Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
in programmierter Form

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

in programmierter Form

Herausgeber: Prof. Dr. H. Jacob

**unter Mitarbeit von:
(in alphabetischer Reihenfolge)**

Prof. Dr. W. Busse von Colbe, Universität Bochum

Prof. Dr. H. Diederich, Universität Mainz

Prof. Dr. Dr. h. c. E. Heinen, Universität München

Prof. Dr. W. Kern, Universität Köln

Prof. Dr. W. Kilger, Universität Saarbrücken

Prof. Dr. H. Kossbiel, Universität Hamburg

Prof. Dr. E. Witte, Universität München

Dritte, neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Additional material to this book can be downloaded from <http://extras.springer.com>

ISBN 978-3-663-00063-1

ISBN 978-3-663-00213-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-00213-0

Copyright by Springer Fachmedien Wiesbaden 1976

Ursprünglich erschienen bei Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden 1976

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1976

Vorwort des Herausgebers zur ersten Auflage

Das vorliegende Buch enthält – in der Form von Frage und Antwort, Aufgabe und Lösung – eine Darstellung des Stoffes, der heute als gesichertes Wissen auf dem Gebiet der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre vorliegt.

Die im Untertitel angezeigte vom Üblichen abweichende Art der Darstellung wurde gewählt, um diesen umfangreichen Stoff in kleinen Schritten, straff gegliedert und jeweils das Wesentliche herausstellend, dem Leser darbieten zu können. Mit jeder Frage wird ein bestimmtes Problem angesprochen. Die Fragen sind dergestalt miteinander verknüpft, daß sie das jeweilige Gebiet Schritt für Schritt in systematischer Abfolge erfassen. Es soll dadurch erreicht werden, daß die Gesamtzusammenhänge trotz der Aufteilung des Stoffes in „Lerneinheiten“ nicht verwischt werden, sondern deutlich erkennbar bleiben.

Für den Lernenden bedeutet diese Art der Darstellung:

- Er empfängt in systematischer Folge Anstöße, die ihn zu einem aktiven Verhalten, zum Mitdenken und Mitarbeiten anregen;
- er wird in die Lage versetzt, seinen jeweiligen Wissensstand selbst zu überprüfen.

Ein „Lernprogramm“ besteht im allgemeinen aus der Darlegung des die „Lerneinheit“ bildenden Stoffes. Am Schluß jeder Lerneinheit steht eine Frage mit richtiger Antwort, die es dem Lernenden ermöglichen soll festzustellen, ob oder auch inwieweit er sich den behandelnden Stoff aneignen konnte. Von dieser Reihenfolge ist hier insoweit abgewichen, als zunächst die Frage gestellt und damit ein bestimmtes Problem angesprochen wird. Die Antwort ist alsdann so ausführlich gehalten, daß auch derjenige, dem bislang der durch die Fragen angesprochene Problemkreis wenig oder nicht bekannt war, nun umfassend damit vertraut gemacht wird. Dieses Vorgehen erschien zweckmäßig, da es in noch stärkerem Maße zu selbständigem Denken und eigener Stellungnahme herausfordert.

Durch die eingestreuten Aufgaben soll die Anwendung bestimmter Methoden und Techniken dort, wo es notwendig erscheint, geübt und die Anwendung des Gelernten auf konkrete Fälle ermöglicht werden. Solche Aufgaben finden sich z. B. in den Abschnitten Preispolitik, Werbung, Finanzierung, Investitionsrechnung, Bilanzen und Kostenrechnung.

Um das Buch lesen zu können, bedarf es keiner besonderen betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse. Die Fragen und Antworten sind so formuliert und angeordnet, daß sie auch für Studierende der ersten Semester verständlich sind und geeignet erscheinen, in die Betriebswirtschaftslehre einzuführen und mit den Fragestellungen, dem Aufbau und den Methoden dieses Wissensgebietes vertraut zu machen.

Der Gesamtstoff ist in acht Kapitel gegliedert, die von verschiedenen Autoren, jedoch in gleicher Form und mit der gleichen Zielsetzung geschrieben wurden. Nach einer Darstellung des Erkenntnisobjektes, der Methoden und einiger Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, ferner nach einem Überblick über die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten (Rechtsformen, Betriebszusammenschlüsse) im ersten Kapitel, befaßt sich das zweite Kapitel mit den Elementen, dem Aufbau und der inneren Struktur der Betriebe. Auch Fragen der Planung und Organisation, der Kräfte also, die aus den elementaren Faktoren ein sinnvolles Ganzes aufbauen, werden hier behandelt. Die Kapitel III, IV und V sind den großen betrieblichen Teilbereichen der Leistungserstellung (Produktions- und Kostentheorie), der Leistungsverwertung (Absatz einschließlich Preispolitik) und der Finanzwirtschaft der Unternehmung gewidmet. Die Methoden der Investitionsrechnung und ihre Anwendung ebenso wie die Bewertung einer Unternehmung im ganzen bilden den Inhalt des sechsten Kapitels. Die beiden letzten Kapitel schließlich befassen sich mit dem betrieblichen Rechnungswesen. In Kapitel VII wird das große Gebiet der Bilanzierung einschließlich Kapitalflußrechnung, Bilanzanalyse und Bilanztheorie abgehandelt, während in Kapitel VIII die Grundlagen und Formen der Kostenrechnung sowie die Planung und Kontrolle des Periodenerfolges dargestellt sind.

Herbert Jacob

Vorwort des Herausgebers zur dritten Auflage

Während die zweite Auflage im wesentlichen einen um Druckfehler u. ä. berichtigten Nachdruck der ersten darstellte, wurde bei der hier vorliegenden dritten Auflage die Gelegenheit wahrgenommen, den gesamten Text gründlich zu überarbeiten und notwendig erscheinende – zum Teil recht umfangreiche – Ergänzungen vorzunehmen. Daß dadurch die Seitenzahl um über 20 % anstieg, erwies sich als unumgänglich. Nur so war es möglich, eine dem heutigen Stand des Wissens entsprechende, in sich geschlossene, umfassende Darstellung des Stoffes der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu bieten.

Zu den bisher acht Kapiteln ist ein neuntes hinzugekommen: Die rasche Entwicklung auf dem Gebiet der Personalwirtschaftslehre ließ es erforderlich erscheinen, die Teile dieser Lehre, die für alle Betriebe bedeutsam sind, also zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gehören, in einem zusätzlichen neunten Kapitel darzustellen.

Von den zahlreichen Ergänzungen und Erweiterungen, die in den Kapiteln 1 bis 8 vorgenommen wurden, können hier nur einige genannt werden: Auf dem Gebiet der Produktions- und Kostentheorie zeichneten sich in den letzten Jahren vor allem zwei Entwicklungstendenzen ab: Zum einen verstärkten sich die Bestrebungen, die Produktions- und Kostentheorie mit einer Theorie der Produktionsplanung zu verbinden. Impulse hierzu gingen nicht zuletzt auch von der Entwicklung praxisrelevanter, computergestützter Konzeptionen zur Fertigungssteuerung aus. Zum anderen war man bemüht, dem Faktor Arbeit einen besonderen Stellenwert einzuräumen und die bisher vorrangig technisch-mechanistisch ausgerichtete Produktions- und Kostentheorie um diesen Aspekt zu erweitern. In dem Kapitel „Produktions- und Kostentheorie“ wurde diesen Entwicklungen Rechnung getragen.

Die Darstellung neuer Finanzierungsformen und international neuer Denkansätze zur Optimierung der Finanzstruktur vervollständigen die Ausführungen zur Finanzwirtschaft der Unternehmung. Ferner erschien es hier geboten, auf moderne Prognoseverfahren zur Ermittlung des Kapitalbedarfs und der künftigen finanziellen Entwicklung einzugehen.

Das Kapitel „Investitionsrechnung“ umfaßt nun auch eine ausführliche Beschreibung der Investitionsmodelle, die auf der linearen Programmierungsrechnung basieren. Beginnend mit den einfachen, einperiodigen Kapitalwertmodellen, wird die Entwicklung bis hin zu den mehrperiodigen Integrationsmodellen nachgezeichnet und erläutert, wobei auch die Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Modellformen erklärt werden.

Das Kapitel „Bilanzen“ wurde vor allem im Hinblick auf die inzwischen eingetretenen Änderungen handels- und steuerrechtlicher Vorschriften aktualisiert. Im Abschnitt „Bilanztheorie“ ist zusätzlich zu dem heute wieder aktuellen Problem der Eliminierung von Preisschwankungen und zu dem in der jüngeren Literatur ausgiebig diskutierten Konzept des ökonomischen Gewinns Stellung genommen.

Dem Kapitel „Betriebliches Rechnungswesen“ wurde ein neuer Abschnitt über die Entwicklungsformen der Kostenrechnung angefügt. Ausgebaut wurde hier auch der Abschnitt über die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung.

Für die Darstellung und Aufbereitung des Lehrstoffes ebenso wie für die Zielsetzung des Buches trifft das bereits im Vorwort zur ersten Auflage Gesagte unverändert zu.

Ich danke allen, die durch ihre Mitwirkung und Unterstützung diese dritte Auflage ermöglicht haben. Dieser Dank gilt insbesondere auch den Mitarbeitern des Verlages für manche wertvolle Anregung und eine stets gute Zusammenarbeit.

Herbert Jacob

Inhaltsverzeichnis

Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre

von Prof. Dr. Helmut Diederich, Mainz 17

I. Grundtatbestände und Grundbegriffe 21

1. Der Betrieb als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre 21

a) Wesen und Aufgaben der Betriebe 21

b) Betriebstypen 26

2. Die Betriebswirtschaftslehre 28

a) Erkenntnisziel der Betriebswirtschaftslehre 28

b) Gliederung der Betriebswirtschaftslehre 55

c) Abgrenzung zu Nachbardisziplinen 57

d) Geschichte der Betriebswirtschaftslehre 60

3. Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität als Kennzahlen
betrieblicher Betätigung 63

II. Methoden betriebswirtschaftlicher Forschung 73

1. Aufgaben der Methodologie 73

2. Die in der Betriebswirtschaftslehre verwendeten Methoden 75

III. Die Rechtsformen der Betriebe 81

1. Überblick über die Rechtsformen 81

2. Die Bestimmung der jeweils optimalen Rechtsform 84

3. Rechtsformen begrenzter Anwendbarkeit 90

IV. Betriebliche Zusammenschlüsse 96

1. Die Kooperation 96

2. Zusammenschlüsse unter einheitlicher Leitung 105

Literaturverzeichnis 111

Stichwortverzeichnis 115

Der Betrieb als Faktorkombination

von Prof. Dr. Werner Kern, Köln	117
A. Systematisierung der Produktionsfaktoren	121
B. Die originären Produktionsfaktoren	125
I. Der Produktionsfaktor „menschliche Arbeit“	125
II. Der Produktionsfaktor „Betriebsmittel“	132
III. Der Produktionsfaktor „Werkstoffe“	138
IV. Der Produktionsfaktor „Betriebs- und Geschäftsleitung“	140
C. Der derivative Produktionsfaktor „Planung“ (und sein auf die Faktorkombination ausgerichtetes Wesen)	145
I. Grundlagen	145
II. Der Planungsprozeß	155
III. Planung einzelner betrieblicher Funktionen	168
D. Der derivative Produktionsfaktor „Organisation“ (und sein auf die Faktorkombination ausgerichtetes Wesen)	176
I. Grundlagen	176
II. Aufbauorganisation (Gestaltung des Potentialgefüges)	183
III. Ablauforganisation (Gestaltung des Aktionsgefüges)	192
Literaturverzeichnis	201
Stichwortverzeichnis	203

Produktions- und Kostentheorie

von Prof. Dr. Dr. h. c. Edmund Heinen, München	205
I. Gegenstand, Aufbau und Aufgaben der betriebswirtschaftlichen Kostenlehre	209
II. Die Produktionsfunktion als produktions- und kostentheoretisches Grundmodell	221
1. Allgemeine Grundlagen	221
2. Die Produktionsfunktion vom Typ A	223
3. Die Produktionsfunktion vom Typ B	230
4. Die Produktionsfunktion vom Typ C	236
5. Die Berücksichtigung der menschlichen Arbeit	254

III. Instrumente und Formen kostentheoretischer Modellanalyse	256
IV. Die Theorie der Kosteneinflußgrößen	266
V. Kostentheoretische Modellansätze und organisatorischer Entscheidungsprozeß	285
Literaturverzeichnis	291
Stichwortverzeichnis	293

Der Absatz

von Prof. Dr. Herbert Jacob, Hamburg	297
A. Die Aufgaben der Unternehmung im Absatzbereich	301
B. Die Absatzplanung	306
I. Die Daten	306
1. Gesamtwirtschaftliche Größen. Indikatoren	306
2. Instrumentalinformationen	314
II. Die Gewinnung der Daten: die Marktforschung	317
1. Die Forschungsgebiete	318
2. Die Verfahren der Marktforschung	322
III. Der Absatzplan	331
C. Produktstrategie	340
I. Produktvariation	341
1. Arten und Möglichkeiten	341
2. Die Marktaufspaltung (Marktsegmentation)	347
II. Die Produktlinie	353
III. Die Einführung neuer Produkte. Produktdiversifikation	358
D. Preispolitik	364
I. Grundbegriffe. Daten der Preispolitik. Formen der Preisbildung	364
II. Die Preispolitik monopolistischer Anbieter und Nachfrager	369
1. Die Darstellung der Absatzsituation	369
2. Die Ableitung des Gewinnmaximums (der Cournotsche Punkt)	372

3. Preisstellung bei anderen Zielsetzungen	375
4. Preisstellung nach Maßgabe der Durchschnittskosten und der Grenzkosten	378
5. Das Nachfragemonopol	382
III. Preispolitik im Polypol	383
1. Polypolistische Konkurrenz auf vollkommenen Märkten	384
2. Polypolistische Konkurrenz auf unvollkommenen Märkten	390
IV. Preispolitik auf Gebietsmärkten, Preisdifferenzierung, Sonderfragen .	397
1. Preispolitik auf Gebietsmärkten	397
2. Preisdifferenzierung	407
3. Preisstellung bei Kuppelproduktion	413
4. Preisstellung bei absatzmäßiger Verflechtung der Erzeugnisse . .	415
5. Rabatte, Zusatzaufträge	417
V. Preispolitik im Dyopol und Oligopol	418
A. Dyopol und Oligopol auf unvollkommenen Märkten	419
1. Wirtschaftsfriedliches Verhalten	419
a) Preisstellung bei voller Kenntnis der Daten	419
b) Preisstellung auf der Grundlage von Reaktionserwartungen Der tabellarische Lösungsansatz	431
2. Kollektive Preispolitik	434
3. Kampfsituationen	437
B. Dyopol und Oligopol auf vollkommenen Märkten	438
VI. Das bilaterale Monopol	440
VII. Die vertikale Preisbindung	447
E. Die Absatzmethoden	450
I. Die Vertriebssysteme	451
II. Die Absatzformen	452
III. Die Absatzwege	459
IV. Das Wahlproblem im Hinblick auf die Absatzmethoden, insbesondere die Absatzwege und Absatzgebiete	468
V. Gestaltungsmöglichkeiten im Export	473

F. Die Werbung	474
I. Begriffliches, Abgrenzungen, Ziele	474
II. Die Entscheidungsgebiete im Rahmen der Werbeplanung	476
III. Zur Theorie der Werbung	483
1. Die Grundkonzeption	483
2. Werbekosten und Absatz	485
3. Die Bestimmung des optimalen Werbebudgets (Einperiodenbetrachtung)	491
a) Beim Absatz eines Erzeugnisses	491
b) Beim Absatz mehrerer Erzeugnisse	495
4. Die Mehrperiodenbetrachtung	497
IV. Möglichkeiten zur Sicherung des Werbeerfolgs. Die Werbeerfolgskontrolle	498
Literaturverzeichnis	505
Stichwortverzeichnis	511

Die Finanzwirtschaft der Unternehmung

von Prof. Dr. Eberhard Witte, München	515
I. Der Problemkomplex der Finanzwirtschaft	519
1. Begriff der Finanzwirtschaft	519
2. Finanzwirtschaftliche und erfolgswirtschaftliche Betrachtungsweise	520
3. Liquidität und Gewinn	522
II. Kapitalbedarf und Finanzprognose	528
1. Kapitalbedarf	528
2. Kapitalbindungsplan	529
3. Finanzplan	533
4. Täglicher Finanzstatus	543

III. Finanzierungsalternativen	545
1. Finanzierungssystematik	545
2. Fremdfinanzierung	547
a) Lieferantenkredit	550
b) Kundenanzahlung	551
c) Factoring	551
d) Wechselkredit	552
e) Kontokorrent-Kredit	555
f) Darlehen	559
g) Obligation	562
h) Leasing	564
i) Langfristige Rückstellungen	566
j) Verzögerte Gewinnsteuerabführung	566
3. Eigenfinanzierung	567
4. Selbstfinanzierung	572
5. Finanzierung aus Desinvestitionen	575
IV. Finanzierungsentscheidung	577
1. Kriterien der Finanzierungsentscheidung	577
a) Sicherheit	577
b) Wirtschaftlichkeit	582
c) Autonomie	589
2. Die „ideale Finanzierungsstruktur“	591
V. Finanzwirtschaftliche Anpassungsentscheidungen bei begrenzter Finanzierung	592
1. Grenzen der Finanzierung	592
2. Liquiditätssicherung bei begrenzter Finanzierung	594
a) Liquiditätsengpaß	594
b) Maßnahmen zur Überwindung eines Liquiditätsengpasses	595
c) Entscheidung über liquiditätspolitische Maßnahmen	599
3. Position des Finanzleiters im Liquiditätsengpaß	600
Literaturverzeichnis	603
Stichwortverzeichnis	607

Investitionsrechnung

von Prof. Dr. Herbert Jacob, Hamburg 609

I. Aufgaben, Grundlagen und Grundbegriffe der Investitionsrechnung . . .	615
II. Kriterien zur Beurteilung einer einzelnen Investition	619
1. Die Kapitalwertmethode	619
2. Die Methode des internen Zinsfußes	621
3. Die Annuitätsmethode	623
4. Die Ermittlung von Pay-off-Zeiten	628
5. Der Kalkulationszinsfuß	632
6. Sonderfragen	634
a) Der Einfluß der Besteuerung	634
b) Die Unsicherheit der Daten	635
III. Das Wahlproblem	636
IV. „Kritische Werte“ und ihre Bedeutung für Investitionsentscheidungen . . .	641
V. Die Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer einer Anlage und das Ersatzproblem	647
1. Die Bestimmung der optimalen Nutzungsdauer einer nicht zu ersetzenden Anlage	647
2. Das Ersatzproblem	652
a) Steigende Betriebsausgaben	652
b) Auftreten einer funktionsgleichen, kostengünstigeren Anlage . . .	655
c) Ersatzvergleich und Umverteilungseffekt	662
d) Berücksichtigung eines zukünftigen technischen Fortschritts	667
VI. Die Ermittlung des Investitionsprogramms	672
VII. Investitionsmodelle auf der Grundlage der linearen Optimierungrechnung	681
1. Kapitalwertmodelle	683
2. Integrationsmodelle	693

VIII. Die Bewertung ganzer Unternehmungen	703
IX. Anhang: Zinseszinsfaktoren	716
Literaturverzeichnis	717
Stichwortverzeichnis	719

Bilanzen

von Prof. Dr. Walther Busse von Colbe, Bochum	721
Vorbemerkungen	727
I. Kapitalflußrechnungen	729
1. Aufstellung von Kapitalflußrechnungen aus Geschäftsvorfällen nach verschiedenen Fondskonzepten	729
2. Aufstellung von Bewegungsbilanzen	733
3. Vergleich der Aussagefähigkeit von Kapitalflußrechnungen und Bewegungsbilanzen	735
4. Aufstellung von Kapitalflußrechnungen und Bewegungsbilanzen aus dem aktienrechtlichen Jahresabschluß	737
II. Bilanzierungspflicht und Bilanzierungsgrundsätze	742
1. Pflicht zur Bilanzaufstellung	742
2. Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung	745
3. Feststellung und Publizität des Jahresabschlusses	752
III. Bilanzierung des Anlagevermögens	756
1. Bewertung und Abschreibung von Sachanlagen	756
2. Bilanzierung immaterieller Anlagewerte	769
3. Bilanzierung von Finanzanlagen	771
IV. Bilanzierung des Umlaufvermögens	777
1. Inventur	777
2. Bestandteile der Anschaffungs- und Herstellungskosten	780
3. Bewertungsverfahren für Vorräte	788

2. Die Produktionsfaktoren im System des betrieblichen Rechnungswesens . . .	905
21. Die Materialabrechnung	905
22. Die Lohnabrechnung	908
23. Die Betriebsmittelabrechnung	911
3. Die Entwicklungsformen der Kostenrechnung	921
31. Die Istkostenrechnung	921
32. Die Normalkostenrechnung	922
33. Die Plankostenrechnung	925
4. Funktionsbereiche der Kostenrechnung	930
41. Die Kostenartenrechnung	930
42. Die Kostenstellenrechnung	932
43. Die Kostenträgerstückrechnung	945
5. Die Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung	972
51. Der Aufbau einer Grenzplankostenrechnung	972
52. Die Durchführung einer Grenzplankostenrechnung	975
6. Die kurzfristige Erfolgsrechnung (Kostenträgerzeitrechnung)	980
61. Verfahren der kurzfristigen Erfolgsrechnung	980
62. Die Erfolgsanalyse im System der Grenzplankostenrechnung	986
63. Die kurzfristige Erfolgsrechnung als unternehmerische Dispositionshilfe	995
Literaturverzeichnis	1003
Stichwortverzeichnis	1005

Personalbereitstellung und Personalführung

von Prof. Dr. Hugo Kossbiel, Hamburg	1007
A. Allgemeine personalwirtschaftliche Bezüge	1011
B. Die Personalbereitstellung	1013
I. Grundlagen	1013
II. Problembereiche der Personalbereitstellung	1016
1. Der Personalbedarf	1016
a) Determinanten des Personalbedarfs	1016
b) Ermittlung des Personalbedarfs	1017

V. Bilanzierung der Passiva	795
1. Eigenkapital	795
2. Fremdkapital	797
VI. Gewinn- und Verlustrechnung	800
1. Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	800
2. Ausweis von Aufwendungen und Erträgen	805
3. Rücklagebewegung	814
VII. Konzernabschluß	815
1. Konsolidierungsbereich	815
2. Kapitalkonsolidierung	820
3. Schuldenkonsolidierung	822
4. Bewertung der Vermögensgegenstände	823
5. Konzernrücklagen und Konzerngewinn	827
6. Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	828
7. Konzernbilanz	832
VIII. Analyse des Jahresabschlusses	835
1. Stille Rücklagen	835
2. Liquiditätsanalyse	838
3. Strukturanalyse	844
4. Erfolgsanalyse	849
IX. Bilanztheorie	857
Literaturverzeichnis	875
Stichwortverzeichnis	881

Betriebliches Rechnungswesen

von Prof. Dr. Wolfgang Kilger, Saarbrücken	883
1. Aufgaben und Grundbegriffe des betrieblichen Rechnungswesens	887
11. Aufgaben und Teilgebiete	887
12. Abgrenzung zwischen Auszahlung, Beschaffungswert, Aufwand und Kosten	891
13. Abgrenzung zwischen Einzahlung, Erlös, Ertrag und Leistung	899

2. Die Personalausstattung	1023
a) Aktions- und Entscheidungsparameter der Personalausstattung .	1023
b) Formale Erfassung der Personalausstattung	1027
3. Der Personaleinsatz	1029
a) Alternativen des Personaleinsatzes	1029
b) Formale Erfassung des Personaleinsatzes	1034
III. Lösungsansätze zur Personalbereitstellung	1035
1. Konzeptionelle Probleme der Personalplanung	1035
a) Strukturprobleme	1035
b) Abstimmungsprobleme	1036
c) Informationsprobleme	1042
2. Modelle zur Planung der Personalbereitstellung	1043
a) Klassifikation der Modelle	1043
b) Modelle vom Typ $\{\overline{PB}, \overline{PA}, PE\}$	1044
c) Modelle vom Typ $\{\overline{PB}, PA, PE\}$	1051
d) Modelle vom Typ $\{PB, \overline{PA}, PE\}$	1063
e) Modelle vom Typ $\{PB, PA, PE\}$	1065
C. Die Personalführung	1075
I. Grundlagen	1075
1. Begriff und Problembereiche der Personalführung	1075
2. Relevanz der sogenannten Führungstheorien	1077
II. Problembereiche und Lösungsansätze	1082
1. Aufgabenidentifikation und Aufgabenklassifikation	1082
a) Exkurs: Notwendigkeit der Personalführung	1082
b) Aufgabenidentifikation	1085
c) Aufgabenklassifikation	1087

2. Entwicklung von Beeinflussungsstrategien	1090
a) Exkurs: Das Legitimationsproblem	1090
b) Beeinflussungsstrategien auf individual-psychologischer Grundlage	1093
(1) Ein Handlungsmodell	1093
(2) Lenkung des Verhaltens	1095
(a) Grundlegung: Alternativenspektrum und Motivationsaktualisierung	1095
(b) Beeinflussung über Ergebnis-Valenzen	1107
(c) Beeinflussung über Ergebnis-Wahrscheinlichkeiten	1117
(d) Relevanz individueller Konflikte	1120
(3) Kontrolle des Verhaltens	1124
c) Beeinflussungsstrategien auf sozialwissenschaftlicher Grundlage	1127
(1) Grundlegung: Interaktionelle Beziehungen	1127
(2) Beeinflussung von Gruppenstrukturen und Gruppenprozessen	1129
(3) Handhabung sozialer Konflikte	1134
3. Konzeptionen der Personalführung	1141
a) Führungsstile	1142
(1) Differenzierung und Kennzeichnung von Führungsstilen	1142
(2) Beurteilung von Führungsstilen	1149
b) „Führungsprinzipien“ (Management-Techniken)	1154
c) Das Kontingenzmodell der Führung	1158
Literaturverzeichnis	1165
Stichwortverzeichnis	1173
Gesamt-Stichwortverzeichnis	1177