

Betriebswirtschaft und Management

Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

10., überarbeitete und erweiterte 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	68
2.4	Lebenszyklus des Unternehmens	71
2.5	Technisch-ökonomische Struktur	72
2.6	Rechtsform	73
2.6.1	Einzelunternehmen und Gesellschaft	73
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	89
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	115
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	118
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	126
1.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings	126
1.2.2 Marketing-Management	129
1.3 Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	130
1.4 Markt	132
1.4.1 Merkmale des Marktes	132
1.4.2 Marktpartner und Konsumentenverhalten	134
1.4.3 Marktsegmentierung	135
1.4.4 Marktgrössen	138
1.5 Anwendungsbereiche des Marketings	140
Kapitel 2: Marktforschung	143
2.1 Einleitung	143
2.2 Methoden der Marktforschung	144
2.2.1 Datenquellen	144
2.2.2 Erhebungstechniken	146
2.2.2.1 Befragung	146
2.2.2.2 Beobachtung	149
2.2.2.3 Test	150
2.2.3 Auswahlverfahren der Informationsträger	150
2.3 Absatzprognosen	151
2.4 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	152

Kapitel 3: Produktpolitik	155
3.1 Produktpolitisches Entscheidungsfeld	155
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	157
3.1.2 Produktgestaltung	159
3.1.2.1 Produktnutzen	159
3.1.2.2 Kundendienst	161
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	162
3.3 Produktlebenszyklus	164
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	164
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	166
3.4 Produktentwicklung	168
Kapitel 4: Distributionspolitik	171
4.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	171
4.2 Absatzweg	173
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	173
4.2.2 Franchising	175
4.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges	177
4.3 Absatzorgane	179
4.3.1 Übersicht	179
4.3.2 Absatzorgane des Handels	180
4.3.2.1 Funktionen des Handels	180
4.3.2.2 Einzelhandel	182
4.3.2.3 Grosshandel	186
4.3.3 Elektronischer Handel – E-Business	186
4.3.3.1 Neue Technologie und Medien	186
4.3.3.2 E-Commerce und seine Formen	188
4.3.4 Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels ..	190
4.3.5 Zusammenfassung	191
4.4 Logistische Distribution	192
Kapitel 5: Konditionenpolitik	195
5.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	195
5.2 Preispolitik	196
5.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld	196
5.2.2 Preistheorie	197
5.2.2.1 Grundlagen	197
5.2.2.2 Marktformen	200
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	201
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	201
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	202
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	205
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	205
5.2.4 Preispolitische Strategien	206
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	206
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	208
5.2.5 Preisgestaltung im Produkt-Mix	211
5.3 Rabattpolitik	212

Kapitel 6: Kommunikationspolitik	215
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	215
6.2 Public Relations	216
6.3 Werbung	218
6.3.1 Funktionen der Werbung	218
6.3.2 Werbekonzept	219
6.3.2.1 Zielgruppe	220
6.3.2.2 Werbeziele	221
6.3.2.3 Werbebotschaft	222
6.3.2.4 Werbemedien	223
6.3.2.5 Werbeperiode	225
6.3.2.6 Werbebudget	226
6.3.3 Werbeerfolgskontrolle	227
6.4 Verkaufsförderung	229
6.5 Persönlicher Verkauf	230
6.6 Sponsoring, Product Placement und Testimonial	231
6.6.1 Sponsoring	231
6.6.2 Product Placement	232
6.6.3 Testimonial	233
Kapitel 7: Marketing-Mix	235
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	235
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	237
Weiterführende Literatur	238

Teil 3 Supply Management

Kapitel 1: Grundlagen	243
1.1 Abgrenzung des Supply Managements	243
1.2 Problemlösungsprozess des Supply Managements	245
1.3 Ziele des Supply Managements	249
Kapitel 2: Beschaffungsplanung	253
2.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung	253
2.2 Strategisches Einkaufsportfolio	254
2.3 Beschaffungsstrategien	255
2.3.1 Beschaffungsmarktforschung	256
2.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	258
2.3.3 Lieferantenstruktur	259
2.3.3.1 Anzahl der Lieferanten	259
2.3.3.2 Räumliche Verteilung der Lieferanten	260
2.3.4 Beschaffungskonditionen	261
2.3.5 Beschaffungsprinzipien	262
2.3.5.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	262
2.3.5.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	262
2.3.5.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	264

2.4 Ermittlung des Materialbedarfs	266
2.4.1 Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	266
2.4.2 Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	267
2.4.3 Programmgebundene Bedarfsermittlung	268
2.4.4 Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	270
Kapitel 3: Material- und Lagerplanung	273
3.1 Materialbedarfsplanung	273
3.1.1 ABC-Analyse	274
3.1.2 XYZ-Analyse	277
3.1.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	279
3.2 Bestellmengenplanung	280
3.2.1 Entscheidungstatbestände	280
3.2.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	282
3.3 Lagerplanung	284
3.4 Supply Chain Management	286
Weiterführende Literatur	290

Teil 4 Produktionsmanagement

Kapitel 1: Grundlagen	295
1.1 Einleitung	295
1.2 Problemlösungsprozess der Produktion	296
1.3 Ziele der Produktion	298
1.3.1 Ziele für die Bereitstellung	298
1.3.2 Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	299
1.3.3 Ökologische Ziele	300
1.4 Aufgaben der Produktion	302
1.4.1 Make-or-Buy-Entscheid (Outsourcing)	302
1.4.2 Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	304
1.4.3 Produktionsplanung und -steuerung	305
1.4.4 Qualitätssicherung	306
1.4.5 Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	306
1.4.6 Instandhaltung	307
Kapitel 2: Produktionsprogrammplanung	309
2.1 Produktions- und Absatzprogramm	309
2.2 Festlegung der Periodenmenge	310
2.3 Ermittlung der optimalen Losgrösse	313
Kapitel 3: Gestaltung der Produktionsprozesse	317
3.1 Festlegung des Fertigungstyps	317
3.2 Organisationstypen der Fertigung	320
3.2.1 Werkstattprinzip	321
3.2.2 Fließprinzip	323
3.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	327
3.2.4 Zusammenfassung	329

Kapitel 4: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	331
4.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	331
4.1.1 Aufbau und Ablauf	331
4.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM)	334
4.2 Produktionssteuerungskonzepte	335
4.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II)	335
4.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzepte	339
4.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mit Hilfe von Netzplänen	340
4.3.1 Netzplantechnik	341
4.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	342
4.3.3 Zeitplanung mit Netzplan	346
Weiterführende Literatur	348

Teil 5 Rechnungswesen

Kapitel 1: Grundlagen	353
1.1 Funktionen des Rechnungswesens	353
1.2 Teilbereiche des Rechnungswesens	355
1.2.1 Überblick finanzielles Rechnungswesen	356
1.2.2 Überblick betriebliches Rechnungswesen	359
1.2.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens	360
1.2.4 Zusammenfassung	360
Kapitel 2: Finanzielles Rechnungswesen	363
2.1 Einleitung	363
2.2 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung und Rechnungslegung	364
2.3 Bilanz	369
2.3.1 Aktiven und Passiven	369
2.3.2 Bewertung von Aktiven und Passiven	370
2.3.2.1 Handelsbilanz	371
2.3.2.2 Steuerbilanz	371
2.3.2.3 Interne Bilanz	372
2.3.3 Darstellung der Bilanz	373
2.3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen	373
2.3.3.2 Fremd- und Eigenkapital	374
2.3.3.3 Gliederung der Bilanz	375
2.3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten	376
2.4 Erfolgsrechnung	378
2.4.1 Aufwand und Ertrag	378
2.4.2 Interpretation der Erfolgsrechnung	380
2.4.3 Gliederung der Erfolgsrechnung	381
2.4.4 Buchungsregeln für Erfolgskonten	383

2.5	Buchführung und Jahresabschluss	384
2.5.1	Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	384
2.5.2	Kontenplan und Kontenrahmen	386
2.5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	389
2.5.3.1	Transitorische Aktiven	389
2.5.3.2	Transitorische Passiven	391
2.6	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	392
2.6.1	Ausgangslage	392
2.6.2	Wertberichtigungen	394
2.6.2.1	Abschreibungen	394
2.6.2.2	Delkredere	397
2.6.3	Rückstellungen	399
2.6.4	Stille Reserven	400
2.6.4.1	Bildung stiller Reserven	400
2.6.4.2	Auflösung stiller Reserven	401
2.7	Mittelflussrechnung	402
2.7.1	Ziele und Bedeutung	402
2.7.2	Fondsrechnung	403
2.7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV)	404
2.7.3.1	Liquiditätsnachweis	404
2.7.3.2	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	405
2.7.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	408
2.7.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	408
2.7.4.2	Gliederung nach Umsatz-, Investitions- und Finanzierungsbereich	410
2.7.4.3	Operativer Cash-flow	410
2.8	Budgetierung	413
	Kapitel 3: Betriebliches Rechnungswesen	417
3.1	Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens	417
3.2	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	419
3.3	Kostenrechnungssysteme	423
3.4	Kalkulation	425
3.5	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	426
3.5.1	Bedeutung der Kosten	426
3.5.2	Kosteneinflussfaktoren	426
3.5.3	Kostenkategorien	429
3.5.4	Kostendimensionen	432
3.5.5	Kritische Kostenpunkte	433
	Weiterführende Literatur	436

Teil 6 Finanzierung

Kapitel 1: Grundlagen	441
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	441
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	441
1.1.2 Kapital und Vermögen	442
1.1.3 Finanzierung und Investierung	444
1.2 Hauptformen der Finanzierung	445
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	448
Kapitel 2: Finanzmanagement	451
2.1 Aufgaben des Finanzmanagements	451
2.2 Finanzplanung	452
2.2.1 Kapitalbedarfsrechnung	452
2.2.2 Finanzpläne	455
2.3 Finanzkontrolle	458
2.4 Kennzahlen des Finanzmanagements	458
2.4.1 Liquidität	459
2.4.2 Vermögensstruktur	460
2.4.3 Kapitalstruktur	460
2.4.4 Deckung der Anlagen	461
2.4.5 Rentabilität	461
2.4.6 Externe Finanzkennzahlen	463
2.4.7 Beurteilung der Finanzkennzahlen	463
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	465
3.1 Einleitung	465
3.2 Aktienkapital und Partizipationskapital	467
3.2.1 Aktienkapital	467
3.2.2 Partizipationskapital	468
3.3 Kapitalerhöhung	469
3.3.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	469
3.3.2 Formen der Kapitalerhöhung	470
3.3.3 Emissionsbedingungen	471
3.3.4 Bezugsrechte	472
3.3.5 Kapitalerhöhung aus Eigenkapital	474
3.4 Emission von Genussscheinen	477
3.5 Going Public	477
3.5.1 Begriff	477
3.5.2 Gründe für ein Going Public	480
3.5.3 Voraussetzungen für ein Going Public	481

Kapitel 4: Innenfinanzierung	483
4.1 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	483
4.2 Selbstfinanzierung	486
4.2.1 Motive der Selbstfinanzierung	487
4.2.2 Formen der Selbstfinanzierung	488
4.2.3 Dividendenpolitik	489
Kapitel 5: Kreditfinanzierung	491
5.1 Einleitung	491
5.2 Kurzfristiges Fremdkapital	492
5.2.1 Lieferantenkredit	492
5.2.2 Kundenkredit	493
5.2.3 Bankkredit	494
5.2.3.1 Kontokorrentkredit	494
5.2.3.2 Diskontkredit und Akzeptkredit	495
5.2.4 Forfaitierung	497
5.2.5 Factoring	498
5.3 Mittelfristiges Fremdkapital	501
5.3.1 Darlehen	501
5.3.2 Kassa-scheine (Kassaobligationen)	502
5.4 Langfristiges Fremdkapital	502
5.4.1 Hypothekendarlehen	502
5.4.2 Obligationenanleihen	503
5.4.2.1 Gewöhnliche Anleihen	503
5.4.2.2 Wandelanleihen	505
5.4.2.3 Optionsanleihen	506
5.5 Leasing	508
Kapitel 6: Optimale Finanzierung	513
6.1 Einleitung	513
6.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	515
6.3 Ausrichtung auf die Liquidität	518
6.3.1 Liquidität und Illiquidität	518
6.3.2 Finanzierungsregeln	520
6.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	520
6.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital	520
6.4 Weitere Finanzierungskriterien	521
6.4.1 Risikogerechte Finanzierung	521
6.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung	522
6.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht	522
6.4.4 Finanzimage	523
6.5 Zusammenfassung	524
Weiterführende Literatur	525

Teil 7 Investition und Unternehmensbewertung

Kapitel 1: Grundlagen	529
1.1 Einleitung	529
1.1.1 Begriff	529
1.1.2 Arten von Investitionen	530
1.1.3 Hauptprobleme bei Investitionen	532
1.2 Problemlösungsprozess der Investition	533
1.3 Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	535
1.3.1 Investitionsplanung	535
1.3.2 Investitionsentscheidung	538
1.3.3 Realisierung von Investitionen	538
1.3.4 Investitionskontrolle	539
Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	541
2.1 Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	541
2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	543
2.2.1 Kostenvergleichsrechnung	543
2.2.2 Gewinnvergleichsrechnung	546
2.2.3 Rentabilitätsrechnung	549
2.2.4 Amortisationsrechnung	550
2.2.5 Beurteilung der statischen Verfahren	552
2.3 Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	553
2.3.1 Einleitung	553
2.3.2 Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	556
2.3.3 Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	558
2.3.4 Annuitätenmethode	559
2.3.5 Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	560
Kapitel 3: Unternehmensbewertung	563
3.1 Einleitung	563
3.2 Grundlagen der Bewertungsmethoden	566
3.2.1 Substanzwert	566
3.2.2 Ertragswert	568
3.2.3 Goodwill	569
3.3 Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	570
3.3.1 Substanzwertmethode	570
3.3.2 Ertragswertmethode	571
3.3.3 Mittelwertverfahren	572
3.3.4 Übergewinnverfahren	573
3.3.5 Discounted-Cash-flow-Methode	574
3.3.6 Economic Value Added	575
3.3.7 Cash-flow Return On Investment	576
3.3.8 Multiplikatormodelle	578
3.4 Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	579
Weiterführende Literatur	580

Teil 8 Personalmanagement

Kapitel 1: Grundlagen	585
1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	585
1.2 Menschenbilder	587
1.2.1 Theorie X und Y	587
1.2.2 Scientific Management	589
1.2.3 Human-Relations-Bewegung	591
1.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	593
1.3 Personalmanagement	595
1.3.1 Aufgaben des Personalmanagements	595
1.3.2 Entwicklung des Personalmanagements	598
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	601
2.1 Einleitung	601
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	603
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	603
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	605
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	606
2.3.1 Arbeitsanalyse	606
2.3.2 Stellenbeschreibung	607
2.3.3 Anforderungsprofile	609
Kapitel 3: Personalbeschaffung	611
3.1 Einleitung	611
3.2 Personalwerbung	612
3.3 Personalauswahl	614
3.3.1 Beurteilungsverfahren	614
3.3.2 Auswahlmethoden	616
3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen	616
3.3.2.2 Interview	617
3.3.2.3 Testverfahren	617
3.3.2.4 Assessment Center	619
Kapitel 4: Personaleinsatz	621
4.1 Einleitung	621
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung	622
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	623
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	623
4.4.1 Arbeitsteilung	624
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung	627
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	628

Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	631
5.1 Einleitung	631
5.2 Motivationstheorien	633
5.2.1 Motivationstheorie von Maslow	633
5.2.2 Motivationstheorie von Herzberg	634
5.3 Monetäre Anreize	636
5.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit	636
5.3.2 Arbeitsbewertung	638
5.3.2.1 Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	638
5.3.2.2 Lohnsatzdifferenzierung	643
5.3.3 Leistungsbewertung	644
5.3.4 Traditionelle Lohnformen	645
5.3.4.1 Zeitlohn	645
5.3.4.2 Akkordlohn	646
5.3.4.3 Prämienlohn	649
5.3.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	649
5.3.5.1 Varianten der Leistungsvergütung	650
5.3.5.2 Erfolgsbeteiligung	652
5.3.5.3 Kapitalbeteiligung	652
5.3.6 Betriebliche Sozialleistungen	653
5.3.7 Betriebliches Vorschlagswesen	655
5.4 Nichtmonetäre Anreize	658
5.4.1 Überblick	658
5.4.2 Gruppenmitgliedschaft	659
Kapitel 6: Personalentwicklung	661
6.1 Einleitung	661
6.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung)	662
6.3 Aus- und Weiterbildung	664
6.4 Coaching	667
Kapitel 7: Personalfreistellung	669
7.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	669
7.2 Personalfreistellungsmaßnahmen	671
7.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	672
7.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	673
Weiterführende Literatur	675

Teil 9 Organisation

Kapitel 1: Grundlagen	679
1.1 Einleitung	679
1.1.1 Organisation als Managementaufgabe	679
1.1.2 Begriff Organisation	680
1.1.3 Formale und informale Organisation	681
1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation	682
1.2 Formale Elemente der Organisation	684
1.2.1 Aufgabe	684
1.2.2 Stelle	685
1.2.2.1 Begriffe	685
1.2.2.2 Stellenbildung	686
1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz	687
1.2.2.4 Stelle und Abteilung	687
1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	688
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	689
1.3 Aufbau- und Ablauforganisation	690
1.3.1 Aufbauorganisation	690
1.3.2 Ablauforganisation	692
1.3.2.1 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	692
1.3.2.2 Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	693
1.3.3 Zusammenfassung	694
1.4 Organisatorische Regelungen	696
1.4.1 Organisationsinstrumente	696
1.4.1.1 Organigramm	696
1.4.1.2 Stellenbeschreibung	698
1.4.1.3 Funktionendiagramm	698
1.4.2 Organisationsgrad	700
Kapitel 2: Organisationsformen	703
2.1 Strukturierungsprinzipien	703
2.1.1 Prinzipien der Stellenbildung	704
2.1.2 Leitungsprinzipien	708
2.1.2.1 Einliniensystem	708
2.1.2.2 Mehrliniensystem	709
2.1.3 Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	710
2.2 Organisationsformen in der Praxis	711
2.2.1 Funktionale Organisation	711
2.2.1.1 Rein funktionale Organisation	711
2.2.1.2 Stablinienorganisation	713
2.2.2 Spartenorganisation	714
2.2.3 Management-Holding	716
2.2.3.1 Charakterisierung und Abgrenzung	716
2.2.3.2 Strukturen der Management-Holding	717

2.2.4	Matrixorganisation	720
2.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	721
2.2.6	Projektorganisation	725
2.2.7	Team-Organisation	727
2.2.8	Zusammenfassung	729
Kapitel 3: Organisatorischer Wandel		731
3.1	Einführung	731
3.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	732
3.2.1	Überblick	732
3.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	733
3.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	733
3.2.4	Planung der Reorganisation	733
3.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	735
3.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	735
3.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	736
3.4	Organisationsentwicklung	738
3.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	738
3.4.2	Prozess der Organisationsänderung	739
3.4.3	Organisationales Lernen	741
3.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	743
Kapitel 4: Organisationstheorien		745
4.1	Einleitung	745
4.2	Bürokratie-Ansatz	746
4.2.1	Entwicklung und Annahmen	746
4.2.2	Zentrale Aussagen	747
4.2.3	Kritische Würdigung	748
4.2.4	Bedeutung für die Organisationstheorie	748
4.3	Scientific Management	749
4.3.1	Entwicklung und Annahmen	749
4.3.2	Zentrale Aussagen	750
4.3.3	Kritische Würdigung	751
4.3.4	Bedeutung für die Organisationstheorie	752
4.4	Human-Relations-Ansatz	753
4.4.1	Entwicklung und Annahmen	753
4.4.2	Zentrale Aussagen	754
4.4.3	Kritische Würdigung	755
4.4.4	Bedeutung für die Organisationstheorie	756
4.5	Situative Ansätze	756
4.5.1	Entwicklung und Annahmen	756
4.5.2	Zentrale Aussagen	759
4.5.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	759
4.5.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	761
4.5.2.3	Ansatz von Woodward	763
4.5.2.4	Ansatz von Perrow	765

4.5.3 Kritische Würdigung	766
4.5.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	766
4.6 Institutionenökonomische Ansätze	767
4.6.1 Entwicklung und Annahmen	767
4.6.2 Zentrale Aussagen	768
4.6.3 Kritische Würdigung	769
4.6.4 Bedeutung für die Organisationstheorie	770
Weiterführende Literatur	772

Teil 10 Management

Kapitel 1: Grundlagen	777
1.1 Was heisst Management?	777
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze	778
1.1.2 Managementtechniken	778
1.1.3 Integrierte Management-Modelle	780
1.2 Zürcher Management-Ansatz	780
1.2.1 Begriff Führung	780
1.2.2 Inhalt der Führung	783
1.2.3 Zusammenfassung	784
1.3 Neues St. Galler Management-Modell	784
1.4 Lean Management	787
1.5 Total Quality Management (TQM)	788
Kapitel 2: Managementfunktionen	791
2.1 Planung	791
2.1.1 Merkmale der Planung	791
2.1.2 Planungskonzept	795
2.1.2.1 Planungssystem	795
2.1.2.2 Planungsprozess	796
2.1.2.3 Planungsorganisation	797
2.2 Entscheidung	798
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	798
2.2.2 Arten von Entscheidungen	799
2.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	800
2.3 Aufgabenübertragung	804
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	804
2.3.2 Autorität und Macht	806
2.4 Kontrolle	808
2.4.1 Merkmale der Kontrolle	808
2.4.2 Prüfung, Revision, Kontrolle und Aufsicht	812
2.4.3 Interne Kontrolle	814
2.4.4 Interne Revision	816
2.4.5 Controlling	818

Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil	821
3.1 Unternehmenskultur	821
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur	821
3.1.2 Kulturtypen	823
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen	825
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	826
3.1.5 Interkulturelles Management	827
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements	827
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur	828
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur	830
3.2 Führungsstil	831
3.2.1 Klassifikation von Führungsstilen	831
3.2.2 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	835
Kapitel 4: Strategisches Management	839
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	839
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik	839
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess	841
4.2 Analyse der Ausgangslage	845
4.2.1 Umweltanalyse	846
4.2.2 Unternehmensanalyse	848
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen	852
4.2.4 Analyse-Instrumente	854
4.2.4.1 Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	854
4.2.4.2 PIMS-Modell	857
4.2.4.3 Konzept der Erfahrungskurve	858
4.2.4.4 Portfolio-Analyse	861
4.2.4.5 Gap-Analyse	863
4.2.4.6 Benchmarking	864
4.3 Unternehmensleitbild und Corporate Governance	865
4.3.1 Unternehmensleitbild	865
4.3.2 Corporate Governance	868
4.4 Unternehmensstrategien	870
4.4.1 Strategieentwicklung	871
4.4.1.1 Produkt-Markt-Strategien	871
4.4.1.2 Wettbewerbsstrategien nach Porter	873
4.4.1.3 Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix	874
4.4.1.4 Konzept der Kernkompetenzen	876
4.4.1.5 Weitere strategische Ausrichtungen	877
4.4.2 Strategieimplementierung und Strategieevaluation	878
4.4.2.1 Strategieimplementierung	878
4.4.2.2 Strategieevaluation	881
4.4.3 Balanced Scorecard	882
4.5 Strategische Erfolgsfaktoren	884
Weiterführende Literatur	886

Teil 11 Teilgebiete des Managements

Kapitel 1: Projektmanagement	891
1.1 Einleitung	891
1.2 Projektmerkmale	892
1.3 Projektarten	893
1.4 Projektphasen	894
1.5 Einführung des Projektmanagements	895
Weiterführende Literatur	896
Kapitel 2: Risikomanagement	897
2.1 Risiko und Risikomanagement	897
2.2 Prozess des Risikomanagements	898
2.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	904
Weiterführende Literatur	908
Kapitel 3: Wissensmanagement	909
3.1 Wissen und Wissensmanagement	909
3.2 Wissensmerkmale	910
3.2.1 Wissensqualität	910
3.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	912
3.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	913
3.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	914
3.4 Wissensziele und -strategien	916
3.4.1 Wissensziele	916
3.4.2 Wissensstrategien	917
3.5 Konzepte zum Wissensmanagement	918
3.5.1 Ansatz von Nonaka	918
3.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	921
3.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	922
3.6.1 Wissenskapital	923
3.6.2 Ansatz von Skandia	923
3.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	924
Weiterführende Literatur	926
Kapitel 4: Unternehmensethik	927
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik	927
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management	930
4.3 Ethische Problemstellungen	931
4.4 Ethische Grundsätze	934
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept	935
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	935
4.5.2 Kommunikatives Handeln	937
4.5.3 Verantwortliches Handeln	938
4.5.4 Innovatives Handeln	939
4.6 Rationales Handeln und Unternehmensethik	940
Weiterführende Literatur	944

Literaturverzeichnis 945

Stichwortverzeichnis 955

Der Autor 987