

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Leistungsprozess

(Franz Xaver Bea und Marcell Schweitzer)

1	Kennzeichnung des Leistungsprozesses	1
2	Wirtschaftlichkeit des Leistungsprozesses	4
3	Phasen des Leistungsprozesses	5

1. Kapitel

Innovationsmanagement

(Marcell Schweitzer)

1	Bedeutung von Innovationen für das Unternehmen	9
2	Planung und Steuerung von Forschung und Entwicklung als Kernaufgaben des Innovationsmanagements	11
3	Planung von Forschung und Entwicklung	12
3.1	Zielbildung für Forschung und Entwicklung	12
3.2	Problemfeststellung für Forschung und Entwicklung	15
3.3	Alternativensuche für Forschung und Entwicklung	18
3.4	Prognosen für Forschung und Entwicklung	20
3.5	Bewertung von Forschung und Entwicklung	23
4	Steuerung von Forschung und Entwicklung	25
4.1	Durchsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen .	25
4.2	Kontrolle von Forschung und Entwicklung	27
4.3	Sicherung von Forschung und Entwicklung	29
5	Aufgaben der Forschung, Entwicklung und Konstruktion . . .	29
5.1	Aufgaben der Forschung und Entwicklung	29
5.2	Aufgaben der Konstruktion	31
6	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	35
6.1	Aufgaben der strategischen Forschungs- und Entwicklungs- planung	35
6.1.1	Planung des strategischen Forschungs- und Entwicklungs- programms	35
6.1.2	Planung von Eigen- und Fremdforschung	36
6.1.3	Planung der Übernahme externer Forschungs- und Ent- wicklungserkenntnisse	38

6.1.4	Planung des Schutzes von Forschungs- und Entwicklungs- erkenntnissen	39
6.2	Instrumente der strategischen Forschungs- und Entwicklungs- planung	42
6.2.1	Technologie-Portfolio-Analyse	42
6.2.2	Technologische Vorhersagen	45
7	Taktische Forschungs- und Entwicklungsplanung	47
7.1	Planung des taktischen Forschungs- und Entwicklungs- programms	47
7.2	Planung des taktischen Forschungs- und Entwicklungsbudgets	51
8	Operative Forschungs- und Entwicklungsplanung	51
8.1	Planung der Forschungs- und Entwicklungsprojekt- durchführung	51
8.2	Planung des Forschungs- und Entwicklungsergebnistransfers .	52
9	Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung als Instrument zur Planung und Steuerung der Produktkosten	53
9.1	Aufgaben und Ziele der Kostenplanung und -steuerung in der Konstruktion	53
9.2	Konzepte der Planung und Steuerung von Produktkosten in der Konstruktion	57
9.3	Phasen des Planungs- und Steuerungsprozesses von Produkt- kosten in der Konstruktion	58
9.3.1	Planung von Kostenvorgaben für das Produkt	58
9.3.2	Kostenorientierte Produktgestaltung	59
9.3.3	Steuerung der Produktkosten	62
9.4	Rechnungssysteme zur Planung und Steuerung von Produkt- kosten in der Konstruktion	63
9.4.1	Grundfragen der Rechnungssysteme	63
9.4.1.1	Anforderungen an die Rechnungssysteme	63
9.4.1.2	Abgrenzung zwischen konstruktionsbegleitender Kalkulation und Kostenrechnung	65
9.4.2	Arten der konstruktionsbegleitenden Kalkulation	67
9.4.3	Grundrechnungen für die konstruktionsbegleitende Kosten- rechnung	70
9.4.3.1	Grenzplankostenrechnung als Grundlage	70
9.4.3.2	Prozesskostenrechnung als Grundlage	71
9.5	Aussagefähigkeit betriebswirtschaftlicher Kostenrechnungs- systeme für die Planung und Steuerung von Produktkosten in der Konstruktion	73
	Literaturhinweise	74

2. Kapitel**Beschaffung und Logistik**

(Ernst Troßmann)

1	Grundlagen der Beschaffung und Logistik	77
1.1	Merkmale der betrieblichen Beschaffung	77
1.1.1	Die Funktion der betrieblichen Beschaffung	77
1.1.2	Einsatzfelder der Beschaffung	78
1.2	Merkmale der betrieblichen Logistik	82
1.2.1	Die Funktion der betrieblichen Logistik	82
1.2.2	Einsatzfelder der Logistik	83
2	Das Supply Chain Management als Rahmen betrieblicher Beschaffungs- und Logistikkentscheidungen	86
2.1	Begriff des Supply Chain Managements	86
2.2	Ansatzpunkte für das Supply Chain Management	87
2.3	Strategische Supply-Chain-Management-Entscheidungen	89
2.3.1	Faktoren zur Konfiguration der Lieferkette	89
2.3.2	Positionierung der Produktion	91
2.3.3	Standardisiertheit der Produkte	92
2.3.4	Verhältnis zwischen den Lieferkettenpartnern	92
2.4	Beschaffungs- und Logistikkentscheidungen zur Ausgestaltung der Lieferkette	95
3	Das beschaffungspolitische Instrumentarium	95
3.1	Überblick	95
3.2	Die Beschaffungsprogrammpolitik	96
3.2.1	Das Beschaffungssortiment	97
3.2.2	Die Güterqualität	98
3.2.3	Die zeitliche Nachfrageverteilung	99
3.3	Die Beschaffungskonditionenpolitik	100
3.4	Die Kommunikationspolitik im Beschaffungsbereich	103
3.5	Die Bezugspolitik	106
4	Das logistikpolitische Instrumentarium	107
4.1	Überblick	107
4.2	Lösungsprinzipien für einzelne Logistikbereiche	109
4.2.1	Prinzipien der Lagerung	109
4.2.2	Prinzipien des Transports	111
4.3	Lösungsprinzipien für die mehrstufige Logistik	111
4.3.1	Eingliederung der mehrstufigen Logistik in die inner- und überbetriebliche Gesamtplanung	111

4.3.2	Die Kanban-Logistik	113
4.3.3	Die Just-in-Time-Logistik	115
5	Planungsgrundlagen in Beschaffung und Logistik	116
5.1	Entscheidungsrelevante Informationen in Beschaffung und Logistik	116
5.2	Die Bedarfsprognose	117
5.2.1	Die programmorientierte Prognose	118
5.2.2	Die verbrauchsorientierte Prognose	119
5.3	Ziele in Beschaffung und Logistik	119
5.3.1	Zur Bedeutung verschiedener Zielarten	119
5.3.2	Kosten und Leistungen in Beschaffung und Logistik	121
6	Ausgewählte Planungsmethoden in Beschaffung und Logistik .	123
6.1	Überblick	123
6.2	Die ABC-Analyse	124
6.3	Das Grundmodell der optimalen Bestellmenge	127
6.4	Die dynamische Bestellmengenoptimierung	131
6.5	Lagerhaltungssysteme	135
7	Ausblick: Entwicklungen in der Bedeutung von Beschaffung und Logistik	141
	Literaturhinweise	142

3. Kapitel

Produktionswirtschaft

(Jürgen Bloech und Wolfgang Lücke)

1	Begriffliche Grundlagen	145
2	Basis der Produktionswirtschaft	146
2.1	Ziele	146
2.2	Produktionsfaktoren	147
2.3	Produktionsstrategien	150
2.4	Produktionsverfahren	151
2.5	Gestaltung von Produktionsprogramm und -prozess	154
2.6	Produktion von Dienstleistungen	156
3	Betriebswirtschaftliche Produktionstheorie	159
3.1	Theorie der Produktion	159
3.2	Produktionsfunktion	160
3.3	Durchschnittsprodukt, Grenzproduktivität und Grenzprodukt	163

3.4	Ausprägungen der Produktionsfunktion	164
3.4.1	Produktionsfunktion vom Typ A	164
3.4.2	Produktionsfunktion vom Typ B	168
3.4.3	Produktionsfunktion vom Typ C	170
3.4.4	Input-Output-Beziehungen bei Mehrproduktartenproduktion .	172
3.4.5	Input-Output-Beziehungen bei mehrstufiger Produktion	176
4	Betriebswirtschaftliche Kostentheorie	178
4.1	Kostenfunktion	178
4.2	Kostenverlauf	182
4.2.1	Linearer Kostenverlauf	182
4.2.2	Ertragsgesetzlicher Kostenverlauf	183
4.2.3	Kostenverlauf auf der Basis von Verbrauchsfunktionen	185
4.3	Kostenverlauf bei verschiedenen Formen der Anpassung	190
5	Qualität von Produktionsverfahren, Produktionsprozessen und Produkten	193
5.1	Zur Bedeutung der Qualität	193
5.2	Qualitätsansätze in der Produktions- und Kostentheorie	195
5.3	Qualität und Preis	198
5.4	Einige Aspekte zur Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.	200
6	Technischer Fortschritt in der Produktions- und Kostentheorie	202
6.1	Zum Begriff Technischer Fortschritt	202
6.2	Auswirkungen des technischen Fortschritts auf das System der Verbrauchsfunktionen	204
6.3	Auswirkungen des technischen Fortschritts auf den Gesamt- kostenverlauf in Abhängigkeit von der Produktionsmenge .	205
6.4	Produktionspolitik	209
	Literaturhinweise	210

4. Kapitel Marketing

(Erwin Dichtl und Roland Helm)

1	Marketing und betriebliche Wertschöpfung	213
1.1	Ursprung des Marketing	213
1.2	Marketing als marktorientierte Führung von Unternehmen . .	215
1.3	Social Marketing zur Förderung prosozialen Verhaltens	219
2	Phasen einer Marktorientierung	220
2.1	Schaffung neuer Märkte	221

2.2	Ausweitung des Absatzes	223
2.3	Sicherung des bisherigen Markterfolgs	224
3	Grundlegende Aspekte des strategischen Marketing	226
3.1	Zum Ablauf der Planung im Marketing	226
3.2	Determinierung des Sach- und Dienstleistungsangebots	228
3.2.1	Festlegung des Betätigungsfeldes	228
3.2.2	Nutzung der differenzierten Nachfrage der Konsumenten	229
3.2.3	Positionierung der absatzwirtschaftlichen Leistung	234
3.2.4	Geografische Dimensionen des Marktes	238
3.3	Art des Wettbewerbsvorteils	239
3.3.1	Qualitätsführerschaft	240
3.3.2	Kundennähe	241
3.3.3	Imagevorsprung	242
3.3.4	Kosten- und Preisvorteile	244
3.4	Zur Notwendigkeit informationsbasierter Entscheidungen im Marketing	246
3.5	Kennzeichen eines Marketingprozesses	248
4	Instrumente des Marketing-Mix	249
4.1	Produktpolitik	250
4.1.1	Produktinnovationsprozess und produktpolitischer Gestaltungsspielraum	250
4.1.2	Produktlebenslauf und programmpolitische Optionen	251
4.1.3	Diversifikation des Angebots	255
4.2	Preispolitik	256
4.2.1	Bestimmungsgrößen des Preises	256
4.2.2	Optimierung der Preisforderung	261
4.2.3	Besonderheiten der Preispolitik	265
4.3	Distributionspolitik	266
4.3.1	Akquisitorische Distribution – Wahl des Absatzweges	267
4.3.2	Kundenmanagement	269
4.3.3	Electronic Commerce	270
4.3.4	Physische Distribution – die logistische Herausforderung	271
4.4	Kommunikationspolitik	272
4.4.1	Formen der Kommunikation	272
4.4.2	Planungs- und Entscheidungsebenen der Kommunikationspolitik	276
5	Intuitive versus analytische Entscheidungsfindung	279
	Literaturhinweise	284

5. Kapitel Investition

(Horst Seelbach)

1	Grundlagen	287
1.1	Investitionstheoretische Grundbegriffe	287
1.2	Finanzmathematische Grundbegriffe	290
1.3	Investitionsmodelle	294
2	Isolierte Investitionsplanung	295
2.1	Prämissen	295
2.2	Entscheidungen über einzelne Investitionsobjekte	296
2.2.1	Investitionsmodelle bei vollkommenem Kapitalmarkt und gegebener Nutzungsdauer	297
2.2.1.1	Kapitalwertmodell	297
2.2.1.2	Endwertmodell	298
2.2.1.3	Entnahme- und Annuitätenmodell	299
2.2.1.4	Modell des internen Zinssatzes	300
2.2.2	Exkurs: Statische Verfahren der Investitionsrechnung	305
2.2.2.1	Ermittlung des Kapitaldienstes	306
2.2.2.2	Varianten der statischen Investitionsrechnung	310
2.2.3	Investitionsmodelle bei vollkommenem Kapitalmarkt und variabler Nutzungsdauer	312
2.2.4	Investitionsmodelle bei unvollkommenem Kapitalmarkt und gegebener Nutzungsdauer	320
2.3	Entscheidungen über Investitionsprogramme	324
2.3.1	Budgetbegrenzung im Investitionszeitpunkt	324
2.3.2	Budgetbegrenzungen in allen Perioden	326
3	Simultane Investitionsplanung	328
3.1	Investition und Finanzierung	328
3.1.1	Budgetbegrenzung im Planungszeitpunkt	328
3.1.2	Budgetbegrenzungen in allen Perioden	329
3.1.3	Mehrperiodige Entscheidungen	331
3.1.4	Berücksichtigung von Absatzgrenzen	334
3.2	Investition und Produktion	335
3.2.1	Produktionsvariablen	335
3.2.2	Güterwirtschaftliche Beschränkungen	336
3.2.3	Finanzierungsbedingungen	339
3.2.4	Zielfunktion	341

4	Erweiterungen	342
4.1	Erweiterungen der Investitionsplanung	342
4.2	Investitionscontrolling	346
	Literaturhinweise	347

6. Kapitel

Finanzierung

(Jochen Drukarczyk)

1	Begriff und Finanzierungsformen	351
1.1	Zum Begriff Finanzierung	351
1.2	Systematik der Finanzierungsformen	352
1.2.1	Zahlungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Märkten	352
1.2.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	353
1.2.3	Außen- und Innenfinanzierung	354
1.3	Das Problem der optimalen Finanzierung	360
2	Liquidität und Liquiditätsmessung	364
2.1	Begriff und Arten der Liquidität von Unternehmen	364
2.1.1	Güterwirtschaftliche Liquidität	366
2.1.2	Verleihe Liquidität	366
2.1.3	Zukünftige Liquidität	367
2.1.4	Antizipierte Liquidität	367
2.2	Messung von Liquidität	368
2.2.1	Vorbemerkung	368
2.2.2	Messung durch Bilanzen	368
2.2.2.1	Die theoretische Bilanz	369
2.2.2.2	Die Liquidationsbilanz	370
2.2.2.3	Die Fortführungsbilanz i. S. d. HGB	371
2.2.3	Messung durch Finanzpläne	375
2.2.3.1	Anforderungen an einen Finanzplan	376
2.2.3.2	Die Strukturierung eines Finanzplanes	377
2.2.4	Finanzplanung, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung	377
3	Rendite und Performancemessung	381
3.1	Einführung	381
3.2	Renditen und Bilanzdaten	382
3.2.1	Gesamtkapitalrendite	383
3.2.2	Eigenkapitalrendite	386
3.2.3	Umsatzrenditen	388

3.3	Zur Aussagefähigkeit von Bilanzrenditen	388
3.3.1	Problem und Beispiel	388
3.3.2	Nettokapitalwerte und Aufwands- und Erfolgsrechnung	390
3.3.3	Nettokapitalwerte und Aufwands- und Ertragsrechnung	391
3.3.4	Residualgewinne	392
4	Finanzierung und Risiko	393
4.1	Begriff des Risikos	393
4.2	Eine Darstellungsform für Risiko und Chance	394
4.3	Risiko und Chance bei Eigenfinanzierung	394
4.4	Risiko und Chance bei teilweiser Fremdfinanzierung	396
5	Eigen- bzw. Beteiligungsfinanzierung	397
5.1	Definition und Funktionen von Eigenkapital	398
5.2	Zur Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen	404
5.3	Die Beschaffung von Eigenkapital durch Aufnahme neuer Teilhaber (Gesellschafter) bei nicht emissionsfähigen Unternehmen	407
5.4	Die Beschaffung von Eigenkapital bei emissionsfähigen Unternehmen	412
5.4.1	Börsenzulassungsbedingungen	413
5.4.2	Stammaktie	417
5.4.3	Vorzugsaktie	421
5.4.4	Der Genussschein	422
5.4.5	Formen der Kapitalerhöhung bei der Aktiengesellschaft	424
5.4.6	Formen der Kapitalherabsetzung bei der Aktiengesellschaft . .	425
6	Selbstfinanzierung	425
6.1	Begriff	425
6.2	Selbstfinanzierung bei Personengesellschaften	426
6.3	Selbstfinanzierung bei Kapitalgesellschaften	427
6.4	Finanzierung über Rückstellungen	432
7	Fremdfinanzierung	435
7.1	Die Position des Fremdkapitalgebers	435
7.2	Die Beschaffung von Fremdkapital	438
7.2.1	Die langfristige Fremdfinanzierung	438
7.2.1.1	Der langfristige Bankkredit	439
7.2.1.2	Das Schuldscheindarlehen	439
7.2.1.3	Die Industrieobligation	441
7.2.1.4	Die Gewinnobligation	444

7.2.1.5	Die Optionsanleihe	444
7.2.1.6	Die Wandelschuldverschreibung	445
7.2.1.7	Das Gesellschafterdarlehen	445
7.2.1.8	Die Null-Kupon-Anleihe (Zero-Bond)	447
7.2.1.9	Die Floating Rate Note (FRN)	448
7.2.1.10	Die Indexanleihe	449
7.2.1.11	Die Doppelwährungsanleihe	449
7.2.1.12	Commercial-Paper-Programme	449
7.2.2	Die kurzfristige Fremdfinanzierung	451
7.2.2.1	Übersicht	451
7.2.2.2	Kredite von Nichtbanken	451
7.2.2.2.1	Der Lieferantenkredit	451
7.2.2.2.2	Die Kundenanzahlung	452
7.2.2.2.3	Das Factoring	453
7.2.2.3	Kredite von Kreditinstituten	453
7.2.2.3.1	Der Kontokorrentkredit	453
7.2.2.3.2	Der Lombardkredit	454
7.2.2.3.3	Der Diskontkredit	454
7.2.2.3.4	Der Akzeptkredit	454
7.2.2.3.5	Der Avalkredit	455
8	Grundzüge einer Entscheidungsrechnung	456
	Literaturhinweise	462

7. Kapitel

Personalwirtschaft

(Hugo Kossbiel)

1	Grundlagen der Personalwirtschaft	467
1.1	Personalwirtschaftliche Probleme	468
1.1.1	Die Verfügbarkeit über Personal	468
1.1.2	Die Wirksamkeit des Personals	469
1.1.3	Interdependenzen zwischen dem Verfügbarkeits- und dem Wirksamkeitsproblem	471
1.2	Personalwirtschaftliche Instrumente	471
1.3	Personalwirtschaftliche Wirkungen	473
1.4	Personalwirtschaftliche Bedingungen	474
2	Personalwirtschaftliches Handeln als organisationales Handeln	477
2.1	Individuelles und organisationales Handeln	477
2.1.1	Ein Modell individuellen Handelns	477
2.1.2	Ein Modell organisationalen Handelns	480

2.1.3	Beziehungen zwischen individuellem und organisationalem Handeln	483
2.2	Entscheidungskriterien personalwirtschaftlichen Handelns ..	484
2.2.1	Substanzziele und Formalziele	484
2.2.2	Ökonomische und humane Ziele	485
2.3	Personalwirtschaftliches Handeln und betriebliche Personalpolitik	487
2.4	Personalwirtschaftliches Handeln und Personalcontrolling ..	490
3	Die Disposition über das Personalpotenzial	492
3.1	Der Personalbedarf als Kriterium der Personaldisposition ...	492
3.2	Maßnahmen der Personaldisposition	495
3.2.1	Maßnahmen der Personalausstattung	495
3.2.1.1	Die Anwerbung	496
3.2.1.2	Die Auswahl	498
3.2.1.3	Die Einstellung	500
3.2.1.4	Die Eingliederung	501
3.2.2	Maßnahmen des Personaleinsatzes	502
3.2.3	Personaldisposition und Personalsegmentierung	502
3.3	Die Planung der Personaldisposition	506
4	Die Beeinflussung des Personalverhaltens	518
4.1	Personalverhaltensansprüche als Kriterien der Personalverhaltensbeeinflussung	518
4.2	Maßnahmen der Beeinflussung des Personalverhaltens	520
4.2.1	Strukturelle Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	521
4.2.1.1	Überblick	521
4.2.1.2	Entwicklung und Einführung von Arbeitsstrukturen	522
4.2.1.3	Entwicklung und Einführung von Beurteilungskonzepten ...	524
4.2.1.4	Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen	525
4.2.1.4.1	Überblick	525
4.2.1.4.2	Entlohnungssysteme	527
4.2.1.4.3	Erfolgsbeteiligungssysteme	542
4.2.1.4.4	Systeme der betrieblichen Altersversorgung	543
4.2.2	Dispositive Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	545
4.3	Konzeptionen der Beeinflussung des Personalverhaltens ...	546
5	Periphere personalwirtschaftliche Handlungsfelder	549
	Literaturhinweise	550
	Stichwortverzeichnis für Band 3 der ABWL	555