

Burkhard Schwenker • Klaus Spremann

Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen

Die vier Jahreszeiten
der Unternehmung

ö Springer

acaderaicnetwork

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1: EINFÜHRUNG	1
TEIL 2: GRUNDLAGEN	15
1 Markt oder Unternehmung?	17
1.1 Haushalten oder kooperieren.....	17
1.2 Hierarchie und Unternehmung.....	22
1.3 Markt und Unternehmung- eine Gegenüberstellung.....	25
1.4 Innere und äußere Schichten.....	30
1.5 Zusammenfassung.....	34
1.6 Literaturempfehlungen.....	35
2 Ressourcen	37
2.1 Eine Ressourcen-Typologie.....	37
2.1.1 Zwei Merkmale.....	37
2.1.2 Privates Gut mit Externalitäten.....	38
2.1.3 Öffentliches Gut.....	40
2.1.4 Acht Typen von Ressourcen.:.....	41
2.1.5 Zwischenfazit.....	44
2.1.6 Entscheidung aufgrund von Strategie oder Finanzen?.....	45
2.2 Fehlende Marktfähigkeit.....	47
2.2.1 Einführende Übersicht.....	47
2.2.2 Transaktionskosten.....	48
2.2.3 Technische Transaktionskosten.....	51
2.2.4 Spezifität.....	53
2.2.5 Synergien.....	54
2.2.6 Hold up.....	56
2.3 Öffentliches Gut.....	58
2.3.1 Wissen - Definition.....	58

2.3.2	Wissen - Verwendung	59
2.3.3	Wissen und Investitionen	61
2.3.4	Arten des Wissens	63
2.4	Zusammenfassung	66
2.5	Literaturempfehlungen	67
3	Transfer Pricing	69
3.1	Interne Leistungen	69
3U.1	Rekapitulation	69
3.1.2	Dezentrale Entscheidungsfindung	70
3.1.3	Eine einfache Rechnung	72
3.1.4	Interpretationen	74
3.1.5	Transferpreise in Höhe der Grenzkosten	76
3.1.6	Zur Praxis	78
3.2	Zeitlich-logische Verknüpfung	79
3.2.1	Phasen des unternehmerischen Geschehens	79
3.2.2	Aufstellung des Baums	81
3.2.3	Zur Natur der Vorleistungen	84
3.2.4	Rückwärtsrechnung	86
3.2.5	Zur Praktikabilität	89
3.2.6	Vier Phasen	92
3.3	Zusammenfassung	93
3.4	Literaturempfehlungen	94
4	Strategisch denken!	95
4.1	Entwicklung und Ansätze des strategischen Managements	95
4.1.1	Was bedeutet „Strategie“?	95
4.1.2	Die Anfänge des strategischen Managements	96
4.1.3	Weiterentwicklung: Market-based View	101
4.1.4	Resource-based View (RBV)	103
4.1.5	Vernetzungen	108
4.2	Herausforderungen für das strategische Management	113
4.2.1	Treiber der Veränderung	113

4.2.2	Defizite der klassischen Strategieinstrumente	118
4.3	Zusammenfassung	121
4.4	Literaturempfehlungen	122
5	Finanziell denken!	123
5.1	Ein Minimum an Finanzmathematik	123
5.2	Fokus Zahlungswirkungen	125
5.3	Die Auswahl der besten Summenzahlungsreihe	127
5.4	Fisher-Separation und Kapitalwert	130
5.5	Zwischenfazit	132
5.6	Freie Cashflows	133
5.7	Das Capital Asset Pricing Model	137
5.8	Unternehmensbewertung	143
5.8.1	Die Formeln für den DCF	143
5.8.2	EBIT, Equity Value versus Entity Value	144
5.8.3	Entfaltung der Kapitalmärkte	147
5.9	Zusammenfassung	150
5.9.1	Prinzipien des finanziellen Denkens	150
5.9.2	Finanzielles Führungssystem	151
5.10	Literaturempfehlungen	153
TEIL 3: DIE VIER JAHRESZEITEN.	155
1	Grundlagen schaffen und Position bestimmen	157
1.1	Überlegungen zum Standort	157
1.1.1	Grundsätzliches	157
1.1.2	Von Thünen	158
1.1.3	Hotelling	159
1.1.4	Standorttheorie heute	161
1.1.5	In das Zentrum oder nicht?	164
1.2	Positionswechsel	168
1.2.1	Die klassischen Zyklen: Kondratieff	168

1.2.2	Organisches Wachstum.....	170
1.2.3	Unternehmenstransformation.....	174
1.2.4	Wie Abschreibungen verwenden?.....	177
1.3	Konklusion.zur ersten Jahreszeit.....	179
1.3.1	Zur Phasenidentifikation.....	179
1.3.2	Fazit.....	181
1.4	Literaturempfehlungen.....	182
2	Entwickeln und aufbauen.....	183
2.1	Innovation.....	183
2.1.1	Zum Innovationsbegriff.....	183
2.1.2	Die Rolle des Entrepreneurs.....	185
2.1.3	Entwicklung und Skalierbarkeit.....	186
2.1.4	Entwicklung und Varianten.....	188
2.1.5	Innovation als Wachstumsmotor.....	190
2.2	Umfeld und Wirkung —• Geistesblitz und Umgebung.....	192
2.2.1	Fünf Faktoren.....	193
2.2.2	Makroklima.....	196
2.2.3	Schumpeter versus Kirzner.....	198
2.3	Entrepreneurship als Prozess.....	202
2.3.1	Sieben Schritte.....	202
2.3.2	Interne Kapitalmärkte.....	204
2.3.3	Zielkostenrechnung.....	207
2.4	Konklusion zur zweiten Jahreszeit.....	209
2.4.1	Zur Phasenidentifikation.....	209
2.4.2	Fazit.....	211
2.5	Literaturempfehlungen.....	213
3	Wachstum managen.....	215
3.1	Vom Prototyp zum Markterfolg.....	215
3.1.1	Das Management von Ressourcen und Risiken.....	215

3.1.2	Vom Kapital bis zum Talent - benötigte Ressourcen.....	220
3.2	Individualisiertes Massenprodukt.....	222
3.2.1	Vier Entwicklungsstufen.....	222
3.2.2	Attribute und Zusatzdienste.....	224
3.2.3	Technologiesprünge.....	227
3.3	Der Absatzprozess.....	228
3.3.1	Markteinführung.....	228
3.3.2	Markenbildung.....	230
3.3.3	Marktdurchdringung.....	234
3.3.4	Mitarbeiter und Incentives.....	236
3.4	Verschiedene Wege zum Wachstum.....	240
3.4.1	Organisches Wachstum.....	241
3.4.2	Externes Wachstum.....	241
3.5	Konklusion zur dritten Jahreszeit.....	246
3.5.1	Zur Phasenidentifikation.....	246
3.5.2	Fazit.....	248
3.6	Literaturempfehlungen.....	249
	Ernten und neu beginnen.....	251
4.1	Gegenwart versus Zukunft.....	251
4.1.1	Balance.....	251
4.1.2	Marktansprüche.....	253
4.1.3	Krisen.....	255
4.1.4	Die „gesunde“ Unternehmung.....	259
4.1.5	Indikatoren.....	262
4.2	Wertorientierung.....	264
4.2.1	Wie die Zukunft beurteilen?.....	264
4.2.2	Gewinne oder Cashflows.....	266
4.2.3	Absatz, Leistungserstellung, Finanzen.....	268
4.2.4	Kennzahlen und Programme.....	270
4.2.5	Economic Value Added.....	272

4.3	Fortführung versus Liquidation.....	276
4.4	Konklusion zur vierten Jahreszeit.....	282
4.4.1	Zur Phasenidentifikation.....	282
4.4.2	Fazit.....	284
4.5	Literaturempfehlungen.....	286
5	Nachwort zu den vier Jahreszeiten.....	287
5.1	Die Frage: strategisches oder finanzielles Denken?.....	287
5.2	Lebenszykluskonzept als Schlüssel für die Frage.....	288
5.3	Andere Lebenszyklusmodelle.....	290
TEIL 4:- DIE KUNST DER BALANCE -		
EINE SCHLUSSBEMERKUNG.....		295
TEIL 5: FRAGEN ZUR LERNKONTROLLE		
UND AUFGABEN.....		311
ANHANG.....		329
1	Personenverzeichnis.....	331
2	Glossar.....	337
Die Autoren.....		343