

# **Betriebswirtschaftslehre**

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

6., aktualisierte Auflage

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1</b>	<b>Unternehmen und Umwelt</b>
---------------	-------------------------------

## Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	35
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	35
1.1.2	Wirtschaftsgüter	37
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	39
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen	39
1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	40
1.1.3.3	Zusammenfassung	42
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	43
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	43
1.2.2	Betrieblicher Umsatzprozess	44
1.2.3	Steuerung des Problemlösungsprozesses	46
1.2.3.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	46
1.2.3.2	Steuerungsfunktionen	48
1.2.3.3	Zusammenfassung	49
1.2.4	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	50
1.2.5	Umwelt des Unternehmens	52
1.2.6	Zusammenfassung	57
1.3	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	58
1.3.1	Funktionelle Gliederung	58
1.3.2	Genetische Gliederung	59
1.3.3	Institutionelle Gliederung	60
1.3.4	Zusammenfassung	60

**Kapitel 2: Typologie des Unternehmens**

2.1	Gewinnorientierung	63
2.2	Branche	65
2.3	Grösse	67
2.4	Unternehmenswachstum	69
2.5	Technisch-ökonomische Struktur	69
2.6	Rechtsform	70
2.6.1	Einzelunternehmen und Gesellschaft	70
2.6.2	Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	71
2.6.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	75
2.6.4	Zusammenfassung	76
2.7	Unternehmenskooperationen	81
2.7.1	Ziele von Kooperationen	81
2.7.2	Merkmale von Unternehmenskooperationen	85
2.7.2.1	Produktionsstufe	85
2.7.2.2	Dauer der Kooperation	85
2.7.2.3	Kooperationsgrad	86
2.7.3	Formen von Unternehmensverbindungen	87
2.7.3.1	Partizipation	87
2.7.3.2	Konsortium	87
2.7.3.3	Kartell	88
2.7.3.4	Interessengemeinschaft	90
2.7.3.5	Joint-venture	91
2.7.3.6	Strategische Allianz	91
2.7.3.7	Konzern	93
2.7.4	Zusammenfassung	95
2.8	Standort des Unternehmens	96
2.8.1	Grad der geographischen Ausbreitung	97
2.8.2	Standortanalyse	99
2.8.2.1	Standortfaktoren	99
2.8.2.2	Standortwahl	103

**Kapitel 3: Unternehmensziele**

3.1	Zielbildung	105
3.2	Zielinhalt	106
3.2.1	Sachziele	106
3.2.1.1	Leistungsziele	107
3.2.1.2	Finanzziele	107
3.2.1.3	Führungs- und Organisationsziele	108
3.2.1.4	Soziale und ökologische Ziele	108
3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	110
3.2.2.1	Ökonomisches Prinzip	110
3.2.2.2	Produktivität	110
3.2.2.3	Wirtschaftlichkeit	111
3.2.2.4	Gewinn und Rentabilität	111
3.2.3	Zusammenfassung	112

3.3 Dimensionen der Ziele	113
3.3.1 Zielausmass und Zielmasstab	114
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	115
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	115
3.4 Zielbeziehungen	116
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	116
3.4.2 Haupt- und Nebenziele	118
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele	118
<b>Kapitel 4: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft</b>	
4.1 Merkmale der Wissenschaft	119
4.1.1 Einleitung	119
4.1.2 Forschungsobjekt	121
4.1.2.1 Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt	121
4.1.2.2 Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre	122
4.1.2.3 Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	122
4.1.3 Forschungsziele	123
4.1.4 Forschungsmethodik	125
4.1.4.1 Empirisches Vorgehen	125
4.1.4.2 Denklgisches Vorgehen	128
4.1.5 Forschungsergebnisse	130
4.1.5.1 Deskriptive Aussagen	130
4.1.5.2 Explikative Aussagen	131
4.1.5.3 Normative Aussagen	131
4.1.5.4 Technologische Aussagen	133
4.1.6 Zusammenfassung	134
4.2 Wissenschaftsverständnis einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre	134
4.3 Entwicklung einer Wissenschaft	138
4.3.1 Ansatz von Thomas S. Kuhn	138
4.3.2 Paradigma	139
4.3.3 Phasen der Wissenschaft	143
4.3.3.1 Normalwissenschaft	143
4.3.3.2 Krisenzeiten	143
4.3.3.3 Wissenschaftliche Revolutionen	144
4.3.3.4 Zusammenfassung	144
<b>Kapitel 5: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre</b>	
5.1 Einleitung	147
5.2 Wegbereiter und Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre	149
5.2.1 Eugen Schmalenbach	149
5.2.2 Wilhelm Rieger	153
5.2.3 Heinrich Nicklisch	155
5.3 Faktortheoretischer Ansatz	157
5.4 Entscheidungsorientierter Ansatz	160
5.5 Systemorientierter Ansatz	165
Literaturhinweise	171

Teil 2	Marketing	
<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>		
1.1	Einleitung	175
1.1.1	Marketing als Denkhaltung	176
1.1.1.1	Phase der Produktionsorientierung	176
1.1.1.2	Phase der Verkauforientierung	176
1.1.1.3	Phase der Marktorientierung	177
1.1.1.4	Phase der Umweltorientierung	178
1.1.1.5	Phase des Customer Relationship Managements (CRM)	175
1.1.1.6	Zusammenfassung	180
1.1.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	180
1.1.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	180
1.1.2.2	Marketing-Management	183
1.2	Markt	183
1.2.1	Merkmale des Marktes	183
1.2.2	Marktpartner	185
1.2.3	Konsumentenverhalten	187
1.2.3.1	Typen von Kaufentscheidungen	187
1.2.3.2	Modelle des Konsumentenverhaltens	188
1.2.4	Marktsegmentierung	191
1.2.5	Marktgrößen	194
1.2.5.1	Überblick	194
1.2.5.2	Marktvolumen und Marktpotential	196
1.2.5.3	Marktanteil	195
<b>Kapitel 2: Marktforschung</b>		
2.1	Einleitung	201
2.2	Methoden der Marktforschung	205
2.2.1	Datenquellen	205
2.2.1	Erhebungstechniken	207
2.2.2.1	Befragung	207
2.2.2.2	Beobachtung	211
2.2.2.3	Test	212
2.2.3	Auswahlverfahren der Informationsträger	215
2.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	216
2.3	Absatzprognosen	218
2.3.1	Überblick	218
2.3.2	Absatzprognosemethoden	219
2.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	221
<b>Kapitel 3: Produktpolitik</b>		
3.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	223
3.1.1	Gestaltung des Absatzprogramms	223
3.1.2	Produktgestaltung	227
3.1.2.1	Produktnutzen	227
3.1.2.2	Kundendienst	229
3.2	Produktpolitische Möglichkeiten	230

3.3	Produktlebenszyklus	232
3.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	232
3.3.2	Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	234
3.4	Produktentwicklung	236
3.4.1	Ziele und Bedeutung der Produktentwicklung	236
3.4.2	Produktideen	238
3.4.2.1	Ideenquellen	238
3.4.2.2	Ideensuche	239
3.4.2.3	Auswahl von Ideen	240
3.4.3	Entwicklung	241
3.4.3.1	Produkt- und Projektdefinition	242
3.4.3.2	Konstruktionstechnische Entwicklung	243
3.4.3.3	Prototyp	245
3.4.3.4	Produktionsvorbereitung	245
3.4.4	Produkteinführung	246

#### **Kapitel 4: Distributionspolitik**

4.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	247
4.2	Absatzweg	250
4.2.1	Direkter und indirekter Absatz	250
4.2.2	Franchising	252
4.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	254
4.3	Absatzorgane	256
4.3.1	Übersicht	256
4.3.2	Absatzorgane des Handels	257
4.3.2.1	Funktionen des Handels	257
4.3.2.2	Einzelhandel	259
4.3.2.3	Grosshandel	263
4.3.2.4	Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	265
4.3.2	Zusammenfassung	267
4.4	Physische Distribution	268
4.4.1	Physische Distribution als Teil der Logistik	268
4.4.1	Ziel der physischen Distribution	269
4.4.3	Komponenten der physischen Distribution	271
4.4.3.1	Auftragsabwicklung	271
4.4.3.2	Lagerwesen	272
4.4.3.3	Transportwesen	273

#### **Kapitel 5: Konditionenpolitik**

5.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	275
5.2	Preispolitik	276
5.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	276
5.2.2	Preistheorie	277
5.2.2.1	Grundlagen	277
5.2.2.2	Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur	284
5.2.2.3	Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)	287

5.2.2.4	Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten) .....	289
5.2.2.5	Beurteilung der Preistheorie .....	292
5.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung .....	293
5.2.3.1	Kostenorientierte Preisbestimmung .....	294
5.2.3.2	Gewinnorientierte Preisbestimmung .....	295
5.2.3.3	Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip) .....	298
5.2.3.4	Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung .....	298
5.2.4	Preispolitische Strategien .....	299
5.2.4.1	Überblick über preispolitische Strategien .....	299
5.2.4.2	Formen der Preisdifferenzierung .....	301
5.2.5	Auswirkungen von Preisveränderungen .....	304
5.2.5.1	Preissenkungen .....	304
5.2.5.2	Preiserhöhungen .....	305
5.2.6	Preisgestaltung im Produkt-Mix .....	306
5.3	Rabattpolitik .....	308
5.4	Transportbedingungen .....	310
<b>Kapitel 6: Kommunikationspolitik</b>		
6.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld .....	313
6.2	Public Relations .....	314
6.3	Werbung .....	316
6.3.1	Funktionen der Werbung .....	316
6.3.2	Arten der Werbung .....	318
6.3.3	Werbekonzept .....	319
6.3.3.1	Zielgruppe .....	320
6.3.3.2	Werbeziele .....	322
6.3.3.3	Werbebotschaft .....	322
6.3.3.4	Werbemedien .....	323
6.3.3.5	Werbeperiode .....	325
6.3.3.6	Werbudget .....	327
6.3.4	Werbeerfolgskontrolle .....	331
6.4	Verkaufsförderung .....	332
6.5	Persönlicher Verkauf .....	334
<b>Kapitel 7: Marketing-Mix</b>		
7.1	Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix .....	339
7.2	Bestimmung des optimalen Marketing-Mix .....	341
7.2.1	Heuristische Problemlösung .....	341
7.2.2	Analytische Problemlösung .....	342
Literaturhinweise .....		345

Teil 3	Material- und Produktionswirtschaft	
	Kurt Hässig	
	<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>	
1.1	Die wichtigsten Prinzipien industrieller Produktion	350
1.1.1	Arbeitsteilung und Spezialisierung	351
1.1.2	Babbage-Prinzip	351
1.1.3	Mechanisierung und Organisation	352
1.1.4	Automation	352
1.2	Historische Entwicklung der Material- und Produktionswirtschaft	353
1.2.1	Überblick	353
1.2.2	1750–1850: Handarbeit und erste Mechanisierungen	353
1.2.3	1850–1890: Durchbruch der industriellen Revolution	354
1.2.4	1890–1920: Durchbruch der Massenfertigung	354
1.2.5	1920–1970: Durchbruch des Scientific Managements	355
1.2.6	Ab 1970: Mikroelektronik und Automation	356
1.3	Neue Trends in der Material- und Produktionswirtschaft	356
1.3.1	Globalisierung und Internationalisierung der Produktion	357
1.3.2	Just-in-time und Lean Production (Schlanke Produktion)	358
1.3.3	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	359
1.3.4	Technologieperspektiven	361
1.3.5	Design und Qualität der Produkte	362
1.3.6	Aktuelle Trends in der Beschaffung	363
1.3.7	Berücksichtigung der menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse	364
1.3.8	Logistische Betrachtungsweise	365
1.4	Einordnung der Material- und Produktionswirtschaft ins Unternehmen	365
1.4.1	Erste Ebene: Unternehmen und Umwelt	366
1.4.2	Zweite Ebene: Gesamtlogistisches System	367
1.4.3	Dritte Ebene: Material- und Produktionswirtschaft	368
1.4.4	Vierte Ebene: Grobstruktur der Logistik, der Produktion und anderer Bereiche	370
1.4.5	Fünfte Ebene: Modellierung logistischer Prozesse und der Produktion	372
1.5	Zusammenfassung	373
	<b>Kapitel 2: Materialwirtschaft</b>	
2.1	Gegenstand und Bedeutung der Materialwirtschaft	375
2.1.1	Gegenstand der Materialwirtschaft	376
2.1.2	Bedeutung der Materialwirtschaft	377
2.2	Grundlagen der Materialwirtschaft	378
2.2.1	Material	378
2.2.2	Materialwirtschaft und ihre Hauptaufgaben	380
2.2.3	Abgeleitete Aufgaben der Materialwirtschaft	382
2.2.3.1	Eingliederung der Materialwirtschaft	382
2.2.3.2	Aufgaben auf Managementebene	384
2.2.3.3	Aufgaben auf Abteilungsebene	385
2.2.3.4	Aufgaben auf Fabrikebene	386
2.2.4	Ziele der Materialwirtschaft	387
2.2.4.1	Ziele für die Bereitstellung	388
2.2.4.2	Ziele für Kostensenkungen	388

2.2.4.3	Ziele für das Recycling und die Entsorgung	389
2.2.4.4	Ziele zur Unterstützung der betrieblichen Wertschöpfung	389
2.3	Lagerhaltung	390
2.3.1	Lager, Lagerbestände und Lagerfunktionen	391
2.3.2	Lagerort	393
2.4	Technische Systeme in der Materialwirtschaft	394
2.4.1	Lagereinrichtungen	394
2.4.2	Transport- und Handhabungseinrichtungen	395
2.4.3	Hard- und Software	395
2.5	Grundlegende Entscheide für die Materialbereitstellung	396
2.5.1	Nachfrage und Bedarf	396
2.5.2	Make-or-buy-Entscheide	398
2.5.3	Festlegung von Entscheidungs- und Handlungsschwerpunkten	400
2.5.3.1	Einleitung	400
2.5.3.2	ABC-Analyse	400
2.5.3.3	XYZ-Analyse	402
2.5.3.4	Kombinierte Anwendung der ABC- und XYZ-Analyse	403
2.5.3.5	Klassifizierung nach weiteren Merkmalen	404
2.5.4	Prinzipien der Materialbereitstellung	404
2.5.4.1	Einzelbeschaffung bei Bedarf (order-to-make)	405
2.5.4.2	Beschaffung auf Vorrat (order-to-stock)	405
2.5.4.3	Just-in-time-Beschaffung	406
2.6	Grundlagen der Materialbeschaffungsplanung	407
2.6.1	Grundlegende Informationen	407
2.6.1.1	Exponentielle Glättung	408
2.6.1.2	Wiederbeschaffungszeiten	410
2.6.1.3	Mengenunabhängige Kosten einer Bestellung	410
2.6.1.4	Lager- und Handhabungskosten	411
2.6.1.5	Kapitalkosten	411
2.6.1.6	Fehlmengenkosten	411
2.6.2	Elementare Lagerhaltungsentscheide	412
2.6.2.1	Bestimmung der Bestellmengen	412
2.6.2.2	Bestimmung der Sicherheitsbestände	417
2.7	Reaktive Modelle der Beschaffungsplanung	419
2.7.1	Bestellpunktmodell	420
2.7.2	Bestellrhythmusmodell	423
2.7.3	Weitere Modelle	426
2.8	Planungsmodelle der Materialbeschaffung	427
2.8.1	Einfache Planungsmodelle	427
2.8.2	Materialbedarfsplanung	429
2.8.2.1	Einleitung	429
2.8.2.2	Stücklisten und Stücklistenauflösung	429
2.8.2.3	Bestimmung der Beschaffungszeitpunkte mit Hilfe der Netzplantechnik	433
2.8.2.4	Materialbedarfsplanung in industriellen Betrieben	438
2.9	Einsatz von Modellen in der Materialbeschaffung	442
2.10	Vollzug der Materialbeschaffung	444
2.10.1	Einleitung	444
2.10.2	Informationswesen	445

2.10.2.1	Interne Informationen	445
2.10.2.2	Externe Informationen	446
2.10.3	Traditioneller Beschaffungsvorgang	447
2.10.3.1	Planung des Einkaufs	447
2.10.3.2	Bestellung bzw. Vertragsabschluss	450
2.10.3.3	Beschaffungskontrolle	450
2.10.4	Just-in-time-Beschaffung	450
2.11	Kontrolle der Materialbereitstellung	452
2.12	Zusammenfassung	454

**Kapitel 3: Produktionswirtschaft**

3.1	Gegenstand und Bedeutung der Produktionswirtschaft	455
3.1.1	Gegenstand der Produktionswirtschaft	456
3.1.2	Bedeutung der Produktionswirtschaft	457
3.2	Grundlagen der Produktionswirtschaft	457
3.2.1	Produktion und Fertigung	458
3.2.1.1	Begriffe	458
3.2.1.2	Produktionsfaktoren	459
3.2.1.3	Operationen und Prozesse	460
3.2.1.4	Wertschöpfung	460
3.2.2	Produktionswirtschaft und ihre Hauptaufgaben	461
3.2.3	Abgeleitete Aufgaben der Produktionswirtschaft	462
3.2.3.1	Produktionswirtschaft aus betriebswirtschaftlicher Sicht	462
3.2.3.2	Aufgaben auf Managementebene	463
3.2.3.3	Aufgaben auf Abteilungsebene	466
3.2.3.4	Aufgaben auf Fabrikebene	473
3.2.4	Ziele der Produktionswirtschaft	474
3.2.4.1	Ziele für die Bereitstellung	475
3.2.4.2	Wirtschaftliche Ziele	478
3.2.4.3	Ziele für das Recycling und die Entsorgung	479
3.2.4.4	Ziele für die Unterstützung anderer Bereiche	479
3.3	Technische Systeme in der Produktionswirtschaft	480
3.3.1	Einleitung	480
3.3.2	Werkzeugmaschinen	480
3.3.3	Flexible Fertigung	481
3.3.4	Roboter	482
3.3.5	Hard- und Software zur Steuerung der technischen Systeme	482
3.3.6	Wirtschaftlichkeit technischer Systeme	483
3.4	Grundlegende Entscheide für die Produktionswirtschaft	483
3.4.1	Produkte und Produktmengen	484
3.4.2	Physische Systeme	486
3.4.2.1	Standorte und Gebäude	486
3.4.2.2	Architektur der Gebäude	489
3.4.2.3	Technologien	490
3.4.2.4	Kapazität und Maschinen	492
3.4.3	Güterfluss	494
3.4.3.1	Beziehungen zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten	494
3.4.3.2	Make-or-buy und vertikale Integration	496
3.4.3.3	Organisation der Fertigung	497
3.4.4	Planungs- und Entscheidungssysteme	504

3.5	Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	505
3.5.1	Begriff und Überblick	506
3.5.2	PPS-Systeme und Unternehmensplanung	507
3.5.2.1	Grobplanung	507
3.5.2.2	Planung der Bedarfsmengen	508
3.5.3	Materialbedarfsplanung	509
3.5.3.1	Überblick	509
3.5.3.2	Losgrößen und Vorlaufzeiten	510
3.5.3.3	Resultate und iterativer Einsatz	511
3.5.4	Kapazitätsplanung	513
3.5.4.1	Überblick	513
3.5.4.2	Fertigungseinrichtungen und Arbeitspläne	514
3.5.4.3	Logik und Resultate der Kapazitätsplanung	516
3.5.4.4	Iterativer Einsatz	518
3.5.5	Produktionssteuerung	520
3.5.5.1	Einleitung	520
3.5.5.2	Probleme der Produktionssteuerung	521
3.5.5.3	Ablauf der Produktionssteuerung	522
3.5.6	Zusammenfassung	524

#### **Kapitel 4: Anhang: Modelle, lineare Programmierung und Simulation**

4.1	Modelle	525
4.1.1	Modellbegriff	525
4.1.2	Bedeutung und Zweck von Modellen	526
4.1.3	Darstellungsformen von Modellen	527
4.2	Lineare Programmierung (LP)	527
4.2.1	Beispiel	527
4.2.2	Lösung	528
4.3	Simulation	530
4.3.1	Begriff	530
4.3.2	Diskrete Simulation	531
4.3.3	Kontinuierliche Simulation	532
4.4	Schlussbemerkungen	535
	Literaturhinweise	537

<b>Teil 4</b>	<b>Rechnungswesen</b>
---------------	-----------------------

Aldo Schellenberg · Jean-Paul Thommen

#### **Kapitel 1: Grundlagen**

1.1	Einleitung	541
1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens	542
1.2.1	Überblick Finanzbuchhaltung	543
1.2.2	Überblick Betriebsbuchhaltung	543
1.2.3	Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	544
1.2.4	Zusammenfassung	546

1.3 Budgetierung und Business-Plan .....	546
1.3.1 Budgetierung .....	546
1.3.2 Business-Plan .....	549

## **Kapitel 2: Finanzbuchhaltung**

2.1 Einleitung .....	551
2.2 Gesetzliche Vorschriften zur kaufmännischen Buchführung .....	554
2.2.1 Allgemeine Buchführungsvorschriften .....	555
2.2.1.1 Pflicht zur Buchführung (Art. 957 OR) .....	555
2.2.1.2 Pflicht zur Erstellung von Inventar, Bilanz und Erfolgsrechnung (Art. 958 OR) .....	556
2.2.1.3 Allgemeine Buchführungsgrundsätze: Bilanzwahrheit und -klarheit (Art. 959 OR) .....	556
2.2.1.4 Allgemeine Bewertungsregel (Art. 960 OR) .....	558
2.2.1.5 Weitere Bestimmungen (Art. 961 bis Art. 964 OR) .....	559
2.2.2 Buchführungsvorschriften des Aktienrechtes .....	560

## **Kapitel 3: Bilanz**

3.1 Definitionen .....	561
3.1.1 Betriebswirtschaftliche Interpretation von Aktiven und Passiven .....	561
3.1.2 Praxisorientierte Interpretation von Aktiven und Passiven .....	563
3.2 Grundfragen der Bilanzierung .....	563
3.2.1 Das Problem der Bilanzierungsfähigkeit .....	564
3.2.2 Das Problem der Bewertung von Aktiven und Passiven .....	565
3.2.2.1 Handelsbilanz .....	565
3.2.2.2 Steuerbilanz .....	566
3.2.2.3 Interne Bilanz .....	567
3.3 Gliederung der Aktiv- und Passivseite der Bilanz .....	567
3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen .....	567
3.3.1.1 Umlaufvermögen .....	568
3.3.1.2 Anlagevermögen .....	568
3.3.2 Fremd- und Eigenkapital .....	569
3.3.2.1 Fremdkapital .....	570
3.3.2.2 Eigenkapital .....	570
3.3.3 Betriebswirtschaftliche Gliederung der Bilanz .....	571
3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten .....	573

## **Kapitel 4: Erfolgsrechnung**

4.1 Definitionen .....	577
4.2 Betriebswirtschaftliche Interpretation der Erfolgsrechnung .....	580
4.3 Betriebswirtschaftliche Gliederung der Erfolgsrechnung .....	581
4.4 Buchungsregeln für Erfolgskonten .....	585

## **Kapitel 5: Buchführung und Jahresabschluss in der doppelten Buchhaltung**

5.1 Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung .....	587
5.2 Kontenplan und Kontenrahmen .....	589

5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	591
5.3.1	Transitorische Aktiven	591
5.3.2	Transitorische Passiven	593
5.4	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	594
5.4.1	Ausgangslage	594
5.4.2	Wertberichtigungen	597
5.4.2.1	Abschreibungen	597
5.4.2.2	Delkredere	604
5.4.3	Rückstellungen	606
5.4.4	Stille Reserven	608
5.4.4.1	Bildung stiller Reserven	608
5.4.4.2	Auflösung stiller Reserven	610
<b>Kapitel 6: Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung</b>		
6.1	Bereinigung und Bewertung	613
6.1.1	Zweck einer Bereinigung und Bewertung	613
6.1.2	Betriebswirtschaftliche Bewertung der Aktiven und Passiven	615
6.1.3	Betriebswirtschaftliche Bereinigung der Erfolgsrechnung	616
6.2	Beurteilung und Auswertung von Bilanz und Erfolgsrechnung	616
6.2.1	Analyse der Vermögensstruktur	617
6.2.1.1	Grobanalyse	617
6.2.1.2	Analyse der einzelnen Aktivpositionen	618
6.2.2	Analyse der Kapitalstruktur und der Deckungsverhältnisse	621
6.2.2.1	Analyse des Fremdkapitals	622
6.2.2.2	Analyse des Eigenkapitals	624
6.2.2.3	Deckungsgrade	625
6.2.3	Analyse der Liquidität	626
6.2.4	Analyse der Ertragslage	627
6.2.4.1	Umsatzbezogene Kennzahlen/Umsatzanalyse	627
6.2.4.2	Aufwand- und Ertragsstruktur	629
6.2.4.3	Rentabilität	631
6.2.5	Du Pont-Kennzahlensystem der Unternehmensanalyse	634
<b>Kapitel 7: Mittelflussrechnung</b>		
7.1	Ziele und Bedeutung der Mittelflussrechnung	637
7.2	Idee der Fondsrechnung	638
7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen	640
7.3.1	Bedeutung des Nettoumlaufvermögens	640
7.3.2	Liquiditätsnachweis	642
7.3.3	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	643
7.3.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	645
7.3.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	645
7.3.4.2	Gliederung nach Umsatz-, Investitions- und Finanzierungsbereich	646
7.3.5	Cash-flow	648
<b>Kapitel 8: Betriebsbuchhaltung</b>		
8.1	Grundlagen	655
8.1.1	Aufgabe der Betriebsbuchhaltung	655
8.1.2	Kosten als Gegenstand der Betriebsbuchhaltung	656
8.1.3	Gliederung der Betriebsbuchhaltung	657

8.2	Kostenartenrechnung	659
8.2.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung	659
8.2.2	Verrechnung der Kostenarten	660
8.2.2.1	Einzelkosten	660
8.2.2.2	Gemeinkosten	660
8.3	Kostenstellenrechnung	661
8.3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	661
8.3.2	Abrechnung der Kostenstellen	662
8.4	Kostenträgerrechnung	664
8.5	Kostenrechnungssysteme	666
8.6	Kalkulation	668
8.7	Betriebsbuchhaltung als Führungsinstrument	668
8.7.1	Planung und Koordinierung der innerbetrieblichen Tätigkeiten	669
8.7.2	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	669
8.7.3	Mitarbeitermotivation	670
8.7.4	Kontrolle der innerbetrieblichen Tätigkeiten	670

**Kapitel 9: Kostentheoretische Grundlagen**

9.1	Kosteneinflussfaktoren	671
9.2	Kostenkategorien	674
9.3	Kostendimensionen	677
9.4	Produktions- und Kostenfunktionen	678
9.4.1	Allgemeine Produktions- und Kostenfunktionen	678
9.4.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	680
9.4.2.1	Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A	680
9.4.2.2	Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A	682
9.4.2.3	Beurteilung	685
9.5	Kostenverläufe bei Beschäftigungsschwankungen	685
9.5.1	Kostenverläufe bei unverändertem Potentialfaktorbestand	685
9.5.2	Kostenverläufe bei verändertem Potentialfaktorbestand (Betriebsgrößenvariation)	688
	Literaturhinweise	691

<b>Teil 5</b>	<b>Finanzierung</b>
---------------	---------------------

**Kapitel 1: Grundlagen**

1.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	695
1.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	695
1.1.2	Kapital und Vermögen	696
1.1.3	Finanzierung und Investierung	698
1.2	Systematisierung der Finanzierung	699
1.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	702
1.4	Finanzmanagement	704
1.4.1	Finanzplanung	705
1.4.1.1	Kapitalbedarfsrechnung	707

1.4.1.2	Langfristige Finanzpläne	709
1.4.1.3	Kurzfristige Finanzpläne	710
1.4.2	Finanzkontrolle	712
1.4.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle	712
1.4.2.2	Statische und dynamische Finanzkontrolle	712
<b>Kapitel 2: Beteiligungsfinanzierung</b>		
2.1	Einleitung	719
2.2	Aktienkapital und Partizipationskapital	721
2.2.1	Aktienkapital	721
2.2.2	Ausgestaltung der Aktien	722
2.2.3	Partizipationskapital	725
2.3	Kapitalerhöhung	726
2.3.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	726
2.3.2	Rechtsvorschriften	727
2.3.3	Emissionsbedingungen	728
2.3.4	Bezugsrechte	730
2.3.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	732
2.3.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	734
2.4	Emission von Genussscheinen	736
2.5	Going Public	736
2.5.1	Begriff	736
2.5.2	Gründe eines Going Public	739
2.5.3	Voraussetzungen für ein Going Public	740
2.5.4	Planung und Durchführung eines Going Public	741
2.5.5	Probleme und Gefahren eines Going Public	742
<b>Kapitel 3: Innenfinanzierung</b>		
3.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	747
3.2	Selbstfinanzierung	752
3.2.1	Motive der Selbstfinanzierung	752
3.2.2	Formen der Selbstfinanzierung	754
3.2.3	Dividendenpolitik	754
<b>Kapitel 4: Kreditfinanzierung</b>		
4.1	Einleitung	757
4.2	Kurzfristiges Fremdkapital	758
4.2.1	Lieferantenkredit	758
4.2.2	Kundenkredit	759
4.2.3	Bankkredit	760
4.2.3.1	Kontokorrentkredit	760
4.2.3.2	Diskontkredit und Akzeptkredit	761
4.2.4	Forfaitierung	763
4.2.5	Factoring	765
4.3	Mittelfristiges Fremdkapital	768
4.3.1	Darlehen	768
4.3.2	Kassascheine (Kassaobligationen)	769

4.4	Langfristiges Fremdkapital	769
4.4.1	Hypothekendarlehen	769
4.4.2	Obligationenanleihen	770
4.4.2.1	Gewöhnliche Anleihen	770
4.4.2.2	Wandelanleihen	772
4.4.2.3	Optionsanleihen	774
4.5	Leasing	776
4.5.1	Begriff und Arten des Leasings	776
4.5.2	Abwicklung des Leasings	778
4.5.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasings	779

### Kapitel 5: Optimale Finanzierung

5.1	Einleitung	781
5.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	783
5.2.1	Kostenoptimale Kapitalstruktur	783
5.2.2	Modelle zur kostenoptimalen Kapitalstruktur	789
5.2.2.1	Voraussetzungen	789
5.2.2.2	Traditionelles Modell	790
5.2.2.3	Modigliani/Miller-Modell	792
5.2.2.4	Beurteilung der theoretischen Modelle	793
5.3	Ausrichtung auf die Liquidität	794
5.3.1	Liquidität und Illiquidität	794
5.3.2	Finanzierungsregeln	795
5.3.2.1	Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	795
5.3.2.2	Verhältnis Vermögen zu Kapital	796
5.4	Weitere Finanzierungskriterien	797
5.4.1	Risikogerechte Finanzierung	797
5.4.2	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	797
5.4.3	Bewahrung der Verfügungsmacht	798
5.4.4	Finanzimage	799
5.5	Zusammenfassung	800

### Kapitel 6: Derivative Finanzinstrumente

Hansjörg Herzog · Jürg Roth

6.1	Einführung	801
6.1.1	Begriff Derivat	801
6.1.2	Entwicklungsgeschichte der Finanzmarktderivate	802
6.2	Grundtypen derivativer Instrumente	803
6.2.1	Termingeschäfte	803
6.2.1.1	Grundstruktur	803
6.2.1.2	Swaps	806
6.2.2	Optionen	807
6.3	Derivatmärkte	813
6.3.1	Standardisierte und massgeschneiderte Produkte	814
6.3.1.1	Standardisierte Produkte	814
6.3.1.2	Massgeschneiderte Kontrakte (OTC)	815
6.3.2	Volkswirtschaftlicher Nutzen von Finanzmarktderivaten	815

6.4	Anwendungen von Finanzmarktderivaten	816
6.4.1	Übersicht über die Anwendungsmöglichkeiten	816
6.4.2	Risikomanagement mit derivativen Instrumenten	817
6.4.2.1	Einbindung in Finanzstrategie	817
6.4.2.2	Anwendungsgrundsätze bei Derivaten	818
6.4.2.3	Anwendungsbeispiele	820
6.5	Zusammenfassung und Beurteilung	824
6.6	Glossarium	825
	Literaturhinweise	829

<b>Teil 6</b>	<b>Investition</b>
---------------	--------------------

### **Kapitel 1: Grundlagen**

1.1	Einleitung	833
1.1.1	Begriff	833
1.1.2	Arten von Investitionen	834
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	835
1.2	Problemlösungsprozess der Investition	837
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	840
1.3.1	Investitionsplanung	840
1.3.2	Investitionsentscheidung	843
1.3.3	Realisierung von Investitionen	844
1.3.4	Investitionskontrolle	846

### **Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren**

2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	849
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	851
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	851
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	854
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	858
2.2.4	Amortisationsrechnung	859
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	861
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	862
2.3.1	Einleitung	862
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	865
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	868
2.3.4	Annuitätenmethode	869
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	870
2.3.6	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	871

### **Kapitel 3: Unternehmensbewertung**

3.1	Einleitung	873
3.2	Grundlagen der Bewertungsmethoden	877
3.2.1	Substanzwert	877
3.2.2	Ertragswert	879
3.2.3	Goodwill	880

3.3	Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	882
3.3.1	Substanzwertmethode	882
3.3.2	Ertragswertmethode	882
3.3.3	Mittelwertverfahren	885
3.3.4	Übergewinnverfahren	886
3.3.5	Discounted Cash-flow-Methode	887
3.3.6	Economic Value Added	893
3.3.7	Cash-flow Return On Investment	894
3.3.8	Multiplikatormodelle	895
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	897
	Literaturhinweise	899

<b>Teil 7</b>	<b>Personal</b>	
<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>		
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	903
1.2	Menschenbilder	905
1.2.1	Einleitung	905
1.2.2	Scientific Management	908
1.2.3	Human-Relations-Bewegung	910
1.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	912
1.3	Entwicklung des Personalbereichs	915
1.4	Problemlösungsprozess im Personalbereich	915
1.5	Personalmanagement	918
<b>Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung</b>		
2.1	Einleitung	919
2.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	922
2.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	922
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	926
2.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	927
2.3.1	Arbeitsanalyse	927
2.3.2	Stellenbeschreibung	928
2.3.3	Anforderungsprofile	931
<b>Kapitel 3: Personalbeschaffung</b>		
3.1	Einleitung	933
3.2	Personalwerbung	934
3.3	Personalauswahl	936
3.3.1	Beurteilungsverfahren	936
3.3.2	Auswahlmethoden	938
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	938
3.3.2.2	Interview	938
3.3.2.3	Testverfahren	939
3.3.2.4	Assessment Center	942

**Kapitel 4: Personaleinsatz**

4.1	Einleitung	943
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	944
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	945
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	946
4.4.1	Arbeitsteilung	946
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	950
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	951

**Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung**

5.1	Einleitung	953
5.2	Motivationstheorien	955
5.2.1	Einleitung	955
5.2.2	Inhaltstheorien	957
5.2.2.1	Theorie von Maslow	957
5.2.2.2	Theorie von Herzberg	960
5.2.3	Prozesstheorien	962
5.2.3.1	Theorie von Porter/Lawler	962
5.2.3.2	Theorie von Adams	964
5.3	Monetäre Anreize	967
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	967
5.3.2	Arbeitsbewertung	969
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	969
5.3.2.2	Summarische Methoden	971
5.3.2.3	Analytische Verfahren	973
5.3.2.4	Lohnsatzdifferenzierung	976
5.3.3	Leistungsbewertung	977
5.3.4	Lohnformen	979
5.3.4.1	Zeitlohn	979
5.3.4.2	Akkordlohn	980
5.3.4.3	Prämienlohn	983
5.3.5	Betriebliche Sozialleistungen	984
5.3.6	Betriebliches Vorschlagswesen	985
5.4	Nichtmonetäre Anreize	988
5.4.1	Überblick	988
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	989

**Kapitel 6: Personalentwicklung**

6.1	Einleitung	991
6.2	Laufbahnplanung	992
6.3	Aus- und Weiterbildung	993

**Kapitel 7: Personalfreistellung**

7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	995
7.2	Personalfreistellungsmassnahmen	997
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	998
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	998

Literaturhinweise	1001
-------------------	------

<b>Teil 8</b>	<b>Organisation</b>
---------------	---------------------

**Kapitel 1: Grundlagen**

1.1	Einleitung	1005
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	1005
1.1.2	Begriff Organisation	1006
1.1.3	Formale und informale Organisation	1007
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	1008
1.2	Formale Elemente der Organisation	1010
1.2.1	Aufgabe	1010
1.2.2	Stelle	1011
1.2.2.1	Begriffe	1011
1.2.2.2	Stellenbildung	1012
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	1013
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	1013
1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	1014
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	1015
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	1016
1.3.1	Aufbauorganisation	1016
1.3.2	Ablauforganisation	1018
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	1018
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	1021
1.3.3	Fertigungsverfahren	1021
1.3.3.1	Werkstattprinzip	1022
1.3.3.2	Fließprinzip	1024
1.3.4	Zusammenfassung	1029
1.4	Organisationsinstrumente	1029
1.4.1	Instrumente der Aufbauorganisation	1030
1.4.1.1	Organigramm	1030
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	1031
1.4.1.3	Funktionendiagramm	1032
1.4.2	Instrumente der Ablauforganisation	1033
1.4.2.1	Ablaufplan	1033
1.4.2.2	Ablaufkarte	1035
1.4.2.3	Werkstattpapier	1036
1.4.3	Organisationsgrad	1037

**Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze**

2.1	Scientific Management	1041
2.2	Administrative Ansätze	1043
2.3	Human-Relations-Ansatz	1044
2.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	1045
2.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	1045
2.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	1048
2.4.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	1048
2.4.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	1050
2.4.3	Technologie als Situationsvariable	1054
2.4.3.1	Ansatz von Woodward	1054
2.4.3.2	Ansatz von Perrow	1055

2.5	Institutionenökonomische Ansätze	1056
2.5.1	Entwicklung und Annahmen der Institutionenökonomischen Ansätze	1056
2.5.2	Zentrale Aussagen der Institutionenökonomischen Ansätze	1057
2.5.3	Kritische Würdigung der Institutionenökonomischen Ansätze	1059
2.5.4	Bedeutung der Institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie	1060

### **Kapitel 3: Organisationsformen**

3.1	Strukturierungsprinzipien	1061
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	1062
3.1.2	Leitungsprinzipien	1066
3.1.2.1	Einliniensystem	1066
3.1.2.2	Mehrliniensystem	1067
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	1067
3.2	Organisationsformen in der Praxis	1068
3.2.1	Funktionale Organisation	1068
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	1068
3.2.1.2	Stablinien-Organisation	1070
3.2.2	Spartenorganisation	1071
3.2.3	Management-Holding	1073
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	1073
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	1074
3.2.3.3	Beurteilung	1077
3.2.4	Matrix-Organisation	1077
3.2.5	Netzwerk-Organisation und virtuelle Organisation	1079
3.2.6	Projekt-Organisation	1083
3.2.6.1	Projekt-Merkmale	1083
3.2.6.2	Formen der Projekt-Organisation	1083
3.2.6.3	Beurteilung	1085
3.2.7	Team-Organisation	1085
3.2.7.1	Teams als Ergänzung bestehender Strukturen	1086
3.2.7.2	Teamkonzept von Likert	1088
3.3	Zusammenfassung	1090

### **Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel**

Françoise Cantin

4.1	Einführung	1093
4.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	1094
4.2.1	Überblick	1094
4.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	1095
4.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	1095
4.2.4	Planung der Reorganisation	1095
4.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	1097
4.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	1097
4.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	1097
4.4	Organisationsentwicklung	1100
4.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	1100
4.4.2	Prozess der Organisationsänderung	1101

4.5 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineerings  
und der Organisationsentwicklung ..... 1103

Literaturhinweise ..... 1105

<b>Teil 9</b>	<b>Management</b>
---------------	-------------------

**Kapitel 1: Grundlagen**

1.1 Was heisst Management? ..... 1109

    1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze ..... 1110

    1.1.2 Managementtechniken ..... 1110

    1.1.3 Integrierte Management-Modelle ..... 1113

1.2 Zürcher Ansatz zur Führungslehre ..... 1114

    1.2.1 Begriff Führung ..... 1114

        1.2.1.1 Führungstechnische Aspekte ..... 1115

        1.2.1.2 Menschenbezogene Aspekte ..... 1116

        1.2.1.3 Inhalt der Führung ..... 1119

        1.2.1.4 Zusammenfassung ..... 1119

1.3 St. Galler Management-Konzept ..... 1119

    1.3.1 Normatives Management ..... 1121

    1.3.2 Strategisches Management ..... 1122

    1.3.3 Operatives Management ..... 1123

    1.3.4 Horizontale Integration ..... 1123

    1.3.5 Zusammenfassung ..... 1124

1.4 Lean Management ..... 1124

1.5 Zusammenfassung ..... 1125

**Kapitel 2: Managementfunktionen**

2.1 Planung ..... 1129

    2.1.1 Merkmale der Planung ..... 1129

    2.1.2 Planungskonzept ..... 1133

        2.1.2.1 Planungssystem ..... 1133

        2.1.2.2 Planungsprozess ..... 1135

        2.1.2.3 Planungsorganisation ..... 1136

2.2 Entscheidung ..... 1137

    2.2.1 Merkmale der Entscheidung ..... 1137

    2.2.2 Elemente einer Entscheidung ..... 1139

    2.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen ..... 1141

2.3 Anordnung ..... 1144

    2.3.1 Merkmale der Anordnung ..... 1144

    2.3.2 Autorität und Macht ..... 1146

2.4 Kontrolle ..... 1148

    2.4.1 Merkmale der Kontrolle ..... 1148

    2.4.2 Prüfung, Revision und Kontrolle ..... 1152

    2.4.3 Interne Kontrolle ..... 1154

    2.4.4 Interne Revision ..... 1156

    2.4.5 Controlling ..... 1159

**Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil**

3.1	Unternehmenskultur	1161
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	1161
3.1.2	Kulturtypen	1163
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	1165
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	1166
3.2	Führungsstil	1167
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	1167
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	1172

**Kapitel 4: Strategisches Management**

4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	1175
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	1175
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	1178
4.2	Analyse der Ausgangslage	1183
4.2.1	Umweltanalyse	1183
4.2.2	Unternehmensanalyse	1187
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	1191
4.2.4	Analyse-Instrumente	1194
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	1194
4.2.4.2	PIMS-Modell	1197
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	1199
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	1202
4.2.4.5	Gap-Analyse	1206
4.2.4.6	Benchmarking	1208
4.3	Unternehmensleitbild	1208
4.3.1	Merkmale und Funktionen von Unternehmensleitbildern	1208
4.3.2	Inhalt eines Unternehmensleitbildes	1210
4.4	Unternehmensstrategien	1212
4.4.1	Strategieentwicklung	1212
4.4.1.1	Produkt/Markt-Strategien	1212
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	1214
4.4.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix	1217
4.4.1.4	Konzept der Kernkompetenzen	1218
4.4.1.5	Weitere strategische Ausrichtungen	1220
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	1221
4.4.2.1	Strategieimplementierung	1221
4.4.2.2	Strategieevaluation	1223
4.4.3	Balanced Scorecard	1224
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	1226

**Kapitel 5: Spezielle Gebiete des Managements**

5.1	Wissensmanagement	1229
5.1.1	Einleitung	1229
5.1.2	Wissen und Wissensmanagement	1230
5.1.3	Wissensmerkmale	1231
5.1.3.1	Wissensqualität	1231
5.1.3.2	Implizites vs. explizites Wissen	1233
5.1.3.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	1234

---

5.1.4	Wissensmanagement und organisationales Lernen	1235
5.1.5	Wissensziele und -strategien	1238
5.1.5.1	Wissensziele	1238
5.1.5.2	Wissensstrategien	1239
5.1.6	Konzepte zum Wissensmanagement	1240
5.1.6.1	Ansatz von Nonaka	1240
5.1.6.2	Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	1243
5.1.7	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	1244
5.1.7.1	Wissenskapital	1245
5.1.7.2	Ansatz von Skandia	1246
5.1.7.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	1246
5.2	Unternehmensethik	1248
5.2.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	1248
5.2.2	Ethische Verhaltenstypen im Management	1250
5.2.3	Ethische Problemstellungen	1251
5.2.4	Ethische Grundsätze	1253
5.2.5	Glaubwürdigkeitskonzept	1254
5.2.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	1254
5.2.5.2	Kommunikatives Handeln	1256
5.2.5.3	Verantwortliches Handeln	1257
5.2.5.4	Innovatives Handeln	1258
5.2.6	Zusammenfassung	1259
	Literaturhinweise	1263
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>1265</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>1279</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>1281</b>
	<b>Autorenangaben</b>	<b>1313</b>