

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
----------------------	-------------

A Wirtschaft und Unternehmen	1
---	----------

1	Das Unternehmen	1
1.1	Historische Entwicklung zum Unternehmen	1
1.2	Betriebswirtschaftliche Betrachtung des Unternehmens	3
1.3	Die grundsätzlichen Ziele des Unternehmens	7
1.3.1	Sachziele	7
1.3.2	Formalziele	9
1.3.3	Die Wirtschaftsprinzipien der Unternehmen	13
1.4	Das Unternehmen in seinem Umfeld	14
2	Das Klein- und Mittelunternehmen	16
2.1	Die quantitative Abgrenzung	17
2.2	Die führungsspezifische Abgrenzung	18
2.3	Weitere Abgrenzungsmerkmale	19
2.4	Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU	21
3	Struktur des Unternehmens	22
3.1	Rechtsform	22
3.1.1	Arten der Rechtsform	22
3.1.2	Beurteilung der Rechtsformen	27
3.2	Unternehmensverbindungen	32
3.2.1	Zweck und Form von Unternehmensverbindungen	32
3.2.2	Verbände	33
3.2.3	Konsortien	33
3.2.4	Kartelle	34
3.2.5	Interessengemeinschaft	35
3.2.6	Konzern	36
3.3	Standort	36
3.3.1	Standortkriterien	36
3.3.2	Beurteilung der Kriterien	37

B Die Elemente der betrieblichen Prozesse	39
--	-----------

1	Der Mensch	40
1.1	Der Unternehmer	40
1.1.1	Stellung des Unternehmers	40
1.1.2	Anforderungsprofil	42
1.1.3	Typen des Unternehmers	45
1.2	Die Führungskräfte	47
1.2.1	Art und Umfang der Aufgabe	47

1.2.2	Ausbildung, Entgelt und Bindung	49
1.3	Die Mitarbeiter	50
1.4	Faktoren der menschlichen Leistung.....	51
1.4.1	Leistungsangebot.....	51
1.4.2	Leistungsmöglichkeit	52
1.5	Zwischenmenschliche Beziehungen	53
1.6	Rechtliche Beziehungen.....	57
1.7	Arbeitszeit	60
1.7.1	Sollarbeitszeit.....	60
1.7.2	Istarbeitszeit	60
1.7.3	Vorgabezeit	61
1.8	Entgelt	63
1.8.1	Entgeltgerechtigkeit und Entgeltfestlegung	63
1.8.2	Arbeitskosten.....	66
1.9	Außerbetriebliche Dienstleistungen	68
2.	Die Sachmittel	69
2.1	Betriebsmittel	69
2.1.1	Ausstattung mit Betriebsmitteln.....	69
2.1.2	Der EDV-Einsatz.....	70
2.1.3	Die Kapazität.....	73
2.1.4	Die Betriebsmittelzeit.....	74
2.1.5	Die Betriebsmittelkosten.....	75
2.1.6	Die Investitionsentscheidung	78
2.2	Werkstoff.....	79
2.2.1	Arten der Werkstoffe.....	79
2.2.2	Der wirtschaftliche Einsatz	80
2.2.3	Werkstoffzeit	81
2.2.4	Recycling.....	82
3.	Information.....	82
3.1	Begriffserläuterung.....	82
3.2	Die Information als Erfolgsbasis.....	83
3.3	Informationsarten	85
3.3.1	Routineinformationen.....	85
3.3.1.1	Das Fachwissen.....	85
3.3.1.2	Die Prozeßinformationen	86
3.3.1.3	Die Administrationsinformationen.....	87
3.3.1.4	Die Allgemeininformationen.....	87
3.3.2	Führungsinformationen	88
3.3.2.1	Problematik der Führungsinformationen	88
3.3.2.2	Arten der Führungsinformationen.....	90
3.4	Die Informationsquellen.....	91
3.4.1	Die internen Quellen	92
3.4.1.1	Das Rechnungswesen	92
3.4.1.2	Die Funktionsbereiche.....	92
3.4.1.3	Die Mitbestimmungsorgane	94
3.4.1.4	Die persönlichen Kontakte	94
3.4.1.5	Die Dokumentation	95

3.4.2	Die externe Quellen.....	95
3.4.2.1	Die Kunden	96
3.4.2.2	Die Konkurrenz	98
3.4.2.3	Die Lieferanten	98
3.4.2.4	Messen/Tagungen.....	99
3.4.2.5	Verbände	99
3.4.2.6	Berater	100
3.4.2.7	Diverse Institutionen	101
3.4.2.8	Zeitungen/Zeitschriften	101
3.4.2.9	Datenbanken.....	102
3.5	Die Informationslogistik	103
3.6	Die Informationstechnik.....	105
3.6.1	EDV-Ausstattung	105
3.6.2	Datenfernübertragung.....	107
4	Finanzmittel.....	109
4.1	Begriffe, Inhalt, Übersicht.....	109
4.2	Eigenkapital.....	111
4.2.1	Außenfinanzierung	111
4.2.1.1	Beteiligung in verschiedenen Rechtsformen.....	111
4.2.1.2	Beteiligungsgesellschaften	113
4.2.2	Innenfinanzierung.....	114
4.3	Fremdkapital.....	116
4.3.1	Innenfinanzierung.....	116
4.3.2	Außenfinanzierung	117
4.3.2.1	Handelskredite.....	117
4.3.2.2	Kontokorrentkredit	118
4.3.2.3	Lombardkredit	118
4.3.2.4	Diskontkredit.....	119
4.3.2.5	Kreditleihe	121
4.3.2.6	Langfristige Darlehen.....	123
4.3.2.7	Schuldverschreibungen	124
4.3.2.8	Schuldscheindarlehen.....	125
4.4	Sicherheiten	125
4.5	Sonderformen der Finanzierung.....	128
4.5.1	Leasing	128
4.5.2	Factoring.....	131
4.5.3	Forfaitierung.....	132
4.5.4	Förderung durch öffentliche Hand	132
4.6	Kosten der Finanzierung	133
4.7	Finanzielles Gleichgewicht	135
4.7.1	Liquidität	135
4.7.2	Kapitalstruktur.....	137
4.7.3	Vermögensdeckung.....	138
4.8	Belastung durch Erbschaftsvorgang.....	138
4.9	Zusammenfassung	139

C Unternehmensführung	140
1 Die Führungsaufgabe	140
1.1 Wesen der Führung	140
1.2 Entwicklung von Zielvorstellungen	143
1.2.1 Aufgabe und Wesen der Zielbildung	143
1.2.2 Qualitative Unternehmensziele	144
1.2.3 Quantitative Unternehmensziele	145
1.2.4 Zielkonflikte	147
1.3 Planung als Alternativsuche	148
1.4 Entscheidung und Durchsetzung	149
1.5 Kontrolle als Rückkopplung.....	150
2 Organisation	151
2.1 Wesen der Organisation	151
2.2 Klassische Organisationsformen	152
2.2.1 Leitungsprinzipien.....	152
2.2.2 Prinzipien der Stellenbildung	153
2.3 Biologische Organisationsform.....	156
2.4 Die Netzorganisation.....	157
2.4.1 Problemstellung.....	157
2.4.2 Grundsätze der Netzorganisation	158
2.4.3 Das Ablaufnetz.....	160
2.4.4 Das Informationsnetz	162
2.4.5 Zusammenfassende Betrachtung.....	165
3 Analyse als Führungsgrundlage	165
3.1 Analysefelder	165
3.2 Analyseinstrumente.....	167
3.2.1 Quantitative Analyseinstrumente	167
3.2.1.1 Die Buchführung	167
3.2.1.2 Die Kostenrechnung	169
3.2.1.3 Die kurzfristige Erfolgsrechnung.....	175
3.2.1.4 Die Plankostenrechnung.....	176
3.2.1.5 Die Deckungsbeitragsrechnung.....	177
3.2.1.6 Das Target Costing.....	179
3.2.1.7 Die Erfolgsbeitragsrechnung.....	180
3.2.1.8 Die Break-Even-Analyse.....	182
3.2.1.9 Kennzahlenanalyse.....	183
3.2.2 Qualitative Analyseinstrumente	186
3.2.2.1 Profildarstellungen	186
3.2.2.2 Die Nutzwertanalyse	187
3.2.2.3 Die ABC-Analyse	189
3.2.2.4 Die Wertanalyse	190
3.2.2.5 Der Produktlebenszyklus.....	191
3.2.2.6 Die Erfahrungskurve	192
3.2.2.7 Die Portfolio-Matrix-Analyse	194
3.2.3 Prognoseinstrumente	195
3.2.3.1 Aufgabe der Prognoseinstrumente	195

3.2.3.2	Quantitative Prognoseinstrumente	196
3.2.3.3	Qualitative Prognoseinstrumente	197
3.2.3.4	Szenariotechnik	199
4.	Die strategische Führung	202
4.1	Wesen und Aufgabe	202
4.2	Empirische Erkenntnisse	204
4.3	Strategische Grundaussagen	209
4.3.1	Allgemeine strategische Grundsätze	209
4.3.2	Allgemeine Normstrategien	211
4.4	Grundstrategie	213
4.4.1	Wesen und Aufgabe	213
4.4.2	Allgemeine Unernehmenspolitik	215
4.4.2.1	Herausforderungen der Zukunft	215
4.4.2.2	Konsequenzen für KMU	216
4.4.2.3	Lean Management und KMU	217
4.4.3	Führungs- und Personalpolitik	224
4.4.3.1	Führungsgrundsätze	224
4.4.3.2	Interne Kommunikationspolitik	227
4.4.3.3	Entgeltspolitik	228
4.4.3.4	Aus- und Weiterbildungspolitik	229
4.4.3.5	Outsourcing	230
4.4.3.6	Sonstige Dienstleistungsverhältnisse	232
4.4.4	Marketingstrategien	233
4.4.4.1	Die Bedeutung der Marketingstrategien	233
4.4.4.2	Markt und Wettbewerb	236
4.4.4.3	Produkt-Markt-Strategien	242
4.4.4.4	Marketing-Mix-Strategien	245
4.4.4.5	Innovationspolitik	262
4.4.4.6	Resumee der Marketingstrategien	267
4.4.5	Logistikstrategien	268
4.4.5.1	Materialwirtschaft	268
4.4.5.2	Wesen der Logistik	269
4.4.5.3	Beschaffungsvorbereitung	270
4.4.5.4	Beschaffungsabwicklung	271
4.4.5.5	Just-in-Time-Beschaffung	272
4.4.5.6	Distibutionslogistik	273
4.4.6	Fertigungsstrategien	274
4.4.6.1	Fertigungsprogramm und Fertigungstiefe	274
4.4.6.2	Fertigungstypen	276
4.4.6.3	Organisationstypen der Fertigung	277
4.4.6.4	Maschinelle Ausstattung und Laufzeit	280
4.4.6.5	Standort	281
4.4.6.6	Qualitätsstrategien	282
4.4.7	Investitions- und Finanzierungsstrategien	284
4.4.7.1	Risikopolitik	284
4.4.7.2	Gewinnpolitik	285
4.4.7.3	Kostenpolitik	286
4.4.7.4	Cash-flow-Politik	289

4.4.7.5	Investitionspolitik	289
4.4.7.6	Finanzierungspolitik	290
4.4.8	Kooperationsstrategien	293
4.5	Geschäftsstrategien	295
4.6	Sonderstrategien	295
4.6.1	Gründungsstrategien	295
4.6.2	Übernahmestrategien	299
4.6.3	Wachstumsstrategien	301
4.6.4	Nachfolge durch Erben	303
4.6.5	Nachfolge durch Management-Buy-Out	306
4.6.6	Abwicklung eines Unternehmens	308
4.7	Unternehmenskultur als strategisches Element	309
4.8	Strategieüberwachung	312
5	Das operative Management	313
5.1	Grundlagen des Management	313
5.1.1	Wesen und Aufgabe	313
5.1.2	Planungsobjekte	313
5.1.3	Entwicklungsfolge der Planung	315
5.1.4	Planungsverantwortlichkeit	315
5.1.5	Elastizität der Planung	316
5.1.6	Planungsinhalte	317
5.2	Prozeßmanagement	319
5.2.1	Maßnahmeplanung	319
5.2.2	Instrumente	321
5.2.3	Qualitätsmanagement	325
5.2.4	Integration des Prozeßmanagements	327
5.2.5	Rückkopplung	329
5.3	Leistungs- und Ressourcenmanagement	330
5.3.1	Mengenplanung	330
5.3.2	Personalmanagement	332
5.3.2.1	Personaleinstellung	333
5.3.2.2	Personaleinsatz	334
5.3.2.3	Personalverwaltung und -betreuung	335
5.3.3	Investitionsmanagement	337
5.3.3.1	Aufgabe	337
5.3.3.2	Der Entscheidungsprozeß	338
5.3.3.3	Die qualitative Nutzenprüfung	340
5.3.3.4	Die quantitative Wirtschaftlichkeitsprüfung	340
5.3.4	Das Informationsmanagement	345
5.3.4.1	Wesen des Informationsmanagement	345
5.3.4.2	Die Informationsbeschaffung	347
5.3.4.3	Die Informationsverwendung	348
5.3.4.4	Informationssysteme	350
5.3.5	Finanzmanagement	352
5.3.5.1	Finanzplanung	352
5.3.5.2	Finanzierungsmaßnahmen	354
5.4	Erfolgsmanagement	357
5.4.1	Anforderungen an das Erfolgsmanagement	357

5.4.2	Grundsätze des Erfolgsbeitragsmanagement	358
5.4.3	Entwicklung der Erfolgsplanung	359
5.4.3.1	Richtgrößen	359
5.4.3.2	Ausgangsdaten	360
5.4.3.3	Die Kostenplanung	362
5.4.3.4	Die Ertragsanteilsplanung	364
5.4.3.5	Die Erfolgsbeitragsplanung	370
5.4.4	Die Rückkopplung	373
5.4.4.1	Die Kostenerfassung	373
5.4.4.2	Die Ermittlung der Ertragsanteile	374
5.4.4.3	Die Erfolgsbeitragsermittlung	375
5.4.4.4	Analyse und Berichte	379
5.4.5	Resumee	381

Literaturverzeichnis	383
-----------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	387
-----------------------------------	------------