

1. Modul

Das erste Modul beginnt mit einer Einführung in grundlegende Probleme und die historische Entwicklung des Rechnungswesens. Dabei wird die klassische Differenzierung des Rechnungswesens erarbeitet und begründet. Im weiteren Verlauf des Moduls stehen jedoch Konzepte des internen Rechnungswesens im Vordergrund.

Zunächst werden unterschiedliche Systeme der Kostenrechnung aufgearbeitet. Ausgehend von der Vollkostenrechnung lernen die Teilnehmer die Teilkosten- bzw. Deckungsbeitragsrechnung kennen um schließlich auch im Rahmen der Plankostenrechnung detaillierte Abweichungsanalyse durchführen zu können.

Anschließend wird die Zuschlagskalkulation mit Hilfe des Betriebsabrechnungsbogens vermittelt. Dabei wird besonderer Wert auf die der Zuschlagskalkulation inhärenten Prämissen gelegt. Nach kritischer Diskussion folgt die Vorstellung und Anwendung von Weiterentwicklungen, wie etwa der Prozesskostenrechnung.

Neben diesen klassischen Kostenrechnungsinstrumenten werden jedoch auch neuere Controlling Instrumente bzw. Philosophien vorgestellt. Hierzu gehören neben dem Target Costing auch verschiedene Formen der Wertanalyse und das Benchmarking.

Kennzahlensysteme, die in nahezu jeder modernen Unternehmung Einsatz finden, bilden einen weiteren Schwerpunkt: Neben allgemeinen Ansätzen monetärer und nicht-monetärer Kennzahlen wird das Instrument der Balanced Scorecard intensiv behandelt.

Das Modul schließt mit der Behandlung von, besonders im heutigen Globalisierungskontext immer wichtiger werdenden, Verrechnungspreisen. In diesem Zusammenhang werden sowohl Kosten- wie auch Marktorientierte Verrechnungspreissysteme vorgestellt, die jeweiligen Funktionen erarbeitet und die entsprechenden Vor- und Nachteile diskutiert.

Durchgehend werden neben der Vorstellung und Diskussion der Ansätze des internen Rechnungswesens bzw. Controlling Beispiele, Aufgabenlösungen und Fallstudien gemeinsam erarbeitet.

2. Modul

Dieses Modul dient dazu, den Teilnehmern die elementaren Grundlagen der Buchführung und des externen Rechnungswesens zu vermitteln.

Fachfremden Akademikern sollen ein Allgemeinverständnis für das externe Rechnungswesen und die Grundlagen für die später folgenden CUR-Module vermittelt werden. So soll neben der Erkenntnis der stetig wachsenden Bedeutung des Rechnungswesens und der Bilanzierung im Wirtschaftsleben ein grundlegendes Verständnis für die Zahlen des Rechnungswesens und für die Konzeptionierung eines Rechnungslegungs-Systems und die Möglichkeit, daraus ein finanzielles Zielsystem und ein Analysesystem (Soll-Ist-Vergleich) zu entwickeln, vermittelt werden.

Das Modul umfasst die Vermittlung (a) der Grundlagen der Buchführung, (b) der Grundlagen des Jahresabschlusses, (c) der Bilanz und (d) der Gewinn- und Verlustrechnung. Außerdem werden die Möglichkeiten der Bilanzpolitik in einer Fallstudie erarbeitet.

Zu (a): Die Grundlagen der Buchführung führen in die Zwecke der Buchführung ein. Diese werden anhand der gesetzlichen Grundlagen konkretisiert und daraus die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung entwickelt und die Anforderungen an die Buchführung und die Bilanzierung verdeutlicht. Außerdem wird die Bilanz aus der Inventur und dem Inventar entwickelt. Überdies werden die wesentlichsten Arten von Geschäftsvorfällen durch Buchungssätze und durch das Buchen auf Konten erfasst. Konten werden eröffnet, bebucht und abgeschlossen. Die Unterscheidung zwischen Erfolgs- und Bestandskonten wird eingeführt.

Zu (b): Bei den Grundlagen des Jahresabschlusses wird dessen Zweck und Inhalt erläutert und die rechtlichen Grundlagen dargestellt.

Zu (c) und (d): Weiterhin werden den Teilnehmern, neben der Bilanz, auch die weiteren für den Geschäftsbericht einer Unternehmung bedeutsamen Bestandteile, nämlich die Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und der Lagebericht mit Kapitalflußrechnung und Segmentberichterstattung vorgestellt, anhand eines Geschäftsberichts. Gleichermäßen wichtig ist in diesem Abschnitt die Vermittlung der Grundsätze für Ansatz, Bewertung und Ausweis der Jahresabschlussposten.

Auf den vermittelten Grundlagen basierend werden Aktiva und Passiva der Bilanz und die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung im Detail behandelt. Während die Aktiva und Passiva bezüglich Ansatz und Bewertung vertieft werden, befasst sich der Abschnitt über die Gewinn- und Verlustrechnung primär mit der Gewinnermittlung nach dem Gesamtkostenverfahren und dem Umsatzkostenverfahren.

Zur Vorbereitung auf die folgenden CUR-Module wird in die Möglichkeiten und Grenzen der formellen und materiellen Bilanzpolitik eingeführt.

Zu sämtlichen Abschnitten werden Übungsaufgaben zur Erarbeitung des Stoffs und des Verständnisses gemeinsam bzw. zur Vor- oder Nachbereitung bearbeitet. Das Gesamtmodul und die Inhalte der einzelnen Abschnitte werden abschließend in einer Fallstudie zur Bilanzpolitik vertieft, um die erarbeiteten Ergebnisse zu festigen.

3. Modul

Staatliche Regulierungen beeinflussen heute unternehmerische Entscheidungen mehr denn je. Eine hohe Bedeutung für die Wirtschaft hat dabei das nationale und internationale Steuerrecht. Mit diesem Themengebiet beschäftigt sich das Modul 3 „Unternehmensbesteuerung“.

Die Teilnehmer des Moduls sollen in die Lage versetzt werden, die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen und Konsequenzen von Managemententscheidungen zu analysieren. Zudem sollen sie exemplarisch steuerrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten kennen lernen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft wird Wert darauf gelegt, dass die Teilnehmer auch Grundkenntnisse des internationalen Steuerrechts erwerben. Es kann nicht Ziel sein, alle rechtlichen Details des komplexen Steuerrechts zu vermitteln. Vielmehr muss es darum gehen, ein Grundverständnis zu wecken, so dass später das Gespräch mit dem steuerlichen Berater erfolgreich geführt werden kann.

Das Modul teilt sich in drei Bereiche: Steuersystem in Deutschland, Ertragsteuern und Verkehrssteuern. Im ersten Block des Moduls wird das Steuersystem in Deutschland vorgestellt. Nach einer ökonomischen Begründung für die Erhebung von Steuern wird eine Einordnung des Steuerrechts in das deutsche Rechtssystem vorgenommen. Daran schließt sich ein Überblick über verschiedene Steuerarten an.

Im zweiten Block werden die Ertragsteuern eingehend behandelt. Dieser Block stellt den Schwerpunkt des Moduls 3 „Unternehmensbesteuerung“ dar. Zunächst wird die Einkommensteuer thematisiert. Dabei wird neben der Behandlung der Steuerpflicht, der Einkunftsarten und dem Zusammenspiel von Bemessungsgrundlage und Steuertarif insbesondere die steuerliche Gewinnermittlung behandelt. Als Methoden der Gewinnermittlung werden die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und der Betriebsvermögensvergleich vorgestellt. Dabei wird besonderer Wert auf die Behandlung praxisrelevanter Probleme gelegt. Für verschiedene Vermögensgegenstände, Verbindlichkeiten und Rückstellungen werden Ansatz- und Bewertungsfragen untersucht. Zentral ist dabei die Frage der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz. Dadurch ergeben sich enge Verbindungen zu anderen Modulen des CUR Executive Program.

Weiterhin werden die Körperschaft- und Gewerbesteuer behandelt, die Grundlage für die weiteren Analysen darstellen. Nach einer eingehenden Erläuterung dieser Steuerarten und ihrer Besonderheiten werden steuerliche Aspekte der Rechtsformwahl betrachtet. In diesem Zusammenhang werden die Steuerbelastungen von Mitunternehmensformen und Kapitalgesellschaften gegenübergestellt. Zudem werden hybride Rechtsformen wie die GmbH & Co. KG oder stille Gesellschaften behandelt. Im Rahmen von Vergleichsrechnungen werden die für Managemententscheidungen wichtigen Fragen der Rechtsformwahl und der steueroptimalen Finanzierung eines Unternehmens geklärt.

Der zweite Block schließt mit der Untersuchung der steuerlichen Folgen einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit. Da die Unternehmen immer mehr internationale Märkte nutzen, scheint es geboten, sich intensiv mit den damit verbundenen Fragestellungen zu beschäftigen. Im Wesentlichen werden dabei die Probleme und Lösungsmöglichkeiten einer Doppelbesteuerung, die Hinzurechnungsbesteuerung nach § 7 ff. AStG sowie die Problematik der Bestimmung und Anerkennung von Verrechnungspreisen behandelt. Dadurch werden die Teilnehmer sensibilisiert, bei ihren Entscheidungen in der

Praxis die steuerlichen Folgen nicht aus den Augen zu verlieren und vermeintlich vorteilhafte Strategien kritisch zu überdenken.

Zum Abschluss der Veranstaltung werden im dritten Block Verkehrssteuern behandelt. Dabei steht das Umsatzsteuersystem in Deutschland im Vordergrund.

Das Modul „Unternehmensbesteuerung“ enthält neben Vorlesungen, in die kleinere Praxisfälle eingestreut sind, zahlreiche Übungskomponenten, in denen der Vorlesungsstoff anhand von Fällen vertieft wird. Zur Übung werden den Teilnehmern zahlreiche Fallstudien ausgehändigt, deren Lösungen einerseits interaktiv erarbeitet werden, andererseits anhand ausführlicher Musterlösungen im Selbststudium zu erarbeiten sind.

4. Modul

Das vierte Modul besteht im Wesentlichen aus zwei Blöcken, von denen der erste Investitions- und Finanzierungsprobleme behandelt und der zweite das Planspiel OPEX beinhaltet.

Zunächst werden die klassischen Konzepte der Investitionsrechnung, im Besonderen die Kapitalwertmethode, der interne Zinsfuß, der Baldwin Zinssatz und Amortisationsrechnungen vorgestellt. Dabei spielt neben der Durchdringung dieser Konzepte vor allem die zu Grunde liegende Theorie eine große Rolle, da nur so die impliziten Prämissen und damit die Unterschiede der Investitionsrechnungsinstrumente sichtbar werden. Die Teilnehmer sollen in ihrer alltäglichen Berufspraxis Zahlen und Ergebnisse von Investitionsrechnungen kritisch hinterfragen können und in der Lage sein, passende Methoden auszuwählen und anpassen zu können.

Neben den klassischen Methoden werden das Konzept der DCF-Methode und der Vollständige Finanzplan behandelt. Auch in diesem Modul werden zu jedem vorgestellten Instrument bzw. Ansatz Lösungen zu Beispielen und Fallstudien gemeinsam erarbeitet.

Mit dem Unternehmensplanspiel OPEX werden folgende Lernziele verfolgt:

Die Teilnehmer sollen ihre beim Planspiel zu verfolgenden finanziellen Zielsetzungen und die daraus abgeleiteten Bereichsziele operational, d. h. nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug schriftlich festlegen und aufeinander abstimmen. Auf der Grundlage von festzulegenden langfristigen Strategiekonzepten müssen die Teilnehmer zielentsprechend planen und die operativen und taktischen Quartalsentscheidungen treffen.

Die finanziellen Zielsetzungen und Strategien sind im Spielverlauf ggf. an unerwartete einzel- und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen der OPEX-Welt anzupassen. Durch Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sollen Beziehungen zwischen den Folgen früherer Entscheidungen und den in jedem Planspielquartal anstehenden Entscheidungen von den Teilnehmern hergestellt werden. Dabei sind sowohl die Maßnahmen der Wettbewerber proaktiv und reaktiv als die Einflüsse von Saison und Konjunktur zu berücksichtigen. Im Planspiel werden die Teilnehmer angeregt, „interdisziplinär“ zu denken, da sich ihre Entscheidungen stets auf mehrere Unternehmensbereiche (Vorstandsressorts) und zwar unmittelbar und in der Zukunft auswirken. Mit dem Planspiel werden zugleich Einsichten in die Interdependenzen zwischen den betrieblichen Aufgabenbereichen vermittelt werden.

Die Planspielteilnehmer lernen, sich auf zielrelevante Entscheidungsgrößen zu konzentrieren, um dadurch effektiver und effizienter entscheiden zu können. Dabei soll die Nützlichkeit betriebswirtschaftlicher Instrumente, wie der Finanzplanung und der Deckungsbeitragsrechnung, durch intensive Anwendung im Spielverlauf verdeutlicht werden. Die Planspielteilnehmer werden zudem mit dem „Lesen“ von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung vertraut gemacht. Mit dem Planspiel wird insgesamt das in den anderen Blöcken vermittelte theoretische Wissen angewendet und vertieft.

5. Modul

Das fünfte Modul beinhaltet neben einem Block zur wertorientierten Unternehmensführung und Basel II die Vertiefung der Bilanzanalyse.

Der Block zur Wertorientierten Unternehmensführung greift die im ersten und vierten Modul erworbenen Kenntnisse der Controlling Instrumente und Ansätze auf und bettet sie in den Kontext der Wertorientierung ein. Die Shareholder Value Orientierung als bedeutende Strömung der letzten Jahrzehnte bildet dabei das Fundament auf dem neuere Instrumente wie z.B. der Cash Flow Return on Investment (CFROI) oder das Konzept des Economic Value Added (EVA). Die Teilnehmer sollen neben den eigentlichen Instrumenten auch deren Vor- und Nachteile kennen lernen und diese kritisch reflektieren. Die Unternehmensbewertung als fundamentales Instrument der Wertorientierung spielt hierbei eine große Rolle.

Während Wertorientierungskonzepte in der Regel von großen Unternehmen umgesetzt werden, stellt BASEL II auch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) vor Problemstellungen, die ohne ein spezifisches Controlling System nicht gelöst werden können. Dass die daraus erwachsenden Transparenzforderungen, die in den betroffenen Unternehmen Kosten verursachen, auch positive Wirkungen im Sinne von strategischer und operativer Steuerung haben können, wird in diesem Zusammenhang verdeutlicht.

Mit dem Veranstaltungsblock „Bilanzanalyse“ werden die in den Grundlagen zur Bilanzierung erworbenen Kenntnisse vertieft.

Bei der Bilanzanalyse erlernen die Teilnehmer, wie der Jahresabschluss und der Lagebericht methodisch mit dem Ziel analysiert werden können, um entscheidungsrelevante Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die künftige wirtschaftliche Entwicklung zu erhalten. Dabei werden zunächst die am häufigsten verwendeten Bilanzkennzahlen erläutert, dann werden konkrete Werte anhand von Geschäftsberichten dafür ermittelt. Anschließend wird die übliche Jahresabschluss-Kennzahlenbildung modifiziert, so dass es den Teilnehmern möglich ist, Bilanzpolitik-konterkarrierende bzw. Bilanzpolitik-neutralisierende Kennzahlen zu bilden. Damit erhält der Bilanzanalytiker eine bessere Sicht auf die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Im Einzelnen wird sowohl die finanzwirtschaftliche Situation als auch die erfolgswirtschaftliche Situation eines Unternehmens bilanzanalytisch detailliert betrachtet. Die finanzwirtschaftliche Situation wird anhand der Vermögensstruktur, der Kapitalstruktur und der horizontalen Bilanzstruktur untersucht. Auch die Liquiditätsanalyse ist zentraler Bestandteil dieses Lehrmoduls. Die erfolgswirtschaftliche Analyse umfasst die detaillierte Analyse von einzelnen Erfolgsquellen eines Unternehmens und von gängigen Renditekennzahlen sowie von Kennzahlensystem, wie das DuPont-Kennzahlenschema. Die Einzelanalysen werden abschließend zu einem Gesamturteil zusammengefasst, mit dem auch widersprüchliche Aussagen über Einzellagen zu einem aussagekräftigen Gesamturteil zusammengefasst werden können. Hier wird zum einen auf die traditionellen Verfahren der Bilanzanalyse und zum anderen auf die „modernen“ Verfahren eingegangen. Mit letzteren wird gezeigt, wie Kreditinstitute mit Hilfe von so genannten Bilanzratings Unternehmen zur Einhaltung der so genannten Basel II-Kriterien beurteilen. Alle Lerninhalte werden anhand von Fallstudien in Gruppenarbeiten vertieft.

6. Modul

Das sechste Modul umfasst im ersten Block Grundlagen des strategischen Managements und Reportings und im zweiten Block aktuelle Entwicklungen der internationalen und deutschen Rechnungslegungsstandards.

Das Schlagwort des strategischen Managements soll zunächst konkretisiert werden. Neben Umweltfaktoren, die strategische Entscheidungen beeinflussen können, werden wissenschaftliche und praxisorientierte Ansätze der strategischen Unternehmenssteuerung vorgestellt. Komparative Konkurrenzvorteile und deren Entstehung und Bedeutung spielen dabei eine zentrale Rolle.

Controlling Instrumente können Ihre Steuerungswirkung nur dann entfalten, wenn gewonnene Kennzahlen, Fakten oder Berichte auch die relevanten Empfänger erreichen. Dabei steht das interne Berichtswesen im Vordergrund. Neben der Berichtsgestaltung, also der grafischen, inhaltlichen und gestalterischen Aufbereitung Controlling-relevanter Inhalte haben dabei Eigenschaften und Bedürfnisse der Empfänger große Bedeutung.

Der zweite Block beschäftigt sich mit neuern Entwicklungen der Rechnungslegung: Am 19. Juli 2002 hat die EU die für alle allen Mitgliedstaaten unmittelbar geltende EU-Verordnung betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards (IAS- Verordnung) verabschiedet. Danach müssen alle in der EU ansässigen Unternehmen, deren Wertpapiere auf einem geregelten Markt zugelassen sind, ihren Konzernabschluss vom 01. Januar 2005 an nach den vom International Accounting Standard Board (IASB) veröffentlichten Rechnungslegungsstandards, den International Financial Reporting Standards (IFRS), aufstellen. Ziel der EU-Verordnung ist es, die Funktionsweise des Binnenmarkts zu verbessern. Zudem sollen die an den Finanzmärkten teilnehmenden Unternehmen Rechnungslegungsstandards anwenden, die international anerkannt sind.

Der IASB hat zum 01. April 2001 die Aufgaben des International Accounting Standard Committee (IASB) übernommen, das 1973 als privatrechtliche Vereinigung von den Berufsverbänden der wirtschaftsprüfenden Berufe Australiens, Kanadas, Frankreichs, Deutschlands, Japans, Mexikos, der Niederlande, Großbritanniens, Irlands sowie der USA gegründet wurde. Ziel der Arbeit des IASB ist es, im öffentlichen Interesse ein kapitalmarktorientiertes Rechnungslegungssystem zu entwickeln, das aus Rechnungslegungsstandards besteht, die qualitativ hochwertig, verständlich und durchsetzbar sind. Zudem soll der IASB die Nutzung und die angemessene Anwendung dieses Rechnungslegungssystems aktiv unterstützen und den internationalen Harmonisierungsprozess in der Rechnungslegung vorantreiben. Mit dem deutschen Gesetz BilReG vom 04. Dezember 2004 hat der deutsche Gesetzgeber § 315a HGB eingefügt, der gemeinsam mit der IAS-Verordnung vom 19. Juli 2002 einen neuen Rahmen für die Konzernrechnungslegung nach IFRS in Deutschland bildet.

Im sechsten Modul werden die Teilnehmer zunächst in die Grundlagen der internationalen Rechnungslegung und ihrer Unterschiede zur handelsrechtlichen Rechnungslegung nach HGB eingeführt. Der Schwerpunkt liegt hier in der Vermittlung der Entwicklung und Ausgestaltung der Rechnungslegungssysteme nach HGB und IFRS, sowie in der Zielsetzung und der konzeptionellen Ausgestaltung der Rechnungslegungssysteme. Darüber hinaus werden die Grundlagen des Bilanzansatzes, der Bewertung und des Ausweises in den Rechnungslegungssystemen IFRS und HGB vermittelt. Darauf aufbauend wird in einem zweiten Schritt umfassend die Bilanzierung des Vermögens, der Schulden und des

Eigenkapitals im internationalen Vergleich erörtert. Nach einer Erläuterung der Definitionsgrundsätze für Vermögenswerte, für Schulden und für das Eigenkapital werden die einzelnen Bilanzpositionen detailliert dargestellt und es werden Übungsaufgaben dazu besprochen. Anschließend werden wichtige Unterschiede zwischen deutschen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften verglichen. Den Teilnehmern werden besondere Bilanzpositionen und spezielle Berichtelemente vorgestellt. Außerdem werden aktuelle Entwicklungen bei den IFRS aufgegriffen und den handelsrechtlichen Vorschriften gegenübergestellt. Insgesamt wird den Teilnehmern mit diesem CUR-Modul ein tiefer und umfassender Einblick in die IFRS-Rechnungslegung vermittelt. Die Teilnehmer sollen in die Lage versetzt werden, internationale Bilanzierungsvorschriften anwenden sowie nach IFRS aufgestellte (Konzern-)Abschlüsse „lesen“ zu können.

7. Modul (nur Executive MBA „Business Management“)

Das siebte Modul umfasst primär den Bereich Marketing und darüber hinaus Elemente aus dem Führungsbereich, insbesondere Organisation, Projektmanagement und Kommunikation.

Da das Lernziel des Moduls nicht in einer Ausbildung von Funktionsexperten im Bereich Marketing (Produktmanagern) liegt, wird schwerpunktmäßig der nicht-funktionale Teil der Marketingdisziplin, das strategische Marketing behandelt. Über die Inhalte des strategischen Marketings, insbesondere in Abgrenzung zum strategischen Management, herrscht in der Literatur keine Einigkeit. In Anlehnung an Backhaus/Schneider wird hier strategisches Marketing als eine Geschäftsbereichsstrategie verstanden, die schwerpunktmäßig auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, in Münsteraner Terminologie Komparativen Konkurrenz Vorteilen (KKV), ausgerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund wird im Anschluss an eine Einordnung und Abgrenzung des so verstandenen strategischen Marketings zunächst das Konstrukt KKV ausführlich erörtert. Wesentliches Merkmal des KKV ist sein inhärentes Spannungsfeld aus Effektivitätszielen (den Kunden einen relativen Nettonutzenvorteil zu offerieren) und Effizienzzielen (das Marktangebot muss wirtschaftlich sein).

Nachdem dieses Spannungsfeld mit Hilfe von einigen Fallbeispielen verdeutlicht wurde, werden den Teilnehmer über Analogien zum (Spitzen)sport die drei marktstrategischen Dimensionen im Kontext des Managements von KKV vorgestellt: die Spielarena, das Spielverhalten und die Spielregeln. Grundlage des Managements von KKV ist zunächst ein Verständnis über die zugrunde liegende Spielarena, den relevanten Markt. Ohne eine genaue Analyse der Frage, wer eigentlich potenzielle Kunden und mögliche Wettbewerber sind, ist ein zielgerichtetes Management von KKV nicht möglich. In diesem Zusammenhang werden den Teilnehmern Methoden zur Abgrenzung des (sachlich) relevanten Marktes und zur anschließenden Marktsegmentierung vorgestellt.

Im Anschluss an die Definition der Spielarena stellt sich die Frage nach einer geeigneten Spielverhaltensweise. Typischerweise wird hier im Marketing zwischen Preis- und Qualitätsführerschaft unterschieden. Angesichts einer zunehmenden Beschleunigung in zahlreichen Lebensbereichen, gewinnt darüber hinaus der Faktor Zeit als eigenständige Profilierungsdimension an Bedeutung. Dementsprechend werden die Grundlagen der drei Spielverhaltensdimensionen Preis, Qualität und Zeit erläutert. Abschließend wird der Frage nachgegangen, ob es für ein Unternehmen sinnvoller ist, sich auf eine der drei Dimensionen zu spezialisieren oder eine Mischform anzustreben.

Anschließend werden die Spielregeln eines Marktes in ihrer Bedeutung für das Management von KKV beleuchtet. Dabei wird zwischen für alle Spieler verbindlichen, so genannten exogenen Regeln, und unverbindlichen Gesetzmäßigkeiten eines Marktes, den so genannten endogenen Regeln, unterschieden. Die Spezifika dieser beiden Regelformen für das Management von KKV werden anschließend herausgearbeitet.

Nachdem die drei marktstrategischen Dimensionen – auch unter Zuhilfenahme von Kurzfallstudien, z.B. zur Abgrenzung des relevanten Marktes – statisch betrachtet wurden, schließt die Veranstaltung mit einer Analyse der drei Dimensionen in einer dynamischen Perspektive. Dabei werden sowohl mögliche Veränderungen des relevanten Marktes als auch des Spielverhaltens sowie der Spielregeln vorgestellt und in ihren Auswirkungen auf die KKV-Position eines Unternehmens analysiert.