

Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

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	Grosse	67
, ' ; .	2.4	Untemehmenswachstum	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 Untemehmenskooperationen	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
y.	3.2.1	Sachziele	105
„ " "	3.2.1.1	Leistungsziele	105
r	3.2.1.2	Finanzziele	105
	3.2.1.3	Führungs- und Organisationsziele	106
j* " ' "	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 Zielmassstab	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 Produktpolitisches 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 Distributionspolitisches 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 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	183
5.2 Preispolitik	184
5.2.1 Preispolitisches 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 Kommunikationspolitisches 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 Werbebotschaft 207
 - 6.3.2.4 Werbemedien . . . 208
 - 6.3.2.5 Werbeperiode . . . 210
 - 6.3.2.6 Werbebudget 211
 - 6.3.3 Werbeerfolgskontrolle 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 Beschaffungsmarktforschungj 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

-r>-	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
<jfv	3.2 ABC- und XYZ-Analyse.....	253
tß£	3.2.1 ABC-Analyse.....	253
g0£	3.2.2 XYZ-Analyse.....	257
oJr	3.2.3 Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse.....	259
/1j	3.3 Ermittlung des Materialbedarfs.....	260
rj r	3.4 Bestellplanung.....	261
^l£	3.4.1 Entscheidungstatbestände.....	261
iPt£	3.4.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge.....	264
aj£	3.4.3 Ermittlung des Bestellzeitpunktes.....	266
^[£	3.5 Beschaffungsablauf und Supply Chain Management.....	268
-}£	Weiterführende Literatur.....	271
<6l •		

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 V. 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	Delkrede	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 Nettoumlaufvermögen (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	ff*V/&Ah	431
1.1 Finanz wirtschaftliche 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	y**>***!*>***«^»!	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	∴; f· f,-∴, ∴v?	468
2.5.2 Gründe für ein Going Public		471
2.5.3 Voraussetzungen für ein Going Public		472
Kapitel 3: Innenfinanzierung	„K*t,..i „*.	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 (Kassaobligationen)	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: Untermehrensbewertung		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	Untermehrensbewertungsverfahren 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 Personal	596
Werbung	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: Personal einsetzen	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 Ablauf Organisation. 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
•*titl	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
m	2.2.5 Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	708
	2.2.6 Projektorganisation	711
> -v4	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	•. Ü; ^; * ^ *;	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
I.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.	639
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 Wissenskapitals	891
4.6.1 Wissenskapital	891
4.6.2 Ansatz von Skandia	892
4.6.3 Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals	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