

Wirtschaftswissenschaftliche Bücherei für Schule und Praxis

Begründet von Handelsschul-Direktor Dipl.-Hdl. Friedrich Hutkap †

Herausgeber:

Dr. Hermann Speth

Verfasser:

Dr. Hermann Speth, Prof., Dipl.-Hdl., Wangen im Allgäu

Alfons Kaier, Prof., Dipl.-Hdl., Überlingen/Bodensee

Hartmut Hug, Dipl.-Hdl., Argenbühl

Fast alle in diesem Buch erwähnten Hard- und Softwarebezeichnungen sind eingetragene Warenzeichen.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

* * * * *

7. Auflage 2017

© 2008 by MERKUR VERLAG RINTELN

Gesamtherstellung:

MERKUR VERLAG RINTELN Hutkap GmbH & Co. KG, 31735 Rinteln

E-Mail: info@merkur-verlag.de

lehrer-service@merkur-verlag.de

Internet: www.merkur-verlag.de

ISBN 978-3-8120-0540-1

Vorwort

Dieses Lehrbuch umfasst alle im Lehrplan „Betriebswirtschaft mit Rechnungswesen/Controlling“ für das berufliche Gymnasium Wirtschaft des Landes Niedersachsen für den Jahrgang 13 geforderten Lerngebiete und Lerninhalte.

Für Ihre Arbeit mit dem vorgelegten Lehrbuch möchten wir auf Folgendes hinweisen:

- Der Aufbau des Lehrbuches richtet sich stringent nach dem vorgegebenen Lehrplan aus.
- Das Buch hat mehrere Zielsetzungen. Es soll den Lernenden
 - alle Informationen liefern, die zur Erarbeitung des Lernstoffs notwendig sind;
 - dabei helfen, die im Lehrplan entstandenen Lerninhalte in Allein-, Partner- oder Teamarbeit zu erarbeiten, Entscheidungen zu treffen, diese zu begründen und über die Ergebnisse verbal oder schriftlich zu berichten;
 - fächerübergreifende Zusammenhänge näherbringen.
- Durch die Verbindung von betriebswirtschaftlichen Inhalten und denen des Rechnungswesens wird das Denken in Zusammenhängen geschult.
- Die Lerninhalte werden zu klar abgegrenzten Einheiten zusammengefasst, die sich in die Bereiche Stoffinformation, Zusammenfassungen und Übungsmaßnahmen aufgliedern. Viele Merksätze, Beispiele und Schaubilder veranschaulichen die praxisbezogenen Lerninhalte.
- Die Aufgabenstellungen im Rahmen der Übungsaufgaben orientieren sich konsequent an den in den Abiturvorgaben für das Zentralabitur formulierten Operatoren. Dies gibt den Schülern die Möglichkeit, sie in den Übungsaufgaben und bei Hausaufgaben ständig einzuüben und sich über die erwarteten Anforderungen bewusst zu werden.
- Fachwörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden grundsätzlich im Text oder in Fußnoten erklärt.
- Für die Inhalte der Jahrgangsstufen 11 und 12 stehen zwei Jahrgangsbände zur Verfügung, auf denen dieses Buch aufbaut.

Wir wünschen Ihnen einen guten Lehr- und Lernerfolg!

Die Verfasser

Vorwort zur 7. Auflage

Das Autorenteam hat die Lerngebiete 6 und 7 im Hinblick auf die thematischen Schwerpunkte im Zentralabitur 2018 und 2019 durchgesehen, hinsichtlich des BilRUG aktualisiert und um die Thematik „Wirtschaft 4.0“ erweitert. In allen Aufgaben werden die EPA-Operatoren verwendet. Gleichzeitig wurde die Zahl der Aufgaben erhöht, die Handlungsprodukte im Sinne der Zentralabiturprüfung einfordern.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen!

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Lerngebiet 6: Konzepte der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung

1	Organisationsentwicklung	11
1.1	Wandel des Unternehmensumfeldes	11
1.2	Auswirkungen des Unternehmensumfeldes auf die Organisationsentwicklung	14
1.3	Umgang mit komplexen Problemen	14
1.3.1	Phasen des Managementkreislaufs	14
1.3.2	Vernetztes Denken	18
1.3.2.1	Notwendigkeit des vernetzten Denkens	18
1.3.2.2	Merkmale und Ziele des vernetzten Denkens	20
1.3.2.3	Methode des vernetzten Denkens	20
1.4	Organisationsentwicklung am Beispiel Projektmanagement	30
1.4.1	Bedeutung des Projektmanagements in der Wirtschaft	30
1.4.2	Begriffliche Grundlagen	30
1.4.3	Aufgaben des Projektmanagements	31
1.4.4	Projektorganisation	32
1.4.5	Phasenmodell des Projektmanagements	35
2	Managementkonzepte	46
2.1	Qualitätsmanagement	46
2.1.1	Problemstellung	46
2.1.2	Entwicklung des Qualitätsgedankens und die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements	46
2.1.3	Begriffe Qualität und Qualitätsmanagement	47
2.1.4	Maßnahmen für ein Qualitätsmanagement	48
2.1.4.1	Normenreihe DIN EN ISO 9001:2015	48
2.1.4.2	Konzept des Total Quality Managements (TQM)	50
2.1.4.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Kaizen	53
2.1.4.4	Betriebliches Vorschlagswesen	56
2.2	Prozessmanagement	60
2.2.1	Begriffliche Grundlagen zum Konzept der Geschäftsprozesse	60
2.2.2	Grundlagen, Aufgaben und Ziele des Prozessmanagements	61
2.2.3	Prozessorientierte Organisation	62
2.2.4	Kundenorientierung als Motiv von Prozessmanagement	65
2.3	Lean Management	69
2.3.1	Begriff Lean Management	69
2.3.2	Merkmale des Lean Managements	70
2.3.2.1	Eigenverantwortung und Gruppenarbeit	70
2.3.2.2	Kundenorientierung	70
2.3.2.3	Kaizen und Total Quality Management	71
2.3.2.4	Intensive Lieferantenbeziehungen	72
2.3.3	Übertragbarkeit des Lean Managements	73
2.4	Change Management	76
2.4.1	Überblick	76
2.4.2	Phasen des Veränderungsprozesses	77
2.4.3	Ausgewählte Change-Management-Instrumente	79
2.4.4	Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Evolution und Revolution	80
2.5	Lernende Organisation und Wissensmanagement	85

2.5.1	Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen	85
2.5.2	Lernende Organisation	85
2.5.2.1	Unternehmensphilosophie als Grundlage einer lernenden Organisation ..	85
2.5.2.2	Vom Lernen in Organisationen zur lernenden Organisation	86
2.5.2.3	Vorteile einer lernenden Organisation	88
2.5.3	Wissensmanagement	89
2.5.3.1	Grundlagen	89
2.5.3.2	Bausteine des Wissensmanagements	90
2.5.3.3	Vorteile und Probleme des Wissensmanagements	92
3	Personalentwicklung und Leadership (Personalwirtschaft)	96
3.1	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft	96
3.1.1	Ziele der Personalwirtschaft	96
3.1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft	96
3.2	Personalbedarfsplanung	98
3.2.1	Begriffe Personalbedarfsplanung, Personalbedarf und die Arten des Personalbedarfs	98
3.2.2	Quantitative Personalbedarfsplanung	102
3.2.3	Qualitative Personalbedarfsplanung	103
3.3	Personalbeschaffung	104
3.3.1	Personalbeschaffungsplanung	104
3.3.2	Personalbeschaffungswege	105
3.3.3	Personalauswahl und -einstellung	108
3.3.4	Arbeitsvertrag	110
3.4	Personalführung	119
3.4.1	Begriffe Leitung und Führung sowie die Grundlagen der Personalführung	119
3.4.2	Motivierung der Mitarbeiter	120
3.4.2.1	Begriffe Motivation und Motivationstheorie	120
3.4.2.2	Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	121
3.4.2.3	Grundsätze der Personalführung	122
3.4.3	Führungsstile	122
3.4.4	Führungsmethoden	124
3.4.5	Mitarbeitergespräche	124
3.5	Personalqualifizierung	126
3.5.1	Personalentwicklung	126
3.5.2	Personalförderung	127
3.5.3	Arbeitsstrukturierung	128
3.6	Personalbeurteilung	130
3.7	Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer	133
3.7.1	Mitbestimmung der Arbeitnehmer über den Betriebsrat	133
3.7.1.1	Betriebsverfassung und Unternehmensverfassung	133
3.7.1.2	Betriebsrat	134
3.7.1.3	Weitere Organe nach dem Betriebsverfassungsgesetz	137
3.7.2	Unmittelbare Rechte der Belegschaftsmitglieder nach dem Betriebsverfassungsgesetz	138
3.7.3	Betriebsvereinbarung	139
3.8	Veränderungen der Arbeitswelt in der Wirtschaft 4.0	139
3.8.1	Charakterisierung des Produktionsstandortes Deutschland	139
3.8.2	Erwartete Auswirkungen – Arbeit 4.0	140
3.8.3	Folgerungen für den Einzelnen	143
3.8.4	Soziale Abfederung der Veränderungen	144
3.8.4.1	Bedingungsloses Grundeinkommen	144
3.8.4.2	Modell zur Finanzierung des bedingungslosen Grundeinkommens und einer Verbreiterung der sozialen Sicherung	146

4	Prozesskostenrechnung	150
4.1	Gründe für die Entwicklung der Prozesskostenrechnung	150
4.1.1	Mängel der klassischen Vollkostenrechnung	150
4.1.2	Ziele der Prozesskostenrechnung	151
4.1.3	Zusammenhang zwischen der Vollkostenrechnung und der Prozesskostenrechnung .	152
4.2	Aufbau und Ablauf der Prozesskostenrechnung	152
4.2.1	Kostenartenrechnung	152
4.2.2	Kostenstellenrechnung	153
4.2.2.1	Analyse der Tätigkeiten (Aktivitäten) in einer Kostenstelle	153
4.2.2.2	Bildung von Teilprozessen	153
4.2.2.3	Zusammenführung (Verdichtung) von Teilprozessen zu Hauptprozessen .	154
4.2.2.4	Festlegung von Kostentreibern (cost driver)	155
4.2.2.5	Ermittlung der Teilprozesskostensätze innerhalb einer Kostenstelle	159
4.2.2.6	Ermittlung des Hauptprozesskostensatzes	160
4.2.3	Prozesskostenträgerstückrechnung (prozessorientierte Kalkulation)	164
4.3	Bedeutung der Prozesskostenrechnung	167
4.3.1	Allokationseffekt	168
4.3.2	Degressionseffekt	169
4.3.3	Komplexitätseffekt	171
4.4	Für und Wider die Prozesskostenrechnung	172
5	Aktuelle Unternehmensstrategien im globalen Wettbewerb	177
5.1	Wirtschaftliche Aspekte der Globalisierung	177
5.1.1	Begriff Globalisierung	177
5.1.2	Neue Chancen und Herausforderungen	177
5.1.3	Internationale Handelsverflechtungen	177
5.2	Wertmanagement	178
5.2.1	Grundlagen	178
5.2.2	Verfahren der Wertermittlung und -steuerung	179
5.2.2.1	Ermittlung des Wertzuwachses	179
5.2.2.2	Steuerungsmöglichkeiten im Rahmen des Wertmanagements	180
5.2.2.3	Marktwert eines Unternehmens	183
5.3	Strategische Allianzen	187
5.3.1	Begriffliche Grundlagen und Formen der strategischen Allianz	187
5.3.2	Ursachen strategischer Allianzen	189
5.3.3	Ziele von strategischen Allianzen	191
5.3.4	Probleme bei der Umsetzung von strategischen Allianzen	191
5.4	E-Business (elektronische Geschäftsabwicklung)	195
5.4.1	Begriff und Ausprägungsformen des E-Business	195
5.4.2	E-Commerce (elektronischer Handel)	196
5.4.3	E-Procurement (elektronisches Beschaffungsmanagement)	198
5.4.4	Supply Chain Management als Basis der Prozessoptimierung	199
5.4.5	Elektronische Marktplätze	201
5.5	Darstellung der Unternehmensstrategie in einem Businessplan	204
5.5.1	Begriff und Funktionen eines Businessplans	204
5.5.2	Bestandteile eines Businessplans	205

Lerngebiet 7: Controlling und Unternehmenssteuerung

1	Controlling als Steuerungsinstrument	211
1.1	Grundlegendes zum Controlling	211
1.2	Aufgaben des Controllings	212
1.3	Arten des Controllings	212

2	Strategisches Controlling	215
2.1	Begriff strategisches Controlling	215
2.2	Szenario-Technik	215
2.3	Strategietypen	219
3	Management der Erfolgsfaktoren am Beispiel der Balanced Scorecard (BSC)	223
3.1	Begriff und Ziele der Balanced Scorecard	223
3.2	Schritte zur Erstellung einer Balanced Scorecard	224
3.3	Ursache-Wirkungs-Ketten	226
3.4	Beurteilung des Konzepts der Balanced Scorecard	226
4	Operatives Controlling mithilfe eines Balanced-Scorecard-Kennzahlensystems	228
4.1	Begriff operatives Controlling und Überblick über das Kennzahlensystem einer Balanced Scorecard	228
4.2	Kennzahlen der Finanzperspektive	229
4.2.1	Bilanzkennzahlen	229
4.2.1.1	Grundlegendes	229
4.2.1.2	Kennzahlen zur Vermögensstruktur	230
4.2.1.3	Kennzahlen zur Kapitalstruktur (Kapitalaufbringung)	231
4.2.1.4	Kennzahlen zur Finanzstruktur	232
4.2.2	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen	232
4.2.2.1	Ausgangsdaten	232
4.2.2.2	Rentabilitätsanalyse	233
4.2.2.3	Leverage-Effekt	235
4.2.2.4	Internationale Erfolgskennzahlen	239
4.3	Kennzahlen der Kundenperspektive	250
4.4	Kennzahlen der Prozessperspektive	251
4.5	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive	252
4.6	Vorzüge des BSC-Kennzahlensystems	254
5	Nachhaltige Unternehmensführung	258
5.1	Begründungszusammenhang und Begriff der Nachhaltigkeit	258
5.2	Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung	259
5.2.1	Ziele der Agenda 2030	259
5.2.2	Zielbeziehungen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	260
5.2.3	Konzepte und Instrumente zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsforderungen	261
5.3	Dokumentation des nachhaltigen Wirtschaftens in der Ökobilanz	263
5.3.1	Zweck einer Ökobilanz	263
5.3.2	Erstellung von Ökobilanzen	263
5.3.3	Ökologische Kennzahlen	267
	Stichwortverzeichnis	271