

Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

7., überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen		
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	46
1.2.3	Steuerung des Problemlösungsprozesses	48
1.2.3.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	48
1.2.3.2	Steuerungsfunktionen	51
1.2.3.3	Zusammenfassung	52
1.2.4	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	53
1.2.5	Umwelt des Unternehmens	55
1.2.5.1	Märkte	55
1.2.5.2	Umweltsphären	56
1.2.5.3	Stakeholder	58
1.2.5.4	Issue Management	61
1.2.5.5	Zusammenfassung	63
1.2.6	Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	64

1.3	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	65
1.3.1	Funktionelle Gliederung	65
1.3.2	Genetische Gliederung	66
1.3.3	Institutionelle Gliederung	67
1.3.4	Zusammenfassung	68

Kapitel 2: Typologie des Unternehmens

2.1	Gewinnorientierung	72
2.2	Branche	73
2.3	Grösse	75
2.4	Unternehmenswachstum	77
2.5	Technisch-ökonomische Struktur	77
2.6	Rechtsform	78
2.6.1	Einzelunternehmen und Gesellschaft	78
2.6.2	Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht	79
2.6.3	Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen	83
2.6.4	Zusammenfassung	84
2.7	Unternehmenskooperationen	89
2.7.1	Ziele von Kooperationen	89
2.7.2	Merkmale von Unternehmenskooperationen	93
2.7.2.1	Produktionsstufe	93
2.7.2.2	Dauer der Kooperation	93
2.7.2.3	Kooperationsgrad	94
2.7.3	Formen von Unternehmenskooperationen	95
2.7.3.1	Partizipation	95
2.7.3.2	Konsortium	95
2.7.3.3	Kartell	96
2.7.3.4	Interessengemeinschaft	98
2.7.3.5	Joint-venture	99
2.7.3.6	Strategische Allianz	99
2.7.3.7	Konzern	101
2.7.4	Zusammenfassung	103
2.8	Standort des Unternehmens	104
2.8.1	Grad der geographischen Ausbreitung	105
2.8.2	Standortanalyse	107
2.8.2.1	Standortfaktoren	107
2.8.2.2	Standortwahl	111

Kapitel 3: Unternehmensziele

3.1	Zielbildung	113
3.2	Zielinhalt	114
3.2.1	Sachziele	115
3.2.1.1	Leistungsziele	115
3.2.1.2	Finanzziele	115
3.2.1.3	Führungs- und Organisationsziele	116
3.2.1.4	Soziale und ökologische Ziele	117

3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	119
3.2.2.1	Ökonomisches Prinzip	119
3.2.2.2	Produktivität	120
3.2.2.3	Wirtschaftlichkeit	121
3.2.2.4	Gewinn und Rentabilität	121
3.2.3	Zusammenfassung	122
3.3	Dimensionen der Ziele	123
3.3.1	Zielausmass und Zielmassstab	124
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele	125
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele	125
3.4	Zielbeziehungen	126
3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	126
3.4.2	Haupt- und Nebenziele	128
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele	128

Kapitel 4: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

4.1	Merkmale der Wissenschaft	129
4.1.1	Einleitung	129
4.1.2	Forschungsobjekt	131
4.1.2.1	Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt	131
4.1.2.2	Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre	132
4.1.2.3	Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre	132
4.1.3	Forschungsziele	133
4.1.4	Forschungsmethodik	135
4.1.4.1	Empirisches Vorgehen	135
4.1.4.2	Denklogisches Vorgehen	138
4.1.5	Forschungsergebnisse	140
4.1.5.1	Deskriptive Aussagen	140
4.1.5.2	Explikative Aussagen	141
4.1.5.3	Normative Aussagen	141
4.1.5.4	Technologische Aussagen	143
4.1.6	Zusammenfassung	144
4.2	Wissenschaftsverständnis einer managementorientierten Betriebswirtschaftslehre	144
4.3	Entwicklung einer Wissenschaft	148
4.3.1	Ansatz von Thomas S. Kuhn	148
4.3.2	Paradigma	149
4.3.3	Phasen der Wissenschaft	153
4.3.3.1	Normalwissenschaft	153
4.3.3.2	Krisenzeiten	153
4.3.3.3	Wissenschaftliche Revolutionen	154
4.3.3.4	Zusammenfassung	154

Kapitel 5: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre

5.1	Einleitung	157
5.2	Wegbereiter und Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre	159
5.2.1	Eugen Schmalenbach	159
5.2.2	Wilhelm Rieger	163
5.2.3	Heinrich Nicklisch	165
5.3	Faktortheoretischer Ansatz	167
5.4	Entscheidungsorientierter Ansatz	170
5.5	Systemorientierter Ansatz	175
	Literaturhinweise	181

Teil 2 Marketing**Kapitel 1: Grundlagen**

1.1	Marketing als Denkhaltung	185
1.1.1	Phase der Produktionsorientierung	186
1.1.2	Phase der Verkaufsorientierung	186
1.1.3	Phase der Marktorientierung	187
1.1.4	Phase der Umweltorientierung	188
1.1.5	Phase des Customer Relationship Managements (CRM)	188
1.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	189
1.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	189
1.2.2	Marketing-Management	192
1.3	Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	193
1.4	Markt	195
1.4.1	Merkmale des Marktes	195
1.4.2	Marktpartner	197
1.4.3	Konsumentenverhalten	198
1.4.3.1	Typen von Kaufentscheidungen	198
1.4.3.2	Modelle des Konsumentenverhaltens	200
1.4.4	Marktsegmentierung	203
1.4.5	Marktgrößen	206
1.4.5.1	Überblick	206
1.4.5.2	Marktvolumen und Marktpotential	207
1.4.5.3	Marktanteil	210
1.5	Anwendungsbereiche des Marketings	212

Kapitel 2: Marktforschung

2.1	Einleitung	215
2.2	Methoden der Marktforschung	219
2.2.1	Datenquellen	219
2.2.2	Erhebungstechniken	221
2.2.2.1	Befragung	221
2.2.2.2	Beobachtung	225
2.2.2.3	Test	226
2.2.3	Auswahlverfahren der Informationsträger	229
2.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	230

2.3	Absatzprognosen	232
2.3.1	Überblick	232
2.3.2	Absatzprognosemethoden	233
2.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	235

Kapitel 3: Produktpolitik

3.1	Produktpolitiches Entscheidungsfeld	237
3.1.1	Gestaltung des Absatzprogramms	239
3.1.2	Produktgestaltung	241
3.1.2.1	Produktnutzen	241
3.1.2.2	Kundendienst	244
3.2	Produktpolitische Möglichkeiten	245
3.3	Produktlebenszyklus	247
3.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	247
3.3.2	Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	249
3.4	Produktentwicklung	251
3.4.1	Ziele und Bedeutung der Produktentwicklung	251
3.4.2	Produktideen	253
3.4.2.1	Ideenquellen	253
3.4.2.2	Ideensuche	254
3.4.2.3	Auswahl von Ideen	255
3.4.3	Entwicklung	256
3.4.3.1	Produkt- und Projektdefinition	257
3.4.3.2	Konstruktionstechnische Entwicklung	258
3.4.3.3	Prototyp	260
3.4.3.4	Produktionsvorbereitung	261
3.4.4	Produkteinführung	261

Kapitel 4: Distributionspolitik

4.1	Distributionspolitiches Entscheidungsfeld	263
4.2	Absatzweg	266
4.2.1	Direkter und indirekter Absatz	266
4.2.2	Franchising	268
4.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	270
4.3	Absatzorgane	272
4.3.1	Übersicht	272
4.3.2	Absatzorgane des Handels	273
4.3.2.1	Funktionen des Handels	273
4.3.2.2	Einzelhandel	275
4.3.2.3	Grosshandel	279
4.3.2.4	Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	281
4.3.2	Zusammenfassung	283
4.4	Physische Distribution	284
4.4.1	Physische Distribution als Teil der Logistik	284
4.4.1	Ziel der physischen Distribution	285
4.4.2	Komponenten der physischen Distribution	287
4.4.2.1	Auftragsabwicklung	287
4.4.2.2	Lagerwesen	288
4.4.2.3	Transportwesen	289

Kapitel 5: Konditionenpolitik

5.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	291
5.2	Preispolitik	292
5.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	292
5.2.2	Preistheorie	293
5.2.2.1	Grundlagen	293
5.2.2.2	Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur	300
5.2.2.3	Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)	303
5.2.2.4	Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten)	305
5.2.2.5	Beurteilung der Preistheorie	308
5.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	309
5.2.3.1	Kostenorientierte Preisbestimmung	310
5.2.3.2	Gewinnorientierte Preisbestimmung	311
5.2.3.3	Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	314
5.2.3.4	Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	314
5.2.4	Preispolitische Strategien	315
5.2.4.1	Überblick über preispolitische Strategien	315
5.2.4.2	Formen der Preisdifferenzierung	317
5.2.5	Auswirkungen von Preisveränderungen	320
5.2.5.1	Preissenkungen	320
5.2.5.2	Preiserhöhungen	321
5.2.6	Preisgestaltung im Produkt-Mix	322
5.3	Rabattpolitik	323
5.4	Transportbedingungen	326

Kapitel 6: Kommunikationspolitik

6.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	329
6.2	Public Relations	330
6.3	Werbung	332
6.3.1	Funktionen der Werbung	332
6.3.2	Arten der Werbung	334
6.3.3	Werbekonzept	335
6.3.3.1	Zielgruppe	336
6.3.3.2	Werbeziele	338
6.3.3.3	Werbebotschaft	338
6.3.3.4	Werbemedien	339
6.3.3.5	Werbeperiode	342
6.3.3.6	Werbudget	343
6.3.4	Werbeerfolgskontrolle	347
6.4	Verkaufsförderung	348
6.5	Persönlicher Verkauf	350
6.6	Sponsoring und Product Placement	354
6.6.1	Sponsoring	354
6.6.2	Product Placement	355
6.6.3	Testimonial	356

Kapitel 7: Marketing-Mix

7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix 359

7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix 361

 7.2.1 Heuristische Problemlösung 361

 7.2.2 Analytische Problemlösung 362

Literaturhinweise 365

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

Kapitel 1: Grundlagen

1.1 Abgrenzung der Materialwirtschaft 369

1.2 Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft 371

1.3 Ziele der Materialwirtschaft 375

1.4 Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände 377

Kapitel 2: Beschaffungsmarketing

2.1 Überblick 379

2.2 Beschaffungsmarktforschung 380

 2.2.1 Inhalt der Beschaffungsmarktforschung 380

 2.2.2 Methoden der Beschaffungsmarktforschung 382

2.3 Beschaffungspolitische Instrumente 383

 2.3.1 Beschaffungsproduktpolitik 383

 2.3.2 Beschaffungsmethodenpolitik 384

 2.3.2.1 Beschaffungsweg 384

 2.3.2.2 Beschaffungsorgane 385

 2.3.2.3 Lieferantenstruktur 386

 2.3.3 Beschaffungskonditionenpolitik 387

 2.3.4 Beschaffungskommunikationspolitik 388

Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung

3.1 Beschaffungsarten 389

 3.1.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung 389

 3.1.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung 390

 3.1.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung 392

3.2 ABC- und XYZ-Analyse 393

 3.2.1 ABC-Analyse 393

 3.2.2 XYZ-Analyse 397

 3.2.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse 399

3.3 Ermittlung des Materialbedarfs 400

3.4 Bestellplanung 403

 3.4.1 Entscheidungstatbestände 403

 3.4.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge 406

 3.4.3 Ermittlung des Bestellzeitpunktes 408

3.5 Beschaffungsablauf und Supply Chain Management 410

Literaturhinweise 413

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

Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Einleitung	417
1.2	Problemlösungsprozess der Produktion	418
1.3	Ziele der Produktion	420
1.3.1	Ziele für die Bereitstellung	421
1.3.2	Wirtschaftliche Ziele	424
1.3.3	Ziele für die Unterstützung anderer Bereiche	424
1.3.4	Ökologische Ziele	425
1.4	Aufgaben der Produktion	427
1.4.1	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	427
1.4.2	Produktionsplanung und -steuerung	428
1.4.3	Qualitätssicherung	429
1.4.4	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	430
1.5	Festlegung des Produktionsprogramms	431
1.6	Festlegung der Produktionsmenge	433
1.6.1	Festlegung der Periodenmenge	433
1.6.2	Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	436
1.7	Technische Systeme in der Produktionswirtschaft	438
1.7.1	Werkzeugmaschinen	439
1.7.2	Flexible Fertigung	440
1.7.3	Roboter	440
1.7.4	Hard- und Software zur Steuerung der technischen Systeme	441
1.7.5	Wirtschaftlichkeit technischer Systeme	442

Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse

2.1	Festlegung des Fertigungstyps	443
2.1.1	Fertigungstypen	443
2.1.2	Ermittlung der optimalen Losgrösse	446
2.2	Festlegung des Fertigungsverfahrens	448
2.2.1	Werkstattprinzip	448
2.2.2	Fliessprinzip	450
2.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	454
2.2.4	Zusammenfassung	456
2.3	Just-in-Time-Produktion	456

Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)

3.1	Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	459
3.2	Stücklisten und Stücklistenauflösung	462
3.3	Terminierung des Fertigungsablaufs	464
3.3.1	Aufgaben und Informationsgrundlagen	464
3.3.2	Netzplantechnik	466
3.3.2.1	Einleitung	466
3.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	468
3.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	471

3.4	Kapazitäts- und Kostenplanung	474
3.4.1	Kapazitätsplanung	474
3.4.2	Kostenplanung	475
3.5	Fertigung	476
3.5.1	Werkstattpapier	476
3.5.2	Ablaufkarte	477
3.6	Kontrolle	479
3.7	Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	479
	Literaturhinweise	483

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

Aldo C. Schellenberg · Jean-Paul Thommen

Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Einleitung	487
1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens	488
1.2.1	Überblick Finanzbuchhaltung	489
1.2.2	Überblick Betriebsbuchhaltung	489
1.2.3	Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	490
1.2.4	Zusammenfassung	492
1.3	Budgetierung und Business-Plan	492
1.3.1	Budgetierung	492
1.3.2	Business-Plan	494

Kapitel 2: Finanzbuchhaltung

2.1	Einleitung	497
2.2	Gesetzliche Vorschriften zur kaufmännischen Buchführung	501
2.2.1	Allgemeine Buchführungsvorschriften	501
2.2.1.1	Pflicht zur Buchführung (Art. 957 OR)	502
2.2.1.2	Pflicht zur Erstellung von Inventar, Bilanz und Erfolgsrechnung (Art. 958 OR)	502
2.2.1.3	Allgemeine Buchführungsgrundsätze: Bilanzwahrheit und -klarheit (Art. 959 OR)	503
2.2.1.4	Allgemeine Bewertungsregel (Art. 960 OR)	504
2.2.1.5	Weitere Bestimmungen (Art. 961 bis Art. 964 OR)	505
2.2.2	Buchführungsvorschriften des Aktienrechtes	506

Kapitel 3: Bilanz

3.1	Definitionen	507
3.1.1	Betriebswirtschaftliche Interpretation von Aktiven und Passiven	507
3.1.2	Praxisorientierte Interpretation von Aktiven und Passiven	509
3.2	Grundfragen der Bilanzierung	509
3.2.1	Das Problem der Bilanzierungsfähigkeit	510
3.2.2	Das Problem der Bewertung von Aktiven und Passiven	511
3.2.2.1	Handelsbilanz	511
3.2.2.2	Steuerbilanz	512
3.2.2.3	Interne Bilanz	513
3.3	Gliederung der Aktiv- und Passivseite der Bilanz	513
3.3.1	Umlauf- und Anlagevermögen	513
3.3.1.1	Umlaufvermögen	514
3.3.1.2	Anlagevermögen	514
3.3.2	Fremd- und Eigenkapital	515
3.3.2.1	Fremdkapital	515
3.3.2.2	Eigenkapital	516
3.3.3	Betriebswirtschaftliche Gliederung der Bilanz	517
3.4	Buchungsregeln für Bilanzkonten	519

Kapitel 4: Erfolgsrechnung

4.1	Definitionen	521
4.2	Betriebswirtschaftliche Interpretation der Erfolgsrechnung	524
4.3	Betriebswirtschaftliche Gliederung der Erfolgsrechnung	525
4.4	Buchungsregeln für Erfolgskonten	529

Kapitel 5: Buchführung und Jahresabschluss in der doppelten Buchhaltung

5.1	Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	531
5.2	Kontenplan und Kontenrahmen	533
5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	535
5.3.1	Transitorische Aktiven	535
5.3.2	Transitorische Passiven	537
5.4	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	538
5.4.1	Ausgangslage	538
5.4.2	Wertberichtigungen	541
5.4.2.1	Abschreibungen	541
5.4.2.2	Delkrede	548
5.4.3	Rückstellungen	550
5.4.4	Stille Reserven	552
5.4.4.1	Bildung stiller Reserven	552
5.4.4.2	Auflösung stiller Reserven	554

Kapitel 6: Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung

6.1	Bereinigung und Bewertung	557
6.1.1	Zweck einer Bereinigung und Bewertung	557
6.1.2	Betriebswirtschaftliche Bewertung der Aktiven und Passiven	559
6.1.3	Betriebswirtschaftliche Bereinigung der Erfolgsrechnung	560
6.2	Beurteilung und Auswertung von Bilanz und Erfolgsrechnung	560
6.2.1	Analyse der Vermögensstruktur	561
6.2.1.1	Grobanalyse	561
6.2.1.2	Analyse der einzelnen Aktivpositionen	562
6.2.2	Analyse der Kapitalstruktur und der Deckungsverhältnisse	565
6.2.2.1	Analyse des Fremdkapitals	566
6.2.2.2	Analyse des Eigenkapitals	568
6.2.2.3	Deckungsgrade	569
6.2.3	Analyse der Liquidität	570
6.2.4	Analyse der Ertragslage	572
6.2.4.1	Umsatzbezogene Kennzahlen/Umsatzanalyse	572
6.2.4.2	Aufwand- und Ertragsstruktur	573
6.2.4.3	Rentabilität	575
6.2.5	Du Pont-Kennzahlensystem der Unternehmensanalyse	578

Kapitel 7: Mittelflussrechnung

7.1	Ziele und Bedeutung der Mittelflussrechnung	581
7.2	Idee der Fondsrechnung	582
7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen	584
7.3.1	Bedeutung des Nettoumlaufvermögens	584
7.3.2	Liquiditätsnachweis	586
7.3.3	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	587
7.3.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	589
7.3.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	589
7.3.4.2	Gliederung nach Umsatz-, Investitions- und Finanzierungsbereich	590
7.3.5	Cash-flow	592

Kapitel 8: Betriebsbuchhaltung

8.1	Grundlagen	599
8.1.1	Aufgabe der Betriebsbuchhaltung	599
8.1.2	Kosten als Gegenstand der Betriebsbuchhaltung	600
8.1.3	Gliederung der Betriebsbuchhaltung	601
8.2	Kostenartenrechnung	603
8.2.1	Aufgaben der Kostenartenrechnung	603
8.2.2	Verrechnung der Kostenarten	604
8.2.2.1	Einzelkosten	604
8.2.2.2	Gemeinkosten	604
8.3	Kostenstellenrechnung	605
8.3.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	605
8.3.2	Abrechnung der Kostenstellen	606
8.4	Kostenträgerrechnung	608
8.5	Kostenrechnungssysteme	610

8.6	Kalkulation	612
8.7	Betriebsbuchhaltung als Führungsinstrument	612
8.7.1	Planung und Koordinierung der innerbetrieblichen Tätigkeiten	613
8.7.2	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	613
8.7.3	Mitarbeitermotivation	614
8.7.4	Kontrolle der innerbetrieblichen Tätigkeiten	614
Kapitel 9: Kostentheoretische Grundlagen		
9.1	Kosteneinflussfaktoren	615
9.2	Kostenkategorien	618
9.3	Kostendimensionen	621
9.4	Produktions- und Kostenfunktionen	622
9.4.1	Allgemeine Produktions- und Kostenfunktionen	622
9.4.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	624
9.4.2.1	Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A	624
9.4.2.2	Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A	626
9.4.2.3	Beurteilung	629
9.5	Kostenverläufe bei Beschäftigungsschwankungen	629
9.5.1	Kostenverläufe bei unverändertem Potentialfaktorbestand	629
9.5.2	Kostenverläufe bei verändertem Potentialfaktorbestand (Betriebsgrößenvariation)	632
	Literaturhinweise	635

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

Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	639
1.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	639
1.1.2	Kapital und Vermögen	640
1.1.3	Finanzierung und Investierung	642
1.2	Systematisierung der Finanzierung	643
1.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	646
1.4	Finanzmanagement	648
1.4.1	Finanzplanung	649
1.4.1.1	Kapitalbedarfsrechnung	651
1.4.1.2	Langfristige Finanzpläne	653
1.4.1.3	Kurzfristige Finanzpläne	654
1.4.2	Finanzkontrolle	656
1.4.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle	656
1.4.2.2	Statische und dynamische Finanzkontrolle	657

Kapitel 2: Beteiligungsfinanzierung

2.1	Einleitung	659
2.2	Aktienkapital und Partizipationskapital	661
2.2.1	Aktienkapital	661
2.2.2	Ausgestaltung der Aktien	662
2.2.3	Partizipationskapital	665

2.3	Kapitalerhöhung	666
2.3.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	666
2.3.2	Rechtsvorschriften	667
2.3.3	Emissionsbedingungen	668
2.3.4	Bezugsrechte	670
2.3.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	672
2.3.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	674
2.4	Emission von Genussscheinen	676
2.5	Going Public	676
2.5.1	Begriff	676
2.5.2	Gründe für ein Going Public	679
2.5.3	Voraussetzungen für ein Going Public	681
2.5.4	Planung und Durchführung eines Going Public	682
2.5.5	Probleme und Gefahren eines Going Public	683

Kapitel 3: Innenfinanzierung

3.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	687
3.2	Selbstfinanzierung	692
3.2.1	Motive der Selbstfinanzierung	692
3.2.2	Formen der Selbstfinanzierung	694
3.2.3	Dividendenpolitik	694

Kapitel 4: Kreditfinanzierung

4.1	Einleitung	697
4.2	Kurzfristiges Fremdkapital	698
4.2.1	Lieferantenkredit	698
4.2.2	Kundenkredit	699
4.2.3	Bankkredit	700
4.2.3.1	Kontokorrentkredit	700
4.2.3.2	Diskontkredit und Akzeptkredit	701
4.2.4	Forfaitierung	703
4.2.5	Factoring	705
4.3	Mittelfristiges Fremdkapital	707
4.3.1	Darlehen	707
4.3.2	Kassascheine (Kassaobligationen)	708
4.4	Langfristiges Fremdkapital	709
4.4.1	Hypothekendarlehen	709
4.4.2	Obligationenanleihen	710
4.4.2.1	Gewöhnliche Anleihen	710
4.4.2.2	Wandelanleihen	712
4.4.2.3	Optionsanleihen	713
4.5	Leasing	715
4.5.1	Begriff und Arten des Leasings	715
4.5.2	Abwicklung des Leasings	717
4.5.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasings	719

Kapitel 5: Optimale Finanzierung

5.1	Einleitung	721
5.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	723
5.2.1	Kostenoptimale Kapitalstruktur	723
5.2.2	Modelle zur kostenoptimalen Kapitalstruktur	729
5.2.2.1	Voraussetzungen	729
5.2.2.2	Traditionelles Modell	730
5.2.2.3	Modigliani/Miller-Modell	732
5.2.2.4	Beurteilung der theoretischen Modelle	733
5.3	Ausrichtung auf die Liquidität	733
5.3.1	Liquidität und Illiquidität	733
5.3.2	Finanzierungsregeln	735
5.3.2.1	Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	735
5.3.2.2	Verhältnis Vermögen zu Kapital	735
5.4	Weitere Finanzierungskriterien	736
5.4.1	Risikogerechte Finanzierung	736
5.4.2	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	737
5.4.3	Bewahrung der Verfügungsmacht	737
5.4.4	Finanzimage	739
5.5	Zusammenfassung	739

Kapitel 6: Derivative Finanzinstrumente

Hansjörg Herzog · Jürg Roth

6.1	Einführung	741
6.1.1	Begriff Derivat	741
6.1.2	Entwicklungsgeschichte der Finanzmarktderivate	742
6.2	Grundtypen derivativer Instrumente	743
6.2.1	Termingeschäfte	743
6.2.1.1	Grundstruktur	743
6.2.1.2	Swaps	746
6.2.2	Optionen	748
6.3	Derivatmärkte	754
6.3.1	Standardisierte und massgeschneiderte Produkte	754
6.3.1.1	Standardisierte Produkte	754
6.3.1.2	Massgeschneiderte Kontrakte (OTC)	755
6.3.2	Volkswirtschaftlicher Nutzen von Finanzmarktderivaten	755
6.4	Anwendungen von Finanzmarktderivaten	756
6.4.1	Übersicht über die Anwendungsmöglichkeiten	756
6.4.2	Risikomanagement mit derivativen Instrumenten	758
6.4.2.1	Einbindung in Finanzstrategie	758
6.4.2.2	Anwendungsgrundsätze bei Derivaten	759
6.4.2.3	Anwendungsbeispiele	761
6.5	Zusammenfassung und Beurteilung	764
6.6	Glossarium	765
	Literaturhinweise	769

Teil 7	Investition
---------------	--------------------

Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Einleitung	773
1.1.1	Begriff	773
1.1.2	Arten von Investitionen	774
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	775
1.2	Problemlösungsprozess der Investition	777
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	780
1.3.1	Investitionsplanung	780
1.3.2	Investitionsentscheidung	783
1.3.3	Realisierung von Investitionen	784
1.3.4	Investitionskontrolle	786

Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren

2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	789
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	791
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	791
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	794
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	798
2.2.4	Amortisationsrechnung	799
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	801
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	802
2.3.1	Einleitung	802
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	805
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	808
2.3.4	Annuitätenmethode	809
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	810
2.3.6	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	811

Kapitel 3: Unternehmensbewertung

3.1	Einleitung	813
3.2	Grundlagen der Bewertungsmethoden	817
3.2.1	Substanzwert	817
3.2.2	Ertragswert	819
3.2.3	Goodwill	820
3.3	Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	822
3.3.1	Substanzwertmethode	822
3.3.2	Ertragswertmethode	822
3.3.3	Mittelwertverfahren	825
3.3.4	Übergewinnverfahren	826
3.3.5	Discounted Cash-flow-Methode	827
3.3.6	Economic Value Added	833
3.3.7	Cash-flow Return On Investment	834
3.3.8	Multiplikatormodelle	835
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	837
	Literaturhinweise	839

Teil 8	Personal
Kapitel 1: Grundlagen	
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens 843
1.2	Menschenbilder 845
1.2.1	Einleitung 845
1.2.2	Scientific Management 848
1.2.3	Human-Relations-Bewegung 850
1.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie) 852
1.3	Entwicklung des Personalbereichs 855
1.4	Problemlösungsprozess im Personalbereich 855
1.5	Personalmanagement 858
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	
2.1	Einleitung 859
2.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs 862
2.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung 862
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung 866
2.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs 867
2.3.1	Arbeitsanalyse 867
2.3.2	Stellenbeschreibung 868
2.3.3	Anforderungsprofile 871
Kapitel 3: Personalbeschaffung	
3.1	Einleitung 873
3.2	Personalwerbung 874
3.3	Personalauswahl 876
3.3.1	Beurteilungsverfahren 876
3.3.2	Auswahlmethoden 878
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen 878
3.3.2.2	Interview 879
3.3.2.3	Testverfahren 880
3.3.2.4	Assessment Center 882
Kapitel 4: Personaleinsatz	
4.1	Einleitung 883
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung 884
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen 885
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen 886
4.4.1	Arbeitsteilung 886
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung 890
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung 892

Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung

5.1	Einleitung	895
5.2	Motivationstheorien	897
5.2.1	Einleitung	897
5.2.2	Inhaltstheorien	899
5.2.2.1	Theorie von Maslow	899
5.2.2.2	Theorie von Herzberg	902
5.2.3	Prozesstheorien	904
5.2.3.1	Theorie von Porter/Lawler	904
5.2.3.2	Theorie von Adams	906
5.3	Monetäre Anreize	909
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	909
5.3.2	Arbeitsbewertung	911
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	911
5.3.2.2	Summarische Methoden	913
5.3.2.3	Analytische Verfahren	915
5.3.2.4	Lohnsatzdifferenzierung	918
5.3.3	Leistungsbewertung	919
5.3.4	Traditionelle Lohnformen	921
5.3.4.1	Zeitlohn	921
5.3.4.2	Akkordlohn	922
5.3.4.3	Prämienlohn	925
5.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	926
5.3.5.1	Varianten der Leistungsvergütung	926
5.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	928
5.3.5.3	Kapitalbeteiligung	929
5.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	930
5.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	932
5.4	Nichtmonetäre Anreize	935
5.4.1	Überblick	935
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	935

Kapitel 6: Personalentwicklung

6.1	Einleitung	937
6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	938
6.3	Aus- und Weiterbildung	940
6.4	Coaching	943

Kapitel 7: Personalfreistellung

7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	945
7.2	Personalfreistellungsmassnahmen	947
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	948
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	948
	Literaturhinweise	951

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

Kapitel 1: Grundlagen

1.1	Einleitung	955
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	955
1.1.2	Begriff Organisation	956
1.1.3	Formale und informale Organisation	957
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	958
1.2	Formale Elemente der Organisation	960
1.2.1	Aufgabe	960
1.2.2	Stelle	961
1.2.2.1	Begriffe	961
1.2.2.2	Stellenbildung	962
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	963
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	963
1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	964
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	965
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	966
1.3.1	Aufbauorganisation	966
1.3.2	Ablauforganisation	968
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	968
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	971
1.3.2.3	Ablauforganisation und Business Process Reengineering	971
1.3.3	Zusammenfassung	974
1.4	Organisationsinstrumente	974
1.4.1	Instrumente der Aufbauorganisation	975
1.4.1.1	Organigramm	975
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	976
1.4.1.3	Funktionendiagramm	977
1.4.2	Instrumente der Ablauforganisation	978
1.4.2.1	Ablaufplan	978
1.4.2.2	Ablaufkarte	980
1.4.2.3	Werkstattpapier	981
1.4.3	Organisationsgrad	982

Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze

2.1	Scientific Management	985
2.2	Administrative Ansätze	987
2.3	Human-Relations-Ansatz	988
2.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	989
2.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	989
2.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	992
2.4.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	992
2.4.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	994
2.4.3	Technologie als Situationsvariable	998
2.4.3.1	Ansatz von Woodward	998
2.4.3.2	Ansatz von Perrow	999

2.5 Institutionenökonomische Ansätze 1000
 2.5.1 Entwicklung und Annahmen der Institutionenökonomischen Ansätze 1000
 2.5.2 Zentrale Aussagen der Institutionenökonomischen Ansätze 1001
 2.5.3 Kritische Würdigung der Institutionenökonomischen Ansätze 1003
 2.5.4 Bedeutung der Institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie ... 1004

Kapitel 3: Organisationsformen

3.1 Strukturierungsprinzipien 1005
 3.1.1 Prinzipien der Stellenbildung 1006
 3.1.2 Leitungsprinzipien 1010
 3.1.2.1 Einliniensystem 1010
 3.1.2.2 Mehrliniensystem 1011
 3.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen 1011
 3.2 Organisationsformen in der Praxis 1012
 3.2.1 Funktionale Organisation 1013
 3.2.1.1 Rein funktionale Organisation 1013
 3.2.1.2 Stablinienorganisation 1014
 3.2.2 Spartenorganisation 1015
 3.2.3 Management-Holding 1018
 3.2.3.1 Charakterisierung und Abgrenzung 1018
 3.2.3.2 Strukturen der Management-Holding 1019
 3.2.3.3 Beurteilung 1021
 3.2.4 Matrixorganisation 1022
 3.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisation 1024
 3.2.6 Projektorganisation 1027
 3.2.6.1 Projektmerkmale 1027
 3.2.6.2 Formen der Projektorganisation 1028
 3.2.6.3 Beurteilung 1030
 3.2.7 Team-Organisation 1030
 3.2.7.1 Teams als Ergänzung bestehender Strukturen 1030
 3.2.7.2 Teamkonzept von Likert 1033
 3.3 Zusammenfassung 1034
 3.4 Organisationsentwicklung 1036
 Literaturhinweise 1039

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

Kapitel 1: Grundlagen

1.1 Was heisst Management? 1043
 1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze 1044
 1.1.2 Managementtechniken 1044
 1.1.3 Integrierte Management-Modelle 1047
 1.2 Zürcher Ansatz zur Führungslehre 1048
 1.2.1 Begriff Führung 1048
 1.2.1.1 Führungstechnische Aspekte 1049
 1.2.1.2 Menschenbezogene Aspekte 1050
 1.2.1.3 Inhalt der Führung 1053
 1.2.1.4 Zusammenfassung 1053

1.3	Neues St. Galler Management-Modell	1053
1.4	Lean Management	1056
1.5	Total Quality Management (TQM)	1057
1.6	Zusammenfassung	1059

Kapitel 2: Managementfunktionen

2.1	Planung	1063
2.1.1	Merkmale der Planung	1063
2.1.2	Planungskonzept	1067
2.1.2.1	Planungssystem	1067
2.1.2.2	Planungsprozess	1069
2.1.2.3	Planungsorganisation	1070
2.2	Entscheidung	1070
2.2.1	Merkmale der Entscheidung	1070
2.2.2	Elemente einer Entscheidung	1072
2.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	1074
2.3	Anordnung	1078
2.3.1	Merkmale der Anordnung	1078
2.3.2	Autorität und Macht	1080
2.4	Kontrolle	1082
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	1082
2.4.2	Prüfung, Revision und Kontrolle	1086
2.4.3	Interne Kontrolle	1087
2.4.4	Interne Revision	1090
2.4.5	Controlling	1092

Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil

3.1	Unternehmenskultur	1095
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	1095
3.1.2	Kulturtypen	1097
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	1099
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	1100
3.1.5	Interkulturelles Management	1101
3.1.5.1	Bedeutung des interkulturellen Managements	1101
3.1.5.2	Gestaltungsebenen der Kultur	1102
3.1.5.3	Internationalisierungsstrategien und Kultur	1104
3.2	Führungsstil	1105
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	1105
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	1109

Kapitel 4: Strategisches Management

4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	1113
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	1113
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	1116
4.2	Analyse der Ausgangslage	1121
4.2.1	Umweltanalyse	1121
4.2.2	Unternehmensanalyse	1125

- 4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen 1129
- 4.2.4 Analyse-Instrumente 1132
 - 4.2.4.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse) 1132
 - 4.2.4.2 PIMS-Modell 1135
 - 4.2.4.3 Konzept der Erfahrungskurve 1137
 - 4.2.4.4 Portfolio-Analyse 1140
 - 4.2.4.5 Gap-Analyse 1144
 - 4.2.4.6 Benchmarking 1146
- 4.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance 1146
 - 4.3.1 Unternehmensleitbild 1146
 - 4.3.2 Corporate Governance 1149
- 4.4 Unternehmensstrategien 1152
 - 4.4.1 Strategieentwicklung 1152
 - 4.4.1.1 Produkt/Markt-Strategien 1152
 - 4.4.1.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter 1154
 - 4.4.1.3 Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix 1157
 - 4.4.1.4 Konzept der Kernkompetenzen 1158
 - 4.4.1.5 Weitere strategische Ausrichtungen 1160
 - 4.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation 1161
 - 4.4.2.1 Strategieimplementierung 1161
 - 4.4.2.2 Strategieevaluation 1163
 - 4.4.3 Balanced Scorecard 1164
- 4.5 Strategische Erfolgsfaktoren 1166
- Literaturhinweise 1169

Teil 11	Spezielle Gebiete des Managements
----------------	--

Kapitel 1: Projektmanagement

Dieter Lennertz

- 1.1 Einleitung 1173
- 1.2 Projektmerkmale 1174
- 1.3 Projektarten 1175
- 1.4 Projektphasen 1176
- 1.5 Einführung des Projektmanagements 1177
- Weiterführende Literatur 1178

Kapitel 2: Informationsmanagement

Walter Brenner · Claudia Lemke

- 2.1 Einleitung 1179
- 2.2 Informationsverarbeitung 1180
 - 2.2.1 Informations- und Kommunikationstechnik 1180
 - 2.2.2 Informationssystem 1186

2.3	Informationsmanagement als Führungsaufgabe	1191
2.3.1	Ziele des Informationsmanagements	1191
2.3.2	Verantwortung für das Informationsmanagement	1193
2.3.3	Problemlösungsprozess des Informationsmanagements	1193
2.4	Informationsverarbeitungs-Konzept	1194
2.4.1	Ideen für neue Anwendungen	1195
2.4.2	Leitbild des Informationsmanagements	1196
2.4.3	Informationssystem-Architektur	1197
2.4.4	Informations- und Kommunikationstechnik-Architektur	1199
2.4.5	Projekt-Portfolio	1199
2.4.6	Entwicklungsplan	1200
2.5	Projektmanagement	1201
2.6	Betrieb	1201
2.7	Evaluation	1202
2.8	Zusammenfassung	1203
	Weiterführende Literatur	1204

Kapitel 3: Risikomanagement

3.1	Risiko und Risikomanagement	1205
3.2	Prozess des Risikomanagements	1206
3.3	Gestaltung des Risikomanagementsystems	1212
	Weiterführende Literatur	1215

Kapitel 4: Wissensmanagement

4.1	Einleitung	1217
4.2	Wissen und Wissensmanagement	1218
4.3	Wissensmerkmale	1219
4.3.1	Wissensqualität	1219
4.3.2	Implizites vs. explizites Wissen	1221
4.3.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	1222
4.4	Wissensmanagement und organisationales Lernen	1223
4.5	Wissensziele und -strategien	1226
4.5.1	Wissensziele	1226
4.5.2	Wissensstrategien	1227
4.6	Konzepte zum Wissensmanagement	1228
4.6.1	Ansatz von Nonaka	1228
4.6.2	Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	1230
4.7	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	1232
4.7.1	Wissenskapital	1232
4.7.2	Ansatz von Skandia	1233
4.7.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	1234
	Weiterführende Literatur	1235

Kapitel 5: Unternehmensethik

5.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	1237
5.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	1239
5.3 Ethische Problemstellungen	1240
5.4 Ethische Grundsätze	1242
5.5 Glaubwürdigkeitskonzept	1243
5.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	1243
5.5.2 Kommunikatives Handeln	1245
5.5.3 Verantwortliches Handeln	1246
5.5.4 Innovatives Handeln	1248
5.6 Zusammenfassung	1250
Weiterführende Literatur	1252
Literaturverzeichnis	1255
Abkürzungsverzeichnis	1271
Stichwortverzeichnis	1273
Der Autor	1309