

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Hinweise für Studierende	VII
Hinweise für Lehrende	IX
Inhaltsübersicht	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXXI
Verzeichnis länderspezifischer Begriffe	XXXVII
1 Grundlagen	1
1.1 Begriffe	2
1.1.1 Wirtschaftssubjekte	2
1.1.1.1 Haushalte	2
1.1.1.2 Betriebe	3
1.1.1.2.1 Arten von Betrieben	4
1.1.1.2.2 Unterteilung der Unternehmen	5
1.1.1.2.3 Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen	7
1.1.2 Wirtschaften	8
1.1.3 Güter	9
1.1.4 Märkte	14
1.1.5 Anspruchsgruppen	16
1.1.5.1 Interessen der internen Anspruchsgruppen	16
1.1.5.2 Interessen der externen Anspruchsgruppen	17
1.2 Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften	18
1.3 Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	20
1.3.1 Unterteilung nach der Branchenorientierung	20
1.3.2 Unterteilung nach dem Wissenschaftsprogramm	20
1.4 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	21
1.5 Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung	22
1.5.1 Zentralverwaltungswirtschaft	22
1.5.2 Marktwirtschaft	23
1.5.3 Soziale Marktwirtschaft	24
1.6 Normativer Rahmen	25
1.6.1 Vision	25
1.6.2 Mission	26
1.6.3 Wertesystem	27
1.6.3.1 Unternehmensidentität	27
1.6.3.2 Unternehmensgrundsätze	29
1.6.4 Zielsystem	30

1.7	Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Lehre	33
1.7.1	St. Galler Management-Modell	33
1.7.2	4-Ebenen-Modell	34
1.8	Kennzahlen	41
Teil I Konstitutive Entscheidungen		49
2	Entscheidungstheorie	53
2.1	Grundlagen	54
2.1.1	Unterteilung der Entscheidungstheorie	54
2.1.2	Vorgehensweise bei Entscheidungen	54
2.2	Elemente zur Beschreibung und Lösung von Entscheidungsproblemen	57
2.2.1	Entscheidungsfeld	57
2.2.1.1	Aktionenraum	57
2.2.1.2	Zustandsraum	58
2.2.1.3	Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix	59
2.2.2	Zielsystem	62
2.2.2.1	Unterteilung von Zielen	62
2.2.2.2	Zielbeziehungen	62
2.2.2.2.1	Präferenzrelationen	63
2.2.2.2.2	Instrumentalrelationen	63
2.2.2.2.3	Interdependenzrelationen	64
2.2.2.3	Operationalisierung von Zielen	65
2.2.3	Nutzenfunktion und Nutzenmatrix	68
2.2.4	Entscheidungsmodelle	70
2.2.4.1	Entscheidungsfunktion und Beurteilungsgröße	70
2.2.4.2	Entscheidungsregel	70
2.2.4.3	Unterteilung der Entscheidungsmodelle	71
2.3	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit	72
2.3.1	Entscheidungsmodell bei Sicherheit mit einer Zielsetzung	72
2.3.2	Entscheidungsmodelle bei Sicherheit mit mehrfacher Zielsetzung	74
2.3.2.1	Zielgewichtung	74
2.3.2.2	Lexikographische Ordnung	76
2.4	Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit	78
2.4.1	Maximax-Regel	78
2.4.2	Maximin-/Wald-Regel	79
2.4.3	Pessimismus-Optimismus-/Hurwicz-Regel	81
2.4.4	Minimum-Regret-/Savage-Niehans-Regel	82
2.4.5	Laplace-Regel	84

2.5	Entscheidungsmodelle bei Risiko	86
2.5.1	μ -Bayes-Prinzip	87
2.5.2	(μ, σ) -Prinzip	89
2.6	Weiterführende Fragestellungen der Entscheidungstheorie	91
2.6.1	Bernoulli-Prinzip	91
2.6.2	Mehrstufige Entscheidungen	93
2.6.3	Entscheidungen in Spielsituationen	94
3	Standortentscheidungen	101
3.1	Grundlagen	103
3.1.1	Begriffe	103
3.1.2	Unterteilung von Standortentscheidungen	103
3.1.3	Ziele von Standortentscheidungen	104
3.1.4	Restriktionen von Standortentscheidungen	106
3.1.5	Vorgehensweise	106
3.2	Strategische Standortplanung	108
3.2.1	Grundformen der Standortstruktur	108
3.2.2	Anzahl der Standorte	109
3.2.2.1	Einfluss der betrieblichen Funktion	109
3.2.2.2	Einfluss der Branche	111
3.3	Operative Standortplanung	111
3.3.1	Standortmaßnahmen	111
3.3.1.1	Wachstumsmaßnahmen	112
3.3.1.2	Strukturveränderungsmaßnahmen	113
3.3.1.3	Schrumpfungsmaßnahmen	114
3.3.2	Standortbestimmung	115
3.3.2.1	Vorgehensweise bei der Standortbestimmung	115
3.3.2.2	Standortfaktoren	115
3.3.2.2.1	Systematisierung von Standortfaktoren	116
3.3.2.2.2	Unternehmensbezogene Standortfaktoren	118
3.3.2.2.3	Produktionsbezogene Standortfaktoren	120
3.3.2.2.4	Absatzbezogene Standortfaktoren	126
3.3.2.3	Methoden der Standortwahl	130
3.3.2.3.1	Prüflistenverfahren	131
3.3.2.3.2	Spieltheoretische Ansätze	131
3.3.2.3.3	Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung	131
3.3.2.3.4	Simulationsverfahren	132
3.3.2.3.5	Investitionsrechnungen	132
3.3.2.3.6	Nutzwertanalysen	132
3.4	Kennzahlen	133

4	Rechtsformentscheidungen	139
4.1	Grundlagen	140
4.1.1	Unterteilung der Rechtsformen	140
4.1.1.1	Unterteilung nach der Rechtsgrundlage	140
4.1.1.2	Unterteilung nach dem Erscheinen gegenüber Dritten	140
4.1.1.3	Unterteilung nach dem Grad der Verselbstständigung	140
4.1.2	Zielinhalte von Rechtsformentscheidungen	142
4.1.2.1	Gegenstand	143
4.1.2.2	Rechtsfähigkeit	144
4.1.2.3	Firmierung	145
4.1.2.4	Kapitalausstattung	145
4.1.2.5	Eigentümer	146
4.1.2.6	Änderbarkeit des Gesellschafterbestandes	146
4.1.2.7	Organisation	147
4.1.2.8	Haftungsumfang	148
4.1.2.9	Gewinn- und Verlustverteilung	148
4.1.2.10	Unternehmerische Mitbestimmung von Arbeitnehmern	149
4.1.2.10.1	Publizität	150
4.1.2.11	Rechtsformabhängige Aufwendungen	151
4.1.2.12	Gewinnbesteuerung	151
4.1.3	Vorgehensweise bei der Gründung von Unternehmen	151
4.2	Einzelunternehmen	153
4.2.1	Grundlagen	153
4.2.2	Deutsche Einzelunternehmen	154
4.2.3	Österreichische Einzelunternehmen	154
4.2.4	Schweizerische Einzelunternehmen	155
4.3	Personengesellschaften	156
4.3.1	Grundlagen	156
4.3.2	Gesellschaften bürgerlichen Rechts/Einfache Gesellschaften	157
4.3.2.1	Deutsche Gesellschaft bürgerlichen Rechts	157
4.3.2.2	Österreichische Gesellschaft bürgerlichen Rechts	158
4.3.2.3	Schweizerische einfache Gesellschaft	159
4.3.3	Offene Handelsgesellschaften/Offene Gesellschaften/Kollektivgesellschaften	159
4.3.3.1	Deutsche Offene Handelsgesellschaft	160
4.3.3.2	Österreichische Offene Gesellschaft	161
4.3.3.3	Schweizerische Kollektivgesellschaft	161
4.3.3.4	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung	162
4.3.4	Kommanditgesellschaften	163
4.3.4.1	Deutsche Kommanditgesellschaft	164
4.3.4.2	Österreichische Kommanditgesellschaft	164
4.3.4.3	Schweizerische Kommanditgesellschaft	165

4.4	Kapitalgesellschaften	166
4.4.1	Grundlagen	166
4.4.2	Gesellschaften mit beschränkter Haftung	167
4.4.2.1	Deutsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung	168
4.4.2.2	Österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung	169
4.4.2.3	Schweizerische Gesellschaft mit beschränkter Haftung	170
4.4.3	Aktiengesellschaften	171
4.4.3.1	Deutsche Aktiengesellschaft	172
4.4.3.2	Österreichische Aktiengesellschaft	173
4.4.3.3	Schweizerische Aktiengesellschaft	174
4.4.3.4	Societas Europaea	174
4.5	Stiftungen	176
5	Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen	185
5.1	Grundlagen	185
5.1.1	Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen	185
5.1.1.1	Ebenen zwischenbetrieblicher Verbindungen	186
5.1.1.2	Reichweite zwischenbetrieblicher Verbindungen	188
5.1.1.3	Bindungsintensität zwischenbetrieblicher Verbindungen	189
5.1.1.4	Bindungsinstrumente zwischenbetrieblicher Verbindungen	190
5.1.1.4.1	Verträge	191
5.1.1.4.2	Beteiligungen	192
5.1.2	Ziele zwischenbetrieblicher Verbindungen	193
5.1.3	Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	195
5.1.3.1	Unternehmensinterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	195
5.1.3.2	Unternehmensexterne Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	195
5.1.3.2.1	Auswirkungen zwischenbetrieblicher Verbindungen auf den Wettbewerb	195
5.1.3.2.2	Kartellgesetze und -behörden	198
5.1.4	Vorgehensweise beim Eingehen von zwischenbetrieblichen Verbindungen	200
5.1.4.1	Vorgehensweise beim Eingehen von Kooperationen	200
5.1.4.2	Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen	200
5.2	Formen der Kooperation	202
5.2.1	Unternehmensverbände	202
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften	203
5.2.3	Kartelle	204
5.2.4	Franchiseunternehmen	205
5.2.5	Genossenschaften	206
5.2.6	Gemeinschaftsunternehmen	207

5.3	Formen der Konzentration	208
5.3.1	Konzerne	209
5.3.2	Fusionierte Unternehmen	211
5.4	Besondere Ausprägungen zwischenbetrieblicher Verbindungen	213
5.4.1	Strategische Allianzen	213
5.4.2	Vernetzte Organisationen	214
5.4.3	Keiretsus	215
5.4.4	Virtuelle Unternehmen	217
Teil II Unternehmensführung		223
6	Unternehmensverfassung	227
6.1	Grundlagen	228
6.1.1	Unternehmensverfassungen als Staatsverfassungen der Unternehmen	228
6.1.2	Manager als wichtigste Adressaten der Unternehmensverfassung	229
6.2	Regelwerke der Unternehmensverfassung	229
6.2.1	Transnationale Regelwerke	230
6.2.2	Nationale Regelwerke	230
6.2.2.1	Deutsche Regeln zur Unternehmensführung	230
6.2.2.2	Österreichische Regeln zur Unternehmensführung	231
6.2.2.3	Schweizerische Regeln zur Unternehmensführung	231
6.2.2.4	Amerikanische Regeln zur Unternehmensführung	233
6.2.3	Unternehmensinterne Regelwerke	233
6.3	Regelungsgegenstände von Unternehmensverfassungen	234
6.3.1	Übersicht über die Regelungsgegenstände	234
6.3.2	Spitzenorganisation	237
6.3.2.1	Monistische Spitzenorganisation	237
6.3.2.2	Dualistische Spitzenorganisation	238
6.3.3	Beschlussfassung	239
7	Organisation	243
7.1	Grundlagen	244
7.2	Organisatorische Analyse	245
7.2.1	Ermittlung von Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse	245
7.2.2	Ermittlung von Arbeitsgängen im Rahmen der Arbeitsanalyse	246
7.3	Gestaltung der Ablauforganisation mittels der Arbeitssynthese	248
7.3.1	Bildung von Prozessen	248
7.3.1.1	Merkmale von Prozessen	249
7.3.1.2	Arten von Prozessen	251
7.3.1.2.1	Unterteilung von Prozessen nach dem Marktbezug	251
7.3.1.2.2	Unterteilung von Prozessen nach der Art der Tätigkeit	252

7.3.2	Bildung von Prozessketten	252
7.3.3	Möglichkeiten der Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Prozessketten	254
7.3.4	Bildung der Ablauforganisation	256
7.4	Gestaltung der Aufbauorganisation mittels der Aufgabensynthese	256
7.4.1	Bildung von Organisationseinheiten	257
7.4.1.1	Stellen	258
7.4.1.1.1	Linienstellen	258
7.4.1.1.2	Unterstützende Stellen	259
7.4.1.2	Gremien	261
7.4.1.2.1	Leitungsgruppen	261
7.4.1.2.2	Arbeitsgruppen	261
7.4.1.2.3	Projektgruppen	262
7.4.1.2.4	Problemlösegruppen	263
7.4.1.2.5	Ausschüsse	263
7.4.1.3	Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten	263
7.4.2	Abteilungsbildung	265
7.4.2.1	Leitungsspanne und -tiefe	266
7.4.2.2	Leistungsbeziehungen	267
7.4.2.3	Strukturierungsgegenstand	269
7.4.2.4	Strukturierungsebenen	270
7.4.2.5	Strukturierungsmerkmale	272
7.4.2.5.1	Strukturierung nach Verrichtungen	272
7.4.2.5.2	Strukturierung nach Produkten	273
7.4.2.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	275
7.4.2.5.4	Strukturierung nach Regionen	276
7.4.2.5.5	Strukturierung nach Projekten	278
7.4.2.5.6	Strukturierung nach Prozessen	279
7.4.2.5.7	Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern	280
7.4.2.6	Aufgabenverteilung	281
7.5	Neuere Organisationsansätze	281
7.6	Gestaltung organisatorischer Veränderungen	284
7.6.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	284
7.6.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	286
7.6.3	Veränderungsmodelle	288
8	Personalmanagement	293
8.1	Grundlagen	294
8.1.1	Entwicklung des Personalmanagements	294
8.1.2	Ziele des Personalmanagements	295

8.1.3	Restriktionen des Personalmanagements	297
8.1.3.1	Kollektives Arbeitsrecht	297
8.1.3.2	Individuelles Arbeitsrecht	299
8.1.4	Aufgaben und Vorgehensweise	299
8.2	Personalbeschaffung	300
8.2.1	Personalplanung	300
8.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	301
8.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	303
8.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	305
8.2.2	Personalbereitstellung	306
8.2.2.1	Personalsuche	306
8.2.2.2	Personalauswahl	307
8.3	Personaleinsatz	310
8.3.1	Einarbeitung	312
8.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	312
8.3.3	Zeitwirtschaft	314
8.3.3.1	Arbeitszeit	314
8.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	315
8.3.4	Vergütung	317
8.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	317
8.3.4.2	Formen der Vergütung	318
8.3.5	Personalführung	322
8.3.5.1	Modelle des Personalmanagements	322
8.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	323
8.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	324
8.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	324
8.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	325
8.3.5.3	Führungsstile	326
8.3.5.4	Managementprinzipien	328
8.3.5.4.1	Management-by-Delegation	328
8.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	329
8.3.5.4.3	Management-by-Exception	329
8.3.5.4.4	Management-by-Results	330
8.3.5.4.5	Management-by-Objectives	330
8.3.6	Personalverwaltung	331
8.4	Personalbeurteilung	332
8.5	Personalentwicklung	334
8.6	Personalfreisetzung	336
8.6.1	Interne Personalfreisetzung	338
8.6.2	Externe Personalfreisetzung	338
8.7	Kennzahlen	339

9	Controlling	347
9.1	Grundlagen	347
9.1.1	Führungsprozess	347
9.1.1.1	Planungsphase	348
9.1.1.2	Entscheidungsphase	349
9.1.1.3	Realisierungsphase	349
9.1.1.4	Kontrollphase	349
9.1.2	Aufgaben des Controllings im Führungsprozess	350
9.2	Planung	351
9.2.1	Grundlagen	351
9.2.1.1	Arten der Planung	351
9.2.1.1.1	Strategische, taktische und operative Planung	352
9.2.1.1.2	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung	354
9.2.1.1.3	Sukzessive und simultane Planung	355
9.2.1.1.4	Starre und flexible Planung	356
9.2.1.1.5	Anpassungsformen der Planung	356
9.2.1.2	Aufgaben der Planung	357
9.2.2	Strategische Planung	358
9.2.2.1	Grundlagen	358
9.2.2.1.1	Arten von Strategien	358
9.2.2.1.2	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	360
9.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung	362
9.2.2.2.1	SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	362
9.2.2.2.2	Wertkettenmodell	365
9.2.2.2.3	Benchmarking	365
9.2.2.2.4	PIMS-Studie	367
9.2.2.2.5	7-S-Modell	368
9.2.2.2.6	Kernkompetenzenansatz	369
9.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung	371
9.2.2.3.1	Branchenstrukturanalyse	371
9.2.2.3.2	Szenariotechnik	372
9.2.2.3.3	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	374
9.2.2.3.4	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	381
9.2.2.3.5	Shareholder-Value-Ansatz	382
9.2.3	Operative Planung	384
9.2.3.1	Grundlagen	384
9.2.3.2	Budgetierung	385
9.2.3.3	Besondere Ausprägungen der Budgetierung	387
9.3	Kontrolle	388
9.3.1	Kontrollarten	388
9.3.2	Aufgaben der Kontrolle	390

9.4	Informationsversorgung	391
9.4.1	Berichtswesen	391
9.4.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	393
9.4.2.1	Kennzahlen	393
9.4.2.2	Kennzahlensysteme	394
9.4.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem	394
9.4.2.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	396
9.4.2.2.3	Balanced-Scorecard	397
Teil III Rechnungs- und Finanzwesen		405
10	Externes Rechnungswesen	409
10.1	Grundlagen	410
10.1.1	Einordnung	410
10.1.2	Aufgaben des externen Rechnungswesens	411
10.2	Buchführung	412
10.2.1	Belege	412
10.2.2	Buchen auf Konten	413
10.2.3	Aufbau von Buchführungssystemen	414
10.2.3.1	Grundbücher	415
10.2.3.2	Ordnungsbücher	415
10.2.3.2.1	Hauptbücher	415
10.2.3.2.2	Nebenbücher	415
10.2.3.2.3	Inventar- und Bilanzbücher	416
10.3	Jahresabschluss/-rechnung	417
10.3.1	Bestandteile	417
10.3.2	Bilanz	418
10.3.2.1	Vermögen auf der Aktivseite	421
10.3.2.2	Kapital auf der Passivseite	422
10.3.2.3	Formen der Bilanzänderungen	423
10.3.3	Kapital-/Geldflussrechnung	425
10.3.3.1	Auszahlungen und Einzahlungen, Ausgaben und Einnahmen	425
10.3.3.2	Aufbau der Kapital-/Geldflussrechnung	427
10.3.4	Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	430
10.3.4.1	Aufwendungen und Erträge	430
10.3.4.2	Aufbau der Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung	432
10.3.5	Zusammenhang der Jahres(abschluss)rechnungen	435
10.4	Kennzahlen	442
10.4.1	Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen	442
10.4.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen	443

11	Internes Rechnungswesen	453
11.1	Grundlagen	453
11.1.1	Kosten und Leistungen	453
11.1.2	Einordnung	455
11.1.3	Unterteilung	456
11.1.4	Aufgaben der Kostenrechnung	458
11.1.5	Vorgehensweise bei der Kostenrechnung	459
11.2	Kostentheorie	459
11.3	Kalkulation	460
11.3.1	Kostenartenrechnung	461
11.3.1.1	Kostenermittlung	462
11.3.1.1.1	Materialkosten	462
11.3.1.1.2	Personalkosten	463
11.3.1.1.3	Abschreibungen	463
11.3.1.1.4	Fremdleistungskosten	464
11.3.1.1.5	Wagniskosten	464
11.3.1.1.6	Zinsen	465
11.3.1.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben	465
11.3.1.2	Kostencharakterisierung	465
11.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	466
11.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	468
11.3.2	Kostenstellenrechnung	470
11.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	470
11.3.2.2	Verrechnung der Kostenträrgemeinkosten	472
11.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	474
11.3.3	Kostenträgerrechnung	477
11.3.3.1	Verfahren der Kostenträgerrechnung	479
11.3.3.2	Divisionskalkulation	480
11.3.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation	481
11.3.3.4	Zuschlagskalkulation	482
11.3.3.4.1	Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens	482
11.3.3.4.2	Kalkulation einzelner Kostenträger	485
11.3.3.5	Maschinenstundensatzrechnung	488
11.3.4	Ermittlung des Verkaufspreises	492
11.3.5	Prozesskostenrechnung	494
11.4	Erfolgsrechnungen	494
11.4.1	Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis	495
11.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	495
11.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	496
11.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	498
11.4.2.3	Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	499

11.5	Entscheidungsrechnungen	500
11.5.1	Programmplanung	501
11.5.2	Preisbestimmung	501
11.5.3	Break-even-Analyse	502
11.5.4	Make-or-buy-Analysen	503
11.6	Kontrollrechnungen	504
11.6.1	Systeme der Kontrollrechnung	504
11.6.2	Plankostenrechnungen	504
12	Finanzierung	517
12.1	Grundlagen	517
12.1.1	Begriffe	517
12.1.2	Einordnung	518
12.1.3	Unterteilung der Finanzierungsformen	519
12.1.4	Ziele der Finanzierung	520
12.1.5	Vorgehensweise	521
12.2	Beteiligungsfinanzierung	524
12.3	Selbstfinanzierung	525
12.4	Kreditfinanzierung	526
12.4.1	Kundenkredit	528
12.4.2	Lieferantenkredit	528
12.4.3	Kontokorrentkredit	529
12.4.4	Lombardkredit	529
12.4.5	Darlehen von Kreditinstituten	530
12.4.6	Schuldverschreibungen	530
12.4.7	Schuldscheindarlehen	531
12.4.8	Genussscheine	531
12.5	Finanzierung aus Rückstellungen	532
12.6	Weitere Formen der Finanzierung	532
12.6.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	532
12.6.2	Subventionsfinanzierung	533
12.7	Kapitalsubstitution	533
12.7.1	Miete, Pacht und Leasing	533
12.7.2	Sale-and-lease-back	534
12.7.3	Factoring	534
12.8	Kennzahlen	536
12.8.1	Horizontale Kapitalstruktur	536
12.8.1.1	Liquiditätsgrade	536
12.8.1.2	Goldene Finanzierungsregel/Goldene Bankregel	537
12.8.2	Vertikale Kapitalstruktur	537
12.8.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	537
12.8.2.2	Leverage-Effekt	538

13	Investition	543
13.1	Grundlagen	543
13.1.1	Einordnung	543
13.1.2	Unterteilung der Investitionen	544
13.1.2.1	Unterteilung nach dem Investitionsobjekt	545
13.1.2.2	Unterteilung nach der Zielsetzung	545
13.1.3	Aufgaben im Investitionsbereich	547
13.1.4	Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen	548
13.2	Ermittlung der Investitionsdaten	550
13.2.1	Ermittlung der Investitionsauszahlung	551
13.2.2	Ermittlung der Nutzungsdauer	552
13.2.3	Ermittlung des Liquidationserlöses	553
13.2.4	Ermittlung der Rückflüsse	553
13.2.4.1	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen	554
13.2.4.2	Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen	555
13.2.4.3	Ansatz von Abschreibungen im Rahmen von Investitionsrechnungen	556
13.2.5	Aufstellung der Zahlungsreihe	557
13.3	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	559
13.3.1	Kostenvergleichsrechnung	560
13.3.2	Gewinnvergleichsrechnung	561
13.3.3	Rentabilitätsvergleichsrechnung	563
13.3.4	Statische Amortisationsrechnung	565
13.4	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	567
13.4.1	Diskontierung	567
13.4.2	Kapitalwertmethode	569
13.4.3	Interne Zinsfußmethode	571
13.4.4	Annuitätenmethode	573
13.5	Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen	574
13.6	Kennzahlen	577
Teil IV Leistungserstellung		583
14	Innovationsmanagement	587
14.1	Grundlagen	587
14.1.1	Begriffe	590
14.1.1.1	Forschung und Entwicklung	590
14.1.1.2	Theorien als Ergebnis der Grundlagenforschung	591
14.1.1.3	Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung	592
14.1.1.4	Technik als Ergebnis der Entwicklung	594
14.1.1.5	Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung	595
14.1.2	Einordnung des Innovationsmanagements	597
14.1.3	Entwicklung des Innovationsmanagements	597

14.1.4	Ziele des Innovationsmanagements	598
14.1.5	Restriktionen des Innovationsmanagements	599
14.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	600
14.2	Strategisches Innovationsmanagement	601
14.2.1	Innovationsstrategie	601
14.2.1.1	Technologiestrategie	602
14.2.1.1.1	Anstoß zur Technologieentwicklung	602
14.2.1.1.2	Auswahl der Technologiestrategie	604
14.2.1.2	Produktstrategie	605
14.2.1.2.1	Anstoß zur Produktentwicklung	605
14.2.1.2.2	Auswahl der Produktstrategie	607
14.2.1.2.3	Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie	609
14.2.1.3	Prozessstrategie	610
14.2.1.4	Timingstrategie	611
14.2.1.4.1	Inventionstiming	611
14.2.1.4.2	Innovationstiming	612
14.2.2	Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung	613
14.2.2.1	Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungsprojekten	614
14.2.2.2	Bewertung und Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	615
14.2.2.3	Budget- und Ressourcenzuweisung	616
14.2.3	Technologie- und Technikbereitstellung	617
14.3	Operatives Innovationsmanagement	619
14.3.1	Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung	619
14.3.2	Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	620
14.3.2.1	Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und Pflichtenhefte	620
14.3.2.2	Strukturierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	620
14.3.2.3	Termin- und Kapazitätsplanung	621
14.3.3	Instrumente des operativen Innovationsmanagements	622
14.3.3.1	Quality Function Deployment	622
14.3.3.2	Methoden der Ideengewinnung	624
14.3.3.2.1	Ideengenerierung	624
14.3.3.2.2	Ideensammlung	625
14.3.3.2.3	Ideenbewertung und -auswahl	625
14.3.3.3	Failure Mode and Effects Analysis	625
14.3.3.4	Target-Costing	626
14.3.3.5	Wertanalyse	627
14.3.4	Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	627
14.3.5	Produktion und Markteinführung	628
14.4	Innovationskultur	628
14.5	Kennzahlen	630

15	Beschaffung	635
15.1	Grundlagen	636
15.1.1	Begriffe	636
15.1.2	Einordnung der Beschaffung	638
15.1.3	Ziele der Beschaffung	639
15.1.4	Aufgaben der Beschaffung	640
15.2	Strategische Aspekte der Beschaffung	641
15.2.1	Insourcing versus Outsourcing	641
15.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcings	642
15.3	Operative Aspekte der Beschaffung	643
15.3.1	Bedarfsplanung	643
15.3.1.1	Bedarfsarten	643
15.3.1.2	Klassifikation der zu beschaffenden Güter	644
15.3.1.2.1	ABC-Analyse	644
15.3.1.2.2	XYZ-Analyse	646
15.3.1.2.3	Kombinierte ABC-XYZ-Analyse	647
15.3.2	Auftragsgetriebene Materialbereitstellung	647
15.3.2.1	Bedarfsermittlung	648
15.3.2.2	Bereitstellungsprinzipien	650
15.3.3	Prognosegetriebene Materialbereitstellung	651
15.3.3.1	Bedarfsermittlung	651
15.3.3.2	Bestellpolitiken	651
15.3.3.2.1	t-S-Bestellpolitik	652
15.3.3.2.2	s-q-Bestellpolitik	653
15.4	Lieferantenpolitik	660
15.4.1	Lieferantenstruktur	660
15.4.2	Lieferantenbeurteilung	661
15.4.3	Angebotsvergleich	662
15.5	Elektronische Beschaffung	663
15.6	Kennzahlen	664
16	Logistik	671
16.1	Grundlagen	671
16.1.1	Einordnung der Logistik	671
16.1.2	Unterteilung der Logistik	672
16.1.2.1	Unterteilung der Logistik nach Gütern	672
16.1.2.2	Unterteilung der Logistik nach Phasen	673
16.1.3	Ziele der Logistik	673
16.1.4	Aufgaben der Logistik	674
16.2	Logistikfunktionen	675

16.3	Gestaltung von Logistiksystemen	677
16.3.1	Komponenten von Logistiksystemen	677
16.3.2	Transportsysteme	678
16.3.3	Lagersysteme	679
	16.3.3.1 Arten der Lagerhaltung	679
	16.3.3.2 Grundformen der Lagerung	680
16.4	Steuerung der Logistik	681
16.4.1	Steuerungsprinzipien	681
16.4.2	Steuerungskonzepte	682
16.5	Kennzahlen	683
17	Produktionswirtschaft	687
17.1	Grundlagen	688
17.1.1	Begriffe	688
17.1.2	Einordnung der Produktion	689
17.1.3	Ziele der Produktionswirtschaft	689
17.1.4	Aufgaben der Produktionswirtschaft	690
17.2	Produktionstheorie	691
17.2.1	Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren	693
	17.2.1.1 Substitutionale Produktionsfunktionen	693
	17.2.1.2 Limitationale Produktionsfunktionen	694
17.2.2	Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge	694
	17.2.2.1 Produktionsfunktion vom Typ A	695
	17.2.2.2 Produktionsfunktion vom Typ B	695
17.3	Gestaltung von Produktionssystemen	697
17.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	697
17.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	699
17.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	700
17.3.4	Festlegung des Prozesstyps der Produktion	702
17.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	704
17.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	707
17.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	708
17.3.8	Layoutgestaltung	710
17.4	Produktionsplanung und -steuerung	711
17.4.1	Programmplanung	712
17.4.2	Mengenplanung	713
17.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	714
17.4.4	Produktionssteuerung	715
17.5	Kennzahlen	717

18	Marketing	723
18.1	Grundlagen	723
18.1.1	Einordnung des Marketings	723
18.1.2	Unterteilung des Marketings	724
18.1.3	Entwicklung des Marketings	725
18.1.4	Ziele des Marketings	726
18.1.5	Restriktionen des Marketings	727
18.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	728
18.2	Preistheorie	729
18.2.1	Preis-Absatz-Funktion	730
18.2.2	Nachfrageeffekte	731
18.3	Marktanalyse	732
18.3.1	Käuferverhalten	732
18.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	732
18.3.1.2	Kaufarten	733
18.3.1.3	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	734
18.3.1.4	Kaufprozesse	734
18.3.1.4.1	Bedürfnisrealisierung	735
18.3.1.4.2	Informationssuche	737
18.3.1.4.3	Alternativenbewertung	738
18.3.1.4.4	Kaufentscheidung	738
18.3.1.4.5	Verhalten nach dem Kauf	739
18.3.2	Marktforschung	739
18.3.2.1	Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen	739
18.3.2.2	Formen der Marktforschung	740
18.3.2.3	Neuere Ansätze der Marktforschung	742
18.3.3	Marktsegmentierung	742
18.4	Marketingstrategien	746
18.4.1	Produkt-Markt-Strategien	746
18.4.2	Generische Strategien	747
18.5	Absatzpolitische Instrumente	748
18.5.1	Produktpolitik	748
18.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	751
18.5.2.1	Preispolitik	752
18.5.2.1.1	Preisbestimmung	752
18.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	754
18.5.2.1.3	Preisverlauf	755
18.5.2.2	Konditionenpolitik	757
18.5.3	Kommunikationspolitik	758
18.5.3.1	Werbung	759
18.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	760

18.5.3.3 Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente	761
18.5.3.4 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	762
18.5.3.5 Customer-Relationship-Management	763
18.5.4 Distributionspolitik	764
18.5.4.1 Absatzwegepolitik (Akquisitorische Distribution)	764
18.5.4.2 Distributionslogistik (Physische Distribution)	766
18.6 Kennzahlen	766
Literaturverzeichnis	773
Stichwortverzeichnis	781
Autoren	805