

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Leistungsprozess

(Franz Xaver Bea, Birgit Friedl und Marcell Schweitzer)

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

1. Kapitel

Erfolgsorientiertes Innovationsmanagement

(Marcell Schweitzer und Marcus Schweitzer)

1	Bedeutung der Innovationen für das Unternehmen	9
2	Aufgaben und Ziele des Innovationsmanagements	11
3	Planung und Steuerung der Forschung und Entwicklung als Kernaufgaben des Innovationsmanagements	17
4	Planung der Forschung und Entwicklung	19
4.1	Zielbildung für Forschung und Entwicklung	19
4.2	Problemfeststellung für Forschung und Entwicklung	21
4.3	Alternativensuche für Forschung und Entwicklung	24
4.4	Prognosen für Forschung und Entwicklung	26
4.5	Bewertung der Forschung und Entwicklung	29
5	Steuerung der Forschung und Entwicklung	31
5.1	Durchsetzung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse ..	31
5.2	Kontrolle der Forschung und Entwicklung	32
5.3	Sicherung der Forschung und Entwicklung	34
6	Aufgaben der Forschung, Entwicklung und Konstruktion ...	35
6.1	Aufgaben der Forschung und Entwicklung	35
6.2	Aufgaben der Konstruktion	37
7	Strategische Forschungs- und Entwicklungsplanung	41
7.1	Aufgaben der strategischen Forschungs- und Entwicklungs- planung	41
7.1.1	Planung des strategischen Forschungs- und Entwicklungs- programms	41
7.1.2	Planung der Eigen- und Fremdforschung	42

7.1.3	Planung der Übernahme externer Forschungs- und Entwicklungserkenntnisse	44
7.1.4	Planung des Schutzes von Forschungs- und Entwicklungserkenntnissen	45
7.2	Instrumente der strategischen Forschungs- und Entwicklungsplanung	49
7.2.1	Technologie-Portfolio-Analyse	49
7.2.2	Technologische Vorhersagen	51
8	Taktische Forschungs- und Entwicklungsplanung	53
8.1	Planung des taktischen Forschungs- und Entwicklungsprogramms	53
8.1.1	Aufgaben der taktischen Forschungs- und Entwicklungsplanung	53
8.1.2	Analyse der Innovationsrisiken	58
8.1.3	Taktische Innovationsplanungsmodelle unter Risiko	60
8.1.3.1	Anwendungsbedingungen der Modellierungen	60
8.1.3.2	Taktische Prognose der Projektstruktur	64
8.1.3.3	Deterministisches Modell zur taktischen Innovationsplanung (Teilmodell 1)	65
8.1.3.4	Stochastisches Modell zur taktischen Innovationsplanung (Teilmodell 2)	70
8.1.3.5	Heuristische Koordination der Teilmodelle 1 und 2 auf der Ebene von Ersatzmodellen	72
8.2	Planung des taktischen Forschungs- und Entwicklungsbudgets	77
9	Operative Forschungs- und Entwicklungsplanung	77
9.1	Planung der Forschungs- und Entwicklungsprojektdurchführung	77
9.2	Planung des Forschungs- und Entwicklungsergebnistransfers	78
10	Konstruktionsbegleitende Kostenrechnung als Instrument zur Planung und Steuerung der Produktkosten	79
10.1	Aufgaben und Ziele der Kostenplanung und -steuerung in der Konstruktion	79
10.2	Konzepte der Planung und Steuerung der Produktkosten in der Konstruktion	83
10.3	Phasen des Planungs- und Steuerungsprozesses der Produktkosten in der Konstruktion	84
10.3.1	Planung der Kostenvorgabe für das Produkt	84
10.3.2	Kostenorientierte Produktgestaltung	86
10.3.3	Steuerung der Produktkosten	88

10.4	Rechnungssysteme zur Planung und Steuerung der Produktkosten in der Konstruktion	89
10.4.1	Grundfragen der Rechnungssysteme	89
10.4.1.1	Anforderungen an die Rechnungssysteme	89
10.4.1.2	Abgrenzung zwischen konstruktionsbegleitender Kalkulation und Kostenrechnung	91
10.4.2	Arten der konstruktionsbegleitenden Kalkulation	93
10.4.3	Rechnungssysteme für die konstruktionsbegleitende Kostenrechnung	96
10.4.3.1	Grenzplankostenrechnung als Grundlage	96
10.4.3.2	Prozessplankostenrechnung als Grundlage	98
10.5	Aussagefähigkeit betriebswirtschaftlicher Kostenrechnungssysteme für die Planung und Steuerung der Produktkosten in der Konstruktion	99
11	Mitlaufende Projektkalkulationen als Instrumente der Risikosteuerung in Forschungs- und Entwicklungsprojekten	101
11.1	Risikosteuerung in Forschungs- und Entwicklungsprojekten ..	101
11.2	Risikosteuerung mittels mitlaufender Projektkalkulation	103
11.3	Zusammenfassung	106
12	Abschließende Bemerkungen	107
	Literaturhinweise	108

2. Kapitel

Beschaffung und Logistik

(Ernst Troßmann)

1	Grundlagen der Beschaffung und Logistik	113
1.1	Merkmale der betrieblichen Beschaffung	113
1.1.1	Die Funktion der betrieblichen Beschaffung	113
1.1.2	Einsatzfelder der Beschaffung	114
1.2	Merkmale der betrieblichen Logistik	118
1.2.1	Die Funktion der betrieblichen Logistik	118
1.2.2	Einsatzfelder der Logistik	119
2	Das Supply Chain Management als Rahmen betrieblicher Beschaffungs- und Logistikentscheidungen	122
2.1	Begriff des Supply Chain Managements	122
2.2	Ansatzpunkte für das Supply Chain Management	123
2.3	Strategische Supply-Chain-Management-Entscheidungen	126
2.3.1	Faktoren zur Konfiguration der Lieferkette	126
2.3.2	Positionierung der Produktion	127

2.3.3	Standardisiertheit der Produkte	128
2.3.4	Verhältnis zwischen den Lieferkettenpartnern	129
2.4	Beschaffungs- und Logistikkentscheidungen zur Ausgestaltung der Lieferkette	131
3	Das beschaffungspolitische Instrumentarium	132
3.1	Überblick	132
3.2	Die Beschaffungsprogrammpolitik	133
3.2.1	Das Beschaffungssortiment	133
3.2.2	Die Güterqualität	134
3.2.3	Die zeitliche Nachfrageverteilung	135
3.3	Die Beschaffungskonditionenpolitik	136
3.4	Die Kommunikationspolitik im Beschaffungsbereich	139
3.5	Die Bezugspolitik	142
4	Das logistikpolitische Instrumentarium	144
4.1	Überblick	144
4.2	Lösungsprinzipien für einzelne Logistikbereiche	144
4.2.1	Prinzipien der Lagerung	144
4.2.2	Prinzipien des Transports	147
4.3	Lösungsprinzipien für die mehrstufige Logistik	148
4.3.1	Eingliederung der mehrstufigen Logistik in die inner- und überbetriebliche Gesamtplanung	148
4.3.2	Die Kanban-Logistik	149
4.3.3	Die Just-in-Time-Logistik	149
5	Planungsgrundlagen in Beschaffung und Logistik	153
5.1	Entscheidungsrelevante Informationen in Beschaffung und Logistik	153
5.2	Die Bedarfsprognose	154
5.2.1	Die programmorientierte Prognose	154
5.2.2	Die verbrauchsorientierte Prognose	156
5.3	Ziele in Beschaffung und Logistik	156
5.3.1	Zur Bedeutung verschiedener Zielarten	156
5.3.2	Kosten und Leistungen in Beschaffung und Logistik	158
6	Ausgewählte Planungsmethoden in Beschaffung und Logistik	160
6.1	Überblick	160
6.2	Die ABC-Analyse	161
6.3	Das Grundmodell der optimalen Bestellmenge	164

6.4	Die dynamische Bestellmengenoptimierung	168
6.5	Lagerhaltungssysteme	172
7	Ausblick: Entwicklungen in der Bedeutung von Beschaffung und Logistik	178
	Literaturhinweise	179

3. Kapitel

Produktionswirtschaft

(Jürgen Bloech und Wolfgang Lücke)

1	Begriffliche Grundlagen	183
2	Basis der Produktionswirtschaft	184
2.1	Ziele	184
2.2	Produktionsfaktoren	185
2.3	Produktionsstrategien	188
2.4	Produktionsverfahren	189
2.5	Gestaltung von Produktionsprogramm und -prozess	192
2.6	Produktion von Dienstleistungen	194
3	Betriebswirtschaftliche Produktionstheorie	197
3.1	Theorie der Produktion	197
3.2	Produktionsfunktion	198
3.3	Durchschnittsprodukt, Grenzproduktivität und Grenzprodukt	201
3.4	Ausprägungen der Produktionsfunktion	202
3.4.1	Produktionsfunktion vom Typ A	202
3.4.2	Produktionsfunktion vom Typ B	206
3.4.3	Produktionsfunktion vom Typ C	208
3.4.4	Input-Output-Beziehungen bei Mehrproduktartenproduktion	210
3.4.5	Input-Output-Beziehungen bei mehrstufiger Produktion	216
4	Betriebswirtschaftliche Kostentheorie	218
4.1	Kostenfunktion	218
4.2	Kostenverlauf	222
4.2.1	Linearer Kostenverlauf	222
4.2.2	Ertragsgesetzlicher Kostenverlauf	223
4.2.3	Kostenverlauf auf der Basis von Verbrauchsfunktionen	225
4.3	Kostenverlauf bei verschiedenen Formen der Anpassung	230
5	Qualität von Produktionsverfahren, Produktionsprozessen und Produkten	233
5.1	Zur Bedeutung der Qualität	233

5.2	Qualitätsansätze in der Produktions- und Kostentheorie	235
5.3	Qualität und Preis	238
5.4	Einige Aspekte zur Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.	240
6	Technischer Fortschritt in der Produktions- und Kostentheorie	242
6.1	Zum Begriff Technischer Fortschritt	242
6.2	Auswirkungen des technischen Fortschritts auf das System der Verbrauchsfunktionen	244
6.3	Auswirkungen des technischen Fortschritts auf den Gesamt- kostenverlauf in Abhängigkeit von der Produktionsmenge .	245
6.4	Produktionspolitik	249
	Literaturhinweise	250

4. Kapitel Marketing

(Roland Helm)

1	Marketing als Pendant der betrieblichen Wertschöpfung	253
1.1	Marketing: mehr als Vertrieb und Werbung?	253
1.2	Marketing als absatzmarktorientierte Planung und Steuerung von Unternehmen	256
2	Phasen der Marktorientierung und Marktbearbeitung	260
2.1	Schaffung neuer Märkte	261
2.2	Ausweitung des Marktes	263
2.3	Sicherung des bisherigen Markterfolgs	264
3	Strategisches Marketing auf Ebene des Unternehmens	266
3.1	Zum Ablauf der Planung im Marketing	266
3.2	Determinierung des Leistungsangebots des Unternehmens . . .	269
3.2.1	Festlegung des Betätigungsfeldes	269
3.2.2	Nutzung der differenzierten Nachfrage durch Markt- segmentierung	270
3.2.3	Positionierung von Unternehmen und absatzwirtschaftlichen Leistungen	275
3.2.4	Geografische Dimensionen des Marktes	280
3.3	Art des Wettbewerbsvorteils	281
3.3.1	Qualitätsführerschaft	281
3.3.2	Innovationsführerschaft	282
3.3.3	Kundennähe und Serviceorientierung	283
3.3.4	Sortimentsorientierung	285

3.3.5	Imagevorsprung durch Markierung und emotionaler Positionierung	285
3.3.6	Kosten- und Preisvorteile	287
3.4	Zur Notwendigkeit informationsbasierter Entscheidungen im Marketing	289
3.5	Kennzeichen eines erfolgreichen Marketing im Management von Unternehmen	291
4	Marketing auf Ebene der Produkte und Leistungen	295
4.1	Produkt- und Leistungspolitik	296
4.1.1	Produktinnovationsprozess und produktpolitischer Gestaltungsspielraum	296
4.1.2	Produktlebenslauf und programmpolitische Optionen	300
4.1.3	Diversifikation des Leistungsangebots	302
4.2	Preis- und Konditionenpolitik	304
4.2.1	Bestimmungsgrößen des Preises	304
4.2.2	Optimierung der Preisforderung	309
4.2.3	Besonderheiten der Preispolitik	313
4.3	Distributionspolitik	314
4.3.1	Bedeutung und Aufgaben der Distribution	314
4.3.2	Akquisitorische Distribution – Wahl des Absatzweges	316
4.3.3	Kundenmanagement	318
4.3.4	Electronic Commerce	319
4.3.5	Physische Distribution – die logistische Herausforderung	320
4.4	Kommunikationspolitik	321
4.4.1	Formen der Kommunikation	322
4.4.2	Planungs- und Entscheidungsebenen der Kommunikations- politik	325
5	Intuitive versus analytische Entscheidungsfindung	329
	Literaturhinweise	333

5. Kapitel Investition

(Horst Seelbach)

1	Grundlagen	337
1.1	Investitionstheoretische Grundbegriffe	337
1.2	Finanzmathematische Grundbegriffe	340
1.3	Investitionsmodelle	344
2	Isolierte Investitionsplanung	345
2.1	Prämissen	345

2.2	Entscheidungen über einzelne Investitionsobjekte	346
2.2.1	Investitionsmodelle bei vollkommenem Kapitalmarkt und gegebener Nutzungsdauer	347
2.2.1.1	Kapitalwertmodell	347
2.2.1.2	Endwertmodell	348
2.2.1.3	Entnahme- und Annuitätenmodell	349
2.2.1.4	Modell des internen Zinssatzes	350
2.2.2	Exkurs: Statische Verfahren der Investitionsrechnung	355
2.2.2.1	Ermittlung des Kapitaldienstes	356
2.2.2.2	Varianten der statischen Investitionsrechnung	360
2.2.3	Investitionsmodelle bei vollkommenem Kapitalmarkt und variabler Nutzungsdauer	362
2.2.4	Investitionsmodelle bei unvollkommenem Kapitalmarkt und gegebener Nutzungsdauer	370
2.3	Entscheidungen über Investitionsprogramme	374
2.3.1	Budgetbegrenzung im Investitionszeitpunkt	374
2.3.2	Budgetbegrenzungen in allen Perioden	376
3	Simultane Investitionsplanung	378
3.1	Investition und Finanzierung	378
3.1.1	Budgetbegrenzung im Planungszeitpunkt	378
3.1.2	Budgetbegrenzungen in allen Perioden	379
3.1.3	Mehrperiodige Entscheidungen	381
3.1.4	Berücksichtigung von Absatzgrenzen	384
3.2	Investition und Produktion	385
3.2.1	Produktionsvariablen	385
3.2.2	Güterwirtschaftliche Beschränkungen	386
3.2.3	Finanzierungsbedingungen	389
3.2.4	Zielfunktion	391
4	Erweiterungen	392
4.1	Erweiterungen der Investitionsplanung	392
4.2	Investitionscontrolling	396
	Literaturhinweise	397

6. Kapitel

Finanzierung

(Jochen Drukarczyk)

1	Begriff und Finanzierungsformen	401
1.1	Zum Begriff Finanzierung	401
1.2	Systematik der Finanzierungsformen	402

1.2.1	Zahlungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Märkten .	402
1.2.2	Eigen- und Fremdfinanzierung	403
1.2.3	Außen- und Innenfinanzierung	405
1.3	Finanzierungsverträge als Teilungsregel für Zahlungsströme .	410
2	Liquidität und Liquiditätsmessung	414
2.1	Begriff und Arten der Liquidität von Unternehmen	414
2.1.1	Güterwirtschaftliche Liquidität	416
2.1.2	Verliehene Liquidität	417
2.1.3	Zukünftige Liquidität	417
2.1.4	Antizipierte Liquidität	418
2.2	Messung von Liquidität	418
2.2.1	Vorbemerkung	418
2.2.2	Messung durch Bilanzen	419
2.2.2.1	Die theoretische Bilanz	419
2.2.2.2	Die Liquidationsbilanz	422
2.2.2.3	Die Fortführungsbilanz i. S. d. HGB	423
2.2.3	Messung durch Finanzpläne	427
2.2.3.1	Anforderungen an einen Finanzplan	428
2.2.3.2	Die Strukturierung eines Finanzplanes	429
2.2.4	Finanzplanung, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung .	429
3	Rendite und Performancemessung	433
3.1	Einführung	433
3.2	Renditen und Bilanzdaten	434
3.2.1	Gesamtkapitalrendite	435
3.2.2	Eigenkapitalrendite	438
3.2.3	Umsatzrenditen	440
3.3	Zur Aussagefähigkeit von Bilanzrenditen	440
3.3.1	Problem und Beispiel	440
3.3.2	Nettokapitalwerte und Aufwands- und Erfolgsrechnung	442
3.3.3	Nettokapitalwerte und Aufwands- und Ertragsrechnung	443
3.3.4	Residualgewinne	444
4	Finanzierung und Risiko	445
4.1	Begriff des Risikos	445
4.2	Eine Darstellungsform für Risiko und Chance	446
4.3	Risiko und Chance bei Eigenfinanzierung	446
4.4	Risiko und Chance bei teilweiser Fremdfinanzierung	448
5	Eigen- bzw. Beteiligungsfinanzierung	449
5.1	Definition und Funktionen von Eigenkapital	450

5.2	Zur Eigenkapitalausstattung deutscher Unternehmen	456
5.3	Die Beschaffung von Eigenkapital durch Aufnahme neuer Teilhaber (Gesellschafter) bei nicht emissionsfähigen Unternehmen	459
5.4	Die Beschaffung von Eigenkapital bei emissionsfähigen Unternehmen	464
5.4.1	Börsenzulassungsbedingungen	465
5.4.2	Stammaktie	468
5.4.3	Vorzugsaktie	472
5.4.4	Der Genussschein	472
5.4.5	Formen der Kapitalerhöhung bei der Aktiengesellschaft	475
5.4.6	Formen der Kapitalherabsetzung bei der Aktiengesellschaft . .	476
6	Selbstfinanzierung	478
6.1	Begriff	478
6.2	Selbstfinanzierung bei Personengesellschaften	478
6.3	Selbstfinanzierung bei Kapitalgesellschaften	479
6.4	Finanzierung über Rückstellungen	484
7	Fremdfinanzierung	487
7.1	Die Position des Fremdkapitalgebers	487
7.2	Die Beschaffung von Fremdkapital	490
7.2.1	Die langfristige Fremdfinanzierung	491
7.2.1.1	Der langfristige Bankkredit	491
7.2.1.2	Das Schuldscheindarlehen	492
7.2.1.3	Die Industrieobligation	494
7.2.1.4	Die Gewinnobligation	495
7.2.1.5	Die Optionsanleihe	497
7.2.1.6	Die Wandelschuldverschreibung	497
7.2.1.7	Das Gesellschafterdarlehen	498
7.2.1.8	Die Null-Kupon-Anleihe (Zero-Bond)	499
7.2.1.9	Die Floating Rate Note (FRN)	500
7.2.1.10	Die Indexanleihe	501
7.2.1.11	Die Doppelwährungsanleihe	501
7.2.1.12	Commercial-Paper-Programme	502
7.2.2	Die kurzfristige Fremdfinanzierung	502
7.2.2.1	Übersicht	502
7.2.2.2	Kredite von Nichtbanken	503
7.2.2.2.1	Der Lieferantenkredit	503
7.2.2.2.2	Die Kundenanzahlung	504
7.2.2.2.3	Das Factoring	504
7.2.2.3	Kredite von Kreditinstituten	505

7.2.2.3.1	Der Kontokorrentkredit	505
7.2.2.3.2	Der Lombardkredit	505
7.2.2.3.3	Der Diskontkredit	505
7.2.2.3.4	Der Akzeptkredit	506
7.2.2.3.5	Der Avalkredit	506
8	Grundzüge einer Entscheidungsrechnung	507
	Literaturhinweise	514

7. Kapitel

Personalwirtschaft

(Hugo Kossbiel)

1	Grundlagen der Personalwirtschaft	517
1.1	Personalwirtschaftliche Probleme	518
1.1.1	Die Verfügbarkeit über Personal	518
1.1.2	Die Wirksamkeit des Personals	519
1.1.3	Interdependenzen zwischen dem Verfügbarkeits- und dem Wirksamkeitsproblem	521
1.2	Personalwirtschaftliche Instrumente	522
1.3	Personalwirtschaftliche Wirkungen	524
1.4	Personalwirtschaftliche Bedingungen	525
2	Personalwirtschaftliches Handeln als organisationales Handeln	528
2.1	Individuelles und organisationales Handeln	528
2.1.1	Ein Modell individuellen Handelns	528
2.1.2	Ein Modell organisationalen Handelns	531
2.1.3	Beziehungen zwischen individuellem und organisationalem Handeln	534
2.2	Entscheidungskriterien personalwirtschaftlichen Handelns ..	535
2.2.1	Substanzziele und Formalziele	535
2.2.2	Ökonomische und humane Ziele	536
2.3	Personalwirtschaftliches Handeln und betriebliche Personal- politik	538
2.4	Personalwirtschaftliches Handeln und Personalcontrolling ..	541
3	Die Disposition über das Personalpotenzial	543
3.1	Der Personalbedarf als Kriterium der Personaldisposition ...	543
3.2	Maßnahmen der Personaldisposition	546
3.2.1	Maßnahmen der Personalausstattung	546
3.2.1.1	Die Anwerbung	547

3.2.1.2	Die Auswahl	549
3.2.1.3	Die Einstellung	552
3.2.1.4	Die Eingliederung	553
3.2.2	Maßnahmen des Personaleinsatzes	554
3.2.3	Personaldisposition und Personalsegmentierung	554
3.3	Die Planung der Personaldisposition	558
4	Die Beeinflussung des Personalverhaltens	570
4.1	Personalverhaltensansprüche als Kriterien der Personalverhaltensbeeinflussung	570
4.2	Maßnahmen der Beeinflussung des Personalverhaltens	572
4.2.1	Strukturelle Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	574
4.2.1.1	Überblick	574
4.2.1.2	Entwicklung und Einführung von Arbeitsstrukturen	575
4.2.1.3	Entwicklung und Einführung von Beurteilungskonzepten	577
4.2.1.4	Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen	579
4.2.1.4.1	Überblick	579
4.2.1.4.2	Entlohnungssysteme	581
4.2.1.4.3	Erfolgsbeteiligungssysteme	595
4.2.1.4.4	Systeme der betrieblichen Altersversorgung	596
4.2.2	Dispositive Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	598
4.2.2.1	Personalführung als Komplex dispositiver Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung	598
4.2.2.2	Theorien der (Personal-)Führung	599
4.2.2.3	Konzepte und Modelle der Personalführung	602
4.2.2.3.1	Konzepte der Personalführung	603
4.2.2.3.2	Modelle der Personalführung	607
4.2.2.3.3	Beurteilung von Konzepten und Modellen der Personalführung	616
5	Periphere personalwirtschaftliche Handlungsfelder	617
	Literaturhinweise	618
	Stichwortverzeichnis für Band 3 der ABWL	623