

**Herausgeber**

Walter Hugentobler

Karl Schaufelbühl

Matthias Blattner

# **Integrale Betriebswirtschaftslehre**

Lehrbuch zur Webplattform [www.bwl-online.ch](http://www.bwl-online.ch)

Ausgabe für die Schweiz

**Mitautoren**

Urs Baldegger, Veronika Bellone, Beat Birkenmeier,  
Dieter Blessing, Harald Brodbeck, Christian Buser,  
Anita Graf, Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann,  
Georg Kassowitz, Jürg Liechti, Reto Lyk, Guy Ochsenbein,  
Ivan Raffainer, Herbert Ruile, Thomas Schwarb,  
Andreas Stettin, Hugo Tschirky, Martina Zölch,  
Hans-Dieter Zollondz

3. erweiterte Auflage

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

**orell f üssli Verlag AG**

# Inhaltsverzeichnis

## A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

<b>1 Grundlagen</b>	<b>33</b>
1.1 <u>Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens</u>	33
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	33
1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	34
1.2 <u>Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften</u>	35
1.3 <u>Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre</u>	35
<b>2 Typologie der Unternehmung</b>	<b>37</b>
2.1 <u>Eigentum</u>	37
2.2 <u>Gewinnorientierung</u>	40
2.3 <u>Branche</u>	41
2.4 <u>Grosse</u>	42
2.5 <u>Standort</u>	44
2.5.1 Standortfaktoren	44
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	45
2.6 <u>Rechtsform</u>	46
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	46
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	47
2.6.3 Einfache Gesellschaft	48
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	49
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	55
2.7 <u>Unternehmungskooperationen</u>	61
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	61
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	63
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	64
<b>3 Unternehmungsziele</b>	<b>68</b>
3.1 <u>Zielbildung und -gliederung</u>	69
3.2 <u>Kernziele einer Unternehmung</u>	68
3.3 <u>Zieldimensionen</u>	70
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	70
3.3.2 Messung der Zielerreichung	70
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	71

3.4	<u>Zielbeziehungen</u>	71
3.4.1	Komplementäre Zielbeziehungen	71
3.4.2	Konkurrierende Zielbeziehungen	72
3.4.3	Indifferente Zielbeziehungen	72
4	Zusammenfassung	73
5	Kurzfragen	75
6	Literaturverzeichnis	76
<b>B Integrales Management</b>		
1	Einleitendes	79
2	Modelle	82
2.1	<u>Modellbegriff</u>	82
2.2	<u>Verwendungszweck von Modellen</u>	82
2.3	Managementmodelle und -prinzipien	83
3	Die Teilmodelle des integralen Managements	85
<b>4</b>	<b>Die Unternehmungsumwelt</b>	86
4.1	<u>Wertschöpfungskette und Märkte</u>	86
4.2	<u>Umweltsphären</u>	88
4.3	<u>Anspruchsträger</u>	89
4.4	<u>Die Ziele der Unternehmung</u>	90
4.5	<u>Zusammenfassung</u>	91
<b>5</b>	<b>Die Unternehmung</b>	92
5.1	<u>Der Begriff «Unternehmung»</u>	92
5.2	<u>Der Begriff «System»</u>	93
5.3	<u>Gestaltungssphären</u>	94
5.4	<u>Aufgabenarten</u>	95
5.5	<u>Umwelt- und Unternehmungsanalyse</u>	96
5.6	<u>Zusammenfassung</u>	97
<b>6</b>	<b>Unternehmungsführung</b>	99
6.1	<u>Das Spannungsfeld des Managements</u>	99
6.2	<u>Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen</u>	100
6.3	<u>Metafunktion Führung</u>	104

6.3.1 Funktionsbereich Management	104
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	107
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	111
6.4 <u>Managementstufen</u>	H2
6.4.1 Unternehmungspolitik	114
6.4.2 Strategische Planung	116
6.4.3 Operative Planung	117
6.4.4 Operative Führung	118
6.5 <u>Das Managementsystem der Unternehmung</u>	118
6.6 <u>Wertschöpfungsprozesse</u>	120
6.7 <u>Zusammenfassung</u>	121
7 Kurzfragen	123
8 Literaturverzeichnis	125

## C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing	131
1.1 <u>Marketing und das Primat des Marketing</u>	131
1.2 Orientierungen im Marketing	131
1.3 Teildisziplinen des Marketing	134
1.4 <u>Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung</u>	135
1.5 <u>Die vier P - eine umfassende Systematik</u>	136
1.6 <u>Branchensegmentierung</u>	131j
1.7 <u>Analysen im Marketing</u>	140
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	140
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	146
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	150
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	152
2 Produkt-Mix	153
2.1 <u>Die drei Produktebenen</u>	1513
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	154
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	155
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	156
2.2 <u>Die Sortimentsgestaltung</u>	151S
2.3 <u>Die Neuentwicklung von Produkten</u>	15 9
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	159
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	161

2.3.3	Kreativitätstechniken	161
2.3.4	Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	162
2.4	Der Produktlebenszyklus	163
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Preis-Mix</b>	<b>166</b>
3.1	Einflussfaktoren der Preisbildung	166
3.2	Preiselastizität der Nachfrage	167
3.3	Besonderheiten der Preispolitik	168
3.3.1	Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	169
3.3.2	Emotionalität in der Preispolitik	170
3.3.3	Preispsychologie	170
3.4	Ansätze für die Preisbildung	171
3.5	Elemente des Power-Pricing	171
3.6	Sonderangebotspolitik	173
3.6.1	Dauerniedrigpreispolitik	173
3.6.2	Konditionenpolitik	174
3.7	Neue Instrumente des Preismanagements	175
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Distributions-Mix</b>	<b>177</b>
4.1	Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau	177
4.2	Der indirekte Vertrieb	178
4.2.1	Erscheinungsformen	178
4.2.2	Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	180
4.3	Der direkte Vertrieb	181
4.4	Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	183
4.5	Neue Strömungen im Vertrieb	183
4.5.1	Verändertes Kundenverhalten	184
4.5.2	Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	185
4.5.3	Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	186
4.6	Neue Angebotsformen	187
4.7	Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential	183
4.7.1	Franchising	188
4.7.2	Strukturvertrieb	190
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Kommunikations-Mix</b>	<b>191</b>
5.1	Der Kommunikationsfluss	192
5.2	Die Werbung	192
5.2.1	Aufgaben der Werbung	193
5.2.2	Werbeplanung und -kontrolle	194
5.2.3	Formulierung der Werbestrategie	195

5.2.4 Realisierung des Werbekonzeptes	196
5.2.5 Wirkungen der Werbung	197
5.2.6 Werbeerfolgsmessung	197
5.2.7 Gestaltungsmuster in der Werbung	198
5.3 <u>Die Verkaufsförderung</u>	202
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	202
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	203
5.4 <u>Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)</u>	204
5.5 Der persönliche Verkauf	204
6 Zusammenfassung	205
7 Kurzfragen	206
8 Literaturverzeichnis	207

## C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick	211
1.1 <u>Einleitung</u>	2_U_
1.2 <u>Überblick</u>	211_
1.3 <u>Das Transformationsmodell</u>	214
1.4 <u>Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung</u>	216
1.5 <u>Ziele der Leistungserstellung</u>	2_H3
1.6 <u>Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung</u>	220
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	222
1.8 <u>Planung und Steuerung von Netzwerken</u>	223
1.9 <u>Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren</u>	225
1.10 Zusammenfassung	227
2 Beschaffung	229
2.1 <u>Einleitung</u>	229
2.2 Beschaffungspolitik und-Strategie	230
2.3 <u>Die Bedarfsanalyse</u>	233
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	236
2.3.2 Beschaffung und Marketing	237
2.3.3 Beschaffung und Produktion	237
2.4 <u>Die Marktanalyse</u>	238
2.5 <u>Die Bestellung</u>	242
2.6 <u>Die Lieferantenentwicklung</u>	245
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	245

2.6.2 Methoden der Lieferanteneentwicklung	246
2.7 Zusammenfassung	247
<hr/>	
<b>3 Produktion</b>	<b>248</b>
3.1 Einleitung	248
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	251
3.3 Die Prozesse	254
3.3.1 Fertigungsprozesse	254
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	254
3.4 Die Organisation der Fertigung	256
3.5 Die Betriebsmittel	261
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	262
3.7 Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	264
3.8 Produktionscontrolling	267
3.9 Glossar	267
3.10 Zusammenfassung	269
<hr/>	
<b>4 Lager und Distribution</b>	<b>270</b>
4.1 Einleitung	270
4.2 Leitbild der Logistik	270
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	272
4.4 Lager und Verteilstrukturen	274
4.5 Standortwahl	276
4.6 Lagersysteme	277
4.6.1 Statische Auslegung	277
4.6.2 Dynamische Auslegung	278
4.7 Physische Distribution	284
4.8 Zusammenfassung	288
<hr/>	
5 Kurzfragen	289
6 Literaturverzeichnis	291
<b>C3 Marktleistungsentwicklung</b>	
1 Einleitung	295
2 Innovation: Begriff und Stellenwert	296
2.1 Was ist eine Innovation?	296
2.2 Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	297

<b>3</b>	<b>Wirksames Innovationsmanagement</b>	<b>299</b>
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	299
3.2	Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen	299
3.3	Varianten für den Umgang mit Innovationen	300
<b>4</b>	<b>Der nahtlose Innovationsprozess</b>	<b>304</b>
4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	304
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	309
<b>5</b>	<b>Die Konzeptionsphase</b>	<b>312</b>
5.1	Den Innovationsprozess anstossen	312
5.2	Innovationspotential ermitteln	313
5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	314
5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	317
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	318
5.3.1	Ideen generieren	318
5.3.2	Ideen screenen	321
5.3.3	Voranalysen durchführen	322
5.4	Innovationsprojekte definieren	323
5.5	<u>Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase</u>	325
<b>6</b>	<b>Die Realisierungsphase</b>	<b>327</b>
6.1	<u>Ziele und Aufgaben</u>	327
6.2	<u>Instrumente zur Unterstützung der Effizienz</u>	327
6.3	<u>Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase</u>	335
6.3.1	Qualitätscontrolling	336
6.3.2	Zeitcontrolling	336
6.3.3	Kostencontrolling	337
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>338</b>
<b>8</b>	<b>Kurzfragen</b>	<b>340</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>341</b>

## D1 Finanzmanagement

<b>1</b>	<b>Rechnungswesen und Controlling</b>	<b>346</b>
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>	395
1.5.1 Entstehung des Controllings	395
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	396
1.5.3 Zukunft des Controllings	403
1.6 Zusammenfassung	404
2 Finanzierung	408
2.1 <u>Kapital und finanzielle Mittel</u>	408
2.2 <u>Finanzbedarf und Finanzplanung</u>	409
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	409
2.2.2 Finanzplanung	410
2.3 <u>Innenfinanzierung</u>	416
2.3.1 Selbstfinanzierung	417
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	422
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	423
2.4 <u>Aussenfinanzierung</u>	425
2.4.1 Kreditfinanzierung	426
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	437
2.4.3 Vermögensverflüssigung	447
2.4.4 Leasing	448
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	449
2.5 <u>Optimale Finanzierung</u>	456
2.5.1 Rentabilität	456
2.5.2 Liquidität	461
2.5.3 Risiko	462

2.5.4 Flexibilität	463
2.5.5 Unabhängigkeit	464
2.5.6 Finanzimage	465
2.6 Zusammenfassung	465
<b>3 Investition</b>	<b>468</b>
3.1 <u>Grundlagen</u>	468
3.1.1 Begriffe	468
3.1.2 Der Investitionsentscheid	469
3.1.3 Der Investitionsprozess	470
3.1.4 Investitionspolitik und-Strategie	471
3.2 <u>Methoden der Investitionsrechnung</u>	471
3.2.1 Überblick	471
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	473
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	479
3.3 <u>Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung</u>	490
3.4 <u>Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen</u>	491
3.4.1 Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grossen)	491
3.4.2 Inflation	492
3.4.3 Steuern	493
3.4.4 Nicht relevante Kosten und Daten	494
3.4.5 Unsicherheit	495
<b>4 Unternehmensbewertung</b>	<b>502</b>
4.1 <u>Einleitung</u>	502
4.2 Begriffe	503
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	503
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	503
4.2.3 Goodwill	504
4.2.4 Kapitalkosten	505
4.3 <u>Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis</u>	506
4.3.1 Substanzwertmethode	508
4.3.2 Ertragswertmethode	509
4.3.3 Mittelwertverfahren	511
4.3.4 Einfluss der Steuern auf den Unternehmenswert	513
4.3.5 Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	515
4.3.6 Übergewinnverfahren	518
4.3.7 Economic Value Added (EVA)	521
4.3.8 Multiplikatoren	526
4.4 <u>Zusammenfassung</u>	529

<b>Kapitalmarkt und Derivate</b>	<b>532</b>
5.1 Überblick	532
5.2 Die Rendite von Kapitalanlagen	532
5.2.1 Die Rendite von Obligationen	533
5.2.2 Die Rendite von Aktien	534
5.3 Das Risiko von Kapitalanlagen	535
5.3.1 Begriff und Arten von Risiken	535
5.3.2 Das Risiko von Obligationen und Aktien	537
5.4. Zusammenhänge zwischen Rendite und Risiko	539
5.4.1 Das Capital Asset Pricing Model (CAPM)	539
5.4.2 Die risikogerechte Eigenkapitalrendite von KMU	540
5.5 Derivate	541
5.5.1 Begriff und Funktionen von Derivaten	541
5.5.2 Die zwei Grundformen von Derivaten	542
5.6 Fest verpflichtende Termingeschäfte	542
5.6.1 Merkmale und Arten von Termingeschäften	542
5.6.2 Das Rendite-/Risikoprofil von Termingeschäften	544
5.6.3 Devisen- und Zinssatz-Swaps	545
5.7. Optionen	546
5.7.1. Die zwei Grundformen von Optionen	546
5.7.2 Die Call-Option	547
5.7.3 Die Put-Option	548
5.7.4 Wichtige Merkmale von Optionen	550
5.8 <u>Der Derivatehandel und das Hedging mit Derivaten</u>	<u>553</u>
5.8.1 Die zwei Handelsverfahren	553
5.8.2 Der Einsatz von Derivaten zur Absicherung (Hedging)	555
5.9 Zusammenfassung	556
6 Kurzfragen	557
7 Literaturverzeichnis	559

## D2 Personalmanagement

1 Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement	563
1.1 <u>Einfache Personalwirtschaft</u>	<u>563</u>
1.2 <u>Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit</u>	<u>564</u>
1.3 <u>Modernes Personalmanagement</u>	<u>566</u>
1.4 <u>Teilfunktionen des Personalmanagements</u>	<u>568</u>

2	Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung	570
2.1	<u>Qualitative Planung</u>	570
2.2	<u>Quantitative Planung</u>	572
3	Personalgewinnung	574
3.1	Personalgewinnung als Prozess	574
3.2	Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	576
3.2.1	Die klassischen Qualitätskriterien	576
3.2.2	Erweiterte Qualitätskriterien	577
<b>4</b>	<b>Personaleinsatz</b>	<b>579</b>
4.1	Aufgaben des Personaleinsatzes	579
4.2	Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	579
4.3	Flexibilisierung der Arbeitszeit	581
4.4	Gestaltung der Arbeitsumgebung	582
5	<b>Personalbeurteilung</b>	<b>584</b>
5.1	Ziele der Personalbeurteilung	584
5.2	Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess	584
5.3	Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	585
5.4	Die Potentialeinschätzung	586
<b>6</b>	<b>Personalentlohnung</b>	<b>588</b>
6.1	Definition	588
6.2	Bestimmungsfaktoren des Lohnes	588
6.3	Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur	590
6.3.1	Grundstruktur des Lohns	590
6.3.2	Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	591
6.3.3	Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	592
6.4	Lohngerechtigkeit	594
7	Personalentwicklung	596
7.1	<u>Begriff und Ziele</u>	596
7.2	<u>Elemente der Personalentwicklung</u>	597
7.2.1	Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	598
7.2.2	Teamentwicklung	598
7.2.3	Organisationsentwicklung	599
7.3	<u>Instrumente und Massnahmen der Personalentwicklung</u>	599

8	Personalfreisetzung	601
8.1	<u>Aufgaben und Ursachen</u>	601
8.2	<u>Vorgehensstrategien der Personalfreisetzung</u>	602
9	Zusammenfassung	605
10	Kurzfragen	606
11	Literaturverzeichnis	607

## D3 Informations- und Wissensmanagement

<b>1</b>	<b>Einleitendes</b>	<b>611</b>
1.1	Zweck des Informations- und Wissensmanagements	611
1.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	612
<b>2</b>	<b>Wissensmanagement</b>	<b>616</b>
2.1	Wissen	616
2.2	Aufgaben im Wissensmanagement	617
2.3	MTO-Ansatz für Wissensmanagement	618
2.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	620
<b>3</b>	<b>Informationsmanagement</b>	<b>623</b>
3.1	Aktuelle Themenstellungen	623
3.2	Zielbildung im Überblick	624
3.3	Informationspolitik	626
3.4	Informationsstrategie	628
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	628
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	629
	<b>Anwendungssysteme</b>	<b>635</b>
4.1	<u>Grundlagen</u>	635
4.1.1	Begriffe	635
4.1.2	Beispiel Online-Shop	635
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	637
4.2	<u>Aufbau und Integration von Anwendungssystemen</u>	638
4.3	<u>Arten von Anwendungssystemen</u>	640
4.3.1	Querschnittssysteme	641
4.3.2	Operative Systeme	642
4.3.3	Managementinformationssysteme	644
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	646
4.4	<u>Management von Anwendungssystemen</u>	648

4.4.1 Grundsatzentscheidungen	648
4.4.2 Einführung von Anwendungssystemen	650
4.4.3 Betrieb von Anwendungssystemen	651
5 Zusammenfassung	654
6 Kurzfragen	656
7 Literaturverzeichnis	658

## D4 Energiemanagement

1 Einführung	663
2 Begriffe und Definitionen	665
3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems	669
3.1 <u>Energieaudit</u>	669
3.2 <u>Integration ins bestehende Managementsystem</u>	670
3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	672
4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements	675
5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements	676
6 Zusammenfassung	678
7 Kurzfragen	679
8 Literaturverzeichnis	680

## E1 Ökologiemanagement

1 Einführung	683
2 Ökologie «managen»	685
<b>Die Norm ISO 14001</b>	<b>686</b>
3.1 <u>Grundprinzipien</u>	686
3.2 <u>Anforderungen</u>	686
3.3 <u>ISO-Zertifizierung</u>	687
4 Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung	688
5 Aufbau des Ökologiemanagements	690
5.1 <u>Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	690

5.2	<u>Unternehmensanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	691
5.3	<u>Ökologiepolitik</u>	694
5.4	<u>Umsetzung des Umweltmanagementsystems</u>	695
5.5	<u>Öko-Controlling</u>	698
	<b>Nutzen des Ökologiemanagements</b>	<b>701</b>
6.1	<u>Interne Nutzenpotentiale</u>	701
6.2	<u>Externe Nutzenpotentiale</u>	702
7	Kosten des Ökologiemanagements	704
8	Zusammenfassung	705
9	Kurzfragen	707
10	Literaturverzeichnis	708
	<b>E2 Risikomanagement</b>	
1	Einführung	711
2	Grundlagen, Begriffe, Definitionen	712
3	Risikomanagement als Prozess	719
<b>4</b>	<b>Instrumente zur Risikoerkennung,-einschätzung und-bewertung</b>	<b>722</b>
4.1	<u>Gefahrenlisten</u>	722
4.2	<u>Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)</u>	722
4.3	<u>Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)</u>	725
4.4	<u>Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich</u>	725
4.5	<u>Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals</u>	728
4.6	<u>Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und Risikodarstellung</u>	729
4.7	<u>Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse</u>	731
5	Risikomanagement in der Strategieentwicklung	734
6	Zusammenfassung	738
7	Kurzfragen	739
8	Literaturverzeichnis	740

## E3 Qualitätsmanagement

1	Einführung	743
2	Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	744
3	Historische Entwicklungen im Management	745
4	Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement	747
5	Die Bedeutung W.E. Demings für das Qualitätsmanagement	749
6	Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen	752
6.1	<u>Produkt</u>	754
6.2	<u>Umwelt</u>	755
6.3	<u>Organisation</u>	755
6.4	<u>Zum Qualitätsbegriff</u>	758
6.5	Der RCPA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität	760
7	Modelle des Qualitätsmanagements	763
7.1	<u>Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12</u>	763
7.2	<u>Das EFQM-Modell</u>	766
8	QM-Modelle in der organisatorischen Praxis	770
9	Zusammenfassung	772
10	Kurzfragen	773
11	Literaturverzeichnis	774

## E4 Technologiemanagement <-

1	Der omnipräsente technologische Wandel	779
2	Was sind Technologien?	782
2.1	Technologie und Technik	782
2.2	<u>Produkt- und Prozesstechnologien</u>	783
2.3	<u>Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien</u>	784
2.4	<u>Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien</u>	785
2.5	<u>Technologie-Plattformen</u>	785
2.6	<u>Technologische Entwicklung</u>	786
2.7	Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	790
3	Integriertes Konzept des Technologiemanagements	792
4	Technologiemanagement und Innovationsmanagement	794

5	Aufgaben und Methoden	796
5.1	<u>Normative Ebene</u>	796
5.2	<u>Strategische Ebene</u>	798
5.2.1	Technologiestrategie	798
5.2.2	Technologie-Marketing als neue Aufgabe	798
5.2.3	Technology Intelligence als neue Aufgabe	799
5.3	<u>Operative Ebene</u>	801
5.3.1	Einordnung und Führung von Technologieprojekten	801
5.3.2	Das «Gatekeeper-Konzept»	801
6	Zusammenfassung	804
7	Kurzfragen	805
8	Literaturverzeichnis	806

## **F1 Management - normativ und strategisch**

1	Management - ein schillernder Begriff	811
2	Unternehmungspolitik	813
2.1	<u>Begriffsdefinition</u>	813
2.2	<u>Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik</u>	814
2.2.1	Umweltanalyse	814
2.2.2	Unternehmensanalyse	815
2.2.3	Wertvorstellungen des Topmanagements	817
2.2.4	Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	819
2.3	<u>Inhalte der Unternehmungspolitik</u>	820
2.3.1	Vision	820
2.3.2	Unternehmensleitbild	823
2.3.3	Funktionale Politiken	826
2.4	<u>Zusammenfassung</u>	829
3	Strategische Planung	830
3.1	<u>Grundlegendes</u>	830
3.2	<u>Segmentierung</u>	832
3.2.1	Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	832
3.2.2	Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	834
3.3	<u>Strategische Analysen</u>	838

3.3.1 Lebenszyklus	838
3.3.2 Erfahrungskurve	842
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	845
3.3.4 Portfolioanalyse	851
<b>3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten</b>	<b>853</b>
3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	853
3.4.2 Grundstrategie	858
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	860
<b>3.5 Wertschöpfungsstrategie</b>	<b>861</b>
<b>3.6 Kritische Erfolgsfaktoren</b>	<b>863</b>
<b>3.7 Funktionale Strategien</b>	<b>865</b>
<b>3.8 Zusammenfassung</b>	<b>866</b>
<b>4 Operatives Management</b>	<b>868</b>
<b>5 Kurzfragen</b>	<b>871</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>872</b>

## F2 Organisation

<b>1 Aufbauorganisation - Einführung</b>	<b>879</b>
<b>2 Grundfragen</b>	<b>880</b>
2.1 Der Organisationsbegriff	880
2.2 Die Funktionen der Organisation	881
2.3 Ziele organisatorischer Gestaltung	882
<b>3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen</b>	<b>884</b>
3.1 Formale Elemente von Organisationen	884
3.1.1 Aufgaben	884
3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung	885
3.1.3 Stellen	885
3.2 Die Gestaltung der Primärstruktur	887
3.2.1 Aufgabengliederung	888
3.2.2 Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	892
3.3 Die Gestaltung der Sekundärstruktur	899
3.3.1 Projektstrukturen	899
3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen	903
3.4 Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	904

4	Veränderung von Organisationsstrukturen	906
4.1	<u>Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen</u>	906
4.2	<u>Probleme bei Reorganisationen</u>	906
4.3	<u>Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten</u>	910
4.3.1	Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	910
4.3.2	Informieren und Involvieren der Betroffenen	911
4.3.3	Organisationsanalyse	912
4.3.4	Organisationsgestaltung	912
4.3.5	Implementieren der neuen Organisationsstruktur	913
4.3.6	Anlaufphase	913
4.3.7	Erfolgskontrolle	914
4.3.8	Von der Reorganisation zum Change-Management	914
5	Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	915
5.1	<u>Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte</u>	915
5.2	<u>Neue Organisationskonzepte</u>	916
5.2.1	Teamorganisation	916
5.2.2	Clusterorganisation	917
5.2.3	Netzwerkorganisation	918
5.2.4	Virtuelle Organisation	919
5.2.5	Modulare Organisation	919
5.2.6	Stundenglasorganisation	920
5.3	Beurteilung neuer Organisationskonzepte	921
6	Prozessorganisation - Einführung	924
7	<b>Prozesse und Prozessesstrukturen</b>	<b>925</b>
7.1	<u>Prozessbegriff</u>	925
7.2	<u>Bestimmung des Organisationsgrades</u>	926
7.3	<u>Standardisierung von Prozesselementen</u>	927
7.4	<u>Pflege von Prozessen</u>	928
7.5	<u>Hierarchie und Typologie von Prozessen</u>	929
7.6	<u>Prozessorientierte Sichtweise</u>	931
7.7	<u>Das Beispiel einer Prozesslandschaft</u>	933
7.8	<u>Detaillierte Darstellung von Prozessen</u>	934
8	<b>Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens</b>	<b>936</b>
8.1	<u>Kernprozesse und Kernkompetenzen</u>	936
8.2	<u>Führungs- und Supportprozesse</u>	937
8.3	<u>Permanente Prozessverbesserung</u>	938

<u>.4 Business Reengineering</u>	938
<u>.5 Gefahren von Schnittstellen</u>	939
<u>.6 Qualitätsmanagement-Systeme</u>	940
<u>.7 Einbezug der Mitarbeitenden</u>	942
9 Zusammenfassung	944
10 Kurzfragen	945
11 Literaturverzeichnis	947

### F3 Personalführung

1 Übersicht - Zielsetzung und Aufbau	951
2 Grundlagen der Führung	952
2.1 <u>Führung</u>	952
2.2 <u>Führung und Macht</u>	953
3 Führungsperson	955
3.1 <u>Führungseigenschaften</u> ^	955
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	955
3.1.2 Gelernte Motive	956
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	957
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	959
3.2 <u>Führungskompetenzen</u>	959
3.2.1 3-K-Modell	959
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	961
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	962
4 Führungsverhalten	964
4.1 <u>Eindimensionale Führungsstile</u>	964
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	965
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	965
4.2.2 Verhaltensgitter	966
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	968
5 Situative Führung	970
5.1 <u>Normatives Entscheidungsmodell</u>	970
5.1.1 Führungsstile	970
5.1.2 Situative Faktoren	971

5.1.3 Entscheidungsmodelle	972
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	975
5.2 <u>Zielorientierte Führung</u>	976
5.2.1 Ziele und Leistung	977
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	978
5.2.3 Management by Objectives	979
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	980
6 Entwicklungstrends	981
7 Zusammenfassung	983
8 Kurzfragen	984
9 Literaturverzeichnis	985
Anhang	
1 Funktionale Konzepte	1023
2 Stichwortverzeichnis	1035
3 Autorenverzeichnis	1045