

Jean-Paul Thommen /Ann-Kristin Achleitner

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Umfassende Einführung
aus managementorientierter Sicht

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhaltsübersicht

Teil I Unternehmen und Umwelt

Kapitel 1: Grundlagen	31
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens.	59
Kapitel 3: Ziele des Unternehmens.	99

Teil II Marketing

Kapitel 1: Grundlagen	117
Kapitel 2: Marktforschung	141
Kapitel 3: Produktpolitik	163
Kapitel 4: Distributionspolitik.	187
Kapitel 5: Konditionenpolitik	211
Kapitel 6: Kommunikationspolitik.	247
Kapitel 7: Marketing-Mix.	271

Materialwirtschaft

Kapitel 1: Grundlagen	281
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing	291
.t: Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung	301

Produktion

Kapitel 1: Grundlagen	325
Kapitel 2: Planung und Kontrolle des Produktionsablaufs.	351
Kapitel 3: Produktions- und Kostentheorie	373

Teil 5 Rechnungswesen

Kapitel 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens. 389
 Kapitel 2: Externes Rechnungswesen. 403
 Kapitel 3: Internes Rechnungswesen. 433

Teil 6 Finanzierung

Kapitel 1: Grundlagen. 471
 Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle. 481
 Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung. 501
 Kapitel 4: Innenfinanzierung. 525
 Kapitel 5: Fremdfinanzierung. 539
 Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung. 565

Teil 7 Investition und Unternehmensbewertung

Kapitel 1: Grundlagen. 583
 Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren. 595
 Kapitel 3: Unternehmensbewertung. 619

Teil 8 Personal

Kapitel 1: Grundlagen. 643
 Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung. 659
 Kapitel 3: Personalbeschaffung. 671
 Kapitel 4: Personaleinsatz. 681
 Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung. 691
 Kapitel 6: Personalentwicklung. 727
 Kapitel 7: Personalfreistellung. 731

Teil 9 Organisation

Kapitel 1: Grundlagen. 741
 Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze. 765
 Kapitel 3: Organisationsformen. 785
 Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel. 817

Teil 10 Führung

Kapitel 1: Grundlagen. 833
 Kapitel 2: Führungsfunktionen. 849
 Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil. 873
 Kapitel 4: Strategisches Management. 887
 Kapitel 5: Spezielle Gebiete des Managements. 939

Inhaltsverzeichnis

Unternehmen und Umwelt

	Kapitel 1: Grundlagen	31
	1.1 Wirtschaft und ihre Elemente	31
	1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	31
	1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
	1.1.3 Wirtschaftseinheiten	35
	1.1.3.1 Haushalte und Unternehmen	35
	1.1.3.2 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	36
	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 der Problemlösungsprozesse	41
	1.2.3.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	41
	1.2.3.2 Steuerungsfunktionen	43
	1.2.3.3 Zusammenfassung	44
	1.2.4 Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	45
	1.2.5 Umwelt des Unternehmens	46
	1.2.6 Zusammenfassung	50
	1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	51
	1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre	51
	1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	54

[Z'
C^s

jrt
*A
i,-

1.3.2.1	Funktionelle Gliederung	54
1.3.2.2	Genetische Gliederung	55
1.3.2.3	Institutionelle Gliederung	56
1.3.2.4	Zusammenfassung	56
Kapitel 2:	Typologie des Unternehmens	59
2.1	Gewinnorientierung	59
2.2	Branche	61
2.3	Größe	61
2.4	Technisch-ökonomische Struktur	63
2.5	Rechtsform	65
2.5.1	Bedeutung der Rechtsform	65
2.5.2	Einzelunternehmen	65
2.5.3	Gesellschaftsformen	66
2.5.3.1	Personengesellschaften	67
2.5.3.1.1	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	67
2.5.3.1.2	Partnergeseellschaft	68
2.5.3.1.3	Offene Handelsgesellschaft	69
2.5.3.1.4	Kommanditgesellschaft	69
2.5.3.2	Kapitalgesellschaften	69
2.5.3.2.1	Aktiengesellschaft	69
2.5.3.2.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	71
2.5.3.3	Mischformen	71
2.5.3.4	Genossenschaften	72
2.5.3.5	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung	72
2.5.3.6	Zusammenfassung	73
2.5.4	Mitbestimmung und Rechtsform	73
2.5.4.1	Betriebsverfassungsgesetz	73
2.5.4.2	Montan-Mitbestimmungsgesetz	77
2.5.4.3	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	77
2.6	Unternehmensverbindungen	77
2.6.1	Ziele von Unternehmensverbindungen	77
2.6.2	Merkmale von Unternehmensverbindungen	80
2.6.2.1	Produktionsstufe	80
2.6.2.2	Kooperationsgrad	80
2.6.3	Formen von Unternehmensverbindungen	81
2.6.3.1	Konsortium	82
2.6.3.2	Kartell	83
2.6.3.3	Joint Venture	83
2.6.3.4	Strategische Allianz	85
2.6.3.5	Konzern	87
2.6.4	Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen	88
2.6.5	Zusammenfassung	89
2.7	Etablierungsgrad	90

2.8 Standort des Unternehmens 91
 2.8.1 Grad der geografischen Ausbreitung 91
 2.8.2 Standortanalyse 93
 2.8.2.1 Standortfaktoren 94
 2.8.2.2 Standortwahl 96
 2.9 Zusammenfassung 98

Kapitel 3: Ziele des Unternehmens. 99

3.1 Zielbildung 99
 3.2 Zielinhalt 100
 3.2.1 Sachziele 101
 3.2.1.1 Leistungsziele 101
 3.2.1.2 Finanzziele 101
 3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele 102
 3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele 103
 3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele) 104
 3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip 104
 3.2.2.2 Produktivität 104
 3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit 105
 3.2.2.4 Rentabilität und Gewinn 105
 3.2.3 Zusammenfassung 106
 3.3 Dimensionen der Ziele 106
 3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab 107
 3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele 108
 3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele 108
 3.4 Zielbeziehungen 109
 3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziel-
 beziehungen 109
 3.4.2 Haupt- und Nebenziele 111
 3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele 111

Literaturhinweise 113

1

Marketing

Kapitel 1: Grundlagen 117

1.1 Marketing als Denkhaltung 117
 1.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe 119
 1.2.1 Problemlösungsprozess des Marketing 119
 1.2.2 Marketing-Management 122
 1.3 Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship
 Management (CRM) 122
 1.4 Markt 124
 1.4.1 Merkmale des Marktes 124

1.4.2	Marktpartner	126
1.4.3	Konsumentenverhalten	127
1.4.3.1	Typen von Kaufentscheidungen	127
1.4.3.2	Modelle des Konsumentenverhaltens	129
1.4.4	Marktsegmentierung	132
1.4.5	Marktgrößen	134
1.4.5.1	Überblick	134
1.4.5.2	Marktvolumen und Marktpotenzial	135
1.4.5.3	Marktanteil	138
Kapitel 2: Marktforschung		141
2.1	Einleitung	141
2.2	Methoden der Marktforschung	144
2.2.1	Datenquellen	144
2.2.2	Erhebungstechniken	147
2.2.2.1	Befragung	147
2.2.2.2	Beobachtung	151
2.2.2.3	Test	153
2.2.3	Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	155
2.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	156
2.3	Absatzprognosen	158
2.3.1	Überblick	158
2.3.2	Absatzprognosemethoden	159
2.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	160
Kapitel 3: Produktpolitik		163
3.1	Produktpolitische Entscheidungsfeld	163
3.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	163
3.1.2	Produktgestaltung	166
3.1.2.1	Produktnutzen	166
3.1.2.2	Kundendienst	168
3.2	Produktpolitische Möglichkeiten	169
3.3	Produktlebenszyklus	171
3.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	171
3.3.2	Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	173
3.4	Produktentwicklung	174
3.4.1	Überblick über die Produktentwicklung	174
3.4.2	Produktideen	177
3.4.2.1	Ideenquellen	177
3.4.2.2	Ideensuche	178
3.4.2.3	Auswahl von Ideen	179
3.4.3	Entwicklung	180
3.4.3.1	Produkt- und Projektdefinition	180
3.4.3.2	Konstruktionstechnische Entwicklung	181
3.4.3.3	Prototyp	183
3.4.3.4	Produktionsvorbereitung	184
3.4.4	Produkteinführung	184

Kapitel 4: Distributionspolitik	187
4.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	187
4.2 Absatzweg	190
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	190
4.2.2 Franchising	192
4.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges	193
4.3 Absatzorgane	194
4.3.1 Übersicht	194
4.3.2 Absatzorgane des Handels	196
4.3.2.1 Funktionen des Handels	196
4.3.2.2 Einzelhandel	197
4.3.2.3 Großhandel	200
4.3.2.4 Konzentrations- und Kooperationsformen des Groß- und Einzelhandels	201
4.3.3 Zusammenfassung	203
4.4 Logistische Distribution	204
4.4.1 Logistische Distribution als Teil der Logistik	204
4.4.2 Ziel der logistischen Distribution	205
4.4.3 Komponenten der logistischen Distribution	206
4.4.3.1 Auftragsabwicklung	206
4.4.3.2 Lagerwesen	207
4.4.3.3 Transportwesen	208
Kapitel 5: Konditionenpolitik	211
5.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	211
5.2 Preispolitik	212
5.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld	212
5.2.2 Preistheorie	213
5.2.2.1 Grundlagen	213
5.2.2.2 Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur ...	220
5.2.2.3 Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)	222
5.2.2.4 Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten)	225
5.2.2.5 Beurteilung der Preistheorie	227
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	228
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	229
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	230
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip) ..	233
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preis- bestimmung	233
5.2.4 Preispolitische Strategien	234
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	234
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	236
5.2.5 Auswirkungen von Preisveränderungen	239
5.2.5.1 Preissenkungen	239
5.2.5.2 Preiserhöhungen	240

5.2.6 Preisgestaltung im Produkt-Mix	241
5.3 Rabattpolitik	242
5.4 Transportbedingungen	244
Kapitel 6: Kommunikationspolitik	247
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	247
6.2 Public Relations	248
6.3 Werbung	250
6.3.1 Funktionen der Werbung	250
6.3.2 Arten der Werbung	251
6.3.3 Werbekonzept	252
6.3.3.1 Zielgruppe	253
6.3.3.2 Werbeziele	255
6.3.3.3 Werbebotschaft	256
6.3.3.4 Werbemedien	257
6.3.3.5 Werbeperiode	259
6.3.3.6 Werbebudget	260
6.3.4 Werbeerfolgskontrolle	264
6.4 Verkaufsförderung	266
6.5 Persönlicher Verkauf	267
Kapitel 7: Marketing-Mix	271
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix	271
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	273
7.2.1 Heuristische Problemlösung	273
7.2.2 Analytische Problemlösung	274
Literaturhinweise	277

Teil 3 Materialwirtschaft

Kapitel 1: Grundlagen	281
1.1 Abgrenzung der Materialwirtschaft	281
1.2 Problemlösungsprozess der Materialwirtschaft	283
1.3 Ziele der Materialwirtschaft	287
1.4 Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände	289
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing	291
2.1 Überblick	291
2.2 Beschaffungsmarktforschung	292
2.2.1 Inhalt der Beschaffungsmarktforschung	292
2.2.2 Methoden der Beschaffungsmarktforschung	294
2.3 Beschaffungspolitische Instrumente	295
2.3.1 Beschaffungsproduktpolitik	295
2.3.2 Beschaffungsmethodenpolitik	296
2.3.2.1 Beschaffungsweg	296

2.3.2.2	Beschaffungsorgane	297
2.3.2.3	Lieferantenstruktur	298
2.3.3	Beschaffungskonditionenpolitik	298
2.3.4	Beschaffungskommunikationspolitik	299
Kapitel 3:	Beschaffungs- und Lagerplanung	301
3.1	Beschaffungsarten	301
3.1.1	Prinzip der fallweisen Beschaffung	301
3.1.2	Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	302
3.1.3	Prinzip der Vorratsbeschaffung	303
3.1.4	Zusammenfassung	304
3.2	Planungs- und Entscheidungsinstrumente	304
3.2.1	ABC-Analyse	304
3.2.2	XYZ-Analyse	308
3.2.3	Kombination der ABC-Analyse und der XYZ-Analyse	309
3.3	Ermittlung des Materialbedarfs	309
3.4	Bestellplanung	312
3.4.1	Entscheidungstatbestände	312
3.4.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	315
3.4.3	Ermittlung des Bestellzeitpunktes	318
3.5	Überblick über den Beschaffungsablauf	319
..	Literaturhinweise	321

4 Produktion

Kapitel 1:	Grundlagen	325
1.1	Einleitung	325
1.2	Problemlösungsprozess der Produktion	326
1.3	Festlegung des Produktionsprogramms	329
1.4	Festlegung der Produktionsmenge	331
1.4.1	Festlegung der Periodenmenge	331
1.4.2	Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	334
1.5	Festlegung des Fertigungstyps	336
1.5.1	Fertigungstypen	336
1.5.2	Ermittlung der optimalen Losgröße	339
1.6	Festlegung des Fertigungsverfahrens	341
1.6.1	Werkstattprinzip	341
1.6.2	Fließprinzip	343
1.6.3	Gruppenfertigung	346
1.6.4	Zusammenfassung	347
1.7	Just4n-Time-Produktion	348
Kapitel 2:	Planung und Kontrolle des Produktionsablaufs	351
2.1	Überblick über die Phasen des Produktionsablaufs	351
*- 2.2	Stücklisten und Stücklistenauflösung	351

2.3	Terminierung des Fertigungsablaufs	355
2.3.1	Aufgaben und Informationsgrundlagen	355
2.3.2	Netzplantechnik	357
2.3.2.1	Einleitung	357
2.3.2.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	358
2.3.2.3	Zeitplanung mit Netzplan	361
2.4	Kapazitäts- und Kostenplanung	363
2.4.1	Kapazitätsplanung	363
2.4.2	Kostenplanung	364
2.5	Fertigung	365
2.5.1	Ablaufplan	365
2.5.2	Ablaufkarte	366
2.5.3	Werkstattpapier	368
2.6	Kontrolle	369
2.7	Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	369
Kapitel 3: Produktions- und Kostentheorie		373
3.1	Produktions- und Kostenfunktionen	373
3.1.1	Einleitung	373
3.1.2	Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	374
3.1.2.1	Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A	374
3.1.2.2	Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A	376
3.1.2.3	Beurteilung	379
3.2	Anpassungsformen an Beschäftigungsschwankungen	380
3.2.1	Anpassung bei unverändertem Potenzialfaktorbestand	380
3.2.2	Anpassung bei verändertem Potenzialfaktorbestand (Betriebsgrößenvariation)	382
Literaturhinweise		385

Teil 5 Rechnungswesen

Kapitel 1: Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens		389
1.1	Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens	389
1.2	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens	390
1.3	Größen des betrieblichen Rechnungswesens	393
1.4	Exkurs: Abschreibungen	396
1.4.1	Problemstellung	396
1.4.2	Abschreibungsverfahren	397
Kapitel 2: Externes Rechnungswesen		403
2.1	Jahresabschluss	403
2.1.1	Aufgabe des Jahresabschlusses	403
2.1.2	Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses	406
2.1.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	407

2.1.3.1	Vorschriften der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	407
2.1.3.2	Realisationsprinzip	409
2.1.3.3	Imparitätsprinzip	410
2.1.4	Bilanz	411
2.1.4.1	Aufbau und Bilanz	411
2.1.4.2	Aktivseite	413
2.1.4.3	Passivseite	415
2.1.5	Gewinn- und Verlustrechnung	417
2.1.6	Anhang und Lagebericht	419
2.2	Konzernabschluss	420
2.2.1	Grundlagen des Konzernabschlusses	420
2.2.2	Aufgaben des Konzernabschlusses	421
2.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen	422
2.2.3.1	Überblick über Konsolidierungsmethoden	422
2.2.3.2	Vollkonsolidierung	422
2.2.3.3	Quotenkonsolidierung	426
2.2.3.4	Equity-Methode	427
2.2A	Instrumente des Konzernabschlusses	428
2.3	Internationale Rechnungslegung	430
Kapitel 3: Internes Rechnungswesen		433
3.1	Kosten- und Leistungsrechnung	433
3.1.1	Abgrenzung der Kosten- und Leistungsrechnung	433
3.1.2	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	434
3.1.3	Kosteneinflussfaktoren	436
3.1.4	Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung	439
3.1.4.1	Kostenartenrechnung	439
3.1.4.1.1	Beschäftigung	439
3.1.4.1.2	Messgröße	442
3.1.4.1.3	Verrechnung	444
3.1.4.2	Kostenstellenrechnung	445
3.1.4.3	Kostenträgerrechnung	448
3.1.5	Kostenrechnungssysteme	452
3.1.5.1	Kostenrechnungssysteme nach Sachumfang der auf Kostenträger verrechneten Kosten	453
3.1.5.1.1	Vollkostenrechnungssystem	453
3.1.5.1.2	Teilkostenrechnungssystem	455
3.1.5.2	Kostenrechnungssystem nach Zeitbezug	459
3.2	Controlling	462
3.2.1	Begriff des Controlling	462
3.2.2	Aufgaben des Controlling	462
Literaturhinweise		467

Teil 6 Finanzierung

Kapitel 1: Grundlagen	471
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	471
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	471
1.1.2 Kapital und Vermögen	472
1.1.3 Finanzierung und Investition	473
1.1.4 Zusammenhänge	474
1.2 Systematisierung der Finanzierung	474
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	477
1.4 Corporate Governance	479
Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle	481
2.1 Finanzplanung	481
2.1.1 Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	481
2.1.2 Kapitalbedarfsrechnung	483
2.1.3 Finanzpläne	485
2.1.3.1 Langfristige Finanzpläne	485
2.1.3.2 Kurzfristige Finanzpläne	487
2.2 Finanzkontrolle	488
2.2.1 Aufgaben der Finanzkontrolle	488
2.2.2 Statische Finanzkontrolle	489
2.2.2.1 Liquidität	489
2.2.2.2 Vermögensstruktur	490
2.2.2.3 Kapitalstruktur	491
2.2.2.4 Deckung der Anlagen	491
2.2.2.5 Rentabilität	492
2.2.2.6 Externe Finanzkennzahlen	494
2.2.3 Dynamische Finanzkontrolle	495
2.3 Budgetierung	497
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung	501
3.1 Einleitung	501
3.2 Aktienkapital	503
3.2.1 Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	503
3.2.2 Ausgestaltung der Aktien	504
3.3 Going Public	506
3.3.1 Begriff und Gründe	506
3.3.2 Voraussetzungen für ein Going Public	507
3.3.3 Planung und Durchführung eines Going Public	509
3.3.4 Probleme und Gefahren eines Going Public	510
3.3.5 Going Private	512
3.4 Kapitalerhöhung	513
3.4.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	513
3.4.2 Arten der Kapitalerhöhung	513
3.4.3 Emissionsparameter	515
3.4.4 Bezugsrechte	516

	3.4.5 Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	518
	3.4.6 Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	520
	3.5 Emission von Genussscheinen	521
	Kapitel 4: Innenfinanzierung	525
	4.1 Selbstfinanzierung	525
	4.1.1 Motive der Selbstfinanzierung	526
	4.1.2 Formen der Selbstfinanzierung	527
	4.1.3 Dividendenpolitik	527
	4.2 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	529
;	4.3 Finanzierung aus Rückstellungswerten	532
	4.4 Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	536
	Kapitel 5: Fremdfinanzierung	539
	5.1 Einleitung	539
	5.2 Kurzfristiges Fremdkapital	540
\$:	5.2.1 Lieferantenkredit	540
	5.2.1.1 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	540
	5.2.1.2 Kundenkredit	541
5*:	5.2.2 Bankkredit	542
g	5.2.2.1 Kontokorrentkredit	542
	5.2.2.2 Diskont- und Akzeptkredit	542
	5.2.3 Factoring	545
	5.2.4 Forfaitierung	547
	5.3 Langfristiges Fremdkapital	549
	5.3.1 Langfristige Kredite	549
	5.3.2 Hypothekendarlehen	550
	5.3.3 Schuldscheindarlehen	551
	5.3.4 Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)	552
	5.3.4.1 Merkmale der Schuldverschreibung	552
	5.3.4.2 Wandelschuldverschreibungen (Wandelanleihen)	554
	5.3.4.3 Optionsschuldverschreibungen	555
	5.4 Leasing	557
	5.4.1 Begriff und Arten des Leasing	557
	5.4.2 Abwicklung des Leasing	561
	5.4.3 Steuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen	561
	5.4.4 Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	563
	Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung	565
	6.1 Einleitung	565
	6.2 Ausrichtung auf die Rentabilität	567
ks ,	6.2.1 Optimierung der Kapitalstruktur	567
	6.2.2 Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	569
	6.2.2.1 Voraussetzungen	569
	6.2.2.2 Traditionelles Modell	571
	6.2.2.3 Modigliani/Miller-Modell	572
	6.2.2.4 Beurteilung der theoretischen Modelle	573

6.3	Ausrichtung auf die Liquidität	573
6.3.1	Liquidität und Solvenz	573
6.3.2	Finanzierungsregeln	574
6.3.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	575
6.3.2.2	Horizontale Kapital- und Vermögensstrukturregel	575
6.4	Weitere Finanzierungskriterien	576
6.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	576
6.4.2	Unabhängigkeit	577
6.4.3	Zusammenfassung	578
	Literaturhinweise	579

Teil 7 Investition und Unternehmensbewertung

	Kapitel 1: Grundlagen	583
1.1	Einleitung	583
1.1.1	Begriff	583
1.1.2	Arten von Investitionen	584
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	585
1.2	Problemlösungsprozeß der Investition	586
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	588
1.3.1	Investitionsplanung	589
1.3.2	Investitionsentscheidung	592
1.3.3	Realisierung von Investitionen	592
1.3.4	Investitionskontrolle	593
	Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	595
2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	595
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	597
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	597
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	600
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	603
2.2.4	Amortisationsrechnung	604
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	607
2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	608
2.3.1	Einleitung	608
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode)	611
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)	613
2.3.4	Annuitätenmethode	615
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	616
2.3.6	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	617
	Kapitel 3: Unternehmensbewertung	619
3.1	Einleitung	619
3.2	Einzelbewertungsverfahren	623

3.2.1	Liquidationswertermittlung	623
3.2.2	Substanzwertmethode	624
3.3	Gesamtbewertungsverfahren	625
3.3.1	Ertragswert	625
3.3.2	Discounted-Cashflow-Methode	627
3.3.3	Economic Value Added	632
3.3.4	Cashflow Return On Investment	634
3.3.5	Marktorientierte Unternehmensbewertung	635
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	636
	Literaturhinweise	639

Teil 8 Personal

	Kapitel 1: Grundlagen	643
	1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	643
	1.2 Menschenbilder	645
	1.2.1 Einleitung	645
	1.2.2 Scientific Management	648
	1.2.3 Human-Relations-Bewegung	649
	1.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	652
	1.3 Entwicklung des Personalbereichs	653
	1.4 Problemlösungsprozess im Personalbereich	655
	1.5 Personalmanagement	657
	Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	659
	2.1 Einleitung	659
	2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	661
	2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	661
	2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	664
	2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	666
	2.3.1 Arbeitsanalyse	666
	2.3.2 Stellenbeschreibung	667
	2.3.3 Anforderungsprofile	669
	Kapitel 3: Personalbeschaffung	671
	3.1 Einleitung	671
	3.2 Personalwerbung	673
	3.3 Personalauswahl	674
	3.3.1 Beurteilungsverfahren	674
	3.3.2 Auswahlmethoden	676
	3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen	676
	3.3.2.2 Interview	676
	3.3.2.3 Testverfahren	677
	3.3.2.4 Assessment Center	679

Kapitel 4: Personaleinsatz	681
4.1 Einleitung	681
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung	682
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	683
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	684
4.4.1 Arbeitsaufteilung	684
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung	688
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	689
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	691
5.1 Einleitung	691
5.2 Motivationstheorien	693
5.2.1 Einleitung	693
5.2.2 Inhaltstheorien	695
5.2.2.1 Theorie von Maslow	695
5.2.2.2 Theorie von Herzberg	698
5.2.3 Prozesstheorien	700
5.2.3.1 Theorie von Porter/Lawler	700
5.2.3.2 Theorie von Adams	702
5.3 Monetäre Anreize	705
5.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit	705
5.3.2 Arbeitsbewertung	707
5.3.2.1 Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	707
5.3.2.2 Summarische Methoden	709
5.3.2.3 Analytische Verfahren	710
5.3.2.4 Lohnsatzdifferenzierung	713
5.3.3 Leistungsbewertung	714
5.3.4 Lohnformen	715
5.3.4.1 Zeitlohn	716
5.3.4.2 Akkordlohn	717
5.3.4.3 Prämienlohn	719
5.3.5 Betriebliche Sozialleistungen	720
5.3.6 Betriebliches Vorschlagswesen	722
5.4 Nichtmonetäre Anreize	724
5.4.1 Überblick	724
5.4.2 Gruppenmitgliedschaft	725
Kapitel 6: Personalentwicklung	727
6.1 Einleitung	727
6.2 Laufbahnplanung	728
6.3 Personalaus- und Weiterbildung	729
Kapitel 7: Personalfreistellung	731
7.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	731
7.2 Personalfreistellungsmaßnahmen	733
7.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	734
7.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	734
Literaturhinweise	737

Teil 9 Organisation

Kapitel 1: Grundlagen	741
1.1 Einleitung	741
1.1.1 Organisation als Managementaufgabe	741
1.1.2 Begriff Organisation	742
1.1.3 Formale und informale Organisation	743
1.1.4 Problemlösungsprozess der Organisation	744
1.2 Formale Elemente der Organisation	746
1.2.1 Aufgabe	746
1.2.2 Stelle	747
1.2.2.1 Begriffe	747
1.2.2.2 Stellenbildung	748
1.2.2.3 Stelle und Arbeitsplatz	749
1.2.2.4 Stelle und Abteilung	749
1.2.3 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	750
1.2.4 Verbindungswege zwischen den Stellen	751
1.3 Aufbau- und Ablauforganisation	752
1.3.1 Aufbauorganisation	752
1.3.2 Ablauforganisation	754
1.3.2.1 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	754
1.3.2.2 Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablauf planung	757
1.3.3 Zusammenfassung	757
1.4 Organisatorische Regelungen	759
1.4.1 Organisationsinstrumente	759
1.4.1.1 Organigramm	759
1.4.1.2 Stellenbeschreibung	761
1.4.1.3 Funktionendiagramm	761
1.4.2 Organisationsgrad	762
Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze	765
2.1 Scientific Management	765
2.2 Administrative Ansätze	767
2.3 Human-Relations-Ansatz	768
2.4 Situativer Ansatz (Contingency Approach)	769
2.4.1 Ausgangspunkt situativer Ansätze	769
2.4.2 Umweltveränderung als Situationsvariable	772
2.4.2.1 Ansatz von Burns/Stalker	772
2.4.2.2 Ansatz von Lawrence/Lorsch	772
2.4.3 Technologie als Situationsvariable	777
2.4.3.1 Ansatz von Woodward	777
2.4.3.2 Ansatz von Perrow	779
2.5 Institutionenökonomische Ansätze	779
2.5.1 Entwicklung und Annahmen der Institutionenökonomischen Ansätze	779

2.5.2	Zentrale Aussagen der Institutionenökonomischen Ansätze	780
2.5.3	Kritische Würdigung der Institutionenökonomischen Ansätze.	782
2.5.4	Bedeutung der Institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie.	783
Kapitel 3: Organisationsformen.		785
3.1	Strukturierungsprinzipien.	785
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung.	786
3.1.2	Leitungsprinzipien.	790
3.1.2.1	Einliniensystem.	790
3.1.2.2	Mehrliniensystem.	791
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen.	791
3.2	Organisationsformen in der Praxis.	792
3.2.1	Funktionale Organisation.	792
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation.	792
3.2.1.2	Stablinienorganisation.	793
3.2.2	Spartenorganisation.	795
3.2.3	Management-Holding.	797
3.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung.	797
3.2.3.2	Strukturen der Management-Holding.	798
3.2.3.3	Beurteilung.	801
3.2.4	Matrixorganisation.	801
3.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen.	803
3.2.6	Projektorganisation.	806
3.2.6.1	• Projektmerkmale.	806
3.2.6.2	Formen der Projektorganisation.	807
3.2.6.3	Beurteilung.	809
3.2.7	Team-Organisation.	809
3.2.7.1	Teams als Ergänzung bestehender Strukturen.	809
3.2.7.2	Teamkonzeption von Likert.	812
3.3	Zusammenfassung.	813
Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel.		817
4.1	Einführung.	817
4.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung.	818
4.2.1	Überblick.	818
4.2.2	Erkennen des Organisationsproblems.	819
4.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation.	819
4.2.4	Planung der Reorganisation.	819
4.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung.	821
4.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung.	821
4.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel.	822

4.4 Organisationsentwicklung	824
4.4.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	824
4.4.2 Prozess der Organisationsänderung	825
4.5 Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	826
Literaturhinweise	829

Teil 10 Management

Kapitel 1: Grundlagen	833
1.1 Was heißt Management?	833
1.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze	834
1.1.2 Managementtechniken	834
1.1.3 Managementmodelle und -konzepte	837
1.2 St. Galler Management-Konzept	837
1.2.1 Normatives Management	839
1.2.2 Strategisches Management	840
1.2.3 Operatives Management	841
1.2.4 Horizontale Integration	841
1.2.5 Zusammenfassung	842
1.3 Lean Management	842
1.4 Total Quality Management (TQM)	843
1.5 Integriertes Management-Modell	844
1.5.1 Elemente und Aspekte der Führung	844
1.5.2 Inhalt der Führung	846
1.5.3 Zusammenfassung	846
Kapitel 2: Managementfunktionen	849
2.1 Planung	849
2.1.1 Merkmale der Planung	849
2.1.2 Planungskonzept	853
2.1.2.1 Planungssystem	853
2.1.2.2 Planungsprozess	854
2.1.2.3 Planungsorganisation	855
2.2 Entscheidung	856
2.2.1 Merkmale der Entscheidung	856
2.2.2 Arten von Entscheidungen	857
2.2.3 Elemente einer Entscheidung	858
2.2.4 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	860
2.3 Aufgabenübertragung	863
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung	863
2.3.2 Autorität und Macht	866

2.4	Kontrolle	867
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	867
2.4.2	Controlling	871
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil		873
3.1	Unternehmenskultur	873
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	873
3.1.2	Kulturtypen	875
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	876
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	878
3.2	Führungsstil	879
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	879
3.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	883
Kapitel 4: Strategisches Management		887
4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	887
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	887
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	890
4.2	Analyse der Ausgangslage	894
4.2.1	Umweltanalyse	895
4.2.2	Unternehmensanalyse	898
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	903
4.2.4	Analyse-Instrumente	906
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	906
4.2.4.2	PIMS-Modell	909
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	910
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	913
4.2.4.5	Gap-Analyse	917
4.2.4.6	Benchmarking	919
4.3	Unternehmensleitbild	919
4.3.1	Merkmale und Funktionen von Unternehmensleitbildern	919
4.3.2	Inhalt eines Unternehmensleitbildes	920
4.4	Unternehmensstrategien	922
4.4.1	Strategieentwicklung	923
4.4.1.1	Produkt/Markt-Strategien	923
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	925
4.4.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix	926
4.4.1.4	Konzept der Kernkompetenzen	928
4.4.1.5	Weitere strategische Ausrichtungen	930
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	931
4.4.2.1	Strategieimplementierung	931
4.4.2.2	Strategieevaluation	933
4.4.3	Balanced Scorecard	934
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	936

	Kapitel 5: Spezielle Gebiete des Managements.	939
	5.1 Informationsmanagement	939
	5.1.1 Einleitung	939
	5.1.2 Informationsverarbeitung	940
	5.1.2.1 Informations- und Kommunikationstechnik	941
	5.1.2.2 Informationssystem	946
	5.1.2.3 Computerunterstütztes Informationssystem	948
	5.1.2.4 Ablauf Organisation und computerunterstütztes Informationssystem	951
	5.1.3 Informationsmanagement als Führungsaufgabe	953
	5.1.3.1 Ziele des Informationsmanagements	953
	5.1.3.2 Verantwortung für das Informationsmanagement	955
	5.1.3.3 Problemlösungsprozess des Informationsmanagements	955
	5.1.4 Informationsverarbeitungs-Konzept	956
0	5.1.4.1 Ideen für neue Anwendungen	957
	5.1.4.2 Leitbild des Informationsmanagements	958
	5.1.4.3 Informationssystem-Architektur	959
	5.1.4.4 Informations- und Kommunikationstechnik- Architektur	961
*>	5.1.4.5 Projekt-Portfolio	961
	5.1.4.6 Entwicklungsplan	963
dt	5.1.5 Projekt-Management	964
8	5.1.5.1 Projekt-Organisation	965
	5.1.5.2 Projekt-Führung	965
	5.1.5.3 Vorgehens- und Dokumentationsmodell	966
;	5.1.6 Betrieb	967
√\$	5.1.7 Evaluation	968
	5.1.8 Zusammenfassung	970
	5.2 Wissensmanagement	971
	5.2.1 Wissen und Wissensmanagement	971
	5.2.2 Wissensmerkmale	971
	5.2.2.1 Wissensqualität	972
	5.2.2.2 Implizites vs. explizites Wissen	973
	5.2.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen	975
	5.2.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen	975
	5.2.4 Wissensziele und -Strategien	978
	5.2.4.1 Wissensziele	978
	5.2.4.1 Wissensstrategien	979
	5.2.5 Konzepte zum Wissensmanagement	980
	5.2.5.1 Ansatz von Nonaka	980
	5.2.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt	983
	5.2.6 Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskapitals	984
	5.2.6.1 Wissenskapital	984

5.2.6.2	Ansatz von Skandia	985
5.2.6.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskapitals.	986
5.3	Ökologiemanagement	988
5.3.1	Ökologie.	988
5.3.2	Ökologie und Ökonomie.	988
5.3.3	Unternehmen und Ökologie.	990
5.3.4	Systemabgrenzungen	992
5.3.5	Umweltbezogenes Management	994
5.3.5.1	Handlungsebenen.	994
5.3.5.2	Ansatzpunkte zur Förderung eines umweltgerechten Verhaltens.	995
5.3.5.3	Umweltziele.	996
5.3.6	Umweltmanagementsystem.	998
5.3.7	Ökologisches Rechnungswesen.	1000
5.3.8	Öko-Controlling	1001
5.3.8.1	Ökobilanzen.	1001
5.3.8.2	Weitere Instrumente des Öko-Controllings.	1002
5.3.9	Glaubwürdigkeit im Ökologiemanagement.	1004
5.4	Unternehmensethik	1004
5.4.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	1004
5.4.2	Ethische Verhaltenstypen im Management.	1006
5.4.3	Ethische Problemstellungen.	1008
5.4.4	Ethische Grundsätze.	1009
5.4.5	Glaubwürdigkeitskonzept.	1010
5.4.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv.	1010
5.4.5.2	Kommunikatives Handeln.	1011
5.4.5.3	Verantwortliches Handeln.	1013
5.4.5.4	Innovatives Handeln.	1014
5.4.6	Zusammenfassung.	1015
	Literaturhinweise.	1017
	Abkürzungsverzeichnis.	1019
	Literaturverzeichnis.	1021
	Stichwortverzeichnis.	1039