

Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

8., vollständig überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen		31
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	31
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	31
1.1.2	Wirtschaftsgüter	33
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	36
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen	36
1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	36
1.1.3.3	Zusammenfassung	38
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	39
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	39
1.2.2	Betrieblicher Umsatzprozess	42
1.2.3	Steuerung des Problemlösungsprozesses	44
1.2.3.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	44
1.2.3.2	Steuerungsfunktionen	46
1.2.3.3	Zusammenfassung	48
1.2.4	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	49
1.2.5	Umwelt des Unternehmens	50
1.2.5.1	Märkte	51
1.2.5.2	Umweltsphären	51
1.2.5.3	Stakeholder	54
1.2.5.4	Issue Management	56
1.2.5.5	Zusammenfassung	59
1.2.6	Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	60

1.3	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	60
1.3.1	Funktionale Gliederung	61
1.3.2	Institutionelle Gliederung	62
1.3.3	Genetische Gliederung	62
1.3.4	Zusammenfassung	63
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens		65
2.1	Gewinnorientierung	65
2.2	Branche	67
2.3	Grösse	69
2.4	Lebenszyklus des Unternehmens	71
2.5	Technisch-ökonomische Struktur	72
2.6	Rechtsform	74
2.6.1	Einzelunternehmen und Gesellschaft	74
2.6.2	Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	75
2.6.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	80
2.7	Unternehmenskooperationen	82
2.7.1	Ziele von Unternehmenskooperationen	82
2.7.2	Merkmale von Unternehmenskooperationen	86
2.7.2.1	Produktionsstufe	86
2.7.2.2	Dauer der Kooperation	86
2.7.2.3	Kooperationsgrad	87
2.7.3	Formen von Unternehmenskooperationen	88
2.7.3.1	Partizipation	88
2.7.3.2	Konsortium	88
2.7.3.3	Kartell	88
2.7.3.4	Interessengemeinschaft	91
2.7.3.5	Joint Venture	92
2.7.3.6	Strategische Allianz	92
2.7.3.7	Konzern	94
2.7.4	Zusammenfassung	95
2.8	Standort des Unternehmens	96
2.8.1	Grad der geographischen Ausbreitung	96
2.8.2	Standortanalyse	98
2.8.2.1	Standortfaktoren	98
2.8.2.2	Standortwahl	102
2.9	Zusammenfassung	104
Kapitel 3: Unternehmensziele		105
3.1	Zielbildung	105
3.2	Zielinhalt	106
3.2.1	Sachziele	107
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	109
3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	111
3.2.2.1	Ökonomisches Prinzip	111
3.2.2.2	Produktivität	112
3.2.2.3	Wirtschaftlichkeit	113
3.2.2.4	Gewinn und Rentabilität	113
3.2.3	Zusammenfassung	114

3.3	Dimensionen der Ziele	114
3.3.1	Zielausmass und Zielmasstab	115
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele	116
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele	116
3.4	Zielbeziehungen	117
3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	117
3.4.2	Haupt- und Nebenziele	119
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele	119

Teil 2	Marketing
---------------	------------------

Kapitel 1: Grundlagen	123	
1.1	Marketing als Denkhaltung	123
1.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	125
1.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	125
1.2.2	Marketing-Management	129
1.3	Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	129
1.4	Markt	131
1.4.1	Merkmale des Marktes	131
1.4.2	Marktpartner und Konsumentenverhalten	132
1.4.3	Marktsegmentierung	134
1.4.4	Marktgrößen	137
1.5	Anwendungsbereiche des Marketings	139
Kapitel 2: Marktforschung	141	
2.1	Einleitung	141
2.2	Methoden der Marktforschung	142
2.2.1	Datenquellen	142
2.2.2	Erhebungstechniken	144
2.2.2.1	Befragung	144
2.2.2.2	Beobachtung	147
2.2.2.3	Test	148
2.2.3	Auswahlverfahren der Informationsträger	148
2.3	Absatzprognosen	149
2.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	150
Kapitel 3: Produktpolitik	153	
3.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	153
3.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	155
3.1.2	Produktgestaltung	157
3.1.2.1	Produktnutzen	157
3.1.2.2	Kundendienst	159
3.2	Produktpolitische Möglichkeiten	160
3.3	Produktlebenszyklus	162
3.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	162
3.3.2	Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	164
3.4	Produktentwicklung	166

Kapitel 4: Distributionspolitik	169
4.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	169
4.2 Absatzweg	171
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	171
4.2.2 Franchising	173
4.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges	175
4.3 Absatzorgane	177
4.3.1 Übersicht	177
4.3.2 Absatzorgane des Handels	178
4.3.2.1 Funktionen des Handels	178
4.3.2.2 Einzelhandel	180
4.3.2.3 Grosshandel	184
4.3.3 Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	185
4.3.4 Zusammenfassung	186
4.4 Logistische Distribution	187
Kapitel 5: Konditionenpolitik	189
5.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	189
5.2 Preispolitik	190
5.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld	190
5.2.2 Preistheorie	191
5.2.2.1 Grundlagen	191
5.2.2.2 Marktformen	194
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	195
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	195
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	196
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	199
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	199
5.2.4 Preispolitische Strategien	200
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	200
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	202
5.2.5 Preisgestaltung im Produkt-Mix	205
5.3 Rabattpolitik	206
Kapitel 6: Kommunikationspolitik	209
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	209
6.2 Public Relations	210
6.3 Werbung	212
6.3.1 Funktionen der Werbung	212
6.3.2 Werbekonzept	213
6.3.2.1 Zielgruppe	214
6.3.2.2 Werbeziele	215
6.3.2.3 Werbebotschaft	216
6.3.2.4 Werbemedien	217
6.3.2.5 Werbeperiode	219
6.3.2.6 Werbebudget	220
6.3.3 Werbeerfolgskontrolle	221
6.4 Verkaufsförderung	223
6.5 Persönlicher Verkauf	224

6.6 Sponsoring, Product Placement und Testimonial	225
6.6.1 Sponsoring	225
6.6.2 Product Placement	226
6.6.3 Testimonial	227
Kapitel 7: Marketing-Mix	229
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	229
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	231
Weiterführende Literatur	232

Teil 3	Materialwirtschaft
---------------	---------------------------

Kapitel 1: Grundlagen	237
1.1 Abgrenzung der Materialwirtschaft	237
1.2 Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft	239
1.3 Ziele der Materialwirtschaft	242
1.4 Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände	245
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing	247
2.1 Überblick	247
2.2 Beschaffungsmarktforschung	248
2.2.1 Inhalt der Beschaffungsmarktforschung	248
2.2.2 Methoden der Beschaffungsmarktforschung	250
2.3 Beschaffungspolitische Instrumente	252
2.3.1 Beschaffungsproduktpolitik	252
2.3.2 Beschaffungsmethodenpolitik	253
2.3.2.1 Beschaffungsweg	253
2.3.2.2 Beschaffungsorgane	254
2.3.2.3 Lieferantenstruktur	255
2.3.3 Beschaffungskonditionenpolitik	255
2.3.4 Beschaffungskommunikationspolitik	256
Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung	257
3.1 Beschaffungsarten	257
3.1.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	257
3.1.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	258
3.1.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	260
3.1.4 Zusammenfassung	261
3.2 ABC- und XYZ-Analyse	261
3.2.1 ABC-Analyse	261
3.2.2 XYZ-Analyse	265
3.2.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	267
3.3 Ermittlung des Materialbedarfs	268
3.4 Bestellplanung	271
3.4.1 Entscheidungstatbestände	271
3.4.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	274
3.4.3 Ermittlung des Bestellzeitpunktes	276
3.5 Beschaffungsablauf und Supply Chain Management	277
Weiterführende Literatur	281

Teil 4	Produktion
---------------	-------------------

Kapitel 1: Grundlagen	285
1.1 Einleitung	285
1.2 Problemlösungsprozess der Produktion	286
1.3 Ziele der Produktion	288
1.3.1 Ziele für die Bereitstellung	288
1.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	289
1.3.3 Ökologische Ziele	290
1.4 Aufgaben der Produktion	292
1.4.1 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	293
1.4.2 Produktionsplanung und -steuerung1	294
1.4.3 Qualitätssicherung	295
1.4.4 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	295
1.4.5 Instandhaltung	296
1.5 Festlegung des Produktionsprogramms	297
1.5.1 Produktions- und Absatzprogramm	297
1.5.2 Make-or-Buy-Entscheid (Outsourcing)	298
1.6 Festlegung der Produktionsmenge	299
1.6.1 Festlegung der Periodenmenge	300
1.6.2 Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	303
Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse	305
2.1 Festlegung des Fertigungstyps	305
2.1.1 Fertigungstypen	305
2.1.2 Ermittlung der optimalen Losgröße	308
2.2 Festlegung des Fertigungsverfahrens	309
2.2.1 Werkstattprinzip	310
2.2.2 Fließprinzip	312
2.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	315
2.2.4 Zusammenfassung	318
2.3 Just-in-Time-Produktion	318
Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	321
3.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	321
3.2 Stücklisten und Stücklistenauflösung	324
3.3 Terminierung des Fertigungsablaufs	325
3.3.1 Aufgaben und Informationsgrundlagen	325
3.3.2 Netzplantechnik	327
3.3.2.1 Einleitung	327
3.3.2.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	328
3.3.2.3 Zeitplanung mit Netzplan	332
3.4 Kapazitäts- und Kostenplanung	334
3.4.1 Kapazitätsplanung	334
3.4.2 Kostenplanung	335
3.5 Fertigung	336
3.5.1 Werkstattpapier	336
3.5.2 Ablaufkarte	337
3.6 Kontrolle	339
3.7 Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	339

Kapitel 4: Produktions- und Kostentheorie	343
4.1 Produktions- und Kostenfunktionen	343
4.1.1 Allgemeine Produktions- und Kostenfunktion	343
4.1.2 Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	344
4.1.2.1 Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A	344
4.1.2.2 Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A	346
4.2 Kostenverläufe bei Beschäftigungsschwankungen	349
4.2.1 Kostenverläufe bei unverändertem Potenzialfaktorbestand	349
4.2.2 Kostenverläufe bei verändertem Potenzialfaktorbestand	351
Weiterführende Literatur	354

Teil 5	Rechnungswesen
---------------	-----------------------

Kapitel 1: Grundlagen	359
1.1 Funktionen des Rechnungswesens	359
1.2 Teilbereiche des Rechnungswesens	361
1.2.1 Überblick Finanzbuchhaltung	362
1.2.2 Überblick Betriebsbuchhaltung	364
1.2.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	365
1.2.4 Zusammenfassung	365
Kapitel 2: Finanzbuchhaltung	367
2.1 Einleitung	367
2.2 Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung	368
2.3 Bilanz	372
2.3.1 Aktiven und Passiven	373
2.3.2 Bewertung von Aktiven und Passiven	374
2.3.2.1 Handelsbilanz	374
2.3.2.2 Steuerbilanz	375
2.3.2.3 Interne Bilanz	376
2.3.3 Darstellung der Bilanz	376
2.3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen	376
2.3.3.2 Fremd- und Eigenkapital	377
2.3.3.3 Gliederung der Bilanz	378
2.3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten	380
2.4 Erfolgsrechnung	382
2.4.1 Aufwand und Ertrag	382
2.4.2 Interpretation der Erfolgsrechnung	383
2.4.3 Gliederung der Erfolgsrechnung	385
2.4.4 Buchungsregeln für Erfolgskonten	388
2.5 Buchführung und Jahresabschluss	389
2.5.1 Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	389
2.5.2 Kontenplan und Kontenrahmen	391
2.5.3 Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	393
2.5.3.1 Transitorische Aktiven	393
2.5.3.2 Transitorische Passiven	395

2.6	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	396
2.6.1	Ausgangslage	396
2.6.2	Wertberichtigungen	399
2.6.2.1	Abschreibungen	399
2.6.2.2	Delkrederer	403
2.6.3	Rückstellungen	404
2.6.4	Stille Reserven	405
2.6.4.1	Bildung stiller Reserven	405
2.6.4.2	Auflösung stiller Reserven	406
2.7	Mittelflussrechnung	407
2.7.1	Ziele und Bedeutung	407
2.7.2	Fondsrechnung	408
2.7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV)	409
2.7.3.1	Liquiditätsnachweis	409
2.7.3.2	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	410
2.7.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	413
2.7.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	413
2.7.4.2	Gliederung nach Umsatz-, Investitions- und Finanzierungsbereich	415
2.7.4.3	Cash-flow	415
2.8	Budgetierung	418
Kapitel 3: Betriebsbuchhaltung		423
3.1	Aufgabe der Betriebsbuchhaltung	423
3.2	Gliederung der Betriebsbuchhaltung	425
3.3	Kostenrechnungssysteme	429
3.4	Kalkulation	431
3.5	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	432
3.5.1	Bedeutung der Kosten	432
3.5.2	Kosteneinflussfaktoren	432
3.5.3	Kostenkategorien	435
3.5.4	Kostendimensionen	438
Weiterführende Literatur		440

Teil 6	Finanzierung
---------------	---------------------

Kapitel 1: Grundlagen		445
1.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	445
1.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	445
1.1.2	Kapital und Vermögen	446
1.1.3	Finanzierung und Investierung	448
1.2	Hauptformen der Finanzierung	449
1.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	452
1.4	Finanzmanagement	454
1.4.1	Aufgaben des Finanzmanagements	454
1.4.2	Finanzplanung	454
1.4.2.1	Kapitalbedarfsrechnung	456
1.4.2.2	Finanzpläne	458
1.4.3	Finanzkontrolle	460

1.4.4	Kennzahlen des Finanzmanagements	461
1.4.4.1	Liquidität	461
1.4.4.2	Vermögensstruktur	462
1.4.4.3	Kapitalstruktur	463
1.4.4.4	Deckung der Anlagen	463
1.4.4.5	Rentabilität	464
1.4.4.6	Externe Finanzkennzahlen	466
1.4.4.7	Beurteilung der Finanzkennzahlen	466
Kapitel 2: Beteiligungsfinanzierung		469
2.1	Einleitung	469
2.2	Aktienkapital und Partizipationskapital	471
2.2.1	Aktienkapital	471
2.2.2	Partizipationskapital	473
2.3	Kapitalerhöhung	473
2.3.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	473
2.3.2	Rechtsvorschriften	475
2.3.3	Emissionsbedingungen	476
2.3.4	Bezugsrechte	477
2.3.5	Kapitalerhöhung aus Eigenkapital	479
2.4	Emission von Genußscheinen	482
2.5	Going Public	482
2.5.1	Begriff	482
2.5.2	Gründe für ein Going Public	485
2.5.3	Voraussetzungen für ein Going Public	486
Kapitel 3: Innenfinanzierung		489
3.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	489
3.2	Selbstfinanzierung	492
3.2.1	Motive der Selbstfinanzierung	493
3.2.2	Formen der Selbstfinanzierung	494
3.2.3	Dividendenpolitik	495
Kapitel 4: Kreditfinanzierung		497
4.1	Einleitung	497
4.2	Kurzfristiges Fremdkapital	498
4.2.1	Lieferantenkredit	498
4.2.2	Kundenkredit	499
4.2.3	Bankkredit	500
4.2.3.1	Kontokorrentkredit	500
4.2.3.2	Diskontkredit und Akzeptkredit	501
4.2.4	Forfaitierung	503
4.2.5	Factoring	504
4.3	Mittelfristiges Fremdkapital	507
4.3.1	Darlehen	507
4.3.2	Kassascheine (Kassobligationen)	508
4.4	Langfristiges Fremdkapital	508
4.4.1	Hypothekendarlehen	508
4.4.2	Obligationenanleihen	509
4.4.2.1	Gewöhnliche Anleihen	509
4.4.2.2	Wandelanleihen	511
4.4.2.3	Optionsanleihen	512
4.5	Leasing	514

Kapitel 5: Optimale Finanzierung	519
5.1 Einleitung	519
5.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	521
5.3 Ausrichtung auf die Liquidität	524
5.3.1 Liquidität und Illiquidität	524
5.3.2 Finanzierungsregeln	526
5.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	526
5.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital	526
5.4 Weitere Finanzierungskriterien	527
5.4.1 Risikogerechte Finanzierung	527
5.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung	528
5.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht	528
5.4.4 Finanzimage	529
5.5 Zusammenfassung	530
Weiterführende Literatur	531

Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung
---------------	--

Kapitel 1: Grundlagen	535
1.1 Einleitung	535
1.1.1 Begriff	535
1.1.2 Arten von Investitionen	536
1.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen	538
1.2 Problemlösungsprozess der Investition	539
1.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	541
1.3.1 Investitionsplanung	541
1.3.2 Investitionsentscheidung	544
1.3.3 Realisierung von Investitionen	544
1.3.4 Investitionskontrolle	545
Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	547
2.1 Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	547
2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	549
2.2.1 Kostenvergleichsrechnung	549
2.2.2 Gewinnvergleichsrechnung	552
2.2.3 Rentabilitätsrechnung	555
2.2.4 Amortisationsrechnung	556
2.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren	558
2.3 Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	559
2.3.1 Einleitung	559
2.3.2 Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	562
2.3.3 Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	564
2.3.4 Annuitätenmethode	565
2.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	566

Kapitel 3: Unternehmensbewertung	569
3.1 Einleitung	569
3.2 Grundlagen der Bewertungsmethoden	572
3.2.1 Substanzwert	572
3.2.2 Ertragswert	574
3.2.3 Goodwill	575
3.3 Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	576
3.3.1 Substanzwertmethode	576
3.3.2 Ertragswertmethode	577
3.3.3 Mittelwertverfahren	578
3.3.4 Übergewinnverfahren	579
3.3.5 Discounted-Cash-flow-Methode	580
3.3.6 Economic Value Added	581
3.3.7 Cash-flow Return On Investment	582
3.3.8 Multiplikatormodelle	584
Weiterführende Literatur	585

Teil 8**Personalmanagement**

Kapitel 1: Grundlagen	589
1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	589
1.2 Menschenbilder	591
1.2.1 Theorie X und Y	591
1.2.2 Scientific Management	593
1.2.3 Human-Relations-Bewegung	595
1.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	597
1.3 Personalmanagement	599
1.3.1 Aufgaben des Personalmanagements	599
1.3.2 Entwicklung des Personalmanagements	602
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	605
2.1 Einleitung	605
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	607
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	607
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	609
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	610
2.3.1 Arbeitsanalyse	610
2.3.2 Stellenbeschreibung	611
2.3.3 Anforderungsprofile	613
Kapitel 3: Personalbeschaffung	615
3.1 Einleitung	615
3.2 Personalwerbung	616
3.3 Personalauswahl	618
3.3.1 Beurteilungsverfahren	618

3.3.2	Auswahlmethoden	620
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	620
3.3.2.2	Interview	621
3.3.2.3	Testverfahren	621
3.3.2.4	Assessment Center	623
Kapitel 4: Personaleinsatz		625
4.1	Einleitung	625
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	626
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	627
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	627
4.4.1	Arbeitsteilung	628
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	631
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	632
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung		635
5.1	Einleitung	635
5.2	Motivationstheorien	637
5.2.1	Motivationstheorie von Maslow	637
5.2.2	Motivationstheorie von Herzberg	638
5.3	Monetäre Anreize	640
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	640
5.3.2	Arbeitsbewertung	642
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	642
5.3.2.2	Lohnsatzdifferenzierung	647
5.3.3	Leistungsbewertung	648
5.3.4	Traditionelle Lohnformen	649
5.3.4.1	Zeitlohn	649
5.3.4.2	Akkordlohn	650
5.3.4.3	Prämienlohn	653
5.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	653
5.3.5.1	Varianten der Leistungsvergütung	654
5.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	656
5.3.5.3	Kapitalbeteiligung	656
5.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	657
5.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	659
5.4	Nichtmonetäre Anreize	662
5.4.1	Überblick	662
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	663
Kapitel 6: Personalentwicklung		665
6.1	Einleitung	665
6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	666
6.3	Aus- und Weiterbildung	668
6.4	Coaching	671
Kapitel 7: Personalfreistellung		673
7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	673
7.2	Personalfreistellungsmassnahmen	675
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	676
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	677
Weiterführende Literatur		678

Teil 9	Organisation
---------------	---------------------

Kapitel 1: Grundlagen	683
1.1 Einleitung	683
1.1.1 Organisation als Managementaufgabe	683
1.1.2 Begriff Organisation	684
1.1.3 Formale und informale Organisation	685
1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation	686
1.2 Formale Elemente der Organisation	688
1.2.1 Aufgabe	688
1.2.2 Stelle	689
1.2.2.1 Begriffe	689
1.2.2.2 Stellenbildung	690
1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz	691
1.2.2.4 Stelle und Abteilung	691
1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	692
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	693
1.3 Aufbau- und Ablauforganisation	694
1.3.1 Aufbauorganisation	694
1.3.2 Ablauforganisation	696
1.3.2.1 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	696
1.3.2.2 Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	698
1.3.3 Zusammenfassung	699
1.4 Organisatorische Regelungen	701
1.4.1 Organisationsinstrumente	701
1.4.1.1 Organigramm	701
1.4.1.2 Stellenbeschreibung	703
1.4.1.3 Funktionendiagramm	703
1.4.1.4 Ablaufplan	705
1.4.2 Organisationsgrad	706
Kapitel 2: Organisationsformen	709
2.1 Strukturierungsprinzipien	709
2.1.1 Prinzipien der Stellenbildung	710
2.1.2 Leitungsprinzipien	714
2.1.2.1 Einliniensystem	714
2.1.2.2 Mehrliniensystem	715
2.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	716
2.2 Organisationsformen in der Praxis	717
2.2.1 Funktionale Organisation	717
2.2.1.1 Rein funktionale Organisation	717
2.2.1.2 Stablinienorganisation	719
2.2.2 Spartenorganisation	720
2.2.3 Management-Holding	722
2.2.3.1 Charakterisierung und Abgrenzung	722
2.2.3.2 Strukturen der Management-Holding	723
2.2.4 Matrixorganisation	726
2.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	727
2.2.6 Projektorganisation	731
2.2.7 Team-Organisation	733
2.2.8 Zusammenfassung	735

Kapitel 3: Organisatorischer Wandel	737
3.1 Einführung	737
3.2 Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	738
3.2.1 Überblick	738
3.2.2 Erkennen des Organisationsproblems	739
3.2.3 Initiierung und Förderung der Reorganisation	739
3.2.4 Planung der Reorganisation	739
3.2.5 Einführung der gewählten Organisationslösung	741
3.2.6 Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	741
3.3 Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	742
3.4 Organisationsentwicklung	744
3.4.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	744
3.4.2 Prozess der Organisationsänderung	745
3.4.3 Organisationales Lernen	747
3.5 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	749
Weiterführende Literatur	750

Teil 10	Management
----------------	-------------------

Kapitel 1: Grundlagen	755
1.1 Was heisst Management?	755
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze	756
1.1.2 Managementtechniken	756
1.1.3 Integrierte Management-Modelle	758
1.2 Zürcher Management-Ansatz	758
1.2.1 Begriff Führung	758
1.2.2 Inhalt der Führung	761
1.2.3 Zusammenfassung	762
1.3 Neues St. Galler Management-Modell	762
1.4 Lean Management	765
1.5 Total Quality Management (TQM)	766
Kapitel 2: Managementfunktionen	769
2.1 Planung	769
2.1.1 Merkmale der Planung	769
2.1.2 Planungskonzept	771
2.1.2.1 Planungssystem	771
2.1.2.2 Planungsprozess	773
2.1.2.3 Planungsorganisation	774
2.2 Entscheidung	775
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	775
2.2.2 Arten von Entscheidungen	776
2.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	777
2.3 Aufgabenübertragung	780
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	780
2.3.2 Autorität und Macht	783

2.4	Kontrolle	785
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	785
2.4.2	Prüfung, Revision und Kontrolle	787
2.4.3	Interne Kontrolle	788
2.4.4	Interne Revision	790
2.4.5	Controlling	793
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil		795
3.1	Unternehmenskultur	795
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	795
3.1.2	Kulturtypen	797
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	799
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	800
3.1.5	Interkulturelles Management	801
3.1.5.1	Bedeutung des interkulturellen Managements	801
3.1.5.2	Gestaltungsebenen der Kultur	802
3.1.5.3	Internationalisierungsstrategien und Kultur	804
3.2	Führungsstil	805
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	805
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	809
Kapitel 4: Strategisches Management		813
4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	813
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	813
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	815
4.2	Analyse der Ausgangslage	819
4.2.1	Umweltanalyse	820
4.2.2	Unternehmensanalyse	822
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	826
4.2.4	Analyse-Instrumente	828
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	828
4.2.4.2	PIMS-Modell	831
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	832
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	835
4.2.4.5	Gap-Analyse	837
4.2.4.6	Benchmarking	838
4.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	839
4.3.1	Unternehmensleitbild	839
4.3.2	Corporate Governance	842
4.4	Unternehmensstrategien	844
4.4.1	Strategieentwicklung	845
4.4.1.1	Produkt-Markt-Strategien	845
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	847
4.4.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix	848
4.4.1.4	Konzept der Kernkompetenzen	850
4.4.1.5	Weitere strategische Ausrichtungen	851
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	852
4.4.2.1	Strategieimplementierung	852
4.4.2.2	Strategieevaluation	855
4.4.3	Balanced Scorecard	856
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	858
Weiterführende Literatur		860

Teil 11 Teilgebiete des Managements	
Kapitel 1: Projektmanagement	865
1.1 Einleitung	865
1.2 Projektmerkmale	866
1.3 Projektarten	867
1.4 Projektphasen	868
1.5 Einführung des Projektmanagements	869
Weiterführende Literatur	870
Kapitel 2: Risikomanagement	871
2.1 Risiko und Risikomanagement	871
2.2 Prozess des Risikomanagements	872
2.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	878
Weiterführende Literatur	882
Kapitel 3: Wissensmanagement	883
3.1 Wissen und Wissensmanagement	883
3.2 Wissensmerkmale	884
3.2.1 Wissensqualität	884
3.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	886
3.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	887
3.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	888
3.4 Wissensziele und -strategien	890
3.4.1 Wissensziele	890
3.4.2 Wissensstrategien	891
3.5 Konzepte zum Wissensmanagement	892
3.5.1 Ansatz von Nonaka	892
3.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	895
3.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	896
3.6.1 Wissenskapital	897
3.6.2 Ansatz von Skandia	897
3.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	898
Weiterführende Literatur	900
Kapitel 4: Unternehmensethik	901
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	901
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	903
4.3 Ethische Problemstellungen	904
4.4 Ethische Grundsätze	906
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept	907
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	907
4.5.2 Kommunikatives Handeln	909
4.5.3 Verantwortliches Handeln	910
4.5.4 Innovatives Handeln	911
4.6 Zusammenfassung	914
Weiterführende Literatur	916

	Spezielle Gebiete der Betriebswirtschaftslehre
--	---

Kapitel 1: Organisationstheorien	921
1.1 Einleitung	921
1.2 Bürokratie-Ansatz	922
1.2.1 Entwicklung und Annahmen	922
1.2.2 Zentrale Aussagen	923
1.2.3 Kritische Würdigung	924
1.2.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	924
1.3 Scientific Management	925
1.3.1 Entwicklung und Annahmen	925
1.3.2 Zentrale Aussagen	926
1.3.3 Kritische Würdigung	927
1.3.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	928
1.4 Human-Relations-Ansatz	929
1.4.1 Entwicklung und Annahmen	929
1.4.2 Zentrale Aussagen	930
1.4.3 Kritische Würdigung	931
1.4.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	932
1.5 Situative Ansätze	932
1.5.1 Entwicklung und Annahmen	932
1.5.2 Zentrale Aussagen	935
1.5.2.1 Ansatz von Burns/Stalker	935
1.5.2.2 Ansatz von Lawrence/Lorsch	937
1.5.2.3 Ansatz von Woodward	939
1.5.2.4 Ansatz von Perrow	941
1.5.3 Kritische Würdigung	942
1.5.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	942
1.6 Institutionenökonomische Ansätze	943
1.6.1 Entwicklung und Annahmen	943
1.6.2 Zentrale Aussagen	944
1.6.3 Kritische Würdigung	945
1.6.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	946
Kapitel 2: Informationsmanagement	949
2.1 Einleitung	949
2.2 Informationsverarbeitung	951
2.2.1 Informations- und Kommunikationstechnik	951
2.2.2 Informationssystem	956
2.3 Informationsmanagement als Führungsaufgabe	961
2.3.1 Ziele des Informationsmanagements	961
2.3.2 Verantwortung für das Informationsmanagement	963
2.3.3 Problemlösungsprozess des Informationsmanagements	964
2.4 Informationsverarbeitungs-Konzept	965
2.4.1 Ideen für neue Anwendungen	965
2.4.2 Leitbild des Informationsmanagements	967
2.4.3 Informationssystem-Architektur	967
2.4.4 Informations- und Kommunikationstechnik-Architektur	969
2.4.5 Projekt-Portfolio	970
2.4.6 Entwicklungsplan	971

2.5	Projektmanagement	972
2.6	Betrieb	972
2.7	Evaluation	973
2.8	Zusammenfassung	974
	Weiterführende Literatur	975

Kapitel 3: Derivative Finanzinstrumente 977

3.1	Einführung	977
3.1.1	Begriff Derivat	977
3.1.2	Entwicklungsgeschichte der Finanzmarktderivate	978
3.2	Grundtypen derivativer Instrumente	979
3.2.1	Termingeschäfte	979
3.2.1.1	Grundstruktur	979
3.2.1.2	Swaps	982
3.2.2	Optionen	984
3.3	Derivatmärkte	990
3.3.1	Standardisierte und massgeschneiderte Produkte	990
3.3.1.1	Standardisierte Produkte	990
3.3.1.2	Massgeschneiderte Kontrakte (OTC)	991
3.3.2	Volkswirtschaftlicher Nutzen von Finanzmarktderivaten	991
3.4	Anwendungen von Finanzmarktderivaten	992
3.4.1	Übersicht über die Anwendungsmöglichkeiten	992
3.4.2	Risikomanagement mit derivativen Instrumenten	994
3.4.2.1	Einbindung in Finanzstrategie	994
3.4.2.2	Anwendungsgrundsätze bei Derivaten	995
3.4.2.3	Anwendungsbeispiele	997
3.5	Zusammenfassung und Beurteilung	1001
3.6	Glossarium	1002

Kapitel 4: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft 1005

4.1	Merkmale der Wissenschaft	1005
4.1.1	Einleitung	1005
4.1.2	Forschungsobjekt	1007
4.1.2.1	Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt	1007
4.1.2.2	Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre	1008
4.1.2.3	Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	1008
4.1.3	Forschungsziele	1009
4.1.4	Forschungsmethodik	1011
4.1.4.1	Empirisches Vorgehen	1011
4.1.4.2	Denklogisches Vorgehen	1014
4.1.5	Forschungsergebnisse	1016
4.1.5.1	Deskriptive Aussagen	1016
4.1.5.2	Explikative Aussagen	1017
4.1.5.3	Normative Aussagen	1017
4.1.5.4	Technologische Aussagen	1019
4.1.6	Zusammenfassung	1019
4.2	Wissenschaftsverständnis einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre	1020
4.3	Entwicklung einer Wissenschaft	1023
4.3.1	Ansatz von Thomas S. Kuhn	1023
4.3.2	Paradigma	1024

4.3.3	Phasen der Wissenschaft	1028
4.3.3.1	Normalwissenschaft	1028
4.3.3.2	Krisenzeiten	1028
4.3.3.3	Wissenschaftliche Revolutionen	1029
4.3.3.4	Zusammenfassung	1030
Kapitel 5: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre		1031
5.1	Einleitung	1031
5.2	Wegbereiter und Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre	1033
5.2.1	Eugen Schmalenbach	1033
5.2.2	Wilhelm Rieger	1037
5.2.3	Heinrich Nicklisch	1039
5.3	Faktortheoretischer Ansatz	1041
5.4	Entscheidungsorientierter Ansatz	1043
5.5	Systemorientierter Ansatz	1048
5.6	Neuere Entwicklungen	1054
Literaturverzeichnis		1055
Stichwortverzeichnis		1067
Der Autor		1101