

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Die Visitenkarte der Unternehmung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Gewinn- und Verlustrechnung .....	1
1.1.1 Die Unternehmung .....	1
1.1.2 Der Markt .....	3
1.1.3 Firmen, Märkte und staatliche Ordnung .....	4
1.1.3.1 Koordination im Unternehmen und durch Märkte .....	4
1.1.3.2 Privateigentum .....	5
1.1.3.3 Verhandlungen .....	7
1.1.3.4 Marktversagen .....	8
1.1.4 Die Verteilung .....	10
1.1.5 Die Koordinationsleistung .....	12
1.2 Die Bilanz .....	13
1.2.1 Betrachtungsebenen .....	13
1.2.1.1 Die Reinvermögensebene .....	13
1.2.1.2 Die Geldvermögensebene .....	13
1.2.1.3 Die Zahlungsmittellebene .....	14
1.2.2 Die Berechnung des Betriebsergebnisses in der GuV- Rechnung .....	14
1.2.3 Die Berechnung des Betriebsergebnisses in der Bilanz .....	17
1.2.3.1 Die güterwirtschaftliche Sphäre .....	17
1.2.3.2 Die finanzwirtschaftliche Sphäre .....	21
Anhang 1.1: Die Gewinn- und Verlustrechnung der ELSA AG .....	24
Anhang 1.2: Das Coase-Theorem .....	29
Anhang 1.3: Gerichtsurteile bei Coase .....	33
Anhang 1.4: Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses .....	35
Anhang 1.5: Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses Schwebendes Geschäft .....	37
Anhang 1.6: Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem Umsatzkostenverfahren und dem Gesamtkostenverfahren .....	42
Anhang 1.7: Rückstellung für Garantieverpflichtungen .....	46
Anhang 1.8: Übungsaufgaben .....	47
Literatur .....	50

<b>2. Umsatzerlöse – Der Absatz auf Gütermärkten .....</b>	<b>53</b>
2.1 Die Umsatzerlöse .....	53
2.2 Die Kundenbeziehung .....	53
2.2.1 Die Anbahnung der Beziehung .....	53
2.2.2 Die Dauer der Kundenbeziehung .....	54
2.2.2.1 Kurzfristige Kundenbeziehungen .....	54
2.2.2.2 Langfristige Kundenbeziehungen .....	55
2.2.3 Die Regelung der Kundenbeziehung .....	56
2.2.3.1 Vollständige Verträge .....	56
2.2.3.2 Unvollständige Verträge .....	58
2.2.3.3 Signale .....	61
2.2.3.4 Nachverhandlungen .....	62
2.2.4 Die Beendigung der Kundenbeziehung .....	63
2.2.4.1 Die Beendigung der Kundenbeziehung durch die Unternehmung .....	63
2.2.4.2 Die Beendigung der Kundenbeziehung durch den Kunden .....	65
2.3 Die Nachfrage .....	66
2.3.1 Das Abnehmernetzwerk .....	66
2.3.2 Die Beeinflussung des Abnehmernetzwerkes .....	69
2.3.2.1 Die Einflussfaktoren der kurzfristigen Nachfrage .....	69
2.3.2.2 Die Einflussfaktoren der langfristigen Nachfrage .....	83
Anhang 2.1: Beziehungsspezifische Investitionen .....	92
Anhang 2.2: Optimale Absatzmenge und optimaler Preis bei unvollkommenem Wettbewerb .....	95
Anhang 2.3: Anzahl der Anbieter und Kartellwahrscheinlichkeit .....	99
Anhang 2.4: Übungsaufgabe .....	104
Anhang 2.5: Das Zeuthen-Theorem .....	106
Anhang 2.6: Übungsaufgabe .....	108
Literatur .....	109
<b>3. Materialaufwand – Die Beschaffung auf Faktormärkten .....</b>	<b>111</b>
3.1 Der Begriff des Materialaufwandes .....	111
3.2 Die Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe .....	112
3.3 Die Entscheidung über die Gestaltung der Beziehungen zu einzelnen Lieferanten .....	115
3.3.1 Die Lieferantenwahl .....	115
3.3.1.1 Single Sourcing .....	115
3.3.1.2 Global Sourcing .....	116

3.3.2	Die Dauer der Lieferantenbeziehung.....	118
3.3.3	Die Form der Lieferantenbeziehung.....	119
3.3.3.1	Liefersicherheit.....	119
3.3.3.2	Liefersicherheit und Wirtschaftlichkeit.....	121
3.3.3.3	Liefersicherheit und Kapitalknappheit.....	122
3.4	Die Entscheidung über die Gestaltung der Beziehungen zu mehreren Lieferanten.....	125
3.4.1	Das Lieferantennetzwerk.....	125
3.4.2	Vollkommene und unvollkommene Beschaffungsmärkte.....	128
	Anhang 3.1: Die optimale Losgröße mit Fehlmengenkosten.....	132
	Anhang 3.2: Die optimale Losgröße für Fehlmengenkosten und fixe Bestellkosten.....	137
	Anhang 3.3: Optimale Bestellmenge und Rabatte.....	140
	Literatur.....	142
<b>4.</b>	<b>Die Beschaffung auf Faktormärkten</b>	
	<b>Arbeit – Der Personalaufwand.....</b>	<b>143</b>
4.1	Der Begriff des Personalaufwands.....	143
4.2	Die Menschen in der Unternehmung: Person und Faktor.....	152
4.2.1	Der Arbeitsvertrag.....	152
4.2.1.1	Der Einzelarbeitsvertrag.....	152
4.2.1.2	Der Kollektivvertrag.....	159
4.2.2	Die Mitbestimmung.....	164
4.3	Gebrauchsfaktor und Verbrauchsfaktor.....	165
4.3.1	Das Humankapital.....	165
4.3.1.1	Der Potentialfaktor Arbeit.....	165
4.3.1.2	Der Umfang des Humankapitals.....	166
4.3.1.3	Die Struktur des Humankapitals.....	169
4.3.1.4	Die Veränderungen des Humankapitals.....	172
4.3.2	Die Arbeitsleistung.....	176
4.3.2.1	Die objektiven Faktoren der Arbeitsleistung.....	176
4.3.2.2	Die subjektiven Faktoren der Arbeitsleistung.....	178
	Anhang 4.1: Betriebliche Personalzusatzkosten.....	181
	Anhang 4.2: Anreizkompatible Arbeitsverträge.....	182
	Literatur.....	190

<b>5. Die Beschaffung auf Faktormärkten</b>	
<b>Betriebsmittel – Die Abschreibungen .....</b>	<b>193</b>
5.1 Der Begriff der Abschreibung .....	193
5.2 Die Messung der Abschreibungen .....	194
5.2.1 Ökonomische Abschreibungen .....	194
5.2.2 Bilanzielle Abschreibungen .....	196
5.2.2.1 Die Verbrauchsabschreibung .....	196
5.2.2.2 Die degressive Abschreibung .....	196
5.2.2.3 Die lineare Abschreibung .....	198
5.3 Die Beschaffung von Betriebsmitteln .....	199
5.3.1 Die Lieferantenentscheidung .....	199
5.3.2 Die Eigenerstellung .....	201
5.3.3 Die Auswahl von Betriebsmitteln .....	201
5.3.3.1 Die Erweiterungsinvestition .....	201
5.3.3.2 Die Ersatzinvestition .....	209
5.3.3.3 Die Projektinvestition .....	210
5.4 Der Einsatz von Betriebsmitteln .....	211
5.4.1 Die Wahl der Bearbeitungsrate .....	212
5.4.2 Die Vermeidung von Wartezeiten .....	213
5.4.3 Die Wartung komplexer Anlagen .....	216
Anhang 5.1: Die Vorteilhaftigkeit einer Investition .....	218
Anhang 5.2: Die optimale Bearbeitungsrate bei Massenfertigung .....	226
Anhang 5.3: Maschinenbelegungsplanung .....	229
Anhang 5.4: Optimale Wartungsstrategien für zufällig ausfallende Anlagen .....	230
Literatur .....	233
<b>6. Die Produktionsfunktion .....</b>	<b>235</b>
6.1 Einleitung .....	235
6.2 Das Verursachungsprinzip .....	235
6.2.1 Definitionen .....	235
6.2.2 Die Produktionsfunktion .....	236
6.2.2.1 Definition .....	236
6.2.2.2 Die Einproduktunternehmung mit linearer Technologie .....	236
6.2.2.3 Die Mehrproduktunternehmung mit linearer Technologie .....	241

6.2.2.4	Die Einproduktunternehmung mit nichtlinearer Technologie.....	245
6.2.2.5	Die Mehrproduktunternehmung mit nichtlinearer Technologie.....	245
6.2.3	Das Verursachungsprinzip im weiteren Sinne.....	248
6.2.3.1	Periodenaufwand.....	248
6.2.3.2	Sunk Costs.....	249
6.3	Das Produktionssystem.....	251
6.3.1	Einleitung.....	251
6.3.2	Das Produktionssystem.....	251
6.3.2.1	Definition.....	251
6.3.2.2	Dezentralisation und Zentralisation der Produktionsentscheidung.....	252
6.3.2.3	Lagerhaltung in einem mehrstufigen Produktionssystem.....	253
6.3.2.4	Einsatz flexibler Fertigungssysteme.....	254
6.3.2.5	Innovation und Produktverbesserung.....	255
6.3.3	Das Logistiksystem.....	256
6.3.3.1	Definition.....	256
6.3.3.2	Produktionssystem und Transportsystem.....	256
6.3.3.3	Mehrbetrieblichkeit und Produktionssystem des Kunden.....	257
6.3.3.4	Just-in-Time-Systeme.....	258
Anhang 6.1:	Das optimale Fertigungsprogramm in der Mehrproduktunternehmung.....	259
Anhang 6.2:	Arbeitszeitmessung und Interessenkonflikte.....	262
Anhang 6.3:	Ableitung der Gewinnfunktion für die Mehrproduktunternehmung mit Komplementarität.....	265
Anhang 6.4:	Übungsaufgabe.....	266
Literatur	.....	267
<b>7.</b>	<b>Der Aufwand für die Unternehmensleitung.....</b>	<b>269</b>
7.1	Einleitung.....	269
7.2	Das Eigentum an der Unternehmung.....	272
7.2.1	Die Einzelunternehmung.....	272
7.2.2	Die Mehrpersonengesellschaft.....	273
7.2.3	Die Kapitalgesellschaft.....	276
7.2.3.1	Delegation von Leitungsbefugnis.....	276
7.2.3.2	Delegation von Kontrollbefugnis.....	277
7.3	Die Leitungsstruktur der Unternehmung.....	282

7.3.1	Die Organe .....	282
7.3.1.1	Der Aufsichtsrat .....	283
7.3.1.2	Der Vorstand .....	288
7.3.1.3	Die leitenden Angestellten .....	291
7.3.2	Die Unternehmensziele .....	293
7.3.2.1	Der Shareholder Value .....	293
7.3.2.2	Der Economic Value Added (EVA®) .....	297
7.4	Die Motivation der Unternehmensleitung .....	300
7.4.1	Die Vorstandsbezüge .....	300
7.4.1.1	Das Vorstandsgehalt .....	300
7.4.1.2	Aktienoptionen .....	304
7.4.1.3	Die Bezüge des Aufsichtsrats .....	307
Anhang 7.1: Übungsaufgabe .....		309
Anhang 7.2: Der Cash Flow-Return on Investment .....		310
Anhang 7.3: Übungsaufgaben .....		311
Anhang 7.4: Das Sechseckkriterium der Exzellenz .....		313
Literatur .....		315
<b>8.</b>	<b>Zukunftsaufwand.....</b>	<b>319</b>
8.1	Der Begriff des Zukunftsaufwandes .....	319
8.2	Die strategische Führung .....	320
8.2.1	Unsicherheit und Zukunftsorientierung .....	320
8.2.2	Die strategische Planung .....	321
8.2.2.1	Die Langfristplanung .....	321
8.2.2.2	Die strategische Planung .....	322
8.2.2.3	Die Zeit-Planung .....	324
8.2.3	Strategische Kommunikation .....	327
8.2.3.1	Dezentrale Entscheidungen .....	328
8.2.3.2	Prozeßorientierung .....	328
8.2.3.3	Flache Hierarchie .....	328
8.2.4	Strategisches Benchmarking .....	329
8.3	Forschung und Entwicklung .....	330
8.3.1	Der Begriff der Forschungs- und Entwicklungsausgaben .....	330
8.3.2	Die Forschungsstrategie .....	331
8.3.3	Der Forschungserfolg .....	332
8.3.3.1	Der Appropriationseffekt .....	332
8.3.3.2	Der Wettbewerbseffekt .....	333
8.3.3.3	Die Berechnung des Forschungserfolgs .....	333
8.3.4	Die Verrechnung von Forschungsausgaben .....	339
8.3.5	Die Finanzierung von Forschungsausgaben .....	341

8.4	Bildungsausgaben .....	343
8.4.1	Der Begriff des betrieblichen Bildungswesens .....	343
8.4.2	Die Produktion von Geistkapital .....	345
8.4.2.1	Das Bildungsziel .....	345
8.4.2.2	Das Bildungsniveau .....	346
8.4.2.3	Der Ausbildungsgang .....	346
8.4.3	Die Appropriation des Bildungserfolges .....	347
8.5	Reputation in der Strategischen Familie .....	349
8.5.1	Der Begriff der Strategischen Familie .....	349
8.5.2	Investitionen in das Unternehmensnetzwerk .....	349
8.5.2.1	Das Normennetzwerk .....	349
8.5.2.2	Das Informationsnetzwerk .....	350
8.5.3	Formen von Unternehmensnetzwerken .....	350
8.5.3.1	Das horizontale Netzwerk .....	350
8.5.3.2	Das vertikale Netzwerk .....	352
Anhang 8.1:	Forschungsprojekt als Realoption .....	358
Anhang 8.2:	Übungsaufgaben .....	360
Literatur	.....	361
<b>9.</b>	<b>Umweltschutzaufwand .....</b>	<b>365</b>
9.1	Definitionen .....	365
9.1.1	Umweltschutz .....	365
9.1.2	Das Mengengerüst des Aufwandes für den Umweltschutz .....	366
9.1.3	Das Wertgerüst der Umweltschutzaufwendungen .....	367
9.2	Produktionssysteme mit Abprodukten .....	370
9.2.1	End-of-Pipe-Produktionssysteme .....	370
9.2.1.1	Die Beseitigung von Abprodukten .....	370
9.2.1.2	Die Vermeidung von Abprodukten .....	373
9.2.2	Integrierte Produktionssysteme .....	377
9.2.2.1	Umweltfreundliche Produkte .....	377
9.2.2.2	Umweltfreundliche Produktionsverfahren .....	377
9.2.2.3	Geschlossene Kreislaufsysteme .....	379
9.2.3	Produktionsplanung mit Abprodukten .....	380
9.2.3.1	Produktion mit Abprodukten .....	380
9.2.3.2	Übergang auf ein umweltfreundliches Produktionsverfahren .....	383
9.3	Umweltschutz am Produkt .....	390
9.3.1	Einführung .....	390
9.3.2	Produktstrategie .....	390
9.3.3	Produktentwicklung .....	391

9.4	Umweltschutzaufwand und Leitungsstruktur .....	393
9.4.1	Umweltrechnungswesen.....	393
9.4.2	Umweltorganisation.....	395
	Anhang 9.1: Produktion mit Abprodukten.....	396
	Anhang 9.2: Die Technologiefalle: Das Simulationsmodell.....	400
	Anhang 9.3: Übungsaufgaben .....	404
	Literatur .....	406
<b>10.</b>	<b>Zinsaufwand .....</b>	<b>409</b>
10.1	Definitionen.....	409
10.2	Der Kapitalstock .....	411
10.3	Der Kapitalbedarf.....	415
10.4	Management des Kapitalstocks bei Unabhängigkeit des Kapitalbedarfs.....	419
10.4.1	Finanzierung bei sicherem Kapitalbedarf.....	419
10.4.2	Finanzierung bei unsicherem Kapitalbedarf.....	422
10.5	Management des Kapitalstocks bei Abhängigkeit des Kapitalbedarfs.....	425
10.5.1	Finanzierung bei Sicherheit über die Zahlungsströme .....	425
10.5.2	Finanzierung bei Ungewißheit über die Zahlungsströme.....	428
10.5.3	Finanzierung bei Unsicherheit über das Verhalten von Banken und Unternehmensleitung .....	433
10.6	Finanzierung und Kapitalmarkt .....	440
10.6.1	Der interne Kapitalmarkt.....	440
10.6.2	Der externe Kapitalmarkt .....	440
10.6.3	Investor Relations .....	442
10.6.3.1	Die laufende Pflege der Beziehungen zu Geldgebern .....	442
10.6.3.2	Die Pflege der Beziehungen zu Geldgebern vor einem Börsengang.....	445
	Anhang 10.1: Übungsaufgaben .....	447
	Anhang 10.2: Bestimmung des optimalen Investitionsbudgets .....	448
	Anhang 10.3: Modigliani-Miller-Theorem.....	450
	Anhang 10.4: Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows.....	453
	Anhang 10.5: Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows und Versicherung .....	455
	Literatur .....	458

<b>11. Steuern</b> .....	<b>461</b>
11.1 Definitionen.....	461
11.2 Positives Steuerrecht.....	461
11.2.1 Das Steuersystem.....	461
11.2.2 Die steuerliche Bemessungsgrundlage.....	462
11.2.2.1 Die Umsatzsteuer.....	463
11.2.2.2 Die Ertragsteuer.....	464
11.2.3 Der Steuersatz.....	470
11.3 Steuerwirkungen.....	471
11.3.1 Produktion und Preise.....	471
11.3.1.1 Veränderung des Umsatzsteuersatzes ( <i>sales tax</i> ).....	471
11.3.1.2 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes.....	472
11.3.1.3 Veränderung des Ertragsteuersatzes.....	472
11.3.2 Investition und Beschäftigung.....	473
11.3.2.1 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes.....	473
11.3.2.2 Veränderung des Ertragsteuersatzes.....	473
11.4 Steuergestaltung.....	474
11.4.1 Die Wahl des Standorts.....	474
11.4.2 Die Wahl der Rechtsform.....	475
11.4.3 Die Wahl von Verrechnungspreisen.....	476
11.4.4 Die Wahl des Zeitpunkts für die Vornahme von Investitionsentscheidungen.....	477
Anhang 11.1: Wirkung einer Umsatzsteuererhöhung ( <i>sales tax</i> ) auf Mengen, Preise und Gewinne.....	479
Anhang 11.2: Wirkung einer Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes auf Produktion, Preis und Gewinn.....	483
Literatur.....	484
<b>Nachwort</b> .....	<b>485</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>487</b>