

Inhaltsverzeichnis

1. Die Visitenkarte der Unternehmung	1
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 Zahlungsmittelsebene	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

2. Umsatzerlöse – Der Absatz auf Gütermärkten	53
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
 3. Materialaufwand – Die Beschaffung auf Faktormärkten	 111
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
4.	Die Beschaffung auf Faktormärkten	
	Arbeit – Der Personalaufwand.....	143
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.....	165
4.3	Gebrauchsfaktor und Verbrauchsfaktor	166
4.3.1	Das Humankapital	166
4.3.1.1	Der Potentialfaktor Arbeit.....	166
4.3.1.2	Der Umfang des Humankapitals	167
4.3.1.3	Die Struktur des Humankapitals	170
4.3.1.4	Die Veränderungen des Humankapitals	173
4.3.2	Die Arbeitsleistung	177
4.3.2.1	Die objektiven Faktoren der Arbeitsleistung.....	177
4.3.2.2	Die subjektiven Faktoren der Arbeitsleistung.....	179
4.4	Die Führung von Mitarbeitern.....	181
4.4.1	Die Führungsinstrumente des Vorgesetzten	181
4.4.2	Die Führungsinstrumente der Unternehmung	182
Anhang 4.1:	Betriebliche Personalzusatzkosten.....	185
Anhang 4.2:	Anreizkompatible Arbeitsverträge.....	186
Literatur		194

5. Die Beschaffung auf Faktormärkten	
Betriebsmittel – Die Abschreibungen	197
5.1 Der Begriff der Abschreibung	197
5.2 Die Messung der Abschreibungen	198
5.2.1 Ökonomische Abschreibungen	198
5.2.2 Bilanzielle Abschreibungen	200
5.2.2.1 Die Verbrauchsabschreibung	200
5.2.2.2 Die degressive Abschreibung	200
5.2.2.3 Die lineare Abschreibung	202
5.3 Die Beschaffung von Betriebsmitteln	203
5.3.1 Die Lieferantenentscheidung	203
5.3.2 Die Eigenerstellung	205
5.3.3 Die Auswahl von Betriebsmitteln	205
5.3.3.1 Die Erweiterungsinvestition	205
5.3.3.2 Die Ersatzinvestition	213
5.3.3.3 Die Projektinvestition	214
5.4 Der Einsatz von Betriebsmitteln	215
5.4.1 Die Wahl der Bearbeitungsrate	216
5.4.2 Die Vermeidung von Wartezeiten	217
5.4.3 Die Wartung komplexer Anlagen	220
Anhang 5.1: Die Vorteilhaftigkeit einer Investition	222
Anhang 5.2: Die optimale Bearbeitungsrate bei Massenfertigung	230
Anhang 5.3: Maschinenbelegungsplanung	233
Anhang 5.4: Optimale Wartungsstrategien für zufällig ausfallende Anlagen	234
Literatur	237
 6. Die Produktionsfunktion	 239
6.1 Einleitung	239
6.2 Das Verursachungsprinzip	239
6.2.1 Definitionen	239
6.2.2 Die Produktionsfunktion	240
6.2.2.1 Definition	240
6.2.2.2 Die Einproduktunternehmung mit linearer Technologie	240
6.2.2.3 Die Mehrproduktunternehmung mit linearer Technologie	245

6.2.2.4	Die Einproduktunternehmung mit nichtlinearer Technologie.....	249
6.2.2.5	Die Mehrproduktunternehmung mit nichtlinearer Technologie.....	249
6.2.3	Das Verursachungsprinzip im weiteren Sinne.....	252
6.2.3.1	Periodenaufwand.....	252
6.2.3.2	Sunk Costs	253
6.3	Das Produktionssystem.....	255
6.3.1	Einleitung.....	255
6.3.2	Das Produktionssystem	255
6.3.2.1	Definition	255
6.3.2.2	Dezentralisation und Zentralisation der Produktionsentscheidung.....	256
6.3.2.3	Lagerhaltung in einem mehrstufigen Produktionssystem.....	257
6.3.2.4	Einsatz flexibler Fertigungssysteme.....	258
6.3.2.5	Innovation und Produktverbesserung	259
6.3.3	Das Logistiksystem	260
6.3.3.1	Definition	260
6.3.3.2	Produktionssystem und Transportsystem.....	260
6.3.3.3	Mehrbetrieblichkeit und Produktionssystem des Kunden.....	262
6.3.3.4	Just-in-Time-Systeme	263
Anhang 6.1:	Das optimale Fertigungsprogramm in der Mehrproduktunternehmung	265
Anhang 6.2:	Arbeitszeitmessung und Interessenkonflikte.....	268
Anhang 6.3:	Ableitung der Gewinnfunktion für die Mehrproduktunternehmung mit Komplementarität	271
Anhang 6.4:	Übungsaufgabe	272
Literatur		273
7.	Der Aufwand für die Unternehmensleitung	275
7.1	Einleitung	275
7.2	Das Eigentum an der Unternehmung.....	278
7.2.1	Die Einzelunternehmung	278
7.2.2	Die Mehrpersonengesellschaft	279
7.2.3	Die Kapitalgesellschaft	282
7.2.3.1	Delegation von Leitungsbefugnis	282
7.2.3.2	Delegation von Kontrollbefugnis	283
7.3	Die Leitungsstruktur der Unternehmung	288

7.3.1	Die Organe	288
7.3.1.1	Der Aufsichtsrat	289
7.3.1.2	Der Vorstand	294
7.3.1.3	Die leitenden Angestellten	297
7.3.2	Die Unternehmensziele	299
7.3.2.1	Der Shareholder Value	299
7.3.2.2	Der Economic Value Added (EVA®)	303
7.4	Die Motivation der Unternehmensleitung	306
7.4.1	Die Vorstandsbezüge	306
7.4.1.1	Das Vorstandsgehalt	306
7.4.1.2	Aktienoptionen	310
7.4.2	Die Bezüge des Aufsichtsrats	313
Anhang 7.1:	Übungsaufgabe	315
Anhang 7.2:	Der Cash Flow-Return on Investment	316
Anhang 7.3:	Übungsaufgaben	317
Anhang 7.4:	Das Sechseckkriterium der Exzellenz	319
Literatur		321
8.	Zukunftsaufwand.....	325
8.1	Der Begriff des Zukunftsaufwandes	325
8.2	Die strategische Führung	326
8.2.1	Unsicherheit und Zukunftsorientierung	326
8.2.2	Die strategische Planung	327
8.2.2.1	Die Langfristplanung	327
8.2.2.2	Die strategische Planung	328
8.2.2.3	Die Zeit-Planung	330
8.2.3	Strategische Kommunikation	333
8.2.3.1	Dezentrale Entscheidungen	334
8.2.3.2	Prozeßorientierung	334
8.2.3.3	Flache Hierarchie	334
8.2.4	Strategisches Benchmarking	335
8.3	Forschung und Entwicklung	336
8.3.1	Der Begriff der Forschungs- und Entwicklungsausgaben	336
8.3.2	Die Forschungsstrategie	337
8.3.3	Der Forschungserfolg	338
8.3.3.1	Der Appropriationseffekt	338
8.3.3.2	Der Wettbewerbseffekt	339
8.3.3.3	Die Berechnung des Forschungserfolgs	339
8.3.4	Die Verrechnung von Forschungsausgaben	345
8.3.5	Die Finanzierung von Forschungsausgaben	348

8.4	Bildungsausgaben	350
8.4.1	Der Begriff des betrieblichen Bildungswesens	350
8.4.2	Die Produktion von Geistkapital	352
8.4.2.1	Das Bildungsziel	352
8.4.2.2	Das Bildungsniveau	353
8.4.2.3	Der Ausbildungsgang	353
8.4.3	Die Appropriation des Bildungserfolges	354
8.5	Reputation in der Strategischen Familie	356
8.5.1	Der Begriff der Strategischen Familie	356
8.5.2	Investitionen in das Unternehmensnetzwerk	356
8.5.2.1	Das Normennetzwerk	356
8.5.2.2	Das Informationsnetzwerk	357
8.5.3	Formen von Unternehmensnetzwerken	357
8.5.3.1	Das horizontale Netzwerk	357
8.5.3.2	Das vertikale Netzwerk	359
Anhang 8.1:	Forschungsprojekt als Realoption	365
Anhang 8.2:	Übungsaufgaben	367
Literatur		368
9.	Umweltschutzaufwand	371
9.1	Definitionen	371
9.1.1	Umweltschutz	371
9.1.2	Das Mengengerüst des Aufwandes für den Umweltschutz	372
9.1.3	Das Wertgerüst der Umweltschutzaufwendungen	373
9.2	Produktionssysteme mit Abprodukten	376
9.2.1	End-of-Pipe-Produktionssysteme	376
9.2.1.1	Die Beseitigung von Abprodukten	376
9.2.1.2	Die Vermeidung von Abprodukten	379
9.2.2	Integrierte Produktionssysteme	383
9.2.2.1	Umweltfreundliche Produkte	383
9.2.2.2	Umweltfreundliche Produktionsverfahren	383
9.2.2.3	Geschlossene Kreislaufsysteme	385
9.2.3	Produktionsplanung mit Abprodukten	386
9.2.3.1	Produktion mit Abprodukten	386
9.2.3.2	Übergang auf ein umweltfreundliches Produktionsverfahren	389
9.3	Umweltschutz am Produkt	396
9.3.1	Einführung	396
9.3.2	Produktstrategie	396
9.3.3	Produktentwicklung	397

9.4	Umweltschutzaufwand und Leitungsstruktur	399
9.4.1	Umweltrechnungswesen.....	399
9.4.2	Umweltorganisation.....	401
Anhang 9.1:	Produktion mit Abprodukten.....	402
Anhang 9.2:	Die Technologiefalle: Das Simulationsmodell.....	406
Anhang 9.3:	Übungsaufgaben	410
Literatur		412
10.	Zinsaufwand	415
10.1	Definitionen.....	415
10.2	Der Kapitalstock	417
10.3	Der Kapitalbedarf.....	421
10.4	Management des Kapitalstocks bei Unabhängigkeit des Kapitalbedarfs.....	425
10.4.1	Finanzierung bei sicherem Kapitalbedarf.....	425
10.4.2	Finanzierung bei unsicherem Kapitalbedarf.....	428
10.5	Management des Kapitalstocks bei Abhängigkeit des Kapitalbedarfs.....	431
10.5.1	Finanzierung bei Sicherheit über die Zahlungsströme	431
10.5.2	Finanzierung bei Ungewißheit über die Zahlungsströme	434
10.5.3	Finanzierung bei Unsicherheit über das Verhalten von Banken und Unternehmensleitung	439
10.6	Finanzierung und Kapitalmarkt	446
10.6.1	Der interne Kapitalmarkt.....	446
10.6.2	Der externe Kapitalmarkt	446
10.6.3	Investor Relations	448
10.6.3.1	Die laufende Pflege der Beziehungen zu Geldgebern	448
10.6.3.2	Die Pflege der Beziehungen zu Geldgebern vor einem Börsengang	451
Anhang 10.1:	Übungsaufgaben	453
Anhang 10.2:	Bestimmung des optimalen Investitionsbudgets	454
Anhang 10.3:	Modigliani-Miller-Theorem.....	456
Anhang 10.4:	Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows.....	459
Anhang 10.5:	Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows und Versicherung	461
Literatur		464

11. Steuern	467
11.1 Definitionen.....	467
11.2 Positives Steuerrecht	467
11.2.1 Das Steuersystem.....	467
11.2.2 Die steuerliche Bemessungsgrundlage.....	469
11.2.2.1 Die Umsatzsteuer.....	469
11.2.2.2 Die Ertragsteuer	470
11.2.3 Der Steuersatz	476
11.3 Steuerwirkungen	477
11.3.1 Produktion und Preise.....	477
11.3.1.1 Veränderungen des Umsatzsteuersatzes (<i>sales tax</i>).....	477
11.3.1.2 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes	478
11.3.1.3 Veränderung des Ertragsteuersatzes.....	478
11.3.2 Investition und Beschäftigung.....	479
11.3.2.1 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes	479
11.3.2.2 Veränderung des Ertragsteuersatzes.....	479
11.4 Steuergestaltung.....	480
11.4.1 Die Wahl des Standorts.....	480
11.4.2 Die Wahl der Rechtsform.....	481
11.4.3 Die Wahl von Verrechnungspreisen.....	483
11.4.4 Die Wahl des Zeitpunkts für die Vornahme von Investitionsentscheidungen	484
Anhang 11.1: Wirkung einer Umsatzsteuererhöhung (<i>sales tax</i>) auf Mengen, Preise und Gewinne	485
Anhang 11.2: Wirkung einer Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes auf Produktion, Preis und Gewinn	489
Literatur	490
Nachwort	491
Stichwortverzeichnis	493