

**Herausgeber**

Walter Hugentobler

Karl Schaufelbühl

Matthias Blattner

# Integrale Betriebswirtschaftslehre

Ein Lehrbuch für die Bachelor-Stufe

Ausgabe für die Schweiz

**Mitautoren**

Urs Baldegger, Veronika Bellone, Beat Birkenmeier,  
Dieter Blessing, Harald Brodbeck, Christian Buser,  
Anita Graf, Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann,  
Georg Kassowitz, Jürg Liechti, Guy Ochsenbein,  
Herbert Ruile, Thomas Schwarb, Andreas Stettin,  
Hugo Tschirky, Martina Zölch, Hans-Dieter Zollondz

2. erweiterte Auflage

**orell füssli** Verlag AG

# Inhaltsverzeichnis

## A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

### 1 Grundlagen

1.1 <u>Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens</u>	33
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	33
1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	34
1.2 <u>Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften</u>	35
1.3 <u>Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre</u>	35

### 2 Typologie der Unternehmung

2.1 <u>Eigentum</u>	37
2.2 <u>Gewinnorientierung</u>	39
2.3 <u>Branche</u>	40
2.4 <u>Grösse</u>	41
2.5 <u>Standort</u>	43
2.5.1 Standortfaktoren	43
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	44
2.6 <u>Rechtsform</u>	45
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	45
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	46
2.6.3 Einfache Gesellschaft	47
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	48
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	53
2.7 <u>Unternehmungskooperationen</u>	59
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	59
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	61
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	63

### 3 Unternehmungsziele

3.1 <u>Zielbildung und -gliederung</u>	67
3.2 <u>Kernziele einer Unternehmung</u>	67
3.3 <u>Zieldimensionen</u>	69
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	69
3.3.2 Messung der Zielerreichung	70
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	70

3.4 Zielbeziehungen	70
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	70
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	71
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	71
<b>4 Zusammenfassung</b>	72
<b>5 Kurzfragen</b>	74
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	75
<b>B Integrales Management</b>	
<b>1 Einleitendes</b>	79
<b>2 Modelle</b>	
2.1 Modellbegriff	82
2.2 Verwendungszweck von Modellen	82
2.3 Managementmodelle und -prinzipien	83
<b>3 Die Teilmodelle des integralen Managements</b>	85
<b>4 Die Unternehmungsumwelt</b>	
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	86
4.2 Umweltsphären	88
4.3 Anspruchsträger	89
4.4 Die Ziele der Unternehmung	90
4.5 Zusammenfassung	91
<b>5 Die Unternehmung</b>	
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	92
5.2 Der Begriff «System»	93
5.3 Gestaltungssphären	94
5.4 Aufgabenarten	95
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	96
5.6 Zusammenfassung	97
<b>6 Unternehmungsführung</b>	
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	99
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	100
6.3 Metafunktion Führung	104

6.3.1 Funktionsbereich Management	104
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	107
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	111
6.4 Managementstufen	112
6.4.1 Unternehmungspolitik	114
6.4.2 Strategische Planung	116
6.4.3 Operative Planung	117
6.4.4 Operative Führung	118
6.5 Das Managementsystem der Unternehmung	118
6.6 Wertschöpfungsprozesse	120
6.7 Zusammenfassung	121
<b>7 Kurzfragen</b>	123
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	125

## C1 Marketing

### 1 Grundlagen des Marketing

1.1 Marketing und das Primat des Marketing	131
1.2 Orientierungen im Marketing	131
1.3 Teildisziplinen des Marketing	134
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	135
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	136
1.6 Branchensegmentierung	138
1.7 Analysen im Marketing	140
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	140
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	146
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	150
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	152

### 2 Produkt-Mix

2.1 Die drei Produktebenen	153
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	154
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	155
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	156
2.2 Die Sortimentsgestaltung	158
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	159
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	159
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	161

2.3.3 Kreativitätstechniken	161
2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	162
2.4 <u>Der Produktlebenszyklus</u>	163
<b>3 Preis-Mix</b>	
3.1 <u>Einflussfaktoren der Preisbildung</u>	166
3.2 <u>Preiselastizität der Nachfrage</u>	167
3.3 <u>Besonderheiten der Preispolitik</u>	168
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	169
3.3.2 Emotionalität in der Preispolitik	170
3.3.3 Preispsychologie	170
3.4 <u>Ansätze für die Preisbildung</u>	170
3.5 <u>Elemente des Power-Pricing</u>	171
3.6 <u>Sonderangebotspolitik</u>	172
3.6.1 Dauerniedrigpreispolitik	173
3.6.2 Konditionenpolitik	174
3.7 <u>Neue Instrumente des Preismanagements</u>	175
<b>4 Distributions-Mix</b>	
4.1 <u>Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau</u>	177
4.2 <u>Der indirekte Vertrieb</u>	178
4.2.1 Erscheinungsformen	178
4.2.2 Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	180
4.3 <u>Der direkte Vertrieb</u>	181
4.4 <u>Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb</u>	183
4.5 <u>Neue Strömungen im Vertrieb</u>	183
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	184
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	185
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	186
4.6 <u>Neue Angebotsformen</u>	187
4.7 <u>Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential</u>	188
4.7.1 Franchising	188
4.7.2 Strukturvertrieb	190
<b>5 Kommunikations-Mix</b>	
5.1 <u>Der Kommunikationsfluss</u>	192
5.2 <u>Die Werbung</u>	192
5.2.1 Aufgaben der Werbung	193
5.2.2 Werbeplanung und -kontrolle	194
5.2.3 Formulierung der Werbestrategie	195

5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	196
5.2.5 Wirkungen der Werbung	197
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	197
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	198
5.3 Die Verkaufsförderung	202
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	202
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	203
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	204
5.5 Der persönliche Verkauf	204
<b>6 Zusammenfassung</b>	205
<b>7 Kurzfragen</b>	206
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	207

## C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

<b>1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick</b>	
1.1 Einleitung	211
1.2 Überblick	211
1.3 Das Transformationsmodell	214
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	216
1.5 Ziele der Leistungserstellung	218
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	220
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	222
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	223
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	225
1.10 Zusammenfassung	227
<b>2 Beschaffung</b>	
2.1 Einleitung	229
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	230
2.3 Die Spezifikation	233
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	236
2.3.2 Beschaffung und Marketing	237
2.3.3 Beschaffung und Produktion	237
2.4 Das Angebot	238
2.5 Die Bestellung	242
2.6 Die Lieferantenentwicklung	245
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	245

2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	246
2.7 Zusammenfassung	247
<hr/>	
<b>3 Produktion</b>	
3.1 Einleitung	248
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	251
3.3 Die Prozesse	254
3.3.1 Fertigungsprozesse	254
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	254
3.4 Die Organisation der Fertigung	256
3.5 Die Betriebsmittel	261
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	262
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	264
3.8 Produktionscontrolling	267
3.9 Glossar	267
3.10 Zusammenfassung	269
<hr/>	
<b>4 Lager und Distribution</b>	
4.1 Einleitung	270
4.2 Leitbild der Logistik	270
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	272
4.4 Lager und Verteilstrukturen	274
4.5 Standortwahl	276
4.6 Lagersysteme	277
4.6.1 Statische Auslegung	277
4.6.2 Dynamische Auslegung	278
4.7 Physische Distribution	284
4.8 Zusammenfassung	288
<hr/>	
<b>5 Kurzfragen</b>	289
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	291

## C3 Marktleistungsentwicklung

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	295
<b>2</b>	<b>Innovation: Begriff und Stellenwert</b>	
2.1	Was ist eine Innovation?	296
2.2	Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	297
<b>3</b>	<b>Wirksames Innovationsmanagement</b>	
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	300
3.2	Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen	300
3.3	Varianten für den Umgang mit Innovationen	301
<b>4</b>	<b>Der nahtlose Innovationsprozess</b>	
4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	305
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	310
<b>5</b>	<b>Die Konzeptionsphase</b>	
5.1	Den Innovationsprozess anstossen	313
5.2	Innovationspotential ermitteln	314
5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	315
5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	318
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	319
5.3.1	Ideen generieren	319
5.3.2	Ideen screenen	322
5.3.3	Voranalysen durchführen	323
5.4	Innovationsprojekte definieren	324
5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	326
<b>6</b>	<b>Die Realisierungsphase</b>	
6.1	Ziele und Aufgaben	328
6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	332
6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	336
6.3.1	Qualitätscontrolling	337
6.3.2	Zeitcontrolling	337
6.3.3	Kostencontrolling	338
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	339
<b>8</b>	<b>Kurzfragen</b>	341
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	342

## D1 Finanzmanagement

### 1 Rechnungswesen und Controlling

1.1 <u>Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens</u>	348
1.2 <u>Finanzielles Rechnungswesen</u>	349
1.2.1 Einführung	349
1.2.2 Die Bilanz	350
1.2.3 Die Erfolgsrechnung	355
1.2.4 Buchführung	361
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	370
1.2.6 Der Geschäftsbericht	377
1.3 <u>Betriebliches Rechnungswesen</u>	378
1.3.1 Einführung	378
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	378
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	379
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	382
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	383
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	384
1.4 <u>Bilanz- und Erfolgsanalyse</u>	386
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	386
1.4.2 Vorgehen und Probleme	387
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	389
1.5 <u>Controlling</u>	396
1.5.1 Entstehung des Controllings	396
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	395
1.5.3 Zukunft des Controllings	404
1.6 <u>Zusammenfassung</u>	405

### 2 Finanzierung

2.1 <u>Kapital und finanzielle Mittel</u>	408
2.2 <u>Finanzbedarf und Finanzplanung</u>	409
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	409
2.2.2 Finanzplanung	410
2.3 <u>Innenfinanzierung</u>	416
2.3.1 Selbstfinanzierung	417
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	422
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	423
2.4 <u>Aussenfinanzierung</u>	425
2.4.1 Kreditfinanzierung	426

2.4.2	Beteiligungsfinanzierung	437
2.4.3	Vermögensverflüssigung	447
2.4.4	Leasing als Finanzierungersatz	447
2.4.5	Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	449
2.5	<u>Optimale Finanzierung</u>	456
2.5.1	Rentabilität	456
2.5.2	Liquidität	461
2.5.3	Risiko	462
2.5.4	Flexibilität	463
2.5.5	Unabhängigkeit	464
2.5.6	Finanzimage	465
2.6	<u>Zusammenfassung</u>	465
<b>3</b>	<b>Investition</b>	
3.1	<u>Grundlagen</u>	468
3.1.1	Begriffe	468
3.1.2	Der Investitionsentscheid	468
3.1.3	Der Investitionsprozess	469
3.1.4	Investitionspolitik und -strategie	470
3.2	<u>Methoden der Investitionsrechnung</u>	470
3.2.1	Überblick	470
3.2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	472
3.2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	478
3.3	<u>Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung</u>	486
3.4	<u>Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen</u>	488
3.4.1	Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grössen)	488
3.4.2	Inflation	489
3.4.3	Steuern	490
3.4.4	Nicht relevante Kosten und Daten	491
3.4.5	Unsicherheit	492
<b>4</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	
4.1	<u>Einleitung</u>	498
4.2	<u>Begriffe</u>	499
4.2.1	Substanz (Substanzwert)	499
4.2.2	Zukünftige Erträge (Ertragswert)	499
4.2.3	Goodwill	500
4.2.4	Kapitalkosten	501
4.3	<u>Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis</u>	503
4.3.1	Substanzwertmethode	503

4.3.2 Ertragswertmethode	504
4.3.3 Mittelwertverfahren	504
4.3.4 Discounted-Cashflow (DCF)-Methode	506
4.3.5 Übergewinnverfahren	509
4.3.6 Economic Value Added (EVA)	511
4.3.7 Multiplikatoren	512
4.4 Zusammenfassung	512
<b>5 Kurzfragen</b>	516
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	518

## D2 Personalmanagement

<b>1 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement</b>	
1.1 Einfache Personalwirtschaft	523
1.2 Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit	524
1.3 Modernes Personalmanagement	526
1.4 Teilfunktionen des Personalmanagements	528
<b>2 Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung</b>	
2.1 Qualitative Planung	530
2.2 Quantitative Planung	532
<b>3 Personalgewinnung</b>	
3.1 Personalgewinnung als Prozess	534
3.2 Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	536
3.2.1 Die klassischen Qualitätskriterien	536
3.2.2 Erweiterte Qualitätskriterien	537
<b>4. Personaleinsatz</b>	
4.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	539
4.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	539
4.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	541
4.4 Gestaltung der Arbeitsumgebung	542
<b>5 Personalbeurteilung</b>	
5.1 Ziele der Personalbeurteilung	544
5.2 Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess	544
5.3 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	545

5.4	Die Potentialeinschätzung	546
<b>6</b>	<b>Personallöhning</b>	
6.1	Definition	548
6.2	Bestimmungsfaktoren des Lohnes	548
6.3	Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur	550
6.3.1	Grundstruktur des Lohns	550
6.3.2	Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	551
6.3.3	Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	552
6.4	Lohngerechtigkeit	554
<b>7</b>	<b>Personalentwicklung</b>	
7.1	Begriff und Ziele	556
7.2	Elemente der Personalentwicklung	557
7.2.1	Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	558
7.2.2	Teamentwicklung	558
7.2.3	Organisationsentwicklung	559
7.3	Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung	559
<b>8</b>	<b>Personalfreisetzung</b>	
8.1	Aufgaben und Ursachen	561
8.2	Vorgehensstrategien der Personalfreisetzung	562
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	565
<b>10</b>	<b>Kurzfragen</b>	566
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	567

## D3 Informations- und Wissensmanagement

<b>1</b>	<b>Einleitendes</b>	
1.1	Zweck des Informations- und Wissensmanagements	571
1.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	572
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement</b>	
2.1	Wissen	576
2.2	Aufgaben im Wissensmanagement	575
2.3	MTO-Ansatz für Wissensmanagement	578
2.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	580

<b>3</b>	<b>Informationsmanagement</b>	
3.1	Aktuelle Themenstellungen	583
3.2	Zielbildung im Überblick	584
3.3	Informationspolitik	586
3.4	Informationsstrategie	588
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	588
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	589
<b>4</b>	<b>Anwendungssysteme</b>	
4.1	Grundlagen	595
4.1.1	Begriffe	595
4.1.2	Beispiel Online-Shop	595
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	597
4.2	Aufbau und Integration von Anwendungssystemen	598
4.3	Arten von Anwendungssystemen	600
4.3.1	Querschnittssysteme	601
4.3.2	Operative Systeme	602
4.3.3	Managementinformationssysteme	604
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	606
4.4	Management von Anwendungssystemen	608
4.4.1	Grundsatzentscheidungen	608
4.4.2	Einführung von Anwendungssystemen	610
4.4.3	Betrieb von Anwendungssystemen	611
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	614
<b>6</b>	<b>Kurzfragen</b>	616
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	618

## E1 Ökologiemanagement

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	623
<b>2</b>	<b>Ökologie «managen»</b>	625
<b>3</b>	<b>Die Norm ISO 14001:2004</b>	
3.1	Grundprinzipien	626
3.2	Anforderungen	626
3.3	ISO-Zertifizierung	627

<b>4 Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung</b>	628
<b>5 Aufbau des Ökologiemanagements</b>	
5.1 <u>Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	630
5.2 <u>Unternehmensanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	631
5.3 <u>Ökologiepolitik</u>	634
5.4 <u>Umsetzung des Umweltmanagementsystems</u>	635
5.5 <u>Öko-Controlling</u>	638
<b>6 Nutzen des Ökologiemanagements</b>	
6.1 <u>Interne Nutzenpotentiale</u>	641
6.2 <u>Externe Nutzenpotentiale</u>	642
<b>7 Kosten des Ökologiemanagements</b>	644
<b>8 Zusammenfassung</b>	645
<b>9 Kurzfragen</b>	647
<b>10 Literaturverzeichnis</b>	648

## E2 Risikomanagement

<b>1 Einführung</b>	651
<b>2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen</b>	652
<b>3 Risikomanagement als Prozess</b>	659
<b>4 Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung</b>	662
4.1 <u>Gefahrenlisten</u>	662
4.2 <u>Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)</u>	662
4.3 <u>Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)</u>	665
4.4 <u>Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich</u>	665
4.5 <u>Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals</u>	668
4.6 <u>Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und Risikodarstellung</u>	669
4.7 <u>Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse</u>	671
<b>5 Risikomanagement in der Strategieentwicklung</b>	674
<b>6 Zusammenfassung</b>	678
<b>7 Kurzfragen</b>	679
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	680

## E3 Qualitätsmanagement

<b>1 Einführung</b>	683
<b>2 Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion</b>	684
<b>3 Historische Entwicklungen im Management</b>	685
<b>4 Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement</b>	687
<b>5 Die Bedeutung W.E. Demings für das Qualitätsmanagement</b>	689
<b>6 Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen</b>	
6.1 <u>Produkt</u>	694
6.2 <u>Umwelt</u>	695
6.3 <u>Organisation</u>	695
6.4 <u>Zum Qualitätsbegriff</u>	698
6.5 <u>Der RCPA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität</u>	700
<b>7 Modelle des Qualitätsmanagements</b>	
7.1 <u>Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12</u>	703
7.2 <u>Das EFQM-Modell</u>	706
<b>8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis</b>	710
<b>9 Zusammenfassung</b>	712
<b>10 Kurzfragen</b>	713
<b>11 Literaturverzeichnis</b>	714

## E4 Technologiemanagement

<b>1 Der omnipräsente technologische Wandel</b>	719
<b>2 Was sind Technologien?</b>	
2.1 <u>Technologie und Technik</u>	722
2.2 <u>Produkt- und Prozesstechnologien</u>	723
2.3 <u>Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien</u>	724
2.4 <u>Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien</u>	725
2.5 <u>Technologie-Plattformen</u>	725
2.6 <u>Technologische Entwicklung</u>	726
2.7 <u>Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen</u>	730
<b>3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements</b>	732
<b>4 Technologiemanagement und Innovationsmanagement</b>	734

<b>5 Aufgaben und Methoden</b>	
5.1 Normative Ebene	736
5.2 Strategische Ebene	738
5.2.1 Technologiestrategie	738
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	738
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	737
5.3 Operative Ebene	741
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	741
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	741
<b>6 Zusammenfassung</b>	744
<b>7 Kurzfragen</b>	745
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	746

## **F1 Management – normativ und strategisch**

<b>1 Management – ein schillernder Begriff</b>	751
<b>2 Unternehmungspolitik</b>	
2.1 Begriffsdefinition	753
2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	754
2.2.1 Umweltanalyse	754
2.2.2 Unternehmungsanalyse	755
2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements	757
2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	759
2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik	760
2.3.1 Vision	760
2.3.2 Unternehmungsleitbild	763
2.3.3 Funktionale Politiken	766
2.4 Zusammenfassung	769
<b>3 Strategische Planung</b>	
3.1 Grundlegendes	770
3.2 Segmentierung	772
3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	772 772
3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenz- einheiten	774
3.3 Strategische Analysen	778

3.3.1 Lebenszyklus	778
3.3.2 Erfahrungskurve	782
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	785
3.3.4 Portfolioanalyse	791
3.4 <u>Ziele der strategischen Planungseinheiten</u>	793
3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	793
3.4.2 Grundstrategie	798
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	800
3.5 <u>Wertschöpfungsstrategie</u>	801
3.6 <u>Kritische Erfolgsfaktoren</u>	803
3.7 <u>Funktionale Strategien</u>	805
3.8 <u>Zusammenfassung</u>	806
<b>4 Operatives Management</b>	808
<b>5 Kurzfragen</b>	811
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	812

## **F2 Organisation**

<b>1 Aufbauorganisation – Einführung</b>	817
<b>2 Grundfragen</b>	
2.1 <u>Der Organisationsbegriff</u>	818
2.2 <u>Die Funktionen der Organisation</u>	819
2.3 <u>Ziele organisatorischer Gestaltung</u>	820
<b>3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen</b>	
3.1 <u>Formale Elemente von Organisationen</u>	822
3.1.1 Aufgaben	822
3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung	823
3.1.3 Stellen	823
3.2 <u>Die Gestaltung der Primärstruktur</u>	825
3.2.1 Aufgabengliederung	826
3.2.2 Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	830
3.3 <u>Die Gestaltung der Sekundärstruktur</u>	837
3.3.1 Projektstrukturen	837
3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen	841
3.4 <u>Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur</u>	842

<b>4 Veränderung von Organisationsstrukturen</b>	
4.1 <u>Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen</u>	844
4.2 <u>Probleme bei Reorganisationen</u>	844
4.3 <u>Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten</u>	848
4.3.1 <u>Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes</u>	848
4.3.2 <u>Informieren und Involvieren der Betroffenen</u>	849
4.3.3 <u>Organisationsanalyse</u>	850
4.3.4 <u>Organisationsgestaltung</u>	850
4.3.5 <u>Implementieren der neuen Organisationsstruktur</u>	851
4.3.6 <u>Anlaufphase</u>	851
4.3.7 <u>Erfolgskontrolle</u>	852
<b>5 Neue Konzepte der Organisationsgestaltung</b>	
5.1 <u>Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte</u>	853
5.2 <u>Neue Organisationskonzepte</u>	854
5.2.1 <u>Teamorganisation</u>	854
5.2.2 <u>Clusterorganisation</u>	855
5.2.3 <u>Netzwerkorganisation</u>	856
5.2.4 <u>Virtuelle Organisation</u>	857
5.2.5 <u>Modulare Organisation</u>	857
5.2.6 <u>Stundenglasorganisation</u>	858
5.3 <u>Beurteilung neuer Organisationskonzepte</u>	859
<b>6 Prozessorganisation – Einführung</b>	862
<b>7 Prozesse und Prozesstrukturen</b>	
7.1 <u>Prozessbegriff</u>	863
7.2 <u>Bestimmung des Organisationsgrades</u>	864
7.3 <u>Standardisierung von Prozesselementen</u>	865
7.4 <u>Pflege von Prozessen</u>	866
7.5 <u>Hierarchie und Typologie von Prozessen</u>	867
7.6 <u>Prozessorientierte Sichtweise</u>	869
7.7 <u>Das Beispiel einer Prozesslandschaft</u>	871
7.8 <u>Detaillierte Darstellung von Prozessen</u>	872
<b>8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens</b>	
8.1 <u>Kernprozesse und Kernkompetenzen</u>	874
8.2 <u>Führungs- und Supportprozesse</u>	875
8.3 <u>Permanente Prozessverbesserung</u>	876
8.4 <u>Business Reengineering</u>	876

8.5 Gefahren von Schnittstellen	877
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	878
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	880
<b>9 Zusammenfassung</b>	882
<b>10 Kurzfragen</b>	883
<b>11 Literaturverzeichnis</b>	885
<b>F3 Personalführung</b>	
<b>1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau</b>	889
<b>2 Grundlagen der Führung</b>	
2.1 Führung	890
2.2 Führung und Macht	891
<b>3 Führungsperson</b>	
3.1 Führungseigenschaften	893
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	893
3.1.2 Gelernte Motive	894
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	895
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	897
3.2 Führungskompetenzen	897
3.2.1 3-K-Modell	897
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	899
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	900
<b>4 Führungsverhalten</b>	
4.1 Eindimensionale Führungsstile	902
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	903
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	903
4.2.2 Verhaltensgitter	904
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	906
<b>5 Situative Führung</b>	
5.1 Normatives Entscheidungsmodell	908
5.1.1 Führungsstile	908
5.1.2 Situative Faktoren	909
5.1.3 Entscheidungsmodelle	910
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	913

---

5.2 Zielorientierte Führung	914
5.2.1 Ziele und Leistung	915
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	916
5.2.3 Management by Objectives	917
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	918
<b>6 Entwicklungstrends</b>	919
<b>7 Zusammenfassung</b>	921
<b>8 Kurzfragen</b>	922
<b>9 Literaturverzeichnis</b>	923

## Anhang

<b>1 Antworten zu den Kurzfragen</b>	927
<b>2 Funktionale Konzepte</b>	961
<b>3 Stichwortverzeichnis</b>	973
<b>4 Autorenverzeichnis</b>	983