

Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
	Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen	29
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	29
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	29
1.1.2	Wirtschaftsgüter	31
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	34
1.1.3.1	Haushalte und Unternehmen	34
1.1.3.2	Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	35
1.1.3.3	Zusammenfassung	37
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	38
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	38
1.2.2	Betrieblicher Umsatzprozess	39
1.2.3	Steuerung des Problemlösungsprozesses	43
1.2.3.1	Phasen des Problemlösungsprozesses	43
1.2.3.2	Steuerungsfunktionen	45
1.2.3.3	Zusammenfassung	47
1.2.4	Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	48
1.2.5	Umwelt des Unternehmens	49
1.2.5.1	Märkte	50
1.2.5.2	Umweltsphären	50
1.2.5.3	Stakeholder	53
1.2.5.4	Issue Management	55
1.2.5.5	Zusammenfassung	58
1.2.6	Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	59

1.3	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	59
1.3.1	Funktionelle Gliederung	60
1.3.2	Genetische Gliederung	61
1.3.3	Institutionelle Gliederung	62
1.3.4	Zusammenfassung	62
	Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	63
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	77
2.7	Unternehmenskooperationen	79
2.7.1	Ziele von Unternehmenskooperationen	79
2.7.2	Merkmale von Unternehmenskooperationen	82
2.7.2.1	Produktionsstufe	82
2.7.2.2	Dauer der Kooperation	83
2.7.2.3	Kooperationsgrad	83
2.7.3	Formen von Unternehmenskooperationen	84
2.7.3.1	Partizipation	85
2.7.3.2	Konsortium	85
2.7.3.3	Kartell	85
2.7.3.4	Interessengemeinschaft	88
2.7.3.5	Joint Venture	88
2.7.3.6	Strategische Allianz	89
2.7.3.7	Konzern	91
2.7.4	Zusammenfassung	92
2.8	Standort des Unternehmens	93
2.8.1	Grad der geographischen Ausbreitung	94
2.8.2	Standortanalyse	96
2.8.2.1	Standortfaktoren	96
2.8.2.2	Standortwahl	99
2.9	Zusammenfassung	100
	Kapitel 3: Unternehmensziele	103
3.1	Zielbildung	103
3.2	Zielinhalt	104
3.2.1	Sachziele	105
3.2.1.1	Leistungsziele	105
3.2.1.2	Finanzziele	105
3.2.1.3	Führungs- und Organisationsziele	106
3.2.1.4	Soziale und ökologische Ziele	107

3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	109
3.2.2.1	Ökonomisches Prinzip	109
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
	Weiterführende Literatur	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 Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	129
1.4 Markt	131
1.4.1 Merkmale des Marktes	131
1.4.2 Marktpartner und Konsumentenverhalten	133
1.4.3 Marktsegmentierung	134
1.4.4 Marktgrössen	136
1.5 Anwendungsbereiche des Marketings	138
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	146
2.2.2.3 Test	146
2.2.3 Auswahlverfahren der Informationsträger	147
2.3 Absatzprognosen	147

Kapitel 3: Produktpolitik	149
3.1 Produktpolitische Entscheidungsfeld	149
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	151
3.1.2 Produktgestaltung	153
3.1.2.1 Produktnutzen	153
3.1.2.2 Kundendienst	155
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	157
3.3 Produktlebenszyklus	159
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	159
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	161
3.4 Produktentwicklung	162
Kapitel 4: Distributionspolitik	165
4.1 Distributionspolitische Entscheidungsfeld	165
4.2 Absatzweg	167
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	167
4.2.2 Franchising	169
4.3 Absatzorgane des Handels	171
4.3.1 Funktionen des Handels	171
4.3.1.1 Einzelhandel	173
4.3.1.2 Grosshandel	177
4.3.2 Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	177
4.3.3 Zusammenfassung	179
4.4 Physische Distribution	179
Kapitel 5: Konditionenpolitik	183
5.1 Konditionenpolitische Entscheidungsfeld	183
5.2 Preispolitik	184
5.2.1 Preispolitische Entscheidungsfeld	184
5.2.2 Preistheorie	185
5.2.2.1 Grundlagen	185
5.2.2.2 Marktformen	188
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	189
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	190
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	190
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	193
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	193
5.2.4 Preisdifferenzierung	194
5.2.5 Preisgestaltung im Produkt-Mix	198
5.3 Rabattpolitik	199
Kapitel 6: Kommunikationspolitik	201
6.1 Kommunikationspolitische Entscheidungsfeld	201
6.2 Public Relations	202

6.3	Werbung	203
6.3.1	Funktionen der Werbung	203
6.3.2	Werbekonzept	205
6.3.2.1	Zielgruppe	206
6.3.2.2	Werbeziele	207
6.3.2.3	Werbekommunikation	207
6.3.2.4	Werbemedien	208
6.3.2.5	Werbepause	210
6.3.2.6	Werbekosten	211
6.3.3	Werbekontrollen	212
6.4	Verkaufsförderung	214
6.5	Persönlicher Verkauf	215
6.6	Sponsoring, Product Placement und Testimonial	216
6.6.1	Sponsoring	216
6.6.2	Product Placement	217
6.6.3	Testimonial	218
Kapitel 7: Marketing-Mix		221
7.1	Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	221
7.2	Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	223
Weiterführende Literatur		224

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

Kapitel 1: Grundlagen		229
1.1	Abgrenzung der Materialwirtschaft	229
1.2	Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft	231
1.3	Ziele der Materialwirtschaft	235
1.4	Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände	237
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing		239
2.1	Überblick	239
2.2	Beschaffungsmarktforschung	240
2.2.1	Inhalt der Beschaffungsmarktforschung	240
2.2.2	Methoden der Beschaffungsmarktforschung	242
2.3	Beschaffungspolitische Instrumente	243
2.3.1	Beschaffungsproduktpolitik	243
2.3.2	Beschaffungsmethodenpolitik	244
2.3.2.1	Beschaffungsweg	244
2.3.2.2	Beschaffungsorgane	245
2.3.2.3	Lieferantenstruktur	246
2.3.3	Beschaffungskonditionenpolitik	247
2.3.4	Beschaffungskommunikationspolitik	248

Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung	249
3.1 Beschaffungsarten	249
3.1.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	249
3.1.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	250
3.1.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	252
3.2 ABC- und XYZ-Analyse	253
3.2.1 ABC-Analyse	253
3.2.2 XYZ-Analyse	257
3.2.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	259
3.3 Ermittlung des Materialbedarfs	260
3.4 Bestellplanung	261
3.4.1 Entscheidungstatbestände	261
3.4.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	264
3.4.3 Ermittlung des Bestellzeitpunktes	266
3.5 Beschaffungsablauf und Supply Chain Management	268
Weiterführende Literatur	271

Teil 4**Produktion**

Kapitel 1: Grundlagen	275
1.1 Einleitung	275
1.2 Problemlösungsprozess der Produktion	276
1.3 Ziele der Produktion	278
1.3.1 Ziele für die Bereitstellung	279
1.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	280
1.3.3 Ökologische Ziele	281
1.4 Festlegung des Produktionsprogramms	283
1.4.1 Produktions- und Absatzprogramm	283
1.4.2 Forschung und Entwicklung (F&E)	283
1.4.3 Make-or-Buy-Entscheid	285
1.5 Festlegung der Produktionsmenge	286
1.5.1 Festlegung der Periodenmenge	286
1.5.2 Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	290
Kapitel 2: Gestaltung der Produktionsprozesse	293
2.1 Festlegung des Fertigungstyps	293
2.1.1 Fertigungstypen	293
2.1.2 Ermittlung der optimalen Losgrösse	296
2.2 Festlegung des Fertigungsverfahrens	298
2.2.1 Werkstattprinzip	298
2.2.2 Fließprinzip	300
2.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	304
2.2.4 Zusammenfassung	306
2.3 Just-in-Time-Produktion	306
Kapitel 3: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	309
3.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	309
3.2 Stücklisten und Stücklistenauflösung	312

3.3	Terminierung des Fertigungsablaufs	314
3.3.1	Aufgaben und Informationsgrundlagen	314
3.3.2	Netzplantechnik	316
3.3.2.1	Einleitung	316
3.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	317
3.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	321
3.4	Kapazitäts- und Kostenplanung	323
3.4.1	Kapazitätsplanung	323
3.4.2	Kostenplanung	325
3.5	Fertigung	325
3.5.1	Werkstattpapier	325
3.5.2	Ablaufkarte	326
3.6	Kontrolle	328
3.7	Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	328
	Kapitel 4: Produktions- und Kostentheorie	333
4.1	Produktions- und Kostenfunktionen	333
4.1.1	Allgemeine Produktions- und Kostenfunktion	333
4.1.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	334
4.1.2.1	Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A	334
4.1.2.2	Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A	336
4.2	Kostenverläufe bei Beschäftigungsschwankungen	339
4.2.1	Kostenverläufe bei unverändertem Potenzialfaktorbestand	339
4.2.2	Kostenverläufe bei verändertem Potenzialfaktorbestand	342
	Weiterführende Literatur	344

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

	Kapitel 1: Grundlagen	349
1.1	Funktionen des Rechnungswesens	349
1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens	351
1.2.1	Überblick Finanzbuchhaltung	351
1.2.2	Überblick Betriebsbuchhaltung	352
1.2.3	Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	353
1.2.4	Zusammenfassung	353
	Kapitel 2: Finanzbuchhaltung	355
2.1	Einleitung	355
2.2	Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung	356
2.3	Bilanz	361
2.3.1	Aktiven und Passiven	361
2.3.2	Bewertung von Aktiven und Passiven	362
2.3.2.1	Handelsbilanz	363
2.3.2.2	Steuerbilanz	363
2.3.2.3	Interne Bilanz	364

2.3.3	Darstellung der Bilanz	365
2.3.3.1	Umlauf- und Anlagevermögen	365
2.3.3.2	Fremd- und Eigenkapital	366
2.3.3.3	Gliederung der Bilanz	367
2.3.4	Buchungsregeln für Bilanzkonten	369
2.4	Erfolgsrechnung	370
2.4.1	Aufwand und Ertrag	371
2.4.2	Interpretation der Erfolgsrechnung	372
2.4.3	Gliederung der Erfolgsrechnung	374
2.4.4	Buchungsregeln für Erfolgskonten	377
2.5	Buchführung und Jahresabschluss	378
2.5.1	Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	378
2.5.2	Kontenplan und Kontenrahmen	380
2.5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	382
2.5.3.1	Transitorische Aktiven	382
2.5.3.2	Transitorische Passiven	384
2.6	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	385
2.6.1	Ausgangslage	385
2.6.2	Wertberichtigungen	388
2.6.2.1	Abschreibungen	388
2.6.2.2	Delkredere	392
2.6.3	Rückstellungen	393
2.6.4	Stille Reserven	394
2.6.4.1	Bildung stiller Reserven	394
2.6.4.2	Auflösung stiller Reserven	395
2.7	Mittelflussrechnung	396
2.7.1	Ziele und Bedeutung	396
2.7.2	Fondsrechnung	397
2.7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufermögen (NUV)	398
2.7.3.1	Liquiditätsnachweis	398
2.7.3.2	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	399
2.7.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	402
2.7.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	402
2.7.4.2	Gliederung nach Umsatz-, Investitions- und Finanzierungsbereich	403
2.7.4.3	Cash-flow	404
2.8	Budgetierung	407
	Kapitel 3: Betriebsbuchhaltung	411
3.1	Aufgabe der Betriebsbuchhaltung	411
3.2	Gliederung der Betriebsbuchhaltung	413
3.3	Kostenrechnungssysteme	417
3.4	Kalkulation	418
3.5	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	419
3.5.1	Bedeutung der Kosten	419
3.5.2	Kosteneinflussfaktoren	420
3.5.3	Kostenkategorien	422
3.5.4	Kostendimensionen	426
	Weiterführende Literatur	427

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

Kapitel 1: Grundlagen	431
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	431
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	431
1.1.2 Kapital und Vermögen	432
1.1.3 Finanzierung und Investierung	434
1.2 Hauptformen der Finanzierung	435
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	438
1.4 Finanzmanagement	440
1.4.1 Aufgaben des Finanzmanagements	440
1.4.2 Finanzplanung	442
1.4.2.1 Kapitalbedarfsrechnung	442
1.4.2.2 Finanzpläne	444
1.4.3 Finanzkontrolle	446
1.4.4 Kennzahlen des Finanzmanagements	447
1.4.4.1 Liquidität	448
1.4.4.2 Vermögensstruktur	449
1.4.4.3 Kapitalstruktur	449
1.4.4.4 Deckung der Anlagen	450
1.4.4.5 Rentabilität	450
1.4.4.6 Externe Finanzkennzahlen	452
1.4.4.7 Beurteilung der Finanzkennzahlen	452
Kapitel 2: Beteiligungsfinanzierung	455
2.1 Einleitung	455
2.2 Aktienkapital und Partizipationskapital	457
2.2.1 Aktienkapital	457
2.2.2 Partizipationskapital	458
2.3 Kapitalerhöhung	459
2.3.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	459
2.3.2 Rechtsvorschriften	460
2.3.3 Emissionsbedingungen	461
2.3.4 Bezugsrechte	463
2.3.5 Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	465
2.4 Emission von Genussscheinen	468
2.5 Going Public	468
2.5.1 Begriff	468
2.5.2 Gründe für ein Going Public	471
2.5.3 Voraussetzungen für ein Going Public	472
Kapitel 3: Innenfinanzierung	475
3.1 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	475
3.2 Selbstfinanzierung	478
3.2.1 Motive der Selbstfinanzierung	479
3.2.2 Formen der Selbstfinanzierung	480
3.2.3 Dividendenpolitik	481

Kapitel 4: Kreditfinanzierung	483
4.1 Einleitung	483
4.2 Kurzfristiges Fremdkapital	484
4.2.1 Lieferantenkredit	484
4.2.2 Kundenkredit	485
4.2.3 Bankkredit	486
4.2.3.1 Kontokorrentkredit	486
4.2.3.2 Diskontkredit und Akzeptkredit	487
4.2.4 Forfaitierung	489
4.2.5 Factoring	491
4.3 Mittelfristiges Fremdkapital	494
4.3.1 Darlehen	494
4.3.2 Kassascheine (Kassobligationen)	495
4.4 Langfristiges Fremdkapital	495
4.4.1 Hypothekendarlehen	495
4.4.2 Obligationenanleihen	496
4.4.2.1 Gewöhnliche Anleihen	496
4.4.2.2 Wandelanleihen	498
4.4.2.3 Optionsanleihen	500
4.5 Leasing	502
Kapitel 5: Optimale Finanzierung	505
5.1 Einleitung	505
5.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	507
5.3 Ausrichtung auf die Liquidität	510
5.3.1 Liquidität und Illiquidität	510
5.3.2 Finanzierungsregeln	511
5.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	512
5.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital	512
5.4 Weitere Finanzierungskriterien	513
5.4.1 Risikogerechte Finanzierung	513
5.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung	513
5.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht	514
5.4.4 Finanzimage	515
5.5 Zusammenfassung	515
Weiterführende Literatur	517

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

Kapitel 1: Grundlagen	521
1.1 Einleitung	521
1.1.1 Begriff	521
1.1.2 Arten von Investitionen	522
1.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen	523
1.2 Problemlösungsprozess der Investition	524

1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	527
1.3.1	Investitionsplanung	527
1.3.2	Investitionsentscheidung	530
1.3.3	Realisierung von Investitionen	530
1.3.4	Investitionskontrolle	531
	Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	533
2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	533
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	535
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	535
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	538
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	541
2.2.4	Amortisationsrechnung	542
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	544
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	545
2.3.1	Einleitung	545
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	548
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	550
2.3.4	Annuitätenmethode	551
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	552
	Kapitel 3: Unternehmensbewertung	555
3.1	Einleitung	555
3.2	Grundlagen der Bewertungsmethoden	559
3.2.1	Substanzwert	559
3.2.2	Ertragswert	560
3.2.3	Goodwill	561
3.3	Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	563
3.3.1	Substanzwertmethode	563
3.3.2	Ertragswertmethode	563
3.3.3	Mittelwertverfahren	564
3.3.4	Übergewinnverfahren	565
3.3.5	Discounted Cash-flow-Methode	566
3.3.6	Economic Value Added	568
	Weiterführende Literatur	569

Teil 8**Personal**

	Kapitel 1: Grundlagen	573
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	573
1.2	Menschenbilder	575
1.3	Problemlösungsprozess im Personalbereich	577
1.4	Personalmanagement	580

Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	583
2.1 Einleitung	583
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	585
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	585
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	587
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	588
2.3.1 Arbeitsanalyse	588
2.3.2 Stellenbeschreibung	589
2.3.3 Anforderungsprofile	592
Kapitel 3: Personalbeschaffung	595
3.1 Einleitung	595
3.2 Personalwerbung	596
3.3 Personalauswahl	598
3.3.1 Beurteilungsverfahren	598
3.3.2 Auswahlmethoden	600
3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen	600
3.3.2.2 Interview	601
3.3.2.3 Testverfahren	602
3.3.2.4 Assessment Center	603
Kapitel 4: Personaleinsatz	605
4.1 Einleitung	605
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung	606
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	607
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	608
4.4.1 Arbeitsteilung	608
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung	610
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	612
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	615
5.1 Einleitung	615
5.2 Monetäre Anreize	618
5.2.1 Lohn und Lohngerechtigkeit	618
5.2.2 Arbeitsbewertung	621
5.2.2.1 Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	621
5.2.2.2 Lohnsatzdifferenzierung	625
5.2.3 Leistungsbewertung	626
5.2.4 Traditionelle Lohnformen	627
5.2.4.1 Zeitlohn	628
5.2.4.2 Akkordlohn	628
5.2.4.3 Prämienlohn	631
5.2.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	632
5.2.5.1 Varianten der Leistungsvergütung	632
5.2.5.2 Erfolgsbeteiligung	634
5.2.5.3 Kapitalbeteiligung	635
5.2.6 Betriebliche Sozialleistungen	636
5.2.7 Betriebliches Vorschlagswesen	638
5.3 Nichtmonetäre Anreize	640
5.3.1 Überblick	640
5.3.2 Gruppenmitgliedschaft	641

Kapitel 6: Personalentwicklung 643

6.1 Einleitung 643

6.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung) 644

6.3 Aus- und Weiterbildung 646

6.4 Coaching 649

Kapitel 7: Personalfreistellung 651

7.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung 651

7.2 Personalfreistellungsmassnahmen 653

 7.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse 654

 7.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses 655

Weiterführende Literatur 656

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

Kapitel 1: Grundlagen 661

1.1 Einleitung 661

 1.1.1 Organisation als Managementaufgabe 661

 1.1.2 Begriff Organisation 662

 1.1.3 Formale und informale Organisation 663

 1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation 664

1.2 Formale Elemente der Organisation 666

 1.2.1 Aufgabe 666

 1.2.2 Stelle 667

 1.2.2.1 Begriffe 667

 1.2.2.2 Stellenbildung 668

 1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz 669

 1.2.2.4 Stelle und Abteilung 669

 1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung 670

 1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen 671

1.3 Aufbau- und Ablauforganisation 672

 1.3.1 Aufbauorganisation 672

 1.3.2 Ablauforganisation 674

 1.3.2.1 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese 674

 1.3.2.2 Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung 677

 1.3.2.3 Ablauforganisation und Business Process Reengineering 677

 1.3.3 Zusammenfassung 678

1.4 Organisatorische Regelungen 680

 1.4.1 Organisationsinstrumente 680

 1.4.1.1 Organigramm 681

 1.4.1.2 Stellenbeschreibung 682

 1.4.1.3 Funktionendiagramm 683

 1.4.1.4 Ablaufplan 684

 1.4.2 Organisationsgrad 685

Kapitel 2: Organisationsformen	689
2.1 Strukturierungsprinzipien	689
2.1.1 Prinzipien der Stellenbildung	690
2.1.2 Leitungsprinzipien	694
2.1.2.1 Einliniensystem	694
2.1.2.2 Mehrliniensystem	695
2.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	697
2.2 Organisationsformen in der Praxis	698
2.2.1 Funktionale Organisation	698
2.2.1.1 Rein funktionale Organisation	698
2.2.1.2 Stablinienorganisation	700
2.2.2 Spartenorganisation	701
2.2.3 Management-Holding	704
2.2.3.1 Charakterisierung und Abgrenzung	704
2.2.3.2 Strukturen der Management-Holding	705
2.2.4 Matrixorganisation	706
2.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	708
2.2.6 Projektorganisation	711
2.2.7 Team-Organisation	713
2.2.8 Zusammenfassung	715
2.3 Organisationsentwicklung	717
Weiterführende Literatur	719

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

Kapitel 1: Grundlagen	723
1.1 Was heisst Management?	723
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze	724
1.1.2 Managementtechniken	724
1.1.3 Integrierte Management-Modelle	726
1.2 Zürcher Ansatz zur Führungslehre	726
1.2.1 Begriff Führung	726
1.2.2 Inhalt der Führung	729
1.2.3 Zusammenfassung	730
1.3 Neues St. Galler Management-Modell	731
1.4 Lean Management	733
1.5 Total Quality Management (TQM)	734
Kapitel 2: Managementfunktionen	737
2.1 Planung	737
2.1.1 Merkmale der Planung	737
2.1.2 Planungskonzept	739
2.1.2.1 Planungssystem	739
2.1.2.2 Planungsprozess	741
2.1.2.3 Planungsorganisation	742

2.2	Entscheidung	743
2.2.1	Merkmale der Entscheidung	743
2.2.2	Arten von Entscheidungen	744
2.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	745
2.3	Anordnung	749
2.3.1	Merkmale der Anordnung	749
2.3.2	Autorität und Macht	751
2.4	Kontrolle	753
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	753
2.4.2	Prüfung, Revision und Kontrolle	755
2.4.3	Interne Kontrolle	757
2.4.4	Interne Revision	759
2.4.5	Controlling	761
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil		763
3.1	Unternehmenskultur	763
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	763
3.1.2	Kulturtypen	765
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	767
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	768
3.1.5	Interkulturelles Management	770
3.1.5.1	Bedeutung des interkulturellen Managements	770
3.1.5.2	Gestaltungsebenen der Kultur	771
3.1.5.3	Internationalisierungsstrategien und Kultur	772
3.2	Führungsstil	773
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	773
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	778
Kapitel 4: Strategisches Management		781
4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	781
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	781
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	783
4.2	Analyse der Ausgangslage	787
4.2.1	Umweltanalyse	788
4.2.2	Unternehmensanalyse	791
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	794
4.2.4	Analyse-Instrumente	796
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	796
4.2.4.2	PIMS-Modell	799
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	800
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	803
4.2.4.5	Gap-Analyse	806
4.2.4.6	Benchmarking	807
4.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	807
4.3.1	Unternehmensleitbild	807
4.3.2	Corporate Governance	810

4.4	Unternehmensstrategien	813
4.4.1	Strategieentwicklung	813
4.4.1.1	Produkt/Markt-Strategien	813
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	815
4.4.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-/ Marktanteils-Matrix	817
4.4.1.4	Konzept der Kernkompetenzen	818
4.4.1.5	Weitere strategische Ausrichtungen	820
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	820
4.4.2.1	Strategieimplementierung	820
4.4.2.2	Strategieevaluation	823
4.4.3	Balanced Scorecard	824
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	826
	Weiterführende Literatur	828

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

Kapitel 1: Projektmanagement	833	
1.1	Einleitung	833
1.2	Projektmerkmale	834
1.3	Projektarten	835
1.4	Projektphasen	836
1.5	Einführung des Projektmanagements	837
	Weiterführende Literatur	838
Kapitel 2: Informationsmanagement	839	
2.1	Einleitung	839
2.2	Informationsverarbeitung	840
2.2.1	Informations- und Kommunikationstechnik	841
2.2.2	Informationssystem	846
2.3	Informationsmanagement als Führungsaufgabe	851
2.3.1	Ziele des Informationsmanagements	851
2.3.2	Verantwortung für das Informationsmanagement	853
2.3.3	Problemlösungsprozess des Informationsmanagements	853
2.4	Informationsverarbeitungs-Konzept	854
2.4.1	Ideen für neue Anwendungen	855
2.4.2	Leitbild des Informationsmanagements	856
2.4.3	Informationssystem-Architektur	857
2.4.4	Informations- und Kommunikationstechnik-Architektur	859
2.4.5	Projekt-Portfolio	859
2.4.6	Entwicklungsplan	860
2.5	Projektmanagement	861
2.6	Betrieb	862
2.7	Evaluation	862
2.8	Zusammenfassung	863
	Weiterführende Literatur	864

Kapitel 3: Risikomanagement	865
3.1 Risiko und Risikomanagement	865
3.2 Prozess des Risikomanagements	866
3.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	872
Weiterführende Literatur	875
Kapitel 4: Wissensmanagement	877
4.1 Wissen und Wissensmanagement	877
4.2 Wissensmerkmale	878
4.2.1 Wissensqualität	878
4.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	880
4.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	881
4.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	882
4.4 Wissensziele und -strategien	885
4.4.1 Wissensziele	885
4.4.2 Wissensstrategien	886
4.5 Konzepte zum Wissensmanagement	887
4.5.1 Ansatz von Nonaka	887
4.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	889
4.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	891
4.6.1 Wissenskapital	891
4.6.2 Ansatz von Skandia	892
4.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	893
Weiterführende Literatur	894
Kapitel 5: Unternehmensethik	895
5.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	895
5.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	897
5.3 Ethische Problemstellungen	898
5.4 Ethische Grundsätze	900
5.5 Glaubwürdigkeitskonzept	901
5.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	901
5.5.2 Kommunikatives Handeln	903
5.5.3 Verantwortliches Handeln	904
5.5.4 Innovatives Handeln	905
5.6 Zusammenfassung	908
Weiterführende Literatur	910
Literaturverzeichnis	913
Abkürzungsverzeichnis	923
Stichwortverzeichnis	925
Der Autor	957