

# Inhaltsübersicht

|                 |                                                                 |            |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 1               | Grundlagen . . . . .                                            | 1          |
| <hr/>           |                                                                 |            |
| <b>Teil I</b>   | <b>Konstitutive Entscheidungen . . . . .</b>                    | <b>47</b>  |
| 2               | Entscheidungstheorie . . . . .                                  | 51         |
| 3               | Standortentscheidungen . . . . .                                | 97         |
| 4               | Rechtsformentscheidungen . . . . .                              | 131        |
| 5               | Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen . . . . . | 177        |
| <hr/>           |                                                                 |            |
| <b>Teil II</b>  | <b>Unternehmensführung . . . . .</b>                            | <b>213</b> |
| 6               | Unternehmensverfassung . . . . .                                | 217        |
| 7               | Organisation . . . . .                                          | 233        |
| 8               | Personalmanagement . . . . .                                    | 283        |
| 9               | Controlling . . . . .                                           | 335        |
| <hr/>           |                                                                 |            |
| <b>Teil III</b> | <b>Rechnungs- und Finanzwesen . . . . .</b>                     | <b>393</b> |
| 10              | Externes Rechnungswesen . . . . .                               | 397        |
| 11              | Internes Rechnungswesen . . . . .                               | 441        |
| 12              | Finanzierung . . . . .                                          | 501        |
| 13              | Investition . . . . .                                           | 529        |
| <hr/>           |                                                                 |            |
| <b>Teil IV</b>  | <b>Leistungserstellung . . . . .</b>                            | <b>569</b> |
| 14              | Innovationsmanagement . . . . .                                 | 573        |
| 15              | Beschaffung . . . . .                                           | 621        |
| 16              | Logistik . . . . .                                              | 657        |
| 17              | Produktionswirtschaft . . . . .                                 | 673        |
| 18              | Marketing . . . . .                                             | 709        |

# Inhaltsverzeichnis

|                                               |         |
|-----------------------------------------------|---------|
| Vorwort .....                                 | V       |
| Hinweise für Studierende .....                | VII     |
| Hinweise für Lehrende .....                   | IX      |
| Hinweise zur Benutzung des Buchs .....        | XII     |
| Inhaltsübersicht .....                        | XV      |
| Abkürzungsverzeichnis .....                   | XXXIII  |
| Verzeichnis länderspezifischer Begriffe ..... | XXXVIII |

---

|             |                                                                                 |          |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1</b>    | <b>Grundlagen .....</b>                                                         | <b>1</b> |
| 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        |
| 1.1.1.2.2.1 | Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart .....                            | 5        |
| 1.1.1.2.2.2 | Unterteilung von Unternehmen nach der Größe .....                               | 6        |
| 1.1.1.2.2.3 | Unterteilung von Unternehmen nach der Gewinnorientierung ...                    | 6        |
| 1.1.1.2.3   | Lebens- und Entwicklungsphasen von Unternehmen .....                            | 6        |
| 1.1.2       | Wirtschaften .....                                                              | 8        |
| 1.1.3       | Güter .....                                                                     | 9        |
| 1.1.4       | Märkte .....                                                                    | 13       |
| 1.1.5       | Anspruchsgruppen .....                                                          | 15       |
| 1.2         | Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften ..                | 17       |
| 1.3         | Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre .....                                 | 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 .....                                                         | 24       |
| 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<br>Lehre ..... | 32       |
| 1.7.1       | St. Galler Management-Modell .....                                              | 32       |
| 1.7.2       | 4-Ebenen-Modell .....                                                           | 34       |
| 1.8         | Kennzahlen .....                                                                | 40       |

|               |                                                                 |           |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Teil I</b> | <b>Konstitutive Entscheidungen</b>                              | <b>47</b> |
| <b>2</b>      | <b>Entscheidungstheorie</b>                                     | <b>51</b> |
| 2.1           | Grundlagen                                                      | 52        |
| 2.1.1         | Unterteilung der Entscheidungstheorie                           | 52        |
| 2.1.2         | Vorgehensweise bei Entscheidungen                               | 52        |
| 2.2           | Elemente zur Beschreibung und Lösung von Entscheidungsproblemen | 54        |
| 2.2.1         | Entscheidungsfeld                                               | 55        |
| 2.2.1.1       | Aktionenraum                                                    | 55        |
| 2.2.1.2       | Zustandsraum                                                    | 56        |
| 2.2.1.3       | Ergebnisfunktion und Ergebnismatrix                             | 57        |
| 2.2.2         | Zielsystem                                                      | 60        |
| 2.2.2.1       | Unterteilung von Zielen                                         | 60        |
| 2.2.2.2       | Zielbeziehungen                                                 | 60        |
| 2.2.2.2.1     | Präferenzrelationen                                             | 61        |
| 2.2.2.2.2     | Instrumentalrelationen                                          | 61        |
| 2.2.2.2.3     | Interdependenzrelationen                                        | 62        |
| 2.2.2.3       | Operationalisierung von Zielen                                  | 64        |
| 2.2.3         | Nutzenfunktion und Nutzenmatrix                                 | 66        |
| 2.2.4         | Entscheidungsmodelle                                            | 68        |
| 2.2.4.1       | Entscheidungsfunktion und Beurteilungsgröße                     | 68        |
| 2.2.4.2       | Entscheidungsregel                                              | 69        |
| 2.2.4.3       | Unterteilung der Entscheidungsmodelle                           | 69        |
| 2.3           | Entscheidungsmodelle bei Sicherheit                             | 70        |
| 2.3.1         | Entscheidungsmodell bei Sicherheit mit einer Zielsetzung        | 70        |
| 2.3.2         | Entscheidungsmodelle bei Sicherheit mit mehrfacher Zielsetzung  | 72        |
| 2.3.2.1       | Zielgewichtung                                                  | 72        |
| 2.3.2.2       | Lexikographische Ordnung                                        | 74        |
| 2.4           | Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit                           | 75        |
| 2.4.1         | Maximax-Regel                                                   | 75        |
| 2.4.2         | Maximin-/Wald-Regel                                             | 77        |
| 2.4.3         | Pessimismus-Optimismus-/Hurwicz-Regel                           | 78        |
| 2.4.4         | Minimum-Regret-/Savage-Niehans-Regel                            | 79        |
| 2.4.5         | Laplace-Regel                                                   | 81        |
| 2.5           | Entscheidungsmodelle bei Risiko                                 | 83        |
| 2.5.1         | $\mu$ -Bayes-Prinzip                                            | 84        |
| 2.5.2         | $(\mu, \sigma)$ -Prinzip                                        | 85        |
| 2.6           | Weiterführende Fragestellungen der Entscheidungstheorie         | 87        |
| 2.6.1         | Bernoulli-Prinzip                                               | 87        |
| 2.6.2         | Mehrstufige Entscheidungen                                      | 89        |
| 2.6.3         | Entscheidungen in Spielsituationen                              | 90        |
| <b>3</b>      | <b>Standortentscheidungen</b>                                   | <b>97</b> |
| 3.1           | Grundlagen                                                      | 99        |
| 3.1.1         | Begriffe                                                        | 99        |

|             |                                                                 |            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.2       | Unterteilung von Standortentscheidungen . . . . .               | 99         |
| 3.1.3       | Ziele von Standortentscheidungen . . . . .                      | 100        |
| 3.1.4       | Restriktionen von Standortentscheidungen . . . . .              | 102        |
| 3.1.5       | Vorgehensweise . . . . .                                        | 103        |
| 3.2         | Strategische Standortplanung . . . . .                          | 104        |
| 3.2.1       | Grundformen der Standortstruktur . . . . .                      | 104        |
| 3.2.2       | Anzahl der Standorte . . . . .                                  | 105        |
| 3.2.2.1     | Einfluss der betrieblichen Funktion . . . . .                   | 105        |
| 3.2.2.2     | Einfluss der Branche . . . . .                                  | 107        |
| 3.3         | Operative Standortplanung . . . . .                             | 107        |
| 3.3.1       | Standortmaßnahmen . . . . .                                     | 107        |
| 3.3.2       | Standortbestimmung . . . . .                                    | 110        |
| 3.3.2.1     | Vorgehensweise bei der Standortbestimmung . . . . .             | 110        |
| 3.3.2.2     | Standortfaktoren . . . . .                                      | 111        |
| 3.3.2.2.1   | Systematisierung von Standortfaktoren . . . . .                 | 112        |
| 3.3.2.2.2   | Unternehmensbezogene Standortfaktoren . . . . .                 | 113        |
| 3.3.2.2.2.1 | Gesellschaftliche Situation . . . . .                           | 113        |
| 3.3.2.2.2.2 | Politische Situation . . . . .                                  | 114        |
| 3.3.2.2.2.3 | Rechtliche Situation . . . . .                                  | 114        |
| 3.3.2.2.2.4 | Wirtschaftspolitik . . . . .                                    | 115        |
| 3.3.2.2.2.5 | Staatliche Verwaltung . . . . .                                 | 115        |
| 3.3.2.2.3   | Produktionsbezogene Standortfaktoren . . . . .                  | 115        |
| 3.3.2.2.3.1 | Arbeitskräfte . . . . .                                         | 115        |
| 3.3.2.2.3.2 | Grundstücke und Gebäude . . . . .                               | 117        |
| 3.3.2.2.3.3 | Kapital . . . . .                                               | 117        |
| 3.3.2.2.3.4 | Öffentliche Infrastruktur . . . . .                             | 117        |
| 3.3.2.2.3.5 | Zuliefererinfrastruktur . . . . .                               | 118        |
| 3.3.2.2.3.6 | Importmöglichkeiten . . . . .                                   | 119        |
| 3.3.2.2.3.7 | Klima und Geologie . . . . .                                    | 119        |
| 3.3.2.2.4   | Absatzbezogene Standortfaktoren . . . . .                       | 120        |
| 3.3.2.2.4.1 | Lokale Nachfrage . . . . .                                      | 120        |
| 3.3.2.2.4.2 | Konkurrenzsituation . . . . .                                   | 121        |
| 3.3.2.2.4.3 | Absatzinfrastruktur . . . . .                                   | 121        |
| 3.3.2.2.4.4 | Exportmöglichkeiten . . . . .                                   | 122        |
| 3.3.2.3     | Methoden der Standortwahl . . . . .                             | 123        |
| 3.3.2.3.1   | Prüflistenverfahren . . . . .                                   | 124        |
| 3.3.2.3.2   | Spieltheoretische Ansätze . . . . .                             | 124        |
| 3.3.2.3.3   | Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung .. | 124        |
| 3.3.2.3.4   | Simulationsverfahren . . . . .                                  | 124        |
| 3.3.2.3.5   | Investitionsrechnungen . . . . .                                | 125        |
| 3.3.2.3.6   | Nutzwertanalysen . . . . .                                      | 125        |
| 3.4         | Kennzahlen . . . . .                                            | 126        |
| <b>4</b>    | <b>Rechtsformentscheidungen . . . . .</b>                       | <b>131</b> |
| 4.1         | Grundlagen . . . . .                                            | 132        |
| 4.1.1       | Unterteilung der Rechtsformen . . . . .                         | 132        |
| 4.1.1.1     | Unterteilung nach der Rechtsgrundlage . . . . .                 | 132        |

|          |                                                                                          |     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.1.2  | Unterteilung nach dem Erscheinen gegenüber Dritten . . . . .                             | 132 |
| 4.1.1.3  | Unterteilung nach dem Grad der Verselbstständigung . . . . .                             | 133 |
| 4.1.2    | Zielinhalte von Rechtsformentscheidungen . . . . .                                       | 134 |
| 4.1.2.1  | Gegenstand . . . . .                                                                     | 134 |
| 4.1.2.2  | Rechtsfähigkeit . . . . .                                                                | 136 |
| 4.1.2.3  | Firmierung . . . . .                                                                     | 136 |
| 4.1.2.4  | Kapitalausstattung . . . . .                                                             | 137 |
| 4.1.2.5  | Eigentümer . . . . .                                                                     | 137 |
| 4.1.2.6  | Änderbarkeit des Gesellschafterbestandes . . . . .                                       | 138 |
| 4.1.2.7  | Organisation . . . . .                                                                   | 139 |
| 4.1.2.8  | Haftungsumfang . . . . .                                                                 | 140 |
| 4.1.2.9  | Gewinn- und Verlustverteilung . . . . .                                                  | 140 |
| 4.1.2.10 | Unternehmerische Mitbestimmung von Arbeitnehmern . . . . .                               | 141 |
| 4.1.2.11 | Publizität . . . . .                                                                     | 141 |
| 4.1.2.12 | Rechtsformabhängige Aufwendungen . . . . .                                               | 142 |
| 4.1.2.13 | Gewinnbesteuerung . . . . .                                                              | 143 |
| 4.1.3    | Vorgehensweise bei der Gründung von Unternehmen . . . . .                                | 143 |
| 4.2      | Einzelunternehmen . . . . .                                                              | 145 |
| 4.2.1    | Grundlagen . . . . .                                                                     | 145 |
| 4.2.2    | Deutsche Einzelunternehmen . . . . .                                                     | 145 |
| 4.2.3    | Österreichische Einzelunternehmen . . . . .                                              | 146 |
| 4.2.4    | Schweizerische Einzelunternehmen . . . . .                                               | 147 |
| 4.3      | Personengesellschaften . . . . .                                                         | 148 |
| 4.3.1    | Grundlagen . . . . .                                                                     | 148 |
| 4.3.2    | Gesellschaften bürgerlichen Rechts/Einfache Gesellschaften . . . . .                     | 149 |
| 4.3.2.1  | Deutsche Gesellschaft bürgerlichen Rechts . . . . .                                      | 149 |
| 4.3.2.2  | Österreichische Gesellschaft bürgerlichen Rechts . . . . .                               | 150 |
| 4.3.2.3  | Schweizerische einfache Gesellschaft . . . . .                                           | 150 |
| 4.3.3    | Offene Handelsgesellschaften/Offene Gesellschaften/<br>Kollektivgesellschaften . . . . . | 151 |
| 4.3.3.1  | Deutsche Offene Handelsgesellschaft . . . . .                                            | 151 |
| 4.3.3.2  | Österreichische Offene Gesellschaft . . . . .                                            | 152 |
| 4.3.3.3  | Schweizerische Kollektivgesellschaft . . . . .                                           | 152 |
| 4.3.3.4  | Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung . . . . .                              | 153 |
| 4.3.4    | Kommanditgesellschaften . . . . .                                                        | 154 |
| 4.3.4.1  | Deutsche Kommanditgesellschaft . . . . .                                                 | 154 |
| 4.3.4.2  | Österreichische Kommanditgesellschaft . . . . .                                          | 156 |
| 4.3.4.3  | Schweizerische Kommanditgesellschaft . . . . .                                           | 157 |
| 4.4      | Kapitalgesellschaften . . . . .                                                          | 158 |
| 4.4.1    | Grundlagen . . . . .                                                                     | 158 |
| 4.4.2    | Gesellschaften mit beschränkter Haftung . . . . .                                        | 159 |
| 4.4.2.1  | Deutsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .                                 | 160 |
| 4.4.2.2  | Österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .                          | 160 |
| 4.4.2.3  | Schweizerische Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .                           | 161 |
| 4.4.3    | Aktiengesellschaften . . . . .                                                           | 162 |
| 4.4.3.1  | Deutsche Aktiengesellschaft . . . . .                                                    | 164 |

|             |                                                                                   |            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.3.2     | Österreichische Aktiengesellschaft . . . . .                                      | 164        |
| 4.4.3.3     | Schweizerische Aktiengesellschaft . . . . .                                       | 165        |
| 4.4.3.4     | Societas Europaea . . . . .                                                       | 166        |
| 4.5         | Stiftungen . . . . .                                                              | 167        |
| <b>5</b>    | <b>Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen . .</b>                  | <b>177</b> |
| 5.1         | Grundlagen . . . . .                                                              | 177        |
| 5.1.1       | Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                               | 177        |
| 5.1.1.1     | Ebenen zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                               | 178        |
| 5.1.1.2     | Reichweite zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                           | 180        |
| 5.1.1.3     | Bindungsintensität zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                   | 181        |
| 5.1.1.4     | Bindungsinstrumente zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                  | 182        |
| 5.1.1.4.1   | Verträge . . . . .                                                                | 183        |
| 5.1.1.4.2   | Beteiligungen . . . . .                                                           | 184        |
| 5.1.2       | Ziele zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                                | 185        |
| 5.1.3       | Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen . . . . .                        | 187        |
| 5.1.3.1     | Unternehmensinterne Restriktionen zwischenbetrieblicher<br>Verbindungen . . . . . | 187        |
| 5.1.3.2     | Unternehmensexterne Restriktionen zwischenbetrieblicher<br>Verbindungen . . . . . | 187        |
| 5.1.3.2.1   | Auswirkungen zwischenbetrieblicher Verbindungen<br>auf den Wettbewerb . . . . .   | 187        |
| 5.1.3.2.1.1 | Wettbewerbsarten . . . . .                                                        | 187        |
| 5.1.3.2.1.2 | Marktformen . . . . .                                                             | 188        |
| 5.1.3.2.1.3 | Negative und positive Auswirkungen . . . . .                                      | 190        |
| 5.1.3.2.2   | Kartellgesetze und -behörden . . . . .                                            | 190        |
| 5.1.4       | Vorgehensweise beim Eingehen von zwischenbetrieblichen<br>Verbindungen . . . . .  | 192        |
| 5.1.4.1     | Vorgehensweise beim Eingehen von Kooperationen . . . . .                          | 192        |
| 5.1.4.2     | Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen . . . . .                           | 192        |
| 5.2         | Formen der Kooperation . . . . .                                                  | 194        |
| 5.2.1       | Unternehmensverbände . . . . .                                                    | 194        |
| 5.2.2       | Gelegenheitsgesellschaften . . . . .                                              | 195        |
| 5.2.3       | Kartelle . . . . .                                                                | 196        |
| 5.2.4       | Franchiseunternehmen . . . . .                                                    | 198        |
| 5.2.5       | Genossenschaften . . . . .                                                        | 198        |
| 5.2.6       | Gemeinschaftsunternehmen . . . . .                                                | 199        |
| 5.3         | Formen der Konzentration . . . . .                                                | 200        |
| 5.3.1       | Konzerne . . . . .                                                                | 201        |
| 5.3.2       | Fusionierte Unternehmen . . . . .                                                 | 203        |
| 5.4         | Besondere Ausprägungen zwischenbetrieblicher Verbindungen ..                      | 204        |
| 5.4.1       | Strategische Allianzen . . . . .                                                  | 205        |
| 5.4.2       | Vernetzte Organisationen . . . . .                                                | 206        |
| 5.4.3       | Keiretsus . . . . .                                                               | 207        |
| 5.4.4       | Virtuelle Unternehmen . . . . .                                                   | 208        |

|                |                                                                                 |            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Teil II</b> | <b>Unternehmensführung</b>                                                      | <b>213</b> |
| <b>6</b>       | <b>Unternehmensverfassung</b>                                                   | <b>217</b> |
| 6.1            | Grundlagen                                                                      | 218        |
| 6.1.1          | Unternehmensverfassungen als Staatsverfassungen<br>der Unternehmen              | 218        |
| 6.1.2          | Manager als wichtigste Adressaten<br>der Unternehmensverfassung                 | 218        |
| 6.2            | Regelwerke der Unternehmensverfassung                                           | 219        |
| 6.2.1          | Transnationale Regelwerke                                                       | 220        |
| 6.2.2          | Nationale Regelwerke                                                            | 220        |
| 6.2.2.1        | Deutsche Regeln zur Unternehmensführung                                         | 220        |
| 6.2.2.2        | Österreichische Regeln zur Unternehmensführung                                  | 221        |
| 6.2.2.3        | Schweizerische Regeln zur Unternehmensführung                                   | 221        |
| 6.2.2.4        | Amerikanische Regeln zur Unternehmensführung                                    | 223        |
| 6.2.3          | Unternehmensinterne Regelwerke                                                  | 223        |
| 6.3            | Regelungsgegenstände von Unternehmensverfassungen                               | 223        |
| 6.3.1          | Übersicht über die Regelungsgegenstände                                         | 223        |
| 6.3.2          | Spitzenorganisation                                                             | 226        |
| 6.3.2.1        | Monistische Spitzenorganisation                                                 | 226        |
| 6.3.2.2        | Dualistische Spitzenorganisation                                                | 228        |
| 6.3.3          | Beschlussfassung                                                                | 228        |
| <b>7</b>       | <b>Organisation</b>                                                             | <b>233</b> |
| 7.1            | Grundlagen                                                                      | 234        |
| 7.2            | Organisatorische Analyse                                                        | 235        |
| 7.2.1          | Ermittlung von Teilaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse                       | 235        |
| 7.2.2          | Ermittlung von Arbeitsgängen im Rahmen der Arbeitsanalyse                       | 236        |
| 7.3            | Gestaltung der Ablauforganisation mittels der Arbeitssynthese                   | 238        |
| 7.3.1          | Bildung von Prozessen                                                           | 239        |
| 7.3.1.1        | Merkmale von Prozessen                                                          | 239        |
| 7.3.1.2        | Arten von Prozessen                                                             | 241        |
| 7.3.2          | Bildung von Prozessketten                                                       | 242        |
| 7.3.3          | Möglichkeiten der Gestaltung und Optimierung von Prozessen<br>und Prozessketten | 244        |
| 7.3.4          | Bildung der Ablauforganisation                                                  | 246        |
| 7.4            | Gestaltung der Aufbauorganisation mittels<br>der Aufgabensynthese               | 246        |
| 7.4.1          | Bildung von Organisationseinheiten                                              | 246        |
| 7.4.1.1        | Stellen                                                                         | 247        |
| 7.4.1.1.1      | Linienstellen                                                                   | 248        |
| 7.4.1.1.1.1    | Leitungsstellen                                                                 | 248        |
| 7.4.1.1.1.2    | Ausführungsstellen                                                              | 249        |
| 7.4.1.1.2      | Unterstützende Stellen                                                          | 249        |
| 7.4.1.1.2.1    | Stabsstellen                                                                    | 249        |
| 7.4.1.1.2.2    | Assistenzstellen                                                                | 250        |

|             |                                                                |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 7.4.1.1.2.3 | Dienstleistungsstellen . . . . .                               | 250 |
| 7.4.1.2     | Gremien . . . . .                                              | 251 |
| 7.4.1.2.1   | Leitungsgruppen . . . . .                                      | 251 |
| 7.4.1.2.2   | Arbeitsgruppen . . . . .                                       | 251 |
| 7.4.1.2.3   | Projektgruppen . . . . .                                       | 252 |
| 7.4.1.2.4   | Problemlösegruppen . . . . .                                   | 252 |
| 7.4.1.2.5   | Ausschüsse . . . . .                                           | 253 |
| 7.4.1.3     | Möglichkeiten der Bildung von Organisationseinheiten . . . . . | 253 |
| 7.4.2       | Abteilungsbildung . . . . .                                    | 254 |
| 7.4.2.1     | Leitungsspanne und -tiefe . . . . .                            | 256 |
| 7.4.2.2     | Leistungsbeziehungen . . . . .                                 | 257 |
| 7.4.2.3     | Strukturierungsgegenstand . . . . .                            | 259 |
| 7.4.2.4     | Strukturierungsebenen . . . . .                                | 259 |
| 7.4.2.5     | Strukturierungsmerkmale . . . . .                              | 260 |
| 7.4.2.5.1   | Strukturierung nach Verrichtungen . . . . .                    | 261 |
| 7.4.2.5.2   | Strukturierung nach Produkten . . . . .                        | 263 |
| 7.4.2.5.3   | Strukturierung nach Kundengruppen . . . . .                    | 265 |
| 7.4.2.5.4   | Strukturierung nach Regionen . . . . .                         | 266 |
| 7.4.2.5.5   | Strukturierung nach Projekten . . . . .                        | 267 |
| 7.4.2.5.6   | Strukturierung nach Prozessen . . . . .                        | 269 |
| 7.4.2.5.7   | Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern . . . . .   | 269 |
| 7.4.2.6     | Aufgabenverteilung . . . . .                                   | 270 |
| 7.5         | Neuere Organisationsansätze . . . . .                          | 271 |
| 7.6         | Gestaltung organisatorischer Veränderungen . . . . .           | 273 |
| 7.6.1       | Ausmaß des organisatorischen Wandels . . . . .                 | 273 |
| 7.6.2       | Ansätze des organisatorischen Wandels . . . . .                | 275 |
| 7.6.3       | Veränderungsmodelle . . . . .                                  | 277 |

---

|          |                                                        |            |
|----------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>8</b> | <b>Personalmanagement . . . . .</b>                    | <b>283</b> |
| 8.1      | Grundlagen . . . . .                                   | 284        |
| 8.1.1    | Entwicklung des Personalmanagements . . . . .          | 284        |
| 8.1.2    | Ziele des Personalmanagements . . . . .                | 285        |
| 8.1.3    | Restriktionen des Personalmanagements . . . . .        | 286        |
| 8.1.3.1  | Kollektives Arbeitsrecht . . . . .                     | 286        |
| 8.1.3.2  | Individuelles Arbeitsrecht . . . . .                   | 287        |
| 8.1.4    | Aufgaben und Vorgehensweise . . . . .                  | 288        |
| 8.2      | Personalbeschaffung . . . . .                          | 289        |
| 8.2.1    | Personalplanung . . . . .                              | 289        |
| 8.2.1.1  | Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs . . . . . | 291        |
| 8.2.1.2  | Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs . . . . .  | 292        |
| 8.2.1.3  | Personalanpassungsmaßnahmen . . . . .                  | 294        |
| 8.2.2    | Personalbereitstellung . . . . .                       | 295        |
| 8.2.2.1  | Personalsuche . . . . .                                | 295        |
| 8.2.2.2  | Personalauswahl . . . . .                              | 297        |
| 8.3      | Personaleinsatz . . . . .                              | 299        |
| 8.3.1    | Einarbeitung . . . . .                                 | 301        |

|           |                                                       |            |
|-----------|-------------------------------------------------------|------------|
| 8.3.2     | Gestaltung der Arbeitsbedingungen                     | 301        |
| 8.3.3     | Zeitwirtschaft                                        | 303        |
| 8.3.3.1   | Arbeitszeit                                           | 303        |
| 8.3.3.2   | Arbeitszeitmodelle                                    | 304        |
| 8.3.4     | Vergütung                                             | 305        |
| 8.3.4.1   | Zusammensetzung der Vergütung                         | 305        |
| 8.3.4.2   | Formen der Vergütung                                  | 307        |
| 8.3.5     | Personalführung                                       | 310        |
| 8.3.5.1   | Modelle des Personalmanagements                       | 311        |
| 8.3.5.1.1 | Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management | 311        |
| 8.3.5.1.2 | Grundmodell der Human-Relations-Bewegung              | 312        |
| 8.3.5.1.3 | Human-Resource-Modell                                 | 313        |
| 8.3.5.2   | Motivationstheoretische Ansätze                       | 314        |
| 8.3.5.3   | Führungsstile                                         | 314        |
| 8.3.5.4   | Managementprinzipien                                  | 316        |
| 8.3.5.4.1 | Management-by-Delegation                              | 317        |
| 8.3.5.4.2 | Management-by-Decision-Rules                          | 317        |
| 8.3.5.4.3 | Management-by-Exception                               | 318        |
| 8.3.5.4.4 | Management-by-Results                                 | 318        |
| 8.3.5.4.5 | Management-by-Objectives                              | 318        |
| 8.3.6     | Personalverwaltung                                    | 319        |
| 8.4       | Personalbeurteilung                                   | 320        |
| 8.5       | Personalentwicklung                                   | 323        |
| 8.6       | Personalfreisetzung                                   | 325        |
| 8.6.1     | Interne Personalfreisetzung                           | 326        |
| 8.6.2     | Externe Personalfreisetzung                           | 326        |
| 8.7       | Kennzahlen                                            | 327        |
| <b>9</b>  | <b>Controlling</b>                                    | <b>335</b> |
| 9.1       | Grundlagen                                            | 335        |
| 9.1.1     | Führungsprozess                                       | 335        |
| 9.1.2     | Aufgaben des Controllings im Führungsprozess          | 338        |
| 9.2       | Planung                                               | 339        |
| 9.2.1     | Grundlagen                                            | 339        |
| 9.2.1.1   | Arten der Planung                                     | 339        |
| 9.2.1.1.1 | Strategische, taktische und operative Planung         | 340        |
| 9.2.1.1.2 | Retrograde, progressive und zirkuläre Planung         | 342        |
| 9.2.1.1.3 | Sukzessive und simultane Planung                      | 342        |
| 9.2.1.1.4 | Starre und flexible Planung                           | 343        |
| 9.2.1.1.5 | Anpassungsformen der Planung                          | 344        |
| 9.2.1.2   | Aufgaben der Planung                                  | 344        |
| 9.2.2     | Strategische Planung                                  | 346        |
| 9.2.2.1   | Grundlagen                                            | 346        |
| 9.2.2.1.1 | Arten von Strategien                                  | 346        |
| 9.2.2.1.2 | Vorgehensweise bei der strategischen Planung          | 348        |
| 9.2.2.2   | Ressourcenorientierte Strategieformulierung           | 350        |

|             |                                                        |     |
|-------------|--------------------------------------------------------|-----|
| 9.2.2.2.1   | SWOT-Analyse und TOWS-Matrix . . . . .                 | 350 |
| 9.2.2.2.2   | Wertkettenmodell . . . . .                             | 352 |
| 9.2.2.2.3   | Benchmarking . . . . .                                 | 353 |
| 9.2.2.2.4   | PIMS-Studie . . . . .                                  | 354 |
| 9.2.2.2.5   | 7-S-Modell . . . . .                                   | 355 |
| 9.2.2.2.6   | Kernkompetenzenansatz . . . . .                        | 356 |
| 9.2.2.3     | Marktorientierte Strategieformulierung . . . . .       | 358 |
| 9.2.2.3.1   | Branchenstrukturanalyse . . . . .                      | 358 |
| 9.2.2.3.2   | Szenariotechnik . . . . .                              | 359 |
| 9.2.2.3.3   | Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio . . . . .          | 361 |
| 9.2.2.3.3.1 | Normstrategien . . . . .                               | 363 |
| 9.2.2.3.3.2 | Produktlebenszyklus-Modell . . . . .                   | 363 |
| 9.2.2.3.3.3 | Erfahrungskurvenkonzept . . . . .                      | 365 |
| 9.2.2.3.4   | Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix . . . . . | 368 |
| 9.2.2.3.5   | Shareholder-Value-Ansatz . . . . .                     | 368 |
| 9.2.3       | Operative Planung . . . . .                            | 370 |
| 9.2.3.1     | Grundlagen . . . . .                                   | 370 |
| 9.2.3.2     | Budgetierung . . . . .                                 | 371 |
| 9.2.3.3     | Besondere Ausprägungen der Budgetierung . . . . .      | 373 |
| 9.3         | Kontrolle . . . . .                                    | 374 |
| 9.3.1       | Kontrollarten . . . . .                                | 374 |
| 9.3.2       | Aufgaben der Kontrolle . . . . .                       | 376 |
| 9.4         | Informationsversorgung . . . . .                       | 377 |
| 9.4.1       | Berichtswesen . . . . .                                | 377 |
| 9.4.2       | Kennzahlen und Kennzahlensysteme . . . . .             | 378 |
| 9.4.2.1     | Kennzahlen . . . . .                                   | 378 |
| 9.4.2.2     | Kennzahlensysteme . . . . .                            | 380 |
| 9.4.2.2.1   | ROI-Kennzahlensystem . . . . .                         | 380 |
| 9.4.2.2.2   | ZVEI-Kennzahlensystem . . . . .                        | 382 |
| 9.4.2.2.3   | Balanced-Scorecard . . . . .                           | 382 |

### **Teil III      Rechnungs- und Finanzwesen . . . . .      393**

|            |                                                 |            |
|------------|-------------------------------------------------|------------|
| <b>10</b>  | <b>Externes Rechnungswesen . . . . .</b>        | <b>397</b> |
| 10.1       | Grundlagen . . . . .                            | 398        |
| 10.1.1     | Einordnung . . . . .                            | 398        |
| 10.1.2     | Aufgaben des externen Rechnungswesens . . . . . | 399        |
| 10.2       | Buchführung . . . . .                           | 401        |
| 10.2.1     | Belege . . . . .                                | 401        |
| 10.2.2     | Buchen auf Konten . . . . .                     | 401        |
| 10.2.3     | Aufbau von Buchführungssystemen . . . . .       | 402        |
| 10.2.3.1   | Grundbücher . . . . .                           | 402        |
| 10.2.3.2   | Ordnungsbücher . . . . .                        | 403        |
| 10.2.3.2.1 | Hauptbücher . . . . .                           | 403        |
| 10.2.3.2.2 | Nebenbücher . . . . .                           | 404        |

|            |                                                             |            |
|------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 10.2.3.2.3 | Inventar- und Bilanzbücher .....                            | 405        |
| 10.3       | Jahresabschluss/-rechnung .....                             | 405        |
| 10.3.1     | Bestandteile .....                                          | 405        |
| 10.3.2     | Bilanz .....                                                | 407        |
| 10.3.2.1   | Vermögen auf der Aktivseite .....                           | 409        |
| 10.3.2.2   | Kapital auf der Passivseite .....                           | 410        |
| 10.3.2.3   | Formen der Bilanzänderungen .....                           | 411        |
| 10.3.3     | Kapital-/Geldflussrechnung .....                            | 413        |
| 10.3.3.1   | Auszahlungen und Einzahlungen, Ausgaben und Einnahmen . . . | 413        |
| 10.3.3.2   | Aufbau der Kapital-/Geldflussrechnung .....                 | 415        |
| 10.3.4     | Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung .....                  | 418        |
| 10.3.4.1   | Aufwendungen und Erträge .....                              | 418        |
| 10.3.4.2   | Aufbau der Gewinn- und Verlust-/Erfolgsrechnung .....       | 420        |
| 10.3.5     | Zusammenhang der Jahres(abschluss)rechnungen .....          | 424        |
| 10.4       | Kennzahlen .....                                            | 431        |
| 10.4.1     | Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen .....                     | 431        |
| 10.4.2     | Finanzwirtschaftliche Kennzahlen .....                      | 432        |
| <hr/>      |                                                             |            |
| <b>11</b>  | <b>Internes Rechnungswesen .....</b>                        | <b>441</b> |
| 11.1       | Grundlagen .....                                            | 442        |
| 11.1.1     | Kosten und Leistungen .....                                 | 442        |
| 11.1.2     | Einordnung .....                                            | 443        |
| 11.1.3     | Unterteilung .....                                          | 444        |
| 11.1.4     | Aufgaben der Kostenrechnung .....                           | 447        |
| 11.1.5     | Vorgehensweise bei der Kostenrechnung .....                 | 447        |
| 11.2       | Kostentheorie .....                                         | 448        |
| 11.3       | Kalkulation .....                                           | 449        |
| 11.3.1     | Kostenartenrechnung .....                                   | 450        |
| 11.3.1.1   | Kostenermittlung .....                                      | 451        |
| 11.3.1.1.1 | Materialkosten .....                                        | 451        |
| 11.3.1.1.2 | Personalkosten .....                                        | 452        |
| 11.3.1.1.3 | Abschreibungen .....                                        | 452        |
| 11.3.1.1.4 | Fremdleistungskosten .....                                  | 453        |
| 11.3.1.1.5 | Wagniskosten .....                                          | 453        |
| 11.3.1.1.6 | Zinsen .....                                                | 453        |
| 11.3.1.1.7 | Steuern, Gebühren und Abgaben .....                         | 454        |
| 11.3.1.2   | Kostencharakterisierung .....                               | 455        |
| 11.3.1.2.1 | Einzel- und Gemeinkosten .....                              | 455        |
| 11.3.1.2.2 | Fixe und variable Kosten .....                              | 456        |
| 11.3.2     | Kostenstellenrechnung .....                                 | 458        |
| 11.3.2.1   | Bildung und Strukturierung von Kostenstellen .....          | 459        |
| 11.3.2.2   | Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten .....              | 460        |
| 11.3.2.3   | Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen .....             | 463        |
| 11.3.3     | Kostenträgerrechnung .....                                  | 465        |
| 11.3.3.1   | Verfahren der Kostenträgerrechnung .....                    | 467        |
| 11.3.3.2   | Divisionskalkulation .....                                  | 468        |

|            |                                                               |            |
|------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 11.3.3.3   | Äquivalenzziffernkalkulation . . . . .                        | 469        |
| 11.3.3.4   | Zuschlagskalkulation . . . . .                                | 470        |
| 11.3.3.4.1 | Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens . . . . .      | 470        |
| 11.3.3.4.2 | Kalkulation einzelner Kostenträger . . . . .                  | 473        |
| 11.3.3.5   | Maschinenstundensatzrechnung . . . . .                        | 475        |
| 11.3.4     | Ermittlung des Verkaufspreises . . . . .                      | 479        |
| 11.3.5     | Prozesskostenrechnung . . . . .                               | 480        |
| 11.4       | Erfolgsrechnungen . . . . .                                   | 481        |
| 11.4.1     | Erfolgsrechnungen auf Vollkostenbasis . . . . .               | 482        |
| 11.4.2     | Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis . . . . .               | 482        |
| 11.4.2.1   | Einstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .                 | 483        |
| 11.4.2.2   | Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .                | 484        |
| 11.4.2.3   | Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . . | 486        |
| 11.5       | Entscheidungsrechnungen . . . . .                             | 486        |
| 11.5.1     | Programmplanung . . . . .                                     | 487        |
| 11.5.2     | Preisbestimmung . . . . .                                     | 488        |
| 11.5.3     | Break-even-Analyse . . . . .                                  | 489        |
| 11.5.4     | Make-or-buy-Analysen . . . . .                                | 490        |
| 11.6       | Kontrollrechnungen . . . . .                                  | 491        |
| 11.6.1     | Systeme der Kontrollrechnung . . . . .                        | 491        |
| 11.6.2     | Plankostenrechnungen . . . . .                                | 491        |
| <b>12</b>  | <b>Finanzierung . . . . .</b>                                 | <b>501</b> |
| 12.1       | Grundlagen . . . . .                                          | 501        |
| 12.1.1     | Begriffe . . . . .                                            | 501        |
| 12.1.2     | Einordnung . . . . .                                          | 502        |
| 12.1.3     | Unterteilung der Finanzierungsformen . . . . .                | 503        |
| 12.1.4     | Ziele der Finanzierung . . . . .                              | 504        |
| 12.1.5     | Vorgehensweise . . . . .                                      | 505        |
| 12.2       | Beteiligungsfinanzierung . . . . .                            | 508        |
| 12.3       | Selbstfinanzierung . . . . .                                  | 509        |
| 12.4       | Kreditfinanzierung . . . . .                                  | 510        |
| 12.4.1     | Kundenkredit . . . . .                                        | 512        |
| 12.4.2     | Lieferantenkredit . . . . .                                   | 512        |
| 12.4.3     | Kontokorrentkredit . . . . .                                  | 513        |
| 12.4.4     | Lombardkredit . . . . .                                       | 513        |
| 12.4.5     | Darlehen von Kreditinstituten . . . . .                       | 514        |
| 12.4.6     | Schuldverschreibungen . . . . .                               | 514        |
| 12.4.7     | Schuldscheindarlehen . . . . .                                | 515        |
| 12.4.8     | Genussscheine . . . . .                                       | 515        |
| 12.5       | Finanzierung aus Rückstellungen . . . . .                     | 516        |
| 12.6       | Weitere Formen der Finanzierung . . . . .                     | 516        |
| 12.6.1     | Finanzierung aus Vermögensumschichtungen . . . . .            | 516        |
| 12.6.2     | Subventionsfinanzierung . . . . .                             | 517        |
| 12.7       | Kapitalsubstitution . . . . .                                 | 517        |
| 12.7.1     | Miete, Pacht und Leasing . . . . .                            | 517        |

|          |                                                         |     |
|----------|---------------------------------------------------------|-----|
| 12.7.2   | Sale-and-lease-back . . . . .                           | 518 |
| 12.7.3   | Factoring . . . . .                                     | 518 |
| 12.8     | Kennzahlen . . . . .                                    | 520 |
| 12.8.1   | Horizontale Kapitalstruktur . . . . .                   | 520 |
| 12.8.1.1 | Liquiditätsgrade . . . . .                              | 520 |
| 12.8.1.2 | Goldene Finanzierungsregel/ Goldene Bankregel . . . . . | 521 |
| 12.8.2   | Vertikale Kapitalstruktur . . . . .                     | 522 |
| 12.8.2.1 | Vertikale Kapitalstrukturregel . . . . .                | 522 |
| 12.8.2.2 | Leverage-Effekt . . . . .                               | 522 |

|           |                                                                             |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>13</b> | <b>Investition . . . . .</b>                                                | <b>529</b> |
| 13.1      | Grundlagen . . . . .                                                        | 529        |
| 13.1.1    | Einordnung . . . . .                                                        | 529        |
| 13.1.2    | Unterteilung der Investitionen . . . . .                                    | 530        |
| 13.1.3    | Aufgaben im Investitionsbereich . . . . .                                   | 533        |
| 13.1.4    | Vorgehensweise bei Investitionsentscheidungen . . . . .                     | 534        |
| 13.2      | Ermittlung der Investitionsdaten . . . . .                                  | 536        |
| 13.2.1    | Ermittlung der Investitionsauszahlung . . . . .                             | 537        |
| 13.2.2    | Ermittlung der Nutzungsdauer . . . . .                                      | 538        |
| 13.2.3    | Ermittlung des Liquidationserlöses . . . . .                                | 539        |
| 13.2.4    | Ermittlung der Rückflüsse . . . . .                                         | 539        |
| 13.2.4.1  | Ermittlung der durch Investitionen verursachten Einzahlungen . . . . .      | 540        |
| 13.2.4.2  | Ermittlung der durch Investitionen verursachten Auszahlungen . . . . .      | 541        |
| 13.2.4.3  | Ansatz von Abschreibungen im Rahmen<br>von Investitionsrechnungen . . . . . | 542        |
| 13.2.5    | Aufstellung der Zahlungsreihe . . . . .                                     | 543        |
| 13.3      | Statische Verfahren der Investitionsrechnung . . . . .                      | 545        |
| 13.3.1    | Kostenvergleichsrechnung . . . . .                                          | 546        |
| 13.3.2    | Gewinnvergleichsrechnung . . . . .                                          | 547        |
| 13.3.3    | Rentabilitätsvergleichsrechnung . . . . .                                   | 549        |
| 13.3.4    | Statische Amortisationsrechnung . . . . .                                   | 550        |
| 13.4      | Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung . . . . .                     | 552        |
| 13.4.1    | Diskontierung . . . . .                                                     | 553        |
| 13.4.2    | Kapitalwertmethode . . . . .                                                | 554        |
| 13.4.3    | Interne Zinsfußmethode . . . . .                                            | 557        |
| 13.4.4    | Annuitätenmethode . . . . .                                                 | 559        |
| 13.5      | Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen . . . . .                | 560        |
| 13.6      | Kennzahlen . . . . .                                                        | 562        |

---

|                |                                      |            |
|----------------|--------------------------------------|------------|
| <b>Teil IV</b> | <b>Leistungserstellung . . . . .</b> | <b>569</b> |
|----------------|--------------------------------------|------------|

---

|           |                                        |            |
|-----------|----------------------------------------|------------|
| <b>14</b> | <b>Innovationsmanagement . . . . .</b> | <b>573</b> |
| 14.1      | Grundlagen . . . . .                   | 573        |
| 14.1.1    | Begriffe . . . . .                     | 576        |
| 14.1.1.1  | Forschung und Entwicklung . . . . .    | 576        |

|            |                                                                              |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14.1.1.2   | Theorien als Ergebnis der Grundlagenforschung . . . . .                      | 576 |
| 14.1.1.3   | Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung . . . . .                | 577 |
| 14.1.1.4   | Technik als Ergebnis der Entwicklung . . . . .                               | 579 |
| 14.1.1.5   | Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung .               | 580 |
| 14.1.2     | Einordnung des Innovationsmanagements . . . . .                              | 582 |
| 14.1.3     | Entwicklung des Innovationsmanagements . . . . .                             | 582 |
| 14.1.4     | Ziele des Innovationsmanagements . . . . .                                   | 584 |
| 14.1.5     | Restriktionen des Innovationsmanagements . . . . .                           | 585 |
| 14.1.6     | Aufgaben und Vorgehensweise . . . . .                                        | 586 |
| 14.2       | Strategisches Innovationsmanagement . . . . .                                | 587 |
| 14.2.1     | Innovationsstrategie . . . . .                                               | 587 |
| 14.2.1.1   | Technologiestrategie . . . . .                                               | 587 |
| 14.2.1.1.1 | Anstoß zur Technologieentwicklung . . . . .                                  | 588 |
| 14.2.1.1.2 | Auswahl der Technologiestrategie . . . . .                                   | 589 |
| 14.2.1.2   | Produktstrategie . . . . .                                                   | 591 |
| 14.2.1.2.1 | Anstoß zur Produktentwicklung . . . . .                                      | 591 |
| 14.2.1.2.2 | Auswahl der Produktstrategie . . . . .                                       | 593 |
| 14.2.1.2.3 | Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie . . . . .                | 595 |
| 14.2.1.3   | Prozessstrategie . . . . .                                                   | 596 |
| 14.2.1.4   | Timingstrategie . . . . .                                                    | 596 |
| 14.2.1.4.1 | Inventionstiming . . . . .                                                   | 596 |
| 14.2.1.4.2 | Innovationstiming . . . . .                                                  | 597 |
| 14.2.2     | Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung . . . . .                 | 598 |
| 14.2.2.1   | Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungsprojekten . . .               | 599 |
| 14.2.2.2   | Bewertung und Auswahl von Forschungs- und<br>Entwicklungsprojekten . . . . . | 600 |
| 14.2.2.3   | Budget- und Ressourcenzuweisung . . . . .                                    | 602 |
| 14.2.3     | Technologie- und Technikbereitstellung . . . . .                             | 602 |
| 14.3       | Operatives Innovationsmanagement . . . . .                                   | 604 |
| 14.3.1     | Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung . . . .                | 604 |
| 14.3.2     | Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten . . . .              | 604 |
| 14.3.2.1   | Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und<br>Pflichtenhefte . . . . . | 604 |
| 14.3.2.2   | Strukturierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten . . . .             | 605 |
| 14.3.2.3   | Termin- und Kapazitätsplanung . . . . .                                      | 607 |
| 14.3.3     | Instrumente des operativen Innovationsmanagements . . . . .                  | 608 |
| 14.3.3.1   | Quality Function Deployment . . . . .                                        | 608 |
| 14.3.3.2   | Methoden der Ideengewinnung . . . . .                                        | 609 |
| 14.3.3.2.1 | Ideengenerierung . . . . .                                                   | 610 |
| 14.3.3.2.2 | Ideensammlung . . . . .                                                      | 611 |
| 14.3.3.2.3 | Ideenbewertung und -auswahl . . . . .                                        | 611 |
| 14.3.3.3   | Failure Mode and Effects Analysis . . . . .                                  | 611 |
| 14.3.3.4   | Target-Costing . . . . .                                                     | 612 |
| 14.3.3.5   | Wertanalyse . . . . .                                                        | 612 |
| 14.3.4     | Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten . . . .                | 613 |
| 14.3.5     | Produktion und Markteinführung . . . . .                                     | 614 |

|              |                                                     |            |
|--------------|-----------------------------------------------------|------------|
| 14.4         | Innovationskultur . . . . .                         | 614        |
| 14.5         | Kennzahlen . . . . .                                | 615        |
| <b>15</b>    | <b>Beschaffung . . . . .</b>                        | <b>621</b> |
| 15.1         | Grundlagen . . . . .                                | 622        |
| 15.1.1       | Begriffe . . . . .                                  | 622        |
| 15.1.2       | Einordnung der Beschaffung . . . . .                | 624        |
| 15.1.3       | Ziele der Beschaffung . . . . .                     | 625        |
| 15.1.4       | Aufgaben der Beschaffung . . . . .                  | 626        |
| 15.2         | Strategische Aspekte der Beschaffung . . . . .      | 627        |
| 15.2.1       | Insourcing versus Outsourcing . . . . .             | 627        |
| 15.2.2       | Strategien im Rahmen des Outsourcings . . . . .     | 628        |
| 15.3         | Operative Aspekte der Beschaffung . . . . .         | 629        |
| 15.3.1       | Bedarfsplanung . . . . .                            | 629        |
| 15.3.1.1     | Bedarfsarten . . . . .                              | 630        |
| 15.3.1.2     | Klassifikation der zu beschaffenden Güter . . . . . | 631        |
| 15.3.1.2.1   | ABC-Analyse . . . . .                               | 631        |
| 15.3.1.2.2   | XYZ-Analyse . . . . .                               | 633        |
| 15.3.1.2.3   | Kombinierte ABC-XYZ-Analyse . . . . .               | 633        |
| 15.3.2       | Auftragsgetriebene Materialbereitstellung . . . . . | 633        |
| 15.3.2.1     | Bedarfsermittlung . . . . .                         | 635        |
| 15.3.2.2     | Bereitstellungsprinzipien . . . . .                 | 637        |
| 15.3.3       | Prognosegetriebene Materialbereitstellung . . . . . | 637        |
| 15.3.3.1     | Bedarfsermittlung . . . . .                         | 637        |
| 15.3.3.2     | Bestellpolitiken . . . . .                          | 638        |
| 15.3.3.2.1   | t-S-Bestellpolitik . . . . .                        | 639        |
| 15.3.3.2.2   | s-q-Bestellpolitik . . . . .                        | 640        |
| 15.3.3.2.2.1 | Ermittlung des Bestellpunktbestandes . . . . .      | 640        |
| 15.3.3.2.2.2 | Ermittlung der optimalen Bestellmenge . . . . .     | 643        |
| 15.4         | Lieferantenpolitik . . . . .                        | 646        |
| 15.4.1       | Lieferantenstruktur . . . . .                       | 646        |
| 15.4.2       | Lieferantenbeurteilung . . . . .                    | 646        |
| 15.4.3       | Angebotsvergleich . . . . .                         | 647        |
| 15.5         | Elektronische Beschaffung . . . . .                 | 649        |
| 15.6         | Kennzahlen . . . . .                                | 650        |
| <b>16</b>    | <b>Logistik . . . . .</b>                           | <b>657</b> |
| 16.1         | Grundlagen . . . . .                                | 658        |
| 16.1.1       | Einordnung der Logistik . . . . .                   | 658        |
| 16.1.2       | Unterteilung der Logistik . . . . .                 | 658        |
| 16.1.2.1     | Unterteilung der Logistik nach Gütern . . . . .     | 658        |
| 16.1.2.2     | Unterteilung der Logistik nach Phasen . . . . .     | 659        |
| 16.1.3       | Ziele der Logistik . . . . .                        | 660        |
| 16.1.4       | Aufgaben der Logistik . . . . .                     | 661        |
| 16.2         | Logistikfunktionen . . . . .                        | 662        |
| 16.3         | Gestaltung von Logistiksystemen . . . . .           | 663        |

|           |                                                                    |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 16.3.1    | Komponenten von Logistiksystemen . . . . .                         | 663        |
| 16.3.2    | Transportsysteme . . . . .                                         | 664        |
| 16.3.3    | Lagersysteme . . . . .                                             | 666        |
| 16.4      | Steuerung der Logistik . . . . .                                   | 667        |
| 16.5      | Kennzahlen . . . . .                                               | 669        |
| <b>17</b> | <b>Produktionswirtschaft . . . . .</b>                             | <b>673</b> |
| 17.1      | Grundlagen . . . . .                                               | 674        |
| 17.1.1    | Begriffe . . . . .                                                 | 674        |
| 17.1.2    | Einordnung der Produktion . . . . .                                | 675        |
| 17.1.3    | Ziele der Produktionswirtschaft . . . . .                          | 675        |
| 17.1.4    | Aufgaben der Produktionswirtschaft . . . . .                       | 676        |
| 17.2      | Produktionstheorie . . . . .                                       | 678        |
| 17.2.1    | Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren . . . . .               | 679        |
| 17.2.1.1  | Substitutionale Produktionsfunktionen . . . . .                    | 679        |
| 17.2.1.2  | Limitationale Produktionsfunktionen . . . . .                      | 679        |
| 17.2.2    | Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge . . . . . | 680        |
| 17.2.2.1  | Produktionsfunktion vom Typ A . . . . .                            | 681        |
| 17.2.2.2  | Produktionsfunktion vom Typ B . . . . .                            | 681        |
| 17.3      | Gestaltung von Produktionssystemen . . . . .                       | 683        |
| 17.3.1    | Festlegung des Produktionsprogramms . . . . .                      | 683        |
| 17.3.2    | Bestimmung der Produktionskapazitäten . . . . .                    | 685        |
| 17.3.3    | Festlegung der Auftragseindringtiefe . . . . .                     | 687        |
| 17.3.4    | Festlegung des Prozesstyps der Produktion . . . . .                | 688        |
| 17.3.5    | Festlegung des Organisationstyps der Produktion . . . . .          | 690        |
| 17.3.6    | Wahl der Produktionsverfahren . . . . .                            | 693        |
| 17.3.7    | Gestaltung der Qualitätssicherung . . . . .                        | 694        |
| 17.3.8    | Layoutgestaltung . . . . .                                         | 696        |
| 17.4      | Produktionsplanung und -steuerung . . . . .                        | 697        |
| 17.4.1    | Programmplanung . . . . .                                          | 697        |
| 17.4.2    | Mengenplanung . . . . .                                            | 699        |
| 17.4.3    | Termin- und Kapazitätsplanung . . . . .                            | 700        |
| 17.4.4    | Produktionssteuerung . . . . .                                     | 701        |
| 17.5      | Kennzahlen . . . . .                                               | 704        |
| <b>18</b> | <b>Marketing . . . . .</b>                                         | <b>709</b> |
| 18.1      | Grundlagen . . . . .                                               | 710        |
| 18.1.1    | Einordnung des Marketings . . . . .                                | 710        |
| 18.1.2    | Unterteilung des Marketings . . . . .                              | 710        |
| 18.1.3    | Entwicklung des Marketings . . . . .                               | 711        |
| 18.1.4    | Ziele des Marketings . . . . .                                     | 713        |
| 18.1.5    | Restriktionen des Marketings . . . . .                             | 714        |
| 18.1.6    | Aufgaben und Vorgehensweise . . . . .                              | 714        |
| 18.2      | Preistheorie . . . . .                                             | 715        |
| 18.2.1    | Preis-Absatz-Funktion . . . . .                                    | 716        |
| 18.2.2    | Nachfrageeffekte . . . . .                                         | 717        |

|                                                      |                                                         |     |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----|
| 18.3                                                 | Marktanalyse .....                                      | 718 |
| 18.3.1                                               | Käuferverhalten .....                                   | 719 |
| 18.3.1.1                                             | Entscheider im Kaufprozess .....                        | 719 |
| 18.3.1.2                                             | Kaufarten .....                                         | 720 |
| 18.3.1.3                                             | Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens .....            | 720 |
| 18.3.1.4                                             | Kaufprozesse .....                                      | 720 |
| 18.3.1.4.1                                           | Bedürfnisrealisierung .....                             | 721 |
| 18.3.1.4.2                                           | Informationssuche .....                                 | 723 |
| 18.3.1.4.3                                           | Alternativenbewertung .....                             | 724 |
| 18.3.1.4.4                                           | Kaufentscheidung .....                                  | 724 |
| 18.3.1.4.5                                           | Verhalten nach dem Kauf .....                           | 725 |
| 18.3.2                                               | Marktforschung .....                                    | 725 |
| 18.3.2.1                                             | Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen ..... | 725 |
| 18.3.2.2                                             | Formen der Marktforschung .....                         | 725 |
| 18.3.2.3                                             | Neuere Ansätze der Marktforschung .....                 | 726 |
| 18.3.3                                               | Marktsegmentierung .....                                | 728 |
| 18.4                                                 | Marketingstrategien .....                               | 731 |
| 18.4.1                                               | Produkt-Markt-Strategien .....                          | 731 |
| 18.4.2                                               | Generische Strategien .....                             | 732 |
| 18.5                                                 | Absatzpolitische Instrumente .....                      | 733 |
| 18.5.1                                               | Produktpolitik .....                                    | 734 |
| 18.5.2                                               | Preis- und Konditionenpolitik .....                     | 736 |
| 18.5.2.1                                             | Preispolitik .....                                      | 738 |
| 18.5.2.1.1                                           | Preisbestimmung .....                                   | 738 |
| 18.5.2.1.2                                           | Preisdifferenzierung .....                              | 739 |
| 18.5.2.1.3                                           | Preisverlauf .....                                      | 740 |
| 18.5.2.2                                             | Konditionenpolitik .....                                | 742 |
| 18.5.3                                               | Kommunikationspolitik .....                             | 742 |
| 18.5.3.1                                             | Werbung .....                                           | 743 |
| 18.5.3.2                                             | Verkaufsförderung (Sales-Promotion) .....               | 745 |
| 18.5.3.3                                             | Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente ..... | 746 |
| 18.5.3.4                                             | Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) .....          | 747 |
| 18.5.3.5                                             | Customer-Relationship-Management .....                  | 748 |
| 18.5.4                                               | Distributionspolitik .....                              | 748 |
| 18.5.4.1                                             | Absatzwegopolitik (Akquisitorische Distribution) .....  | 749 |
| 18.5.4.2                                             | Distributionslogistik (Physische Distribution) .....    | 750 |
| 18.6                                                 | Kennzahlen .....                                        | 751 |
| Literaturverzeichnis .....                           |                                                         | 757 |
| Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis ..... |                                                         | 767 |
| Sach- und Personenverzeichnis .....                  |                                                         | 769 |
| Autoren .....                                        |                                                         | 783 |