

# 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 .....	8
1.1.3.4 Marktversagen.....	9
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 .....	14
1.2.1.3 Die Zahlungsmittelsebene .....	15
1.2.2 Die Berechnung des Betriebsergebnisses in der GuV- Rechnung .....	15
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 .....	25
Anhang 1.2: Das Coase-Theorem.....	30
Anhang 1.3: Gerichtsurteile bei Coase .....	34
Anhang 1.4: Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses .....	36
Anhang 1.5: Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses Schwebendes Geschäft.....	38
Anhang 1.6: Berechnung des Betriebsergebnisses nach dem Umsatzkostenverfahren und dem Gesamtkostenverfahren.....	43
Anhang 1.7: Rückstellung für Garantieverpflichtungen.....	47
Anhang 1.8: Übungsaufgaben .....	48
Literatur.....	51

<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>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

#### **4. Die Beschaffung auf Faktormärkten**

<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 .....	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

<b>5. Die Beschaffung auf Faktormärkten</b>	
<b>Betriebsmittel – Die Abschreibungen .....</b>	<b>197</b>
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
<b>6. Die Produktionsfunktion.....</b>	<b>239</b>
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
Anhang 6.5:	Das Preistheorem von Tjalling C. Koopmans.....	273
Literatur	.....	275
<b>7.</b>	<b>Der Aufwand für die Unternehmensleitung.....</b>	<b>277</b>
7.1	Einleitung.....	277
7.2	Das Eigentum an der Unternehmung .....	280
7.2.1	Die Einzelunternehmung .....	280
7.2.2	Die Mehrpersonengesellschaft.....	281
7.2.3	Die Kapitalgesellschaft .....	284
7.2.3.1	Delegation von Leitungsbefugnis .....	284
7.2.3.2	Delegation von Kontrollbefugnis.....	285
7.3	Die Leitungsstruktur der Unternehmung .....	290

7.3.1	Die Organe.....	290
7.3.1.1	Der Aufsichtsrat.....	291
7.3.1.2	Der Vorstand.....	296
7.3.1.3	Die leitenden Angestellten.....	299
7.3.2	Die Unternehmensziele.....	301
7.3.2.1	Der Shareholder Value.....	301
7.3.2.2	Der Economic Value Added (EVA®).....	305
7.4	Die Motivation der Unternehmensleitung.....	308
7.4.1	Die Vorstandsbezüge.....	308
7.4.1.1	Das Vorstandsgehalt.....	308
7.4.1.2	Aktienoptionen.....	312
7.4.2	Die Bezüge des Aufsichtsrats.....	315
Anhang 7.1:	Übungsaufgabe.....	317
Anhang 7.2:	Der Cash Flow-Return on Investment.....	318
Anhang 7.3:	Übungsaufgaben.....	319
Anhang 7.4:	Das Sechseckkriterium der Exzellenz.....	321
Literatur	.....	323
<b>8.</b>	<b>Zukunftsaufwand.....</b>	<b>327</b>
8.1	Der Begriff des Zukunftsaufwandes.....	327
8.2	Die strategische Führung.....	328
8.2.1	Unsicherheit und Zukunftsorientierung.....	328
8.2.2	Die strategische Planung.....	329
8.2.2.1	Die Langfristplanung.....	329
8.2.2.2	Die strategische Planung.....	330
8.2.2.3	Die Zeit-Planung.....	332
8.2.3	Strategische Kommunikation.....	335
8.2.3.1	Dezentrale Entscheidungen.....	336
8.2.3.2	Prozeßorientierung.....	336
8.2.3.3	Flache Hierarchie.....	336
8.2.4	Strategisches Benchmarking.....	337
8.3	Forschung und Entwicklung.....	338
8.3.1	Der Begriff der Forschungs- und Entwicklungsausgaben.....	338
8.3.2	Die Forschungsstrategie.....	339
8.3.3	Der Forschungserfolg.....	340
8.3.3.1	Der Appropriationseffekt.....	340
8.3.3.2	Der Wettbewerbseffekt.....	341
8.3.3.3	Die Berechnung des Forschungserfolgs.....	341
8.3.4	Die Verrechnung von Forschungsausgaben.....	347
8.3.5	Die Finanzierung von Forschungsausgaben.....	350

8.4	Bildungsausgaben .....	352
8.4.1	Der Begriff des betrieblichen Bildungswesens .....	352
8.4.2	Die Produktion von Geistkapital .....	354
8.4.2.1	Das Bildungsziel .....	354
8.4.2.2	Das Bildungsniveau .....	355
8.4.2.3	Der Ausbildungsgang .....	355
8.4.3	Die Appropriation des Bildungserfolges .....	356
8.5	Reputation in der Strategischen Familie .....	358
8.5.1	Der Begriff der Strategischen Familie .....	358
8.5.2	Investitionen in das Unternehmensnetzwerk .....	358
8.5.2.1	Das Normennetzwerk .....	358
8.5.2.2	Das Informationsnetzwerk .....	359
8.5.3	Formen von Unternehmensnetzwerken .....	359
8.5.3.1	Das horizontale Netzwerk .....	359
8.5.3.2	Das vertikale Netzwerk .....	361
Anhang 8.1: Forschungsprojekt als Realloption .....		367
Anhang 8.2: Übungsaufgaben .....		369
Literatur .....		370
<b>9.</b>	<b>Umweltschutzaufwand .....</b>	<b>373</b>
9.1	Definitionen .....	373
9.1.1	Umweltschutz .....	373
9.1.2	Das Mengengerüst des Aufwandes für den Umweltschutz .....	374
9.1.3	Das Wertgerüst der Umweltschutzaufwendungen .....	375
9.2	Produktionssysteme mit Abprodukten .....	378
9.2.1	End-of-Pipe-Produktionssysteme .....	378
9.2.1.1	Die Beseitigung von Abprodukten .....	378
9.2.1.2	Die Vermeidung von Abprodukten .....	381
9.2.2	Integrierte Produktionssysteme .....	385
9.2.2.1	Umweltfreundliche Produkte .....	385
9.2.2.2	Umweltfreundliche Produktionsverfahren .....	385
9.2.2.3	Geschlossene Kreislaufsysteme .....	387
9.2.3	Produktionsplanung mit Abprodukten .....	388
9.2.3.1	Produktion mit Abprodukten .....	388
9.2.3.2	Übergang auf ein umweltfreundliches Produktionsverfahren .....	391
9.3	Umweltschutz am Produkt .....	398
9.3.1	Einführung .....	398
9.3.2	Produktstrategie .....	398
9.3.3	Produktentwicklung .....	399

9.4	Umweltschutzaufwand und Leitungsstruktur .....	401
9.4.1	Umweltrechnungswesen .....	401
9.4.2	Umweltorganisation .....	403
Anhang 9.1:	Produktion mit Abprodukten .....	404
Anhang 9.2:	Die Technologiefalle: Das Simulationsmodell .....	408
Anhang 9.3:	Übungsaufgaben .....	412
Literatur	.....	414
<b>10.</b>	<b>Zinsaufwand.....</b>	<b>417</b>
10.1	Definitionen .....	417
10.2	Der Kapitalstock .....	419
10.3	Der Kapitalbedarf .....	423
10.4	Management des Kapitalstocks bei Unabhängigkeit des Kapitalbedarfs .....	427
10.4.1	Finanzierung bei sicherem Kapitalbedarf .....	427
10.4.2	Finanzierung bei unsicherem Kapitalbedarf .....	430
10.5	Management des Kapitalstocks bei Abhängigkeit des Kapitalbedarfs .....	433
10.5.1	Finanzierung bei Sicherheit über die Zahlungsströme.....	433
10.5.2	Finanzierung bei Ungewißheit über die Zahlungsströme.....	436
10.5.3	Finanzierung bei Unsicherheit über das Verhalten von Banken und Unternehmensleitung .....	441
10.6	Finanzierung und Kapitalmarkt .....	448
10.6.1	Der interne Kapitalmarkt .....	448
10.6.2	Der externe Kapitalmarkt.....	448
10.6.3	Investor Relations .....	450
10.6.3.1	Die laufende Pflege der Beziehungen zu Geldgebern.....	450
10.6.3.2	Die Pflege der Beziehungen zu Geldgebern vor einem Börsengang.....	453
Anhang 10.1:	Übungsaufgaben .....	455
Anhang 10.2:	Bestimmung des optimalen Investitionsbudgets.....	456
Anhang 10.3:	Modigliani-Miller-Theorem.....	458
Anhang 10.4:	Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows .....	461
Anhang 10.5:	Das optimale Finanzierungsportefeuille bei Unsicherheit der Cash Flows und Versicherung .....	463
Literatur	.....	466

<b>11. Steuern</b> .....	<b>469</b>
11.1 Definitionen .....	469
11.2 Das Steuersystem .....	469
11.2.1 Positives Steuerrecht .....	469
11.2.2 Die steuerliche Bemessungsgrundlage .....	471
11.2.2.1 Die Umsatzsteuer .....	471
11.2.2.2 Die Ertragsteuer .....	472
11.2.3 Der Steuersatz .....	478
11.3 Steuerwirkungen .....	479
11.3.1 Produktion und Preise .....	479
11.3.1.1 Veränderungen des Umsatzsteuersatzes ( <i>sales tax</i> ) .....	479
11.3.1.2 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes .....	480
11.3.1.3 Veränderung des Ertragsteuersatzes .....	480
11.3.2 Investition und Beschäftigung .....	481
11.3.2.1 Veränderung des Mehrwertsteuersatzes .....	481
11.3.2.2 Veränderung des Ertragsteuersatzes .....	481
11.4 Steuergestaltung .....	482
11.4.1 Die Wahl des Standorts .....	482
11.4.2 Die Wahl der Rechtsform .....	484
11.4.3 Die Wahl von Verrechnungspreisen .....	486
11.4.4 Die Wahl des Zeitpunkts für die Vornahme von Investitionsentscheidungen .....	487
Anhang 11.1: Wirkung einer Umsatzsteuererhöhung ( <i>sales tax</i> ) auf Mengen, Preise und Gewinne .....	489
Anhang 11.2: Wirkung einer Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes auf Produktion, Preis und Gewinn .....	493
Literatur .....	494
<b>Nachwort</b> .....	<b>495</b>
<b>Sichwortverzeichnis</b> .....	<b>497</b>