

Einführung in die Betriebswirtschaft

Mit Bankbetriebs- und Versicherungslehre

Alfred Krummenacher · Jean-Paul Thommen

Daniel Brodmann

5., überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Unternehmerisches Denken und Handeln

Kapitel 1:	1.1	Kundennutzen steht im Zentrum	24
Kundenorientierung	1.2	Anforderungen an die Management-Kompetenz	26
und Wertschöpfungs-	1.3	Wertschöpfungsprozesse	27
prozesse	1.3.1	Wertschöpfungsbegriff	28
	1.3.1.1	Volkswirtschaftliche Wertschöpfung	28
	1.3.1.2	Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung	29
	1.3.2	Wertschöpfungskette	30
	1.3.3	Erkenntnisse aus dem Wertschöpfungsmanagement	33
	1.4	Entscheidungsmethodik	34
	1.4.1	Problembegriff und -kategorien	35
	1.4.2	Komplexität und vernetztes Denken	36
	1.4.3	Phasen des Problemlösungsprozesses	39
	1.4.3.1	Problemerkfassung	39
	1.4.3.2	Problembearbeitung	42
	1.4.3.3	Entscheidungsfindung	42
	1.4.3.4	Realisierungsphase	42
	1.4.3.5	Evaluation der Resultate	42
	1.4.3.6	Beispiel Problemlösungsprozess und Nutzwertanalyse	42
	1.4.4	Zusammenfassung	45

Kapitel 2: Unternehmung und Umwelt	2.1	Unternehmung als System	50
	2.1.1	Systemorientierte Betrachtungsweise	50
	2.1.2	Das St. Galler Management-Modell	51
	2.1.3	Anspruchsgruppen und Umweltsphären	53
	2.1.3.1	Stakeholderkonzept	53
	2.1.3.2	Umweltsphären	56
	2.1.3.3	Issue Management	58
	2.1.4	Austauschbeziehungen	60
	2.1.4.1	Austausch der Ressourcen	60
	2.1.4.2	Austausch von Werten und Anliegen	63
	2.1.5	Ordnungsformen	64
	2.1.6	Unternehmung als System von Prozessen	65
	2.1.7	Stabilität und Wandel	66
	2.2	Kennzeichen einer Unternehmung	67
	2.2.1	Gewinnorientierung	67
	2.2.2	Branche oder Wirtschaftssektor	69
	2.2.3	Grösse	71
2.2.4	Unternehmungswachstum	73	
2.2.5	Grad der geografischen Ausbreitung	73	
2.2.6	Rechtsform	74	
2.3	Ziele der Unternehmung	76	
2.3.1	Zielinhalte	76	
2.3.2	Zielformulierungen	78	
2.3.3	Zielbeziehungen	79	

Teil II: Geschäftsprozesse

Kapitel 3: Marketingprozesse	3.1	Marketingkonzept	88
	3.1.1	Marketingprozesse im Zentrum der Wertschöpfung	88
	3.1.2	Marketingziele und -strategien	89
	3.1.3	Marktsegmentierung	91
	3.1.4	Marktfaktoren	92
	3.2	Marktforschung	97
	3.2.1	Zweck	97
	3.2.2	Methoden der Marktforschung	98
	3.2.2.1	Primär- und Sekundärmarktforschung	98
	3.2.2.2	Methoden der Primärmarktforschung	99
	3.2.2.3	Auswahlverfahren der Informationsträger	101
	3.3	Marketinginstrumente: Off- und Online	102
	3.4	Produktpolitik	104
	3.4.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	104
3.4.2	Gestaltung des Absatzprogrammes	105	
3.4.3	Produktpositionierung und -gestaltung	106	
3.4.4	Produktpolitische Möglichkeiten	109	

3.4.5	Produktlebenszyklus	110
3.4.5.1	Modell des Produktlebenszyklus	110
3.4.5.2	Nutzen des Produktlebenszyklus-Modells ..	111
3.5	Distributionspolitik	113
3.5.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	113
3.5.2	Absatzmethode	113
3.5.2.1	Absatzweg	113
3.5.2.2	Absatzorgane des Handels	116
3.5.2.3	Einzelhandel	116
3.5.2.4	Grosshandel	119
3.5.2.5	Online-Handel	120
3.5.3	Logistische Distribution oder Distributions-Logistik .	120
3.6	Konditionenpolitik	121
3.6.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	121
3.6.2	Preisbildung und Marktformen	122
3.6.2.1	Theoretische Grundlagen der Preisbildung .	122
3.6.2.2	Marktformen	126
3.6.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	126
3.6.4	Preisdifferenzierung	127
3.6.5	Preisgestaltung im Produkt-Mix	129
3.6.6	Rabattpolitik	129
3.6.7	Affiliate-Marketing	130
3.7	Kommunikationspolitik	131
3.7.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	131
3.7.2	Public Relations	132
3.7.3	Werbung	132
3.7.3.1	Werbekonzept	133
3.7.3.2	Display-Werbung	135
3.7.3.3	Online-Rubrikenmärkte	136
3.7.3.4	E-Mail-Marketing	136
3.7.3.5	Mobile Marketing	136
3.7.3.6	Zielgruppenbestimmung	138
3.7.3.7	Werbeerfolgskontrolle	138
3.7.4	Sponsoring	139
3.7.5	Product Placement	140
3.7.6	Verkaufsförderung	140
3.7.7	Persönlicher Verkauf	141
3.7.8	Suchmaschinenmarketing	142
3.7.9	Online-Dialog und -Kooperation	143
3.7.10	Social-Media-Marketing	144
3.7.11	Cross-Media-Marketing	144
3.7.12	Kundenfokus über alle Kontaktpunkte	146
3.8	Marketing-Mix	147

Kapitel 4:	4.1	Innovationsprozesse im Rahmen der Wertschöpfung	152
Innovationsprozesse	4.2	Forschungs- und Entwicklungsstrategien	153
	4.2.1	Marketingorientiertes Vorgehen	153
	4.2.2	Technologieorientiertes Vorgehen	155
	4.3	Gründe für die rasante Produktentwicklung	155
Kapitel 5:	5.1	Beschaffungsprozesse	160
Leistungserstellungs-	5.1.1	Supply Chain Management	160
prozesse	5.1.2	Wertschöpfung in Lieferketten	161
	5.1.3	Aufgaben der Materialwirtschaft	163
	5.1.4	Beschaffungsarten	164
	5.1.5	ABC-Analyse	165
	5.1.6	Optimales Beschaffungs- und Lagerprogramm	167
	5.1.7	Optimale Bestellmenge	168
	5.2	Produktionsprozesse	169
	5.2.1	Höhe und Ausmass der Fertigungstiefe	169
	5.2.2	Produktion und Ökologie	171
	5.2.3	Fertigungstyp und Fertigungsverfahren	172
	5.2.4	Planungs- und Kontrollsysteme	174
	5.2.4.1	Netzplantechnik	174
	5.2.4.2	Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	174
	5.2.5	Just-in-Time-Produktion	176
	5.3	Produktions- und Kostentheorie	177
	5.3.1	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	177
	5.3.1.1	Fixe und variable Kosten	178
	5.3.1.2	Gesamtkosten, Durchschnittskosten, Grenzkosten	181
	5.3.2	Produktions- und Kostenfunktion	182
	5.3.2.1	Kombination der Produktionsfaktoren	182
	5.3.2.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	183

Teil III: Unterstützungsprozesse

Kapitel 6:	6.1	Ausrichtung auf Wertschöpfungsprozesse	192
Personal-	6.2	Personalbedarfsermittlung	194
management	6.2.1	Quantitativer Personalbedarf	194
	6.2.2	Qualitativer Personalbedarf	194
	6.3	Personalbeschaffung	196
	6.3.1	Personalwerbung	196
	6.3.2	Personalauswahl	196

6.3.3	Auswahlverfahren	198	
6.3.3.1	Bewerbungsunterlagen	198	
6.3.3.2	Interview	199	
6.3.3.3	Testverfahren	200	
6.3.3.4	Assessment Center	200	
6.4	Personaleinsatz	201	
6.5	Personalmotivation und -honorierung	203	
6.5.1	Anreizarten und Bedürfnisstruktur der Arbeitnehmer	203	
6.5.2	Lohnpolitik	205	
6.5.2.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	205	
6.5.2.2	Arbeitsbewertung	207	
6.5.2.3	Traditionelle Lohnformen	210	
6.5.2.4	Moderne Lohnformen	212	
6.5.2.5	Betriebliche Sozialleistungen	213	
6.5.2.6	Betriebliches Vorschlagswesen	214	
6.5.3	Nichtmonetäre Anreize	216	
6.6	Personalentwicklung	217	
6.6.1	Formen der Personalentwicklung	217	
6.6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	217	
6.6.3	E-Learning	218	
6.6.4	Coaching	219	
6.7	Personalfreistellung	220	
Kapitel 7:	7.1	Kostenwahrheit in den Wertschöpfungsprozessen	226
Finanzmanagement	7.2	Rechnungswesen	227
	7.2.1	Finanzbuchhaltung	227
	7.2.2	Betriebsbuchhaltung	228
	7.2.3	Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	229
	7.3	Finanzierung	230
	7.3.1	Kapital und Vermögen	230
	7.3.2	Hauptformen der Finanzierung	231
	7.3.3	Aufgaben des Finanzmanagements	232
	7.4	Finanzplanung und -kontrolle	233
	7.4.1	Finanzplanung	233
	7.4.2	Finanzkontrolle	236
	7.5	Optimale Finanzierung	237
	7.5.1	Optimierungsprobleme bei der Finanzierung	237
	7.5.2	Rentabilität	238
	7.5.3	Liquidität	239
	7.5.4	Sicherheit	240
	7.5.5	Unabhängigkeit	241
	7.5.6	Finanzimage	241
	7.5.7	Zusammenfassung	242

Kapitel 8: Investitionen	8.1	Investitionsarten und -planung	248
	8.1.1	Wertschöpfung durch Investitionen	248
	8.1.2	Arten von Investitionen	249
	8.1.3	Investitionsentscheidungsprozess	250
	8.2	Investitionsrechenverfahren	253
	8.2.1	Überblick	253
	8.2.2	Statische Verfahren	254
	8.2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	254
	8.2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	257
	8.2.2.3	Rentabilitätsrechnung	259
	8.2.2.4	Amortisationsrechnung	260
	8.2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	262
	8.2.3	Dynamische Verfahren	263
	8.2.3.1	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	266
	8.2.3.2	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	268
8.2.3.3	Annuitätenmethode	269	
8.2.3.4	Beurteilung der dynamischen Verfahren	270	
8.2.4	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	271	

Teil IV: Managementprozesse

Kapitel 9: Organisation	9.1	Organisation als Managementaufgabe	278
	9.2	Formale und informale Organisation	279
	9.3	Organisationsbausteine	279
	9.3.1	Arten von Stellen	279
	9.3.2	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	281
	9.4	Organisationsinstrumente	281
	9.4.1	Organigramm	282
	9.4.2	Stellenbeschreibung	283
	9.4.3	Funktionendiagramm	284
	9.5	Organisationsprinzipien	285
	9.5.1	Stellenbildung	285
	9.5.2	Leitungsprinzipien	289
	9.5.2.1	Einliniensystem	289
	9.5.2.2	Mehrliniensystem	290
	9.5.3	Entscheidungskompetenzen	291
9.6	Aufbau- und Ablauforganisation	291	
9.6.1	Aufbauorganisation	291	
9.6.2	Ablauforganisation	293	
9.6.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	293	
9.6.2.2	Ziele der Ablauforganisation	294	

	9.6.3	Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation	294
	9.7	Organisationsformen in der Praxis	296
	9.7.1	Funktionale Organisation	296
	9.7.1.1	Rein funktionale Organisation	296
	9.7.1.2	Stablinienorganisation	297
	9.7.2	Spartenorganisation	298
	9.7.3	Management-Holding	300
	9.7.4	Matrixorganisation	302
	9.7.5	Produktmanagement	303
	9.7.6	Netzwerk-Organisation und virtuelle Organisation ..	304
	9.7.7	Projektorganisation	306
	9.7.8	Zusammenfassung	308
	9.8	Prozessorientierung und Arbeitsteilung	309
	9.9	Organisationsentwicklung	310
Kapitel 10:	10.1	Kundenbezogene Wertschöpfung als Führungsaufgabe	316
Wertschöpfungs-	10.2	Führungsstil	316
orientierte Führung	10.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	316
	10.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	319
	10.3	Management-by-Techniken	321
	10.4	Management-Ansätze	323
	10.4.1	Lean Management	323
	10.4.2	Total Quality Management (TQM)	323
	10.4.3	Das europäische EFQM-Excellence-Modell	324
	10.5	Projektmanagement	325
	10.5.1	Begriff	325
	10.5.2	Projektmerkmale und -arten	326
	10.5.3	Projektphasen	327
	10.6	Businessplan	328
Kapitel 11:	11.1	Vision	334
Visionen, Normen	11.2	Leitbild	334
und Kultur	11.3	Corporate Governance	338
	11.4	Unternehmenskultur	341
	11.4.1	Merkmale der Unternehmenskultur	341
	11.4.2	Wirkungen von Unternehmenskulturen	342
	11.4.3	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur ..	344
	11.5	Interkulturelles Management	345

Kapitel 12: Strategisches Management	12.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	352
	12.2	Umwelt- oder Unternehmungsanalyse	353
	12.2.1	SWOT-Analyse	353
	12.2.1.1	Umweltanalyse	354
	12.2.1.2	Unternehmungsanalyse	355
	12.2.2	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	357
	12.2.3	Konzept der Erfahrungskurve	359
	12.2.4	Portfolio-Analyse	359
	12.2.5	Gap-Analyse	361
	12.2.6	Benchmarking	362
	12.2.7	Balanced Scorecard	363
	12.3	Unternehmungsstrategien	365
	12.3.1	Strategieentwicklung	366
	12.3.1.1	Allgemeine strategische Grundsätze	366

12.3.1.2	Produkt-Markt-Strategien	367
----------	------------------------------------	-----

12.3.1.3	Wettbewerbsstrategien nach Porter	368
----------	---	-----

12.3.1.4	Normstrategien der Marktwachstums- Marktanteils-Matrix	370
----------	---	-----

12.3.1.5	SWOT-Strategieoptionen	371
----------	----------------------------------	-----

12.3.1.6	Strategie der Kernkompetenzen	372
----------	---	-----

12.3.1.7	Risiko und Risikomanagement	373
----------	---------------------------------------	-----

12.3.2	Strategieumsetzung	379
--------	------------------------------	-----

12.3.3	Strategieevaluation	379
--------	-------------------------------	-----

12.4	Strategische Erfolgsfaktoren	380
------	--	-----

Teil V: Spezielle Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 13: Bankbetriebslehre	13.1	Grundlagen	388
	13.1.1	Grundfunktionen einer Geschäftsbank	388
	13.1.2	Einteilungskriterien für die Bankgeschäfte	388
	13.2	Bankgeschäfte	392
	13.2.1	Passivgeschäft	392
	13.2.1.1	Verhalten des Anlegers	392
	13.2.1.2	Einlage- und Anlagemöglichkeiten	392
	13.2.2	Aktivgeschäft	394
	13.2.2.1	Kriterien der Kreditwürdigkeit	394
	13.2.2.2	Kreditarten	394
	13.2.3	Indifferente Bankgeschäfte	398
	13.3	Struktur und bisherige Entwicklung der Geschäftsbanken	402
	13.3.1	Merkmale der einzelnen Geschäftsbanken	402
13.3.2	Entwicklung der Geschäftsbanken von 1945 bis vor Ausbruch der Finanzkrise 2007	404	

13.4	Strukturwandel im Bankenwesen	407
13.4.1	Ursachen für den Strukturwandel	407
13.4.1.1	Die «kritische Grösse» nimmt zu	408
13.4.1.2	Das Universalbankkonzept muss überdacht werden	408
13.4.1.3	Kunden- statt Produktorientierung	410
13.4.1.4	Private Banking	412
13.4.1.5	Zunehmende Bedeutung von personen- und standortunabhängigen Verkaufskanälen	414
13.5	Auswirkungen der Finanzkrise	415
13.5.1	Massnahmen zur Erhöhung der Sicherheit der Banken	415
13.5.1.1	Einlegerschutz	415
13.5.1.2	Liquiditätsvorschriften	416
13.5.1.3	Eigenmittelvorschriften	416
13.5.2	Aufweichung des Bankgeheimnisses	418

**Kapitel 14:
Versicherungslehre**

14.1	Grundlagen	424
14.1.1	Schutz vor Risiken – ein langgehegter Wunsch der Menschheit	424
14.1.2	Welche Sicherheit erbringen Versicherungen?	424
14.1.3	Ziel der äusseren Sicherheit ist die Risikobewältigung	425
14.2	Merkmale der Versicherung	427
14.2.1	Grundprinzipien der Versicherung	427
14.2.2	Versicherungsarten und Versicherungsträger	428
14.2.2.1	Personenversicherungen	428
14.2.2.2	Sach- und Vermögensversicherungen	432
14.3	Probleme ausgewählter Sozialversicherungen	435
14.3.1	AHV	435
14.3.2	Berufliche Vorsorge	440
14.3.3	Krankenversicherung	441
14.3.4	Arbeitslosenversicherung	446
14.3.5	Umbau des Sozialstaates – die Herausforderung des 21. Jahrhunderts?	447

Teil VI: Aufgaben	451
--------------------------------	------------

Literaturverzeichnis	493
-----------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	497
-----------------------------------	------------

Autoren	511
----------------------	------------