

Dietmar Vahs / Jan Schäfer-Kunz

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

6., überarbeitete Auflage

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Hinweise für Studierende	VII
Hinweise für Lehrende	IX
Hinweise zur Benutzung des Buchs	XII
Inhaltsübersicht	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII

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	4
1.1.1.2.2.1	Unterteilung von Unternehmen nach der Güterart	4
1.1.1.2.2.2	Unterteilung von Unternehmen nach der Größe	5
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	10
1.1.4	Märkte	13
1.1.5	Anspruchsgruppen	15
1.2	Einordnung der Betriebswirtschaftslehre in die Wissenschaften ..	17
1.3	Unterteilung der Betriebswirtschaftslehre	19
1.4	Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre	20
1.5	Restriktionen durch die Wirtschaftsordnung	21
1.5.1	Zentralverwaltungswirtschaft	22
1.5.2	Marktwirtschaft	23
1.5.3	Soziale Marktwirtschaft	23
1.6	Normativer Rahmen	24
1.6.1	Vision	25
1.6.2	Mission	26
1.6.3	Wertesystem	26
1.6.3.1	Unternehmensidentität	26
1.6.3.2	Unternehmensgrundsätze	28
1.6.4	Zielsystem	29
1.7	Geschäftsmodelle zur Strukturierung der betriebs- wirtschaftlichen Lehre	32
1.7.1	St. Galler Management-Modell	32
1.7.2	4-Ebenen-Modell	34
1.8	Kennzahlen	40

Teil I	Konstitutive Entscheidungen	47
<hr/>		
2	Entscheidungstheorie	51
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 Entscheidungs- problemen	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	μ -/Bayes-Prinzip	83
2.5.2	(μ, σ) -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
<hr/>		
3	Standortentscheidungen	97
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	113
3.3.2.2.2.3	Rechtliche Situation	114
3.3.2.2.2.4	Wirtschaftspolitik	114
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	116
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	120
3.3.2.2.4.3	Absatzinfrastruktur	121
3.3.2.2.4.4	Exportmöglichkeiten	121
3.3.2.3	Methoden der Standortwahl	122
3.3.2.3.1	Prüflistenverfahren	123
3.3.2.3.2	Spieltheoretische Ansätze	123
3.3.2.3.3	Kontinuierliche und diskrete Modelle der Standortoptimierung	123
3.3.2.3.4	Simulationsverfahren	124
3.3.2.3.5	Investitionsrechnungen	124
3.3.2.3.6	Nutzwertanalysen	125
3.4	Kennzahlen	126
4	Rechtsformentscheidungen	131
4.1	Grundlagen	132
4.1.1	Unterteilung der Rechtsformen	132

4.1.1.1	Unterteilung hinsichtlich der Rechtsgrundlage	132
4.1.1.2	Unterteilung hinsichtlich der Gegenstandsbindung	133
4.1.1.3	Unterteilung hinsichtlich des Verselbstständigungsgrades des Betriebsvermögens	133
4.1.1.4	Unterteilung hinsichtlich der Kaufmannseigenschaften	135
4.1.1.5	Unterteilung hinsichtlich der Erscheinung gegenüber Dritten . . .	137
4.1.2	Ziele von Rechtsformentscheidungen	139
4.1.2.1	Rechtsgrundlage	140
4.1.2.2	Firma	140
4.1.2.3	Gründung	140
4.1.2.4	Geschäftsführung	141
4.1.2.5	Haftung	142
4.1.2.6	Gewinn- und Verlustverteilung	142
4.1.2.7	Besteuerung	142
4.1.2.8	Arbeitnehmer-Mitbestimmung	142
4.1.2.9	Publizität	144
4.1.2.10	Prokura und Handlungsvollmachten	145
4.1.2.11	Rechtsformabhängige Kosten	146
4.1.2.12	Kapitalbeschaffung	146
4.1.2.13	Eignung für die Unternehmensnachfolge	146
4.2	Einzelunternehmen	147
4.2.1	Freiberufliche Einzelunternehmen	147
4.2.2	Gewerbliche Einzelunternehmen, die kein Handelsgewerbe betreiben	147
4.2.3	Einzelkaufleute	148
4.3	Personengesellschaften	148
4.3.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR/BGB-Gesellschaft)	149
4.3.2	Personenhandelsgesellschaften	151
4.3.2.1	Offene Handelsgesellschaft (OHG)	151
4.3.2.2	Kommanditgesellschaft (KG)	152
4.3.2.3	GmbH & Co. KG	155
4.3.3	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)	157
4.3.4	Partnerschaftsgesellschaft	158
4.3.5	Stille Gesellschaft (StG)	160
4.4	Körperschaften	162
4.4.1	Kapitalgesellschaften	162
4.4.1.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	162
4.4.1.2	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) (UG)	165
4.4.1.3	Aktiengesellschaft (AG)	166
4.4.1.4	Societas Europaea (SE)	170
4.4.1.5	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	171
4.4.2	Eingetragene Genossenschaft (eG)	173
4.5	Stiftungen	174

5	Entscheidungen über zwischenbetriebliche Verbindungen ..	183
5.1	Grundlagen	183
5.1.1	Formen zwischenbetrieblicher Verbindungen	183
5.1.1.1	Ebenen zwischenbetrieblicher Verbindungen	184
5.1.1.2	Reichweite zwischenbetrieblicher Verbindungen	186
5.1.1.3	Bindungsintensität zwischenbetrieblicher Verbindungen	187
5.1.1.4	Bindungsinstrumente zwischenbetrieblicher Verbindungen	188
5.1.1.4.1	Verträge	189
5.1.1.4.2	Beteiligungen	190
5.1.2	Ziele zwischenbetrieblicher Verbindungen	193
5.1.3	Restriktionen zwischenbetrieblicher Verbindungen	195
5.1.3.1	Unternehmensinterne Restriktionen	195
5.1.3.2	Unternehmensexterne Restriktionen	195
5.1.3.2.1	Marktformen	195
5.1.3.2.2	Gesetzliche Regelungen	196
5.1.3.2.3	Auswirkungen auf den Wettbewerb	197
5.1.4	Vorgehensweise beim Eingehen von zwischenbetrieblichen Verbindungen	198
5.1.4.1	Vorgehensweise beim Eingehen von Kooperationen	198
5.1.4.2	Vorgehensweise bei Beteiligungen und Fusionen	199
5.2	Formen der Kooperation	200
5.2.1	Unternehmensverbände	201
5.2.2	Gelegenheitsgesellschaften	202
5.2.3	Kartelle	204
5.2.4	Franchiseunternehmen	205
5.2.5	Genossenschaften	206
5.2.6	Gemeinschaftsunternehmen	206
5.3	Formen der Konzentration	208
5.3.1	Konzerne	208
5.3.2	Fusionierte Unternehmen	210
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	216
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	228
6.2	Regelwerke der Unternehmensverfassung	229
6.2.1	Transnationale Regelwerke	230

6.2.2	Nationale Regelwerke	230
6.2.2.1	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich . .	230
6.2.2.2	Deutscher Corporate Governance Kodex	231
6.2.2.3	Sarbanes Oxley Act (SOX)	232
6.2.3	Unternehmerische Regelwerke	232
6.3	Regelungsgegenstände von Unternehmensverfassungen	232
6.3.1	Übersicht über die Regelungsgegenstände	233
6.3.2	Spitzenorganisation	236
6.3.2.1	Monistische Spitzenorganisation	236
6.3.2.2	Dualistische Spitzenorganisation	237
6.3.3	Beschlussfassung	238
<hr/>		
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	249
7.3.1.1	Merkmale von Prozessen	249
7.3.1.2	Arten von Prozessen	251
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	256
7.4.1.1	Stellen	257
7.4.1.1.1	Linienstellen	258
7.4.1.1.1.1	Leitungsstellen	258
7.4.1.1.1.2	Ausführungsstellen	259
7.4.1.1.2	Unterstützende Stellen	259
7.4.1.1.2.1	Stabsstellen	259
7.4.1.1.2.2	Assistenzstellen	260
7.4.1.1.2.3	Dienstleistungsstellen	260
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	264
7.4.2	Abteilungsbildung	266
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	274
7.4.2.5.3	Strukturierung nach Kundengruppen	276
7.4.2.5.4	Strukturierung nach Regionen	277
7.4.2.5.5	Strukturierung nach Projekten	277
7.4.2.5.6	Strukturierung nach Prozessen	279
7.4.2.5.7	Strukturierung nach strategischen Geschäftsfeldern	279
7.4.2.6	Aufgabenverteilung	280
7.5	Neuere Organisationsansätze	281
7.6	Gestaltung organisatorischer Veränderungen	282
7.6.1	Ausmaß des organisatorischen Wandels	282
7.6.2	Ansätze des organisatorischen Wandels	284
7.6.3	Veränderungsmodelle	286
<hr/>		
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	296
8.1.4	Aufgaben und Vorgehensweise	297
8.2	Personalbeschaffung	299
8.2.1	Personalplanung	299
8.2.1.1	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	300
8.2.1.2	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	302
8.2.1.3	Personalanpassungsmaßnahmen	304
8.2.2	Personalbereitstellung	305
8.2.2.1	Personalsuche	305
8.2.2.2	Personalauswahl	306
8.3	Personaleinsatz	309
8.3.1	Einarbeitung	310
8.3.2	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	311
8.3.3	Zeitwirtschaft	312
8.3.3.1	Arbeitszeit	312
8.3.3.2	Arbeitszeitmodelle	313
8.3.4	Vergütung	315
8.3.4.1	Zusammensetzung der Vergütung	315
8.3.4.2	Formen der Vergütung	315
8.3.5	Personalführung	320
8.3.5.1	Modelle des Personalmanagements	320
8.3.5.1.1	Mechanistisches Grundmodell des Scientific Management	320
8.3.5.1.2	Grundmodell der Human-Relations-Bewegung	322
8.3.5.1.3	Human-Resource-Modell	322
8.3.5.2	Motivationstheoretische Ansätze	323

8.3.5.3	Führungsstile	324
8.3.5.4	Managementprinzipien	326
8.3.5.4.1	Management-by-Delegation	326
8.3.5.4.2	Management-by-Decision-Rules	326
8.3.5.4.3	Management-by-Exception	327
8.3.5.4.4	Management-by-Results	327
8.3.5.4.5	Management-by-Objectives	327
8.3.6	Personalverwaltung	328
8.4	Personalbeurteilung	329
8.5	Personalentwicklung	332
8.6	Personalfreisetzung	333
8.6.1	Interne Personalfreisetzung	334
8.6.2	Externe Personalfreisetzung	335
8.7	Kennzahlen	336
<hr/>		
9	Controlling	345
9.1	Grundlagen	345
9.1.1	Führungsprozess	345
9.1.2	Aufgaben des Controllings im Führungsprozess	348
9.2	Planung	349
9.2.1	Grundlagen	349
9.2.1.1	Arten der Planung	349
9.2.1.1.1	Strategische, taktische und operative Planung	350
9.2.1.1.2	Retrograde, progressive und zirkuläre Planung	352
9.2.1.1.3	Sukzessive und simultane Planung	352
9.2.1.1.4	Starre und flexible Planung	353
9.2.1.1.5	Anpassungsformen der Planung	354
9.2.1.2	Aufgaben der Planung	354
9.2.2	Strategische Planung	356
9.2.2.1	Grundlagen	356
9.2.2.1.1	Arten von Strategien	356
9.2.2.1.2	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	358
9.2.2.2	Ressourcenorientierte Strategieformulierung	360
9.2.2.2.1	SWOT-Analyse und TOWS-Matrix	360
9.2.2.2.2	Wertkettenmodell	362
9.2.2.2.3	Benchmarking	363
9.2.2.2.4	PTMS-Studie	364
9.2.2.2.5	7-S-Modell	365
9.2.2.2.6	Kernkompetenzenansatz	366
9.2.2.3	Marktorientierte Strategieformulierung	368
9.2.2.3.1	Branchenstrukturanalyse	368
9.2.2.3.2	Szenariotechnik	369
9.2.2.3.3	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	371
9.2.2.3.3.1	Normstrategien	373
9.2.2.3.3.2	Produktlebenszyklus-Modell	373
9.2.2.3.3.3	Erfahrungskurvenkonzept	375

9.2.2.3.4	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	378
9.2.2.3.5	Shareholder-Value-Ansatz	378
9.2.3	Operative Planung	380
9.2.3.1	Grundlagen	380
9.2.3.2	Budgetierung	381
9.2.3.3	Besondere Ausprägungen der Budgetierung	383
9.3	Kontrolle	384
9.3.1	Kontrollarten	384
9.3.2	Aufgaben der Kontrolle	385
9.4	Informationsversorgung	387
9.4.1	Berichtswesen	387
9.4.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	388
9.4.2.1	Kennzahlen	388
9.4.2.2	Kennzahlensysteme	390
9.4.2.2.1	ROI-Kennzahlensystem	390
9.4.2.2.2	ZVEI-Kennzahlensystem	392
9.4.2.2.3	Balanced-Scorecard	393

Teil III Rechnungs- und Finanzwesen 403

10	Externes Rechnungswesen	407
10.1	Grundlagen	408
10.1.1	Rechengrößen	408
10.1.1.1	Aus- und Einzahlungen	409
10.1.1.2	Ausgaben und Einnahmen	409
10.1.1.3	Aufwendungen und Erträge	410
10.1.2	Einordnung	411
10.1.3	Unterteilung	412
10.1.4	Aufgaben des externen Rechnungswesens	412
10.2	Buchführung	415
10.2.1	Gesetzliche Grundlagen	415
10.2.2	Bücher	416
10.2.3	Konten	418
10.2.4	Buchungen	419
10.3	Jahresabschluss	420
10.3.1	Bilanz	422
10.3.1.1	Bilanzpositionen der Aktivseite	423
10.3.1.2	Bilanzpositionen der Passivseite	426
10.3.1.3	Bilanzänderungen	427
10.3.2	Gewinn- und Verlustrechnung	429
10.3.2.1	Erträge	429
10.3.2.2	Aufwendungen	430
10.3.2.3	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	431
10.3.2.4	Gesamtkostenverfahren versus Umsatzkostenverfahren	433
10.3.2.5	Zusammenhang zwischen Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz	434

10.3.3	Kapitalflussrechnung	434
10.3.4	Anhang	437
10.3.5	Lagebericht	437
10.3.6	Verwendung des Jahresergebnisses	438
10.3.7	Offenlegung des Jahresabschlusses	439
10.4	Internationale Rechnungslegung	445
10.5	Kennzahlen	446
<hr/>		
11	Internes Rechnungswesen	455
11.1	Grundlagen	456
11.1.1	Kosten und Leistungen	456
11.1.2	Einordnung	457
11.1.3	Unterteilung	458
11.1.4	Aufgaben der Kostenrechnung	461
11.1.5	Vorgehensweise bei der Kostenrechnung	461
11.2	Kostentheorie	462
11.3	Kalkulation	463
11.3.1	Kostenartenrechnung	464
11.3.1.1	Kostenermittlung	465
11.3.1.1.1	Materialkosten	465
11.3.1.1.2	Personalkosten	465
11.3.1.1.3	Abschreibungen	466
11.3.1.1.4	Fremdleistungskosten	467
11.3.1.1.5	Wagniskosten	467
11.3.1.1.6	Zinsen	467
11.3.1.1.7	Steuern, Gebühren und Abgaben	467
11.3.1.2	Kostencharakterisierung	468
11.3.1.2.1	Einzel- und Gemeinkosten	468
11.3.1.2.2	Fixe und variable Kosten	469
11.3.2	Kostenstellenrechnung	472
11.3.2.1	Bildung und Strukturierung von Kostenstellen	472
11.3.2.2	Verrechnung der Kostenträgergemeinkosten	474
11.3.2.3	Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen	476
11.3.3	Kostenträgerrechnung	479
11.3.3.1	Verfahren der Kostenträgerrechnung	480
11.3.3.2	Divisionskalkulation	481
11.3.3.3	Äquivalenzziffernkalkulation	482
11.3.3.4	Zuschlagskalkulation	483
11.3.3.4.1	Ermittlung der Zuschlagssätze des Unternehmens	483
11.3.3.4.2	Kalkulation einzelner Kostenträger	486
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	494
11.4.2	Erfolgsrechnungen auf Teilkostenbasis	495

11.4.2.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	496
11.4.2.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	497
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	505
<hr/>		
12	Finanzierung	515
12.1	Grundlagen	515
12.1.1	Begriffe	515
12.1.2	Einordnung	516
12.1.3	Unterteilung der Finanzierungsformen	517
12.1.4	Ziele der Finanzierung	518
12.1.5	Vorgehensweise	519
12.2	Beteiligungsfinanzierung	522
12.3	Selbstfinanzierung	523
12.4	Kreditfinanzierung	524
12.4.1	Kundenkredit	526
12.4.2	Lieferantenkredit	526
12.4.3	Kontokorrentkredit	527
12.4.4	Lombardkredit	527
12.4.5	Darlehen von Kreditinstituten	527
12.4.6	Schuldverschreibungen	528
12.4.7	Schuldscheindarlehen	529
12.4.8	Genussscheine	529
12.5	Finanzierung aus Rückstellungen	529
12.6	Weitere Formen der Finanzierung	530
12.6.1	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	530
12.6.2	Subventionsfinanzierung	531
12.7	Kapitalsubstitution	531
12.7.1	Miete, Pacht und Leasing	531
12.7.2	Sale-and-lease-back	532
12.7.3	Factoring	532
12.8	Kennzahlen	532
12.8.1	Horizontale Kapitalstruktur	533
12.8.1.1	Liquiditätsgrade	533
12.8.1.2	Goldene Finanzierungsregel/Goldene Bankregel	534
12.8.2	Vertikale Kapitalstruktur	535
12.8.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	535
12.8.2.2	Leverage-Effekt	536

13	Investition	543
13.1	Grundlagen	543
13.1.1	Einordnung	543
13.1.2	Unterteilung der Investitionen	544
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 Investitions- rechnungen	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	564
13.4	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	566
13.4.1	Diskontierung	567
13.4.2	Kapitalwertmethode	568
13.4.3	Interne Zinsfußmethode	571
13.4.4	Annuitätenmethode	573
13.5	Qualitative Aspekte von Investitionsentscheidungen	574
13.6	Kennzahlen	576
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	590
14.1.1.3	Technologien als Ergebnis der angewandten Forschung	591
14.1.1.4	Technik als Ergebnis der Entwicklung	593
14.1.1.5	Innovationen als Ergebnis der Produktion und Markteinführung	594
14.1.2	Einordnung des Innovationsmanagements	596
14.1.3	Entwicklung des Innovationsmanagements	596
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	601
14.2.1.2	Anstoß zur Technologieentwicklung	602
14.2.1.3	Auswahl der Technologiestrategie	603
14.2.1.4	Produktstrategie	605
14.2.1.4.1	Anstoß zur Produktentwicklung	605
14.2.1.4.2	Auswahl der Produktstrategie	607
14.2.1.4.3	Abgleich zwischen Technologie- und Produktstrategie	609
14.2.1.5	Prozessstrategie	610
14.2.1.6	Timingstrategie	610
14.2.1.6.1	Inventionstiming	610
14.2.1.6.2	Innovationstiming	611
14.2.2	Forschungs- und Entwicklungsprojektprogrammplanung	612
14.2.2.1	Auflegen von neuen Forschungs- und Entwicklungsprojekten	613
14.2.2.2	Bewertung und Auswahl von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	614
14.2.2.3	Budget- und Ressourcenzuweisung	616
14.2.3	Technologie- und Technikbereitstellung	616
14.3	Operatives Innovationsmanagement	618
14.3.1	Phasen der Durchführung von Forschung und Entwicklung	618
14.3.2	Detailplanung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	618
14.3.2.1	Festlegung der Aufgabenstellung über Lasten- und Pflichtenhefte	618
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	623
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	626
14.3.4	Überwachung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten	627
14.3.5	Produktion und Markteinführung	628
14.4	Innovationskultur	628
14.5	Kennzahlen	629
<hr/>		
15	Beschaffung	637
15.1	Grundlagen	638
15.1.1	Begriffe	638
15.1.2	Einordnung der Beschaffung	639
15.1.3	Ziele der Beschaffung	640
15.1.4	Aufgaben der Beschaffung	641
15.2	Strategische Aspekte der Beschaffung	642

15.2.1	Insourcing versus Outsourcing	642
15.2.2	Strategien im Rahmen des Outsourcings	643
15.3	Operative Aspekte der Beschaffung	644
15.3.1	Bedarfsplanung	644
15.3.1.1	Bedarfsarten	645
15.3.1.2	Klassifikation der zu beschaffenden Güter	646
15.3.1.2.1	ABC-Analyse	646
15.3.1.2.2	XYZ-Analyse	648
15.3.1.2.3	Kombinierte ABC-XYZ-Analyse	648
15.3.2	Bedarfsgesteuerte Materialbereitstellung	648
15.3.2.1	Deterministische Bedarfsermittlung	650
15.3.2.2	Bereitstellungsprinzipien	652
15.3.3	Verbrauchsgesteuerte Materialbereitstellung	652
15.3.3.1	Bedarfsermittlung	653
15.3.3.1.1	Stochastische Bedarfsermittlung	653
15.3.3.1.2	Schätzverfahren zur Bedarfsermittlung	654
15.3.3.2	Bestandsarten	654
15.3.3.3	Bestellpolitiken	655
15.3.3.3.1	t-S-Bestellpolitik	657
15.3.3.3.2	s-q-Bestellpolitik	657
15.3.3.3.2.1	Ermittlung des Bestellpunktbestandes	659
15.3.3.3.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	661
15.4	Lieferantenpolitik	664
15.4.1	Lieferantenstruktur	664
15.4.2	Lieferantenbeurteilung	665
15.4.3	Angebotsvergleich	667
15.5	Elektronische Beschaffung	667
15.6	Kennzahlen	669
<hr/>		
16	Logistik	675
16.1	Grundlagen	676
16.1.1	Einordnung der Logistik	676
16.1.2	Unterteilung der Logistik	676
16.1.2.1	Unterteilung der Logistik nach Gütern	676
16.1.2.2	Unterteilung der Logistik nach Phasen	677
16.1.3	Ziele der Logistik	678
16.1.4	Aufgaben der Logistik	679
16.2	Logistikfunktionen	680
16.3	Gestaltung von Logistiksystemen	681
16.3.1	Komponenten von Logistiksystemen	681
16.3.2	Transportsysteme	682
16.3.3	Lagersysteme	684
16.4	Steuerung der Logistik	685
16.5	Kennzahlen	687

17	Produktionswirtschaft	691
17.1	Grundlagen	692
17.1.1	Begriffe	692
17.1.2	Einordnung der Produktion	693
17.1.3	Ziele der Produktionswirtschaft	693
17.1.4	Aufgaben der Produktionswirtschaft	694
17.2	Produktionstheorie	696
17.2.1	Mengenverhältnisse der Produktionsfaktoren	697
17.2.1.1	Substitutionale Produktionsfunktionen	697
17.2.1.2	Limitationale Produktionsfunktionen	697
17.2.2	Verhältnis der Produktionsfaktoren zur Ausbringungsmenge	698
17.2.2.1	Produktionsfunktion vom Typ A	699
17.2.2.2	Produktionsfunktion vom Typ B	699
17.3	Gestaltung von Produktionssystemen	701
17.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	701
17.3.2	Bestimmung der Produktionskapazitäten	703
17.3.3	Festlegung der Auftragseindringtiefe	704
17.3.4	Festlegung des Prozesstyps der Produktion	706
17.3.5	Festlegung des Organisationstyps der Produktion	708
17.3.6	Wahl der Produktionsverfahren	710
17.3.7	Gestaltung der Qualitätssicherung	712
17.3.8	Layoutgestaltung	714
17.4	Produktionsplanung und -steuerung	714
17.4.1	Programmplanung	716
17.4.2	Mengenplanung	717
17.4.3	Termin- und Kapazitätsplanung	717
17.4.4	Produktionssteuerung	719
17.5	Kennzahlen	721
18	Marketing	727
18.1	Grundlagen	728
18.1.1	Einordnung des Marketings	728
18.1.2	Unterteilung des Marketings	728
18.1.3	Entwicklung des Marketings	729
18.1.4	Ziele des Marketings	731
18.1.5	Restriktionen des Marketings	732
18.1.6	Aufgaben und Vorgehensweise	732
18.2	Preistheorie	733
18.2.1	Preis-Absatz-Funktion	734
18.2.2	Nachfrageeffekte	735
18.3	Marktanalyse	736
18.3.1	Käuferverhalten	737
18.3.1.1	Entscheider im Kaufprozess	737
18.3.1.2	Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens	738
18.3.1.3	Kaufprozesse	739
18.3.1.3.1	Bedürfnisrealisierung	739

18.3.1.3.2	Informationssuche	740
18.3.1.3.3	Alternativenbewertung	741
18.3.1.3.4	Kaufentscheidung	741
18.3.1.3.5	Verhalten nach dem Kauf	742
18.3.1.4	Kaufarten	742
18.3.2	Marktforschung	743
18.3.2.1	Durch die Marktforschung zu beantwortenden Fragen	743
18.3.2.2	Formen der Marktforschung	743
18.3.2.3	Neuere Ansätze der Marktforschung	744
18.3.3	Marktsegmentierung	745
18.4	Marketingstrategien	747
18.4.1	Produkt-Markt-Strategien	747
18.4.2	Generische Strategien	750
18.5	Absatzpolitische Instrumente	751
18.5.1	Produktpolitik	751
18.5.2	Preis- und Konditionenpolitik	754
18.5.2.1	Preispolitik	756
18.5.2.1.1	Preisbestimmung	756
18.5.2.1.2	Preisdifferenzierung	757
18.5.2.1.3	Preisverlauf	758
18.5.2.2	Konditionenpolitik	760
18.5.3	Kommunikationspolitik	760
18.5.3.1	Werbung	761
18.5.3.2	Verkaufsförderung (Sales-Promotion)	763
18.5.3.3	Weitere produktbezogene Kommunikationsinstrumente	764
18.5.3.4	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	765
18.5.3.5	Customer-Relationship-Management	765
18.5.4	Distributionspolitik	766
18.5.4.1	Absatzwegpolitik (Akquisitorische Distribution)	766
18.5.4.2	Distributionslogistik (Physische Distribution)	768
18.6	Kennzahlen	769
	Literaturverzeichnis	775
	Autoren	784
	Firmen-, Organisationen- und Markenverzeichnis	785
	Sach- und Personenverzeichnis	789