transaktionstypenspezifische Marketing-Programme	654
14.5.1	<i>Ableitung von Transaktionstypen</i>	654
	(I) Zentrale Verhaltensdeterminante der Nachfragerseite	655
	(II) Zentrale Verhaltensdeterminante der Anbieterseite	656
	(III) Transaktionstypen	656
14.5.2	<i>Charakteristika von Preis-, Standard-, Lösungs- und Verbundtransaktionen und Marketing-Programme</i>	656
	Preistransaktionen	657
	Standardtransaktionen	658
	Lösungstransaktionen	658
	Verbundtransaktionen	659
14.5.3	<i>Dynamik der Transaktionstypen</i>	660
14.5.4	<i>Instrumentelle Besonderheiten der transaktionstypenspezifischen Marketing-Programme</i>	661
14.6	Marketing-Implementierung, Marketing-Controlling und Marketing-Ethik	663
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 14	663
Modul 15: Grundlagen der Investitionsplanung und Investitionsrechnung		665
	<i>(Raimund Schirmeister, Daniel Reimsbach)</i>	
15.1	Investitionsentscheidungen	666
15.1.1	<i>Entscheidungsorientiertes Investitionsverständnis</i>	666

15.1.2	<i>Wirkungsdimensionen von Investitionsentscheidungen</i>	667
15.1.3	<i>Zeitpräferenz</i>	671
15.1.4	<i>Projekt- versus Programmplanung</i>	673
15.2	Vermögenswerte	674
15.2.1	<i>Modell des Vermögensendwertes</i>	674
15.2.1.1	Vermögensendwert als Vorteilskriterium	674
15.2.1.2	Die Berücksichtigung der Finanzierung und der Wiederanlage im Vermögensendwert	678
	Finanzierung zum Sollzinsfuß	678
	Temporäre Wiederanlage zum Habenzinsfuß	679
15.2.1.3	Amortisationsperiode	681
15.2.2	<i>Vorteilsanalyse auf dem vollkommenen Kapitalmarkt</i>	682
15.2.2.1	Endwert	682
15.2.2.2	Kapitalwert	684
15.2.3	<i>Finanzierungsprämissen vermögensorientierter Investitionsrechnungen</i>	689
15.2.4	<i>Berücksichtigung von Ertragsteuern bei Investitionsentscheidungen</i>	693
15.3	Rentabilitäten	695
15.3.1	<i>Investitionsrentabilität</i>	695
15.3.1.1	Projektrendite	696
15.3.1.2	Kapitalverzinsung	698
15.3.2	<i>Investitionsrendite als Vorteilsmaß</i>	700
15.3.2.1	Projektrendite versus Kapitalverzinsung	700
15.3.2.2	Das Wahlproblem	702
15.3.2.3	Vermögensendwert versus Rentabilität	703
15.3.2.4	Rendite des Eigenkapitals	704
15.3.3	<i>Interner Zinsfuß (Effektivverzinsung)</i>	706
15.3.3.1	Interner Zinssatz als kritischer Sollzinssatz	706
15.3.3.2	Interner Zinssatz als Renditekennziffer	709
15.3.3.3	Wiederanlageprämisse der internen Verzinsung	710
15.4	Ausblick	712
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 15	713
Modul 16: Grundlagen der Finanzierung		715
	<i>(Jochen Drukarczyk, Sebastian Lobe)</i>	
16.1	Begriff Finanzierung und Finanzierungsformen	715
16.1.1	<i>Begriff Finanzierung</i>	716
16.1.2	<i>Systematisierung der Finanzierungsformen</i>	720
16.1.3	<i>Ein- und Auszahlungen vs. Erträge und Aufwendungen</i>	725
16.1.4	<i>Ergebnisse</i>	726
16.2	Liquidität und Abbildung der Liquiditätslage	727
16.2.1	<i>Begriff und Formen der Liquidität</i>	727

16.2.1.1	Güterwirtschaftliche Liquidität.	727
16.2.1.2	Liquidität durch Beleihung von Vermögensgegenständen.	728
16.2.1.3	Liquidität durch Nettoeinzahlungen	728
16.2.1.4	Liquidität durch Beleihung künftiger Nettoeinzahlungen (Cashflows).	728
16.2.2	<i>Abbildung der Liquiditätslage</i>	729
16.2.2.1	Bilanzen	729
16.2.2.1.1	Theoretische Bilanz.	730
16.2.2.1.2	Liquidationsbilanz	730
16.2.2.1.3	HGB-Bilanz	731
16.2.2.2	Finanzpläne	731
16.2.2.2.1	Anforderungen an einen Finanzplan	732
16.2.2.2.2	Finanzplanung, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen	732
	Gewinn- und Verlustrechnung.	733
	Bilanz	733
16.3	Messung des finanziellen Unternehmenserfolgs	735
16.3.1	<i>Rendite als interner Zins</i>	735
16.3.2	<i>Buchrenditen</i>	736
16.3.2.1	Anforderungen an bilanzielle Renditen	736
16.3.2.2	Gesamtkapital- und Umsatzrendite.	737
16.3.2.3	Eigenkapitalrendite.	738
16.3.2.4	Beziehung zwischen Gesamtkapital- und Eigenkapital- rendite.	739
16.3.2.5	Zur Höhe der Buchrenditen deutscher Kapital- gesellschaften.	740
16.3.2.6	Zur Aussagefähigkeit bilanzieller Renditen.	740
16.3.3	<i>Konzept des Residualgewinns als Lösungsalternative</i>	742
16.4	Finanzierung und Risiko	744
16.4.1	<i>Darstellung der Risiko- und Chancenstruktur</i>	744
16.4.2	<i>Risiko und Chance bei Eigenfinanzierung</i>	746
16.4.3	<i>Risiko und Chance bei teilweiser Fremdfinanzierung.</i>	748
16.5	Fremdfinanzierung	751
16.5.1	<i>Langfristige Fremdfinanzierung.</i>	752
16.5.1.1	Schuldscheindarlehen	752
16.5.1.2	Unternehmensanleihen	754
16.5.1.3	Bankkredite	757
16.5.2	<i>Kurzfristige Fremdfinanzierung</i>	759
16.5.2.1	Kredite von Nichtbanken	759
16.5.2.1.1	Lieferantenkredite	759
16.5.2.1.2	Kundenanzahlungen	760
16.5.2.1.3	Factoring.	761
16.5.2.2	Kredite von Kreditinstituten	761
16.6	Eigen- und Beteiligungsfinanzierung	763
16.6.1	<i>Zur empirischen Eigenkapitalausstattung von Unternehmen</i>	763

16.6.2	Aktiengesellschaft (AG)	763
16.6.2.1	Kompetenzverteilung unter den Organen der AG.	763
16.6.2.2	Gläubigerschutz und Finanzierung	764
16.6.2.3	Finanzierungsvor- bzw. -nachteile	765
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 16.	768
Modul 17: Grundlagen des Supply Chain Managements	769
	<i>(Ernst Troßmann, Wolf Wenger)</i>	
17.1	Supply Chain Management als prozessorientierter Ansatz betrieblicher und überbetrieblicher Beschaffungs- und Logistikkentscheidungen	770
17.1.1	<i>Begriff des Supply Chain Managements</i>	770
17.1.2	<i>Ansatzpunkte für das Supply Chain Management</i>	772
17.1.3	<i>Zentrale Elemente im Supply Chain Management</i>	773
17.1.3.1	Überblick über die Elemente des Supply Chain Managements	773
17.1.3.2	Ziele des Supply Chain Managements	774
17.1.3.3	Gestaltungsbereiche des Supply Chain Managements	777
17.1.3.4	Instrumentarium des Supply Chain Managements	778
17.2	Strukturbildende Gestaltungsbereiche des Supply Chain Managements	779
17.2.1	<i>Faktoren zur Konfiguration der Lieferkette</i>	779
17.2.2	<i>Positionierung der Produktion</i>	779
17.2.3	<i>Standardisiertheit der Produkte</i>	780
17.2.4	<i>Verhältnis zwischen den Lieferkettenpartnern</i>	782
17.3	Strukturausfüllende Gestaltungsbereiche des Supply Chain Managements	783
17.3.1	<i>Informationsversorgung in der Supply Chain</i>	783
17.3.2	<i>Advanced Planning Systems zur Unterstützung einer zentralisierten Planung und Steuerung im Supply Chain Management</i>	786
17.3.3	<i>Collaborative Planning zur Unterstützung einer dezentralisierten Planung und Steuerung im Supply Chain Management</i>	788
17.4	Beschaffungspolitische Instrumente des Supply Chain Managements	789
17.4.1	<i>Überblick zu den beschaffungspolitischen Instrumenten</i>	789
17.4.2	Beschaffungsprogrammpolitik	790
17.4.2.1	Komponenten der Beschaffungsprogrammpolitik	790
17.4.2.2	Beschaffungssortiment	790
17.4.2.3	Güterqualität	791
17.4.2.4	Zeitliche Nachfrageverteilung	792
17.4.3	<i>Beschaffungskonditionenpolitik</i>	792

17.4.4	<i>Kommunikationspolitik im Beschaffungsbereich</i>	794
17.4.5	<i>Bezugspolitik</i>	795
17.5	Logistikpolitische Instrumente des Supply Chain Managements	796
17.5.1	<i>Überblick zu den logistikpolitischen Instrumenten</i>	796
17.5.2	<i>Lösungsprinzipien für einzelne Logistikbereiche</i>	798
17.5.2.1	<i>Prinzipien der Lagerung</i>	798
17.5.2.2	<i>Prinzipien des Transports</i>	799
17.5.3	<i>Lösungsprinzipien für die mehrstufige Logistik</i>	800
17.5.3.1	<i>Eingliederung der mehrstufigen Logistik in die inner- und überbetriebliche Gesamtplanung</i>	800
17.5.3.2	<i>Kanban-Logistik</i>	801
17.5.3.3	<i>Just-in-Time-Logistik</i>	802
17.6	Ausgewählte Planungsmethoden des Supply Chain Managements	803
17.6.1	<i>Überblick zu Planungsmethoden des Supply Chain Managements</i>	803
17.6.2	<i>Die ABC-Analyse</i>	804
17.6.3	<i>Das Grundmodell der optimalen Bestellmenge</i>	806
17.6.4	<i>Dynamische Bestellmengenoptimierung</i>	809
17.6.5	<i>Lagerhaltungssysteme</i>	811
	<i>Einführende Literaturhinweise zu Modul 17</i>	815
Fünftes Kapitel		
Grundlagen der Unternehmensrechnung 817		
Modul 18: Grundlagen der externen Rechnungslegung 819		
<i>(Andreas Haaker, Patrick Velte)</i>		
18.1	Allgemeine Grundlagen	819
18.1.1	<i>Begriff der externen Rechnungslegung</i>	820
18.1.2	<i>Rechtssystem und Bedeutung des Eigenkapitalmarkts</i>	820
18.1.3	<i>Anwendungskreis der handelsrechtlichen Rechnungslegung</i>	821
18.1.4	<i>Ergänzung um eine privatrechtliche Standardsetzung</i>	821
18.1.5	<i>Jahresabschlusszwecke und Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)</i>	822
18.1.6	<i>Maßgeblichkeitsprinzip</i>	826
18.1.7	<i>Bestandteile der Rechnungslegung</i>	826
18.1.7.1	<i>Bilanz</i>	826
18.1.7.2	<i>GuV</i>	829
18.1.7.3	<i>Kapitalflussrechnung</i>	830
18.1.7.4	<i>Eigenkapitalveränderungsrechnung (Eigenkapitalspiegel)</i>	831
18.1.7.5	<i>Segmentberichterstattung</i>	831

18.1.7.6	Anhang	832
18.1.7.7	Lagebericht	832
18.1.8	<i>Grundlegende bilanzielle Bewertungsbegriffe</i>	834
18.1.8.1	Bewertungsmaßstäbe	834
18.1.8.2	Anschaffungskosten	836
18.1.8.3	Herstellungskosten	836
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 18.1	837
18.2	Grundlagen der Rechnungslegung auf Einzel- abschlussebene	838
18.2.1	<i>Anzuwendende Vorschriften</i>	838
18.2.2	<i>Bilanzierung von Vermögensgegenständen</i>	839
18.2.2.1	Abstrakte und konkrete Aktivierungsfähigkeit	839
18.2.2.2	Anlagevermögen	841
	Sachanlagen	841
	Immaterielle Vermögensgegenstände	843
	Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)	843
	Finanzanlagen	844
18.2.2.3	Umlaufvermögen	845
18.2.3	<i>Bilanzierung von Schulden</i>	845
18.2.3.1	Schuldbegriff	845
18.2.3.2	Rückstellungen	847
18.2.3.3	Verbindlichkeiten	849
18.2.4	<i>Bilanzierung von Eigenkapital</i>	850
18.2.5	<i>Rechnungsabgrenzungsposten (RAP)</i>	850
18.2.6	<i>Bilanzierung von Aufwendungen und Erträgen</i>	852
18.2.7	<i>Sonderthemen</i>	853
18.2.7.1	Währungsumrechnung	853
18.2.7.2	Abgrenzung latenter Steuern	854
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 18.2	854
18.3	Grundlagen der Konzernrechnungslegung	854
18.3.1	<i>Anzuwendende Vorschriften</i>	854
18.3.2	<i>Funktionen und Bestandteile</i>	854
18.3.3	<i>Grundsätze</i>	856
18.3.4	<i>Pflicht zur Aufstellung und Befreiungsmöglichkeiten</i>	857
18.3.5	<i>Abgrenzung des Konsolidierungskreises</i>	859
18.3.6	<i>Vorbereitende Maßnahmen</i>	860
18.3.6.1	Stichtag und Zwischenabschluss	860
18.3.6.2	Einheitlichkeit von Ansatz, Bewertung und Ausweis	860
18.3.6.3	Währungsumrechnung	861
18.3.6.4	Latente Steuern	861
18.3.7	<i>Kapitalkonsolidierung</i>	863
18.3.7.1	Vollkonsolidierung	863
18.3.7.2	Quotenkonsolidierung	864
18.3.7.3	Equity-Bewertung	864

18.3.8	<i>Schuldenkonsolidierung</i>	867
18.3.9	<i>Zwischenergebniseliminierung</i>	867
18.3.10	<i>Aufwands- und Ertragskonsolidierung</i>	868
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 18.3	869
Modul 19:	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung	871
	<i>(Patrick Velte, Andreas Haaker)</i>	
19.1	Allgemeine Grundlagen	871
19.1.1	<i>Begriff der Internationalen Rechnungslegung</i>	872
19.1.2	<i>Rechtssystem und Bedeutung des Eigenkapitalmarkts</i>	872
19.1.3	<i>Internationalisierung der Kapitalmärkte und der Rechnungslegung</i>	873
19.1.4	<i>Standardsetzungsprozess und EU-Endorsement</i>	873
19.1.5	<i>Zwecke und wesentliche Grundsätze</i>	876
19.1.6	<i>IFRS für den Mittelstand</i>	878
19.1.7	<i>Abschlussbestandteile</i>	878
19.1.7.1	Bilanz	878
19.1.7.2	Gesamtergebnisrechnung	880
19.1.7.3	Kapitalflussrechnung	881
19.1.7.4	Eigenkapitalveränderungsrechnung (Eigenkapitalspiegel)	883
19.1.7.5	Segmentberichterstattung	884
19.1.7.6	Anhang (Notes)	885
19.1.7.7	Management Commentary	886
19.1.8	<i>Grundlegende bilanzielle Bewertungsbegriffe</i>	886
19.1.8.1	Bewertungsmaßstäbe	886
19.1.8.2	Anschaffungskosten	887
19.1.8.3	Herstellungskosten	888
19.1.8.4	Beizulegender Zeitwert (Fair Value)	890
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 19.1	892
19.2	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung auf Einzelabschlussenebene	892
19.2.1	<i>Anzuwendende Vorschriften</i>	892
19.2.2	<i>Bilanzierung von Vermögenswerten</i>	892
19.2.2.1	Begriff des Vermögenswerts	892
19.2.2.2	Anlagevermögen	895
	Sachanlagen	895
	Immaterielle Vermögenswerte	899
	Finanzinstrumente	902
	Als Finanzanlagen gehaltene Immobilien (Investment Properties)	903
19.2.2.3	Vorratsvermögen	904
19.2.3	<i>Bilanzierung von Schulden</i>	904
19.2.3.1	Schuldbegriff	904

19.2.3.2	Rückstellungen	906
19.2.3.3	Verbindlichkeiten	908
19.2.4	<i>Bilanzierung von Eigenkapital</i>	909
19.2.5	<i>Bilanzierung von Aufwendungen und Erträgen</i>	909
19.2.6	<i>Sonderthemen</i>	911
19.2.6.1	Langfristige Fertigung	911
19.2.6.2	Währungsumrechnung	912
19.2.6.3	Abgrenzung latenter Steuern	912
19.2.7	<i>Zusammenfassung zur IFRS-Rechnungslegung auf Einzelabschlussebene und Vergleich zum HGB</i>	912
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 19.2	914
19.3	Grundlagen der Konzernrechnungslegung	914
19.3.1	<i>Anzuwendende Vorschriften</i>	914
19.3.2	<i>Funktionen und Bestandteile</i>	914
19.3.3	<i>Grundsätze</i>	915
19.3.4	<i>Pflicht zur Aufstellung und Befreiungsmöglichkeiten</i>	916
19.3.5	<i>Abgrenzung des Konsolidierungskreises</i>	917
19.3.6	<i>Vorbereitende Maßnahmen</i>	918
19.3.6.1	Stichtag und Zwischenabschluss	918
19.3.6.2	Einheitlichkeit von Ansatz, Bewertung und Ausweis	918
19.3.6.3	Währungsumrechnung	918
19.3.6.4	Latente Steuern	919
19.3.7	Kapitalkonsolidierung	920
19.3.7.1	Vollkonsolidierung	920
19.3.7.2	Quotenkonsolidierung	920
19.3.7.3	Equity-Konsolidierung	921
19.3.8	<i>Schuldenkonsolidierung</i>	923
19.3.9	<i>Zwischenergebniseliminierung</i>	923
19.3.10	<i>Aufwands- und Ertragskonsolidierung</i>	923
19.3.11	<i>Zusammenfassung zur IFRS-Konzernrechnungslegung und Vergleich zum HGB</i>	924
	Einführende Literaturhinweise zum Abschnitt 19.3	924
Modul 20: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung	929
	<i>(Jana Eberlein, Silvia Rogler)</i>	
20.1	Einführung	929
20.1.1	<i>Rechnungsziele der Kosten- und Erlösrechnung</i>	930
20.1.2	<i>Systeme der Kosten- und Erlösrechnung</i>	931
20.1.3	<i>Wesentliche Begriffe der Kosten- und Erlösrechnung</i>	932
20.1.4	Überblick über zentrale Kostenverrechnungsprinzipien	933
20.1.5	Teilbereiche der Kosten- und Erlösrechnung	935

20.2	Kostenartenrechnung	935
20.2.1	<i>Aufgaben der Kostenartenrechnung</i>	935
20.2.2	<i>Erfassung von Kosten</i>	936
20.2.2.1	Sachliche Abgrenzung von Kosten und Aufwendungen . . .	936
20.2.2.2	Ermittlung ausgewählter Kostenarten	938
20.2.2.2.1	Personalkosten	938
20.2.2.2.2	Materialkosten	939
20.2.2.2.3	Kalkulatorische Abschreibungen	942
20.2.2.2.4	Kalkulatorische Zinsen	944
20.2.3	<i>Periodengerechte Erfassung von Kosten</i>	947
20.2.4	<i>Gliederung von Kosten</i>	947
20.3	Kostenstellenrechnung	949
20.3.1	<i>Aufgaben der Kostenstellenrechnung</i>	949
20.3.2	<i>Gliederung von Kostenstellen</i>	949
20.3.3	<i>Durchführung der Kostenstellenrechnung</i>	950
20.3.3.1	Zuordnung von Kosten auf Kostenstellen	950
20.3.3.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	951
20.3.3.2.1	Ziel und Notwendigkeit	951
20.3.3.2.2	Anbauverfahren bzw. Blockverfahren	952
20.3.3.2.3	Stufenleiterverfahren bzw. Treppenverfahren	952
20.3.3.2.4	Gleichungsverfahren bzw. Matrixverfahren	953
20.3.3.3	Wirtschaftlichkeitskontrolle	954
20.3.3.4	Betriebsabrechnungsbogen	954
20.4	Kostenträgerrechnung	956
20.4.1	<i>Begriff, Aufgaben und Verfahren der Kostenträgerrechnung</i>	956
20.4.2	<i>Divisionskalkulation</i>	957
20.4.3	<i>Äquivalenzziffernkalkulation</i>	960
20.4.4	<i>Zuschlagskalkulation</i>	962
20.4.5	<i>Maschinenstundensatzrechnung</i>	965
20.4.6	<i>Kalkulation von Kuppelprozessen</i>	967
20.4.7	<i>Preiskalkulation</i>	968
20.5	Betriebsergebnisrechnung	969
20.5.1	<i>Begriff, Aufgaben und Verfahren der Betriebsergebnisrechnung</i>	969
20.5.2	<i>Gesamtkostenverfahren</i>	969
20.5.3	<i>Umsatzkostenverfahren</i>	971
20.5.4	<i>Beispiel einer Betriebsergebnisrechnung über zwei Perioden</i>	972
20.6	Ausblick auf weitere Verfahren der Kosten- und Erlösrechnung	974
20.6.1	<i>Weitere Verfahren der Vollkostenrechnung</i>	974

20.6.2	<i>Verfahren der Teilkostenrechnung</i>	976
20.6.3	<i>Verfahren der Plankostenrechnung</i>	978
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 20.	979
Modul 21: Systeme des Controllings		981
<i>(Alexander Baumeister, Markus Ilg, Clemens Werkmeister)</i>		
21.1	Kernaufgaben des Controllings	982
21.1.1	<i>Kennzeichnung des koordinationsorientierten Controllings</i> .	982
21.1.2	<i>Ausgewählte Controllingkonzeptionen im Vergleich</i>	983
21.1.3	<i>Controlling in der Wirtschaftspraxis</i>	984
21.1.4	<i>Systematik der Controllinginstrumente</i>	985
21.2	Standardinstrumente des Controllings	986
21.2.1	<i>Budgetierung zur Koordination dezentraler Einheiten</i>	986
21.2.1.1	Beispielhafte Controllingaufgaben in der Planung	986
21.2.1.2	Gestaltungsaspekte der Budgetplanung	987
21.2.1.3	Ansatzpunkte von Budgetierungstechniken	988
21.2.2	<i>Einsatzfelder von Kennzahlen im Controlling</i>	989
21.2.2.1	Bedeutung von Kennzahlen für die betriebliche Führung . .	989
21.2.2.2	Kennzahleneinsatz im Berichtswesen	993
21.2.2.3	Balanced Scorecard als Beispiel eines Kennzahlensystems .	995
21.2.3	<i>Einsatz von Lenkpreisen zur Steuerung dezentraler</i> <i>Einheiten</i>	998
21.2.3.1	Lenkpreise als besondere Form der Verrechnungspreise . .	998
21.2.3.2	Organisatorische Aspekte der Bestimmung von Verrechnungspreisen	999
21.2.3.3	Methodische Aspekte der Bestimmung von Verrechnungspreisen	1000
21.2.3.3.1	Marktorientierte Verrechnungspreise	1000
21.2.3.3.2	Kosten-plus-Preise	1001
21.2.3.3.3	Grenzkosten- und Opportunitätskostenpreise.	1002
21.2.3.3.4	Steuerrechtliche Vorgaben zur Bestimmung von Verrechnungspreisen	1003
21.2.3.3.5	Duale Verrechnungspreise	1004
21.2.3.4	Verrechnungspreise als Controlling-Instrument	1004
21.2.4	<i>Möglichkeiten und Grenzen der Überwindung</i> <i>von Informationsasymmetrien mit Anreizsystemen</i>	1005
21.2.4.1	Formen von Informationsasymmetrien.	1005
21.2.4.2	Anreizsysteme zur Interessenangleichung	1006
21.2.4.3	Grundformen monetärer Anreizsysteme	1008
21.3	Ausgewählte Einsatzfelder des Controllings	1010
21.3.1	<i>Bedeutung des Controllings für das Projektmanagement</i> . .	1010
21.3.1.1	Kennzeichnung des Projektcontrollings.	1010
21.3.1.2	Earned-Value-Methode als ausgewähltes Instrument des Projektcontrollings.	1010

Inhaltsverzeichnis

21.3.1.3	Beurteilung der Earned-Value-Methode.	1012
21.3.2	<i>Beteiligungscontrolling als Anwendungsfeld wertorientierter Steuerungskonzepte</i>	1013
21.3.2.1	Aufgaben des Beteiligungscontrollings.	1013
21.3.2.2	Wertorientierte Kennzahlen- und Anreizsysteme	1014
21.3.2.3	EVA und CVA als wertorientierte Steuerungsgrößen	1017
21.3.2.4	Werttreiberbäume für das Beteiligungscontrolling	1021
21.3.3	<i>Bankcontrolling als besondere Ausprägung eines Risikocontrollings</i>	1023
21.3.3.1	Integration von Erfolg und Risiko in der Gesamtbanksteuerung	1023
21.3.3.2	Spezielle Risikomessung der Gesamtbanksteuerung	1023
21.3.3.3	Limitsysteme zur dezentralen Banksteuerung	1026
21.3.3.4	Risikoadjustierte Performancemessung in Banken	1027
	Einführende Literaturhinweise zu Modul 21	1028
	Autorenverzeichnis	1031
	Stichwortverzeichnis	1039