

**Herausgeber**

Walter Hugentobler

Karl Schaufelbühl

Matthias Blattner

# **Integrale Betriebswirtschaftslehre**

Ein Lehrbuch für die Bachelor-Stufe

**Mitautoren**

Urs Baldegger, Veronika Bellone, Beat Birkenmeier,

Dieter Blessing, Harald Brodbeck, Christian Buser,

Anita Graf, Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann,

Georg Kassowitz, Jürg Liechti, Guy Ochsenbein,

Herbert Ruile, Thomas Schwarb, Andreas Stettin,

Martina Zölch

**orellfüssli Verlag AG**

# Inhaltsverzeichnis

## A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

### 1 Grundlagen

1.1 <u>Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens</u>	31
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	31
1.1.2 Wirtschaftsgüter	31
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	32
1.2 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	33
1.3 Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	33

### 2 Typologie der Unternehmung

2.1 Eigentum	35
2.2 Gewinnorientierung	37
2.3 Branche	38
2.4 Grosse	39
2.5 Standort	41
2.5.1 Standortfaktoren	41
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	42
2.6 Rechtsform	43
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	43
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	44
2.6.3 Einfache Gesellschaft	45
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	46
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	51
2.6.6 Ausblick: Bevorstehende Revisionspunkte	57
2.7 Unternehmungskooperationen	58
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	58
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	60
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	61

### 3 Unternehmungsziele

3.1 Zielbildung und-gliederung	65
3.2 <u>Kernziele einer Unternehmung</u>	65
3.3 <u>Zieldimensionen</u>	67
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	67
3.3.2 Messung der Zielerreichung	67

3.3.3	Zeithorizont der Zielerreichung	
3.4	Zielbeziehungen	
3.4.1	Komplementäre Zielbeziehungen	68
3.4.2	Konkurrierende Zielbeziehungen	69
3.4.3	Indifferente Zielbeziehungen	69
4	Zusammenfassung	70
5	Kurzfragen	72
6	Literaturverzeichnis	73

## B Integrales Management

1	Einleitendes	77
2	Modelle	
2.1	<u>Modellbegriff</u>	80
2.2	<u>Verwendungszweck von Modellen</u>	80
2.3	<u>Managementmodelle und -prinzipien</u>	81
3	Die Teilmodelle des integralen Managements	83
4.1	<u>Wertschöpfungskette und Märkte</u>	84
4.2	<u>Umweltsphären</u>	86
4.3	<u>Anspruchsträger</u>	87
4.4	<u>Die Ziele der Unternehmung</u>	88
4.5	<u>Zusammenfassung</u>	89
<b>5</b>	<b>Die Unternehmung</b>	
5.1	<u>Der Begriff «Unternehmung»</u>	90
5.2	<u>Der Begriff «System»</u>	91
5.3	<u>Gestaltungssphären</u>	92
5.4	<u>Aufgabenarten</u>	93
5.5	<u>Umwelt- und Unternehmungsanalyse</u>	94
5.6	<u>Zusammenfassung</u>	95
<b>6</b>	<b>Unternehmungsführung</b>	
6.1	<u>Das Spannungsfeld des Managements</u>	97
6.2	<u>Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen</u>	98

6.3 <u>Metafunktion Führung</u>	102
6.3.1 Funktionsbereich Management	102
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	105
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	109
6.4 <u>Managementstufen</u>	110
6.4.1 Unternehmungspolitik	112
6.4.2 Strategische Planung	114
6.4.3 Operative Planung	115
6.4.4 Operative Führung	116
6.5 <u>Das Managementsystem der Unternehmung</u>	U6
6.6 <u>Wertschöpfungsprozesse</u>	118
6.7 Zusammenfassung	119
7 Kurzfragen	121
8 Literaturverzeichnis	123

## C1 Marketing

1.1 <u>Marketing und das Primat des Marketing</u>	129
1.2 <u>Orientierungen im Marketing</u>	129
1.3 <u>Teildisziplinen des Marketing</u>	132
1.4 <u>Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung</u>	133
1.5 <u>Die vier P - eine umfassende Systematik</u>	134
1.6 <u>Branchensegmentierung</u>	136
1.7 <u>Analysen im Marketing</u>	138
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	138
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	144
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	148
1.8 <u>Erarbeitung des Marketing-Mix</u>	150

## 2 Produkt-Mix

2.1 <u>Die drei Produktebenen</u>	15J
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	152
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	153
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	154
2.2 <u>Die Sortimentsgestaltung</u>	156
2.3 <u>Die Neuentwicklung von Produkten</u>	Y57
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	157

2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	159
2.3.3 Kreativitätstechniken	159
2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	160
2.4 Der Produktlebenszyklus	161
<hr/>	
<b>3 Preis-Mix</b>	
3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung	164
3.2 Preiselastizität der Nachfrage	165
3.3 Besonderheiten der Preispolitik	166
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	167
3.3.2 Emotionalität in der Preispolitik	168
3.3.3 Preispsychologie	168
3.4 Ansätze für die Preisbildung	168
3.5 Elemente des Power-Pricing	169
3.6 Sonderangebotspolitik	170
3.6.1 Dauerniedrigpreispolitik	171
3.6.2 Konditionenpolitik	172
3.7 Neue Instrumente des Preismanagements	173
<hr/>	
<b>4 Distributions-Mix</b>	
4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau	175
4.2 Der indirekte Vertrieb	176
4.2.1 Erscheinungsformen	176
4.2.2 Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	178
4.3 Der direkte Vertrieb	179
4.4 Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	181
4.5 Neue Strömungen im Vertrieb	181
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	182
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	183
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	184
4.6 Neue Angebotsformen	185
4.7 Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential	186
4.7.1 Franchising	186
4.7.2 Strukturvertrieb	188
<hr/>	
<b>5 Kommunikations-Mix</b>	
5.1 Der Kommunikationsfluss	190
5.2 Die Werbung	190
5.2.1 Aufgaben der Werbung	191
5.2.2 Werbeplanung und -kontrolle	192

5.2.3 Formulierung der Werbestrategie	193
5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	194
5.2.5 Wirkungen der Werbung	195
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	195
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	196
5.3 <u>Die Verkaufsförderung</u>	200
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	200
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	201
5.4 <u>Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)</u>	202
5.5 Der persönliche Verkauf	202
6 Zusammenfassung	203
7 Kurzfragen	204
8 Literaturverzeichnis	205

## C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

### 1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick

1.1 Einleitung	209
1.2 Überblick	209
1.3 Das Transformationsmodell	212
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	214
1.5 Ziele der Leistungserstellung	216
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	218
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	220
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	221
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	223
1.10 Zusammenfassung	225

### 2 Beschaffung

2.1 Einleitung	227
2.2 Beschaffungspolitik und -Strategie	228
2.3 Die Spezifikation	231
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	234
2.3.2 Beschaffung und Marketing	235
2.3.3 Beschaffung und Produktion	235
2.4 <u>Das Angebot</u>	236
2.5 <u>Die Bestellung</u>	240
2.6 Die Lieferantenentwicklung	243

2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	243
2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	244
2.7 Zusammenfassung	245
<hr/>	
<b>3 Produktion</b>	
3.1 Einleitung	246
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	249
3.3 Die Prozesse	252
3.3.1 Fertigungsprozesse	252
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	252
3.4 Die Organisation der Fertigung	254
3.5 Die Betriebsmittel	259
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	260
3.7 Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	262
3.8 Produktionscontrolling	265
3.9 Glossar	265
3.10 Zusammenfassung	267
<hr/>	
<b>4 Lager und Distribution</b>	
4.1 Einleitung	268
4.2 Leitbild der Logistik	268
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	270
4.4 Lager und Verteilstrukturen	272
4.5 Standortwahl	274
4.6 Lagersysteme	275
4.6.1 Statische Auslegung	275
4.6.2 Dynamische Auslegung	276
4.7 Physische Distribution	282
4.8 Zusammenfassung	286
<hr/>	
5 Kurzfragen	287
6 Literaturverzeichnis	289

## C3 Marktleistungsentwicklung

1	Einleitung	293
2	Innovation: Begriff und Stellenwert	294
	2.1 <u>Was ist eine Innovation?</u>	294
	2.2 <u>Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität</u>	295
3	Wirksames Innovationsmanagement	
	3.1 <u>Die Aufgaben des Innovationsmanagements</u>	298
	3.2 <u>Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen</u>	298
	3.3 <u>Varianten für den Umgang mit Innovationen</u>	299
4	Der nahtlose Innovationsprozess	
	4.1 <u>Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses</u>	303
	4.2 Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	308
5	Die Konzeptionsphase	
	5.1 <u>Den Innovationsprozess anstossen</u>	311
	5.2 <u>Innovationspotential ermitteln</u>	312
	5.2.1 Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	313
	5.2.2 Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	316
	5.3 Auf (Lösungs-)Ideen kommen	317
	5.3.1 Ideen generieren	317
	5.3.2 Ideen screenen	320
	5.3.3 Voranalysen durchführen	321
	5.4 <u>Innovationsprojekte definieren</u>	322
	5.5 <u>Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase</u>	324
6	Die Realisierungsphase	
	6.1 <u>Ziele und Aufgaben</u>	326
	6.2 <u>Instrumente zur Unterstützung der Effizienz</u>	330
	6.3 <u>Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase</u>	334
	6.3.1 Qualitätscontrolling	335
	6.3.2 Zeitcontrolling	335
	6.3.3 Kostencontrolling	336
7	Zusammenfassung	337
8	Kurzfragen	339
9	Literaturverzeichnis	340



## D1 Finanzmanagement

### 1 Rechnungswesen und Controlling

1.1 <u>Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens</u>	346
1.2 <u>Finanzielles Rechnungswesen</u>	347
1.2.1 Einführung	347
1.2.2 Die Bilanz	348
1.2.3 Die Erfolgsrechnung	353
1.2.4 Buchführung	359
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	368
1.2.6 Der Geschäftsbericht	375
1.3 <u>Betriebliches Rechnungswesen</u>	376
1.3.1 Einführung	376
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	376
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	377
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	380
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	381
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	382
1.4 <u>Bilanz- und Erfolgsanalyse</u>	384
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	384
1.4.2 Vorgehen und Probleme	385
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	387
1.5 <u>Controlling</u>	394
1.5.1 Entstehung des Controllings	394
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	395
1.5.3 Zukunft des Controllings	402
1.6 Zusammenfassung	403

### 2 Finanzierung

2.1 <u>Kapital und finanzielle Mittel</u>	406
2.2 <u>Finanzbedarf und Finanzplanung</u>	407
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	407
2.2.2 Finanzplanung	408
2.3 <u>Innenfinanzierung</u>	414
2.3.1 Selbstfinanzierung	415
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	420
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	421
2.4 <u>Aussenfinanzierung</u>	423
2.4.1 Kreditfinanzierung	424

2.4.2	Beteiligungsfinanzierung	435
2.4.3	Vermögensverflüssigung	445
2.4.4	Leasing als Finanzierungsersatz	445
2.4.5	Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	447
2.5	<u>Optimale Finanzierung</u>	<u>454</u>
2.5.1	Rentabilität	454
2.5.2	Liquidität	459
2.5.3	Risiko	460
2.5.4	Flexibilität	461
2.5.5	Unabhängigkeit	462
2.5.6	Finanzimage	463
2.6	Zusammenfassung	463
<b>3</b>	<b>Investition</b>	
3.1	<u>Grundlagen</u>	<u>466</u>
3.1.1	Begriffe	466
3.1.2	Der Investitionsentscheid	466
3.1.3	Der Investitionsprozess	467
3.1.4	Investitionspolitik und -Strategie	468
3.2	<u>Methoden der Investitionsrechnung</u>	<u>468</u>
3.2.1	Überblick	468
3.2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	470
3.2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	476
3.3	<u>Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung</u>	<u>484</u>
3.4	Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	486
3.4.1	Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grossen)	486
3.4.2	Inflation	487
3.4.3	Steuern	488
3.4.4	Nicht relevante Kosten und Daten	489
3.4.5	Unsicherheit	490
<b>4</b>	<b>Unternehmensbewertung</b>	
4.1	<u>Einleitung</u>	<u>496</u>
4.2	<u>Begriffe</u>	<u>496</u>
4.2.1	Substanz (Substanzwert)	497
4.2.2	Zukünftige Erträge (Ertragswert)	497
4.2.3	Goodwill	498
4.2.4	Kapitalkosten	499
4.3	<u>Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis</u>	<u>501</u>
4.3.1	Substanzwertmethode	501

4.3.2 Ertragswertmethode	502
4.3.3 Mittelwertverfahren	502
4.3.4 Discounted-Cashflow (DCF)-Methode	504
4.3.5 Übergewinnverfahren	507
4.3.6 Economic Value Added (EVA)	509
4.3.7 Multiplikatoren	510
4.4 Zusammenfassung	512
<b>5 Kurzfragen</b>	<b>514</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>516</b>

## D2 Personalmanagement

### 1 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement

1.1 Einfache Personalwirtschaft	521
1.2 Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit	522
1.3 Modernes Personalmanagement	524
1.4 Teilfunktionen des Personalmanagements	526

### 2 Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung

2.1 Qualitative Planung	528
2.2 Quantitative Planung	530

### 3 Personalgewinnung

3.1 Personalgewinnung als Prozess	532
3.2 Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	534
3.2.1 Die klassischen Qualitätskriterien	534
3.2.2 Erweiterte Qualitätskriterien	535

4.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	537
4.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	537
4.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	539
4.4 Gestaltung der Arbeitsumgebung	540

### 5 Personalbeurteilung

5.1 Ziele der Personalbeurteilung	542
5.2 Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess	542
5.3 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	543

5.4 <u>Die Potentialeinschätzung</u>	544
<b>6 Personalentlohnung</b>	
6.1 <u>Definition</u>	546
6.2 <u>Bestimmungsfaktoren des Lohnes</u>	546
6.3 <u>Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur</u>	548
6.3.1 Grundstruktur des Lohns	548
6.3.2 Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	549
6.3.3 Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	550
6.4 <u>Lohngerechtigkeit</u>	552
<b>7 Personalentwicklung</b>	
7.1 <u>Begriff und Ziele</u>	554
7.2 <u>Elemente der Personalentwicklung</u>	555
7.2.1 Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	556
7.2.2 Teamentwicklung	556
7.2.3 Organisationsentwicklung	557
7.3 <u>Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung</u>	557
<b>8 Personalfreisetzung</b>	
8.1 <u>Aufgaben und Ursachen</u>	559
8.2 Vorgehensstrategien der Personalfreisetzung	560
<b>9 Zusammenfassung</b>	563
<b>10 Kurzfragen</b>	564
<b>11 Literaturverzeichnis</b>	565

## D3 Informations- und Wissensmanagement

### 1 Einleitendes

1.1 <u>Zweck des Informations- und Wissensmanagements</u>	569
1.2 Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	570

### 2 Wissensmanagement

2.1 <u>Wissen</u>	574
2.2 Aufgaben im Wissensmanagement	575
2.3 MTO-Ansatz für Wissensmanagement	576
2.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement	578

<b>3</b>	<b>Informationsmanagement</b>	
3.1	Aktuelle Themenstellungen	581
3.2	Zielbildung im Überblick	582
3.3	Informationspolitik	584
3.4	Informationsstrategie	586
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	586
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	587
<b>4</b>	<b>Anwendungssysteme</b>	
4.1	<u>Grundlagen</u>	593
4.1.1	Begriffe	593
4.1.2	Beispiel Online-Shop	593
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	595
4.2	<u>Aufbau und Integration von Anwendungssystemen</u>	596
4.3	<u>Arten von Anwendungssystemen</u>	598
4.3.1	Querschnittssysteme	599
4.3.2	Operative Systeme	600
4.3.3	Managementinformationssysteme	602
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	604
4.4	<u>Management von Anwendungssystemen</u>	606
4.4.1	Grundsatzentscheidungen	606
4.4.2	Einführung von Anwendungssystemen	608
4.4.3	Betrieb von Anwendungssystemen	609
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	612
<b>6</b>	<b>Kurzfragen</b>	614
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	616
E1	Ökologiemanagement	
<b>1</b>	<b>Einführung</b>	621
<b>2</b>	<b>Ökologie «managen»</b>	623
3.1	<u>Grundprinzipien</u>	624
3.2	<u>Anforderungen</u>	624
3.3	<u>ISO-Zertifizierung</u>	625

4	Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung	626
5	Aufbau des Ökologiemanagements	
5.1	<u>Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	<u>628</u>
5.2	<u>Unternehmensanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	<u>629</u>
5.3	<u>Ökologienpolitik</u>	<u>632</u>
5.4	<u>Umsetzung des Umweltmanagementsystems</u>	<u>633</u>
5.5	<u>Öko-Controlling</u>	<u>636</u>
6	Nutzen des Ökologiemanagements	
6.1	<u>Interne Nutzenpotentiale</u>	<u>639</u>
6.2	<u>Externe Nutzenpotentiale</u>	<u>640</u>
7	Kosten des Ökologiemanagements	642
8	Zusammenfassung	643
9	Kurzfragen	645
10	Literaturverzeichnis	646

## E2 Risikomanagement

1	Einführung	649
2	Grundlagen, Begriffe, Definitionen	650
3	Risikomanagement als Prozess	657
4	Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung	
4.1	<u>Gefahrenlisten</u>	<u>660</u>
4.2	<u>Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)</u>	<u>660</u>
4.3	<u>Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)</u>	<u>663</u>
4.4	<u>Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich</u>	<u>663</u>
4.5	Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	666
4.6	Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation <u>und Risikodarstellung</u>	<u>667</u>
4.7	Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	669
5	Risikomanagement in der Strategieentwicklung	672
6	Zusammenfassung	676
7	Kurzfragen	677
8	Literaturverzeichnis	678

5.2.4 Virtuelle Organisation	787
5.2.5 Modulare Organisation	787
5.2.6 Stundenglasorganisation	788
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	789
<b>6 Prozessorganisation - Einführung</b>	<b>792</b>
<b>7 Prozesse und Prozessstrukturen</b>	
7.1 Prozessbegriff	793
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	794
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	795
7.4 Pflege von Prozessen	796
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	797
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	799
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	801
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	802
<b>8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens</b>	
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	804
8.2 Führungs-und Supportprozesse	805
8.3 Permanente Prozessverbesserung	806
8.4 Business Reengineering	806
8.5 Gefahren von Schnittstellen	807
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	808
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	810
9 Zusammenfassung	<b>812</b>
10 Kurzfragen	<b>813</b>
11 Literaturverzeichnis	815
<b>F3 Personalführung</b>	
1 Übersicht - Zielsetzung und Aufbau	<b>819</b>
2 Grundlagen der Führung	
2.1 Führung	820
2.2 Führung und Macht	821

3	Führungsperson	
3.1	Führungseigenschaften	823
3.1.1	Führungseigenschaften und Erfolg	823
3.1.2	Gelernte Motive	824
3.1.3	Big Five der Persönlichkeit	825
3.1.4	Anwendung und Beurteilung	827
3.2	<u>Führungskompetenzen</u>	<u>827</u>
3.2.1	3-K-Modell	827
3.2.2	Führungsstufen und Kompetenzen	829
3.2.3	Anwendung und Beurteilung	830
4	Führungsverhalten	
4.1	<u>Eindimensionale Führungsstile</u>	<u>832</u>
4.2	<u>Zweidimensionale Führungsstile</u>	<u>833</u>
4.2.1	Vier-Felder-Matrix	833
4.2.2	Verhaltensgitter	834
4.2.3	Anwendung und Beurteilung	836
5	Situative Führung	
5.1	<u>Normatives Entscheidungsmodell</u>	<u>838</u>
5.1.1	Führungsstile	838
5.1.2	Situative Faktoren	839
5.1.3	Entscheidungsmodelle	840
5.1.4	Beurteilung und Anwendung	843
5.2	<u>Zielorientierte Führung</u>	<u>844</u>
5.2.1	Ziele und Leistung	845
5.2.2	Zielbindung und Führungsverhalten	846
5.2.3	Management by Objectives	847
5.2.4	Anwendung und Beurteilung	848
6	Entwicklungstrends	849
7	Zusammenfassung	851
8	Kurzfragen	852
9	Literaturverzeichnis	853