

Betriebswirtschaftslehre

**Georg Erdmann
Michael Krupp**

Inhaltsübersicht

Vorwort		19
Über die Autoren		24
MyLab Betriebswirtschaftslehre		28
Teil I	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	31
Kapitel 1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	33
Teil II	Konstitutive Entscheidungen	55
Kapitel 2	Unternehmensziele und Stakeholdermanagement	57
Kapitel 3	Standortwahl und Unternehmensverbindungen	73
Kapitel 4	Rechtsformen	95
Teil III	Unternehmensführung	177
Kapitel 5	Strategie	179
Kapitel 6	Organisation	227
Kapitel 7	Personal	267
Teil IV	FACT – Finance, Accounting, Controlling, Taxation	321
A	Grundlegende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung	
Kapitel 8	Einführung Finanzen und Grundlagen der Buchführung	323

B	Externes und internes Rechnungswesen	
Kapitel 9	Bilanzierung und Jahresabschluss	363
Kapitel 10	Kosten- und Leistungsrechnung	403
C	Ergänzende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung	
Kapitel 11	Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung	461
Kapitel 12	Steuern	525
Kapitel 13	Controlling	583
Teil V	Wertschöpfung	631
A	Klassische Schritte der Wertschöpfung	
Kapitel 14	Beschaffung	633
Kapitel 15	Produktion	673
Kapitel 16	Vertrieb	747
B	Übergreifende Ansätze der Wertschöpfungsoptimierung	
Kapitel 17	Supply Chain Management	787
Kapitel 18	Lean Management	829
Kapitel 19	Marketing	861
Endnoten		901
Register		931
Teil VI	Onlinekapitel – Zusatzkapitel zu aktuellen Themen auf MyLab Betriebswirtschaftslehre	
Kapitel 20	Organisationskultur und Organisationswandel	
Kapitel 21	Digitalisierung der Arbeitswelt	
Kapitel 22	Internationales Management	



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	19
Über die Autoren	24
MyLab Betriebswirtschaftslehre	28
Teil I Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre	31
Kapitel 1 Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	33
1.1 Die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin	34
1.1.1 Ziele von Wissenschaft und Forschung.	34
1.1.2 Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaften	35
1.1.3 Wissenschaftliche Ansätze der Betriebswirtschaftslehre	36
1.2 Die Grundkonzeption des Wirtschaftens und Begrifflichkeiten der Betriebswirtschaftslehre.	37
1.2.1 Wirtschaften als Grundkonzept	37
1.2.2 Das ökonomische Prinzip als Generalnorm des Wirtschaftens . . .	38
1.2.3 Betriebe als Institutionen der Bedarfsdeckung	40
1.3 Die Betriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis	42
1.3.1 Wertschöpfung und betriebswirtschaftliche Grundfunktionen . . .	42
1.3.2 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre	45
1.3.3 Einteilungsmöglichkeiten von Unternehmen in der Praxis	46
Teil II Konstitutive Entscheidungen	55
Kapitel 2 Unternehmensziele und Stakeholdermanagement	57
2.1 Unternehmensziele	58
2.1.1 Funktionen von Zielen	58
2.1.2 Arten von Zielen.	58
2.1.3 Zielbeziehungen	60
2.1.4 Inhaltliche und organisatorische Aspekte der Zielfindung in Unternehmen	62
2.2 Stakeholdermanagement – Anspruchsgruppen im Unternehmen und ihre Zielsetzungen	63
2.2.1 Stakeholder und ihre Interessen	63
2.2.2 Einfluss der Gesellschafterstruktur auf die Unternehmensziele . .	64
2.2.3 Gesetzliche Regelungen zum Schutz und Ausgleich der Interessen	65

Kapitel 3	Standortwahl und Unternehmensverbindungen	73
3.1	Standortwahl	74
3.1.1	Begriffsbestimmung Standort	74
3.1.2	Allgemeine Kriterien der Standortwahl	75
3.1.3	Strategische und operative Standortwahl	78
3.2	Unternehmensverbindungen und Unternehmensumwandlungen	78
3.2.1	Marktlösung oder Unternehmensbildung	78
3.2.2	Unternehmensverbindungen – Kooperationsformen	81
3.2.3	Unternehmensverbindungen – Konzentrationsformen	83
3.2.4	Share Deal und Asset Deal als Formen des Unternehmenskaufs	84
3.2.5	Unternehmensumwandlungen – Verschmelzung und Spaltung	86
Kapitel 4	Rechtsformen	95
4.1	Rechtsformen des deutschen öffentlichen Rechts	96
4.1.1	Öffentlich-rechtliche Betriebe ohne Rechtspersönlichkeit	97
4.1.2	Öffentlich-rechtliche juristische Personen	98
4.2	Rechtsformen des deutschen Privatrechts	99
4.2.1	Einführung	99
4.2.2	Einzelunternehmung	101
4.2.3	Einführung in das Gesellschaftsrecht	104
4.2.4	Gemeinsamkeiten aller Gesellschaften	105
4.2.5	Gemeinsamkeiten aller Personengesellschaften	108
4.2.6	Gemeinsamkeiten aller Körperschaften	113
4.2.7	Personengesellschaften – Außengesellschaften	122
4.2.8	Reine Innengesellschaften und ähnliche Vertragsbeziehungen	136
4.2.9	Körperschaften	139
4.3	Rechtsformen außerhalb des deutschen Rechts	159
4.3.1	Rechtsformen des europäischen Rechts	159
4.3.2	Internationales Gesellschaftsrecht und ausländische Gesellschaftsformen	165
Teil III	Unternehmensführung	177
Kapitel 5	Strategie	179
5.1	Grundlagen des strategischen Managements	180
5.1.1	Herkunft und historische Entwicklungsphasen des strategischen Denkens	180
5.1.2	Begrifflichkeiten des Strategischen Managements	182
5.1.3	Wie entwickelt man eine Strategie?	184
5.2	Marktanalyse	186
5.2.1	PESTEL-Analyse	187
5.2.2	5-Kräfte-Modell	189
5.2.3	Strategie-Mapping	190

5.3	Unternehmensanalyse	192
5.3.1	Wertkettenanalyse	192
5.3.2	Ressourcenanalyse	194
5.3.3	Stärken-Schwächen-Profil	197
5.4	Strategische Optionen	199
5.4.1	SWOT-Inventar	199
5.4.2	TOWS-Matrix	200
5.4.3	Portfolioanalyse	203
5.5	Strategieauswahl	208
5.6	Strategiekonzeption	210
5.6.1	Generische Wettbewerbsstrategien	210
5.6.2	Hybride Wettbewerbsstrategien	214
5.6.3	Dynamische Wettbewerbsstrategien	215

Kapitel 6 Organisation 227

6.1	Grundlagen der Organisationsgestaltung	228
6.1.1	Elemente der Organisationsstruktur	228
6.1.2	Mechanistische und organische Strukturen	239
6.1.3	Kontingenzfaktoren der Strukturwahl	240
6.1.4	Traditionelle Formen der Organisationsstrukturierung	242
6.2	Moderne Organisationsgestaltung	244
6.2.1	Moderne Formen der Organisationsgestaltung	244
6.2.2	Zusammenarbeit organisieren	250
6.2.3	Flexible Arbeitssysteme	253
6.2.4	Aktuelle Herausforderungen der Organisationsgestaltung	256
6.3	Kritische Perspektiven	257

Kapitel 7 Personal 267

7.1	Einleitung	268
7.2	Personalkapazitätsmanagement	269
7.2.1	Grundlagen	269
7.2.2	Teilbereiche des Personalkapazitätsmanagements	269
7.2.3	Besondere Bedeutung der Personalbedarfsplanung	272
7.2.4	Bildung von Mitarbeitergruppen	274
7.2.5	Alters- und Personalstrukturanalyse	274
7.2.6	Prognose des Personalbestandes zum Planungshorizont	275
7.2.7	Prognose des Bruttopersonalbedarfes	276
7.2.8	Ermittlung des Nettopersonalbedarfes	277
7.2.9	Bestimmung von Handlungsoptionen	278
7.2.10	Nachfolgeplanung	279
7.3	Personalrekrutierung und Personalauswahl	280
7.3.1	Grundlagen	280
7.3.2	Arten der Personalrekrutierung	281
7.3.3	Maßnahmen der Personalauswahl	285
7.3.4	Bewerbermanagementsysteme	288

7.3.5	Candidate Experience Management	288
7.3.6	Onboarding	289
7.3.7	Veränderungen der Rolle der Personaler	290
7.4	Personalentwicklung	290
7.4.1	Grundlagen	290
7.4.2	Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung	294
7.5	Personalanpassung	300
7.5.1	Grundlagen und Maßnahmen der Personalanpassung	300
7.5.2	Gründe und Herausforderungen der Personalanpassung	301
7.5.3	Maßnahmen der Personalanpassung ohne Personalabbau	302
7.5.4	Maßnahmen der Personalfreisetzung mit Personalabbau	303
7.5.5	Praxisorientierte Handlungsfelder	309
7.5.6	Betroffene der Personalanpassung	314

Teil IV FACT – Finance, Accounting, Controlling, Taxation 321

A Grundlegende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung

Kapitel 8 Einführung Finanzen und Grundlagen der Buchführung 323

8.1	Der Finanzbereich eines Unternehmens	324
8.1.1	Definitiorische Abgrenzungen	324
8.1.2	Allgemeine Aufgaben des Finanzbereichs	325
8.1.3	Teilsysteme des Finanzbereichs – Aufgaben, Begriffe und Rechengrößen	326
8.2	Grundlagen der Buchführung.	332
8.2.1	Bilanz, Konto, Sollbuchung, Habenbuchung.	332
8.2.2	Arten von Geschäftsvorfällen	336
8.2.3	Erfolgsneutrale Buchungen in der Bilanz	337
8.2.4	Erfolgswirksame Buchungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)	346
8.2.5	Behandlung der Umsatzsteuer in der Buchführung	351
8.2.6	Kontenrahmen und Organisation der Buchführung	355

B Externes und internes Rechnungswesen

Kapitel 9 Bilanzierung und Jahresabschluss 363

9.1	Grundlagen des externen Rechnungswesens.	364
9.1.1	Begriff des externen Rechnungswesens	364
9.1.2	Aufgaben des externen Rechnungswesens.	364
9.1.3	Adressaten des externen Rechnungswesens	365
9.1.4	Begriffliche Grundlagen des externen Rechnungswesens.	366
9.1.5	Rechtsgrundlagen des externen Rechnungswesens.	366
9.1.6	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	369

9.2	Bilanzierung und Jahresabschluss	372
9.2.1	Bestandteile des Jahresabschlusses	372
9.2.2	Erstellung, Offenlegung und Prüfung des Jahresabschlusses	378
9.2.3	Ansatz von Vermögenswerten und Schulden	380
9.2.4	Bewertung von Vermögensgegenständen und Schulden	382
9.2.5	Rechnungsabgrenzungsposten	389
9.2.6	Ausweis.	392
9.3	Besonderheiten des externen Rechnungswesens nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS)	393
9.3.1	Grundlagen der internationalen Rechnungslegung.	393
9.3.2	Normsetzende Institution.	393
9.3.3	Bestandteile eines IFRS-Abschlusses	394
9.3.4	Wesentliche Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS.	394
Kapitel 10 Kosten- und Leistungsrechnung		403
10.1	Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	404
10.1.1	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung	404
10.1.2	Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	405
10.1.3	Abgrenzung zwischen internem und externem Rechnungswesen.	406
10.2	Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung.	408
10.2.1	Kostenrechnungsbegriffe	408
10.2.2	Vergleich variable Kosten/fixe Kosten und Einzelkosten/ Gemeinkosten	412
10.2.3	Kostenrechnungssysteme	412
10.2.4	Verrechnungsprinzipien der Kostenrechnung	415
10.3	Kostenartenrechnung	415
10.3.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenartenrechnung	415
10.3.2	Systematisierungskriterien für Kostenarten	416
10.3.3	Grundsätze der Kostenartenrechnung	417
10.3.4	Erfassung wesentlicher Kostenarten	417
10.4	Kostenstellenrechnung	422
10.4.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenstellenrechnung	422
10.4.2	Systematisierungskriterien für Kostenstellen	423
10.4.3	Grundsätze der Kostenstellenrechnung.	424
10.4.4	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung.	424
10.5	Kostenträgerrechnung	426
10.5.1	Inhalte und Aufgaben der Kostenträgerrechnung	426
10.5.2	Kostenträgerzeitrechnung – Betriebsergebnisrechnung	428
10.5.3	Kostenträgerstückrechnung – Kalkulation	431
10.6	Deckungsbeitragsrechnung	440
10.6.1	Mängel der Vollkostenrechnung und Ansatzpunkte der Teilkostenrechnung	440
10.6.2	Kostenauflösung/Kosten spaltung	443
10.6.3	Einfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung.	444
10.6.4	Anwendungen der Deckungsbeitragsrechnung zur Entscheidungsunterstützung	446

10.6.5	Mehrfach gestufte Deckungsbeitragsrechnung	448
10.6.6	Vergleich Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung bei Lagerveränderungen	450
10.6.7	Bewertung Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung	453
C Ergänzende Aspekte der finanziellen Unternehmensführung		
Kapitel 11	Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung	461
11.1	Begriffe, Aufgaben und Teilgebiete der Finanzwirtschaft	462
11.1.1	Aufgaben und Teilgebiete der Finanzwirtschaft	462
11.1.2	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	463
11.2	Finanzmarkttheoretische Grundlagen der Finanzwirtschaft	464
11.2.1	Begrifflichkeiten zu Finanzmärkten	464
11.2.2	Funktionen von Finanzmärkten	465
11.2.3	Theoretische Grundannahmen zu Finanzmärkten	465
11.2.4	Finanzmarkgesetzgebung und Finanzmarktregulierung	466
11.3	Grundlagen, Aufgaben und Methoden der Investitionsrechnung	467
11.3.1	Finanzmathematische Grundlagen der Investitionsrechnung	467
11.3.2	Ziele und Arten von Investitionen	469
11.3.3	Der Investitionsprozess	470
11.3.4	Aufgaben und Fragestellungen der Investitionsrechnung	470
11.3.5	Statische Methoden der Investitionsrechnung	472
11.3.6	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	479
11.4	Ermittlung des Kapitalbedarfs	487
11.4.1	Grundlagen zur Kapitalbedarfsermittlung	487
11.4.2	Ermittlung des kurzfristigen Kapitalbedarfs	487
11.4.3	Ermittlung des mittel- bis langfristigen Kapitalbedarfs	489
11.5	Finanzierungsarten	490
11.5.1	Systematisierung unterschiedlicher Finanzierungsarten	490
11.5.2	Innenfinanzierung	491
11.5.3	Außenfinanzierung	496
11.5.4	Sonderformen der Finanzierung	510
11.5.5	Kapitalkosten und Verschuldungsgrad	512
Kapitel 12	Steuern	525
12.1	Grundlagen des deutschen Steuersystems	526
12.1.1	Einleitung	526
12.1.2	Differenzierte Besteuerung von Kapitalgesellschaft und ihren Anteilseignern	531
12.1.3	Fall 1: Anteilseigner ist eine natürliche Person und hält seine Anteile im Privatvermögen	532
12.1.4	Fall 2: Anteilseigner ist eine natürliche Person und hält seine Anteile im Betriebsvermögen	532
12.1.5	Fälle 3 und 4: Anteilseigner ist eine Kapitalgesellschaft	533

12.2	Körperschaftsteuer	533
12.2.1	Persönliche Steuerpflicht	533
12.2.2	Unbeschränkte Körperschaftsteuerpflicht	533
12.2.3	Beschränkte Körperschaftsteuerpflicht	534
12.2.4	Ermittlung des steuerbilanziellen Gewinns	536
12.2.5	Ermittlung des zu versteuernden Einkommens	540
12.2.6	Körperschaftsteuerliche Verluste	556
12.2.7	Verlustuntergang	558
12.2.8	Festsetzung der Körperschaftsteuer	560
12.3	Gewerbsteuer	563
12.3.1	Einleitung	563
12.3.2	Ermittlung der Gewerbsteuer	564
12.3.3	Gewerbeverlust	569
12.3.4	Berechnung der Gewerbsteuer	570
12.4	Grundzüge der steuerlichen Organschaft	572

Kapitel 13 Controlling **583**

13.1	Controlling – Theorien und Begrifflichkeiten	584
13.1.1	Theorien und Entwicklungslinien des Controllings	584
13.1.2	Definition wesentlicher Begriffe im Controlling	587
13.2	Gestaltung des Controllings in funktionaler, zeitlicher und organisatorischer Sicht	587
13.2.1	Aufgaben und Funktionen des Controllings	587
13.2.2	Zeitliche Dimensionen des Controllings	589
13.2.3	Abgrenzung des Controllings von anderen Unternehmensbereichen	590
13.2.4	Organisation des Controllings/Controllership	591
13.3	Informationsorientierte Grundlagen des Controllings	593
13.3.1	Externes Rechnungswesen	593
13.3.2	Internes Rechnungswesen	593
13.3.3	EDV-Einsatz im Controlling	594
13.4	Strategisches Controlling	594
13.4.1	Unternehmensziele und Unternehmensstrategie	594
13.4.2	Aufbau und Teilschritte im Strategiefindungsprozess	595
13.4.3	Aufgaben des strategischen Controllings	597
13.5	Operatives Controlling – Unternehmensplanung	598
13.5.1	Grundlagen zur Unternehmensplanung	598
13.5.2	Darstellung des operativen Planungsprozesses	600
13.5.3	Sachzielplanung und Formalzielplanung	601
13.5.4	Aufgaben des Controllers im Rahmen der operativen Unternehmensplanung	603
13.5.5	Planungsprobleme in der Praxis	604
13.5.6	Ausblick auf weitergehende Planungsverfahren	606

13.6	Operatives Controlling – Steuerung, Kontrolle und Abweichungsanalysen	607
13.6.1	Grundlagen zu Steuerung und Kontrolle	607
13.6.2	Erstellung von Forecasts	608
13.6.3	Grundlagen zur Abweichungsanalyse	609
13.6.4	Analyse von Kostenabweichungen	611
13.6.5	Analyse von Umsatzabweichungen	612
13.7	Berichtswesen	614
13.7.1	Grundlagen zum Berichtswesen	614
13.7.2	Verwendung von Berichten im Controlling	614
13.7.3	Konzeption des Berichtswesens	615
13.7.4	Berichtsarten	617
13.8	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	618
13.8.1	Grundlagen zu Kennzahlen	618
13.8.2	Verwendung von Kennzahlen im Controlling	619
13.8.3	Kennzahlensysteme	620
13.8.4	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	622

Teil V Wertschöpfung 631

A Klassische Schritte der Wertschöpfung

Kapitel 14 Beschaffung 633

14.1	Materialwirtschaft	634
14.1.1	Stücklisten	635
14.1.2	Bedarfsermittlung und -planung	638
14.1.3	Beschaffungsplanung	639
14.1.4	Teileklassifizierung	641
14.2	Einkauf	643
14.2.1	Instrumente im strategischen Einkauf	644
14.2.2	Operativer Einkauf – Bestellverfahren	648
14.2.3	E-Procurement	650
14.3	Logistik	651
14.3.1	Kernfunktion Transport	652
14.3.2	Kernfunktion Umschlag	656
14.3.3	Kernfunktion Lager	658
14.3.4	Logistik als Querschnittsfunktion	663

Kapitel 15 Produktion 673

15.1	Der industrielle Produktionsprozess aus betriebswirtschaftlicher Sicht – Fertigungsverfahren, Zielsystem und Aufgabenverteilung	674
15.1.1	Betriebswirtschaftliche Fertigungsverfahren	674
15.1.2	Das Zielsystem – Ziele, Zielerreichung und Kennzahlen	679
15.1.3	Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung im Produktionsprozess	682

15.2	Produktionslogistik im weiteren Sinne – Ansätze und Methoden der Produktionsplanung und -steuerung	685
15.2.1	Strategische Produktionsplanungs- und Steuerungsprinzipien: Push vs. Pull – die beiden grundlegenden Steuerungsverfahren im Überblick	685
15.2.2	Verfahren zur operativen Produktionsplanung und -steuerung. . .	692
15.3	Auswirkung der Produktionsplanung und -steuerung auf die Produktionslogistik im engeren Sinn	723
15.3.1	Funktionsübergreifend; das Chirurg-Krankenschwester-Prinzip . .	724
15.3.2	Funktion Transport: Produktionsversorgung nach dem Milkrun-Prinzip (intern wie extern)	724
15.3.3	Funktion Lagerung und Warenbereitstellung: Supermarktprinzip (Kanban), Konsignationslager, Vendor Managed Inventory (VMI), Just-in-Time (JIT)	727
15.3.4	Funktion Umschlag und Kommissionierung: Just-in-Sequence (JIS), Standardisierung des Umschlag- und Kommissionier-equipments	730

Kapitel 16 Vertrieb **747**

16.1	Vertriebskanal als Distributionsrahmen	748
16.2	Gestaltungsparameter des Vertriebskanals	750
16.2.1	Bestimmung der Vertriebskanaltiefe	750
16.2.2	Bestimmung der Vertriebskanalbreite	751
16.2.3	Bestimmung der Vertriebskanalstruktur	753
16.2.4	Bestimmung des Vertriebskanalsystems	755
16.2.5	Bestimmung der Vertriebskanalform	756
16.3	Direktvertriebsformen	757
16.3.1	Nullstufenvertrieb	757
16.3.2	Halbstufenvertrieb	760
16.4	Indirektvertriebsformen	763
16.4.1	Strukturen im indirekten Vertriebskanal.	763
16.4.2	Beziehungen im indirekten Vertriebskanal.	764
16.5	Verkaufsabwicklung.	765
16.5.1	Logistische Distribution	765
16.5.2	Persönlicher Verkauf	767
16.6	Verkaufsgespräch	769
16.6.1	Verkäufer signale	769
16.6.2	Kundenqualifizierung	771
16.6.3	Gesprächsablauf	771
16.6.4	Nachbereitung.	773
16.7	E-Commerce-Verkauf	774
16.8	Verkaufsförderung	777
16.9	Kundenwertsteuerung	777

B Übergreifende Ansätze der Wertschöpfungsoptimierung

Kapitel 17	Supply Chain Management	787
17.1	Die dritte Bedeutung der Logistik: Supply Chain Management als durchgängiges Management von Fließsystemen	788
17.1.1	Historische Entwicklung der Logistik zu einem übergreifenden Management-Ansatz	788
17.1.2	Logistik als Management von Fließsystemen.	789
17.1.3	Supply Chain Management als (unternehmens-) bergreifender Managementansatz	791
17.2	Typische Herausforderungen im Supply Chain Management	792
17.3	Allgemeine Optimierungsansätze	799
17.4	Werkzeuge des Supply Chain Management.	801
17.4.1	Werkzeuge aus dem Lean Management	801
17.4.2	Postponement	801
17.4.3	Open Book Strategy.	802
17.4.4	IT-Integration.	802
17.4.5	ERP-Systeme	804
17.4.6	Physische und informatorische Sicht von Prozessen	805
17.4.7	Big Data Management	805
17.4.8	Cloud Computing	806
17.4.9	Referenzmodelle	807
17.5	Efficient Consumer Response (ECR) – die Lösung aus dem Handel	814
17.5.1	Geschichte und Grundlagen des ECR.	814
17.5.2	Basismodelle und Bausteine des ECR	815
17.6	Grenzen des Supply Chain Management.	818
Kapitel 18	Lean Management	829
18.1	Historische Entwicklung von Toyota zu Six Sigma	830
18.1.1	Moderne Arbeitsteilung bei Taylor und Ford	830
18.1.2	Toyota-Produktionssystem	831
18.1.3	PDCA-Zyklus und Qualitätsmanagement	831
18.1.4	Six Sigma und Lean Management	832
18.2	Bestandteile und Ebenen des Lean Managements.	832
18.2.1	Philosophie und Prinzipien des Lean Managements	832
18.2.2	Prozesse im Lean Management.	834
18.2.3	Mitarbeiterereinbindung	835
18.2.4	Optimierungswerkzeuge	836
18.3	Organisatorische Verankerung von Lean Management	836
18.3.1	Verankerung durch ein Produktionssystem als Regelwerk.	836
18.3.2	Verankerung in die Organisationsstruktur.	837
18.3.3	Verankerung bei den Mitarbeitern durch Schulungskonzepte und Lean-Akademien	838

18.4	Methoden und Werkzeuge des Lean Managements	839
18.4.1	Kennzahlen im Lean Management	839
18.4.2	U-Zelle – Fließinsel-Prinzip	842
18.4.3	5S/5A – Arbeitsplatzorganisation	842
18.4.4	Poka Yoke	843
18.4.5	Ishikawa-Diagramm	844
18.4.6	5W-Fragetechnik	845
18.4.7	Sehen lernen & Gemba – Management by walking around	845
18.4.8	Wertstromanalyse	846
18.4.9	Visual Management – Steuerung durch Visualisierung	847
18.4.10	Kaizen – kontinuierliche Verbesserung gestalten	849

Kapitel 19 Marketing 861

19.1	Darstellung und Bedeutung des Marketings	862
19.1.1	Marketingphilosophie	862
19.1.2	Marketinginhalte	863
19.2	Zentrale Elemente der Marketingkonzeption	864
19.2.1	Element Kundenbeziehungen	864
19.2.2	Element Marktsegmentierung	865
19.2.3	Element Markenartikel	865
19.2.4	Element Angebotspositionierung	866
19.3	Marketing-Instrumentarium	867
19.3.1	Produkt- und Programmpolitiken im Marketing	868
19.3.2	Preis- und Konditionenpolitiken im Marketing	870
19.3.3	Kommunikations- und Identitätspolitiken im Marketing	875
19.3.4	Marketing-Instrumental-Mix	879
19.4	Käuferverhalten im Marketing	879
19.4.1	Privates Einkaufsverhalten	879
19.4.2	Gewerbliches Beschaffungsverhalten	885
19.5	Marktforschung als Wissensbasis im Marketing	888
19.5.1	Inhalte	888
19.5.2	Informationsquellen	889
19.5.3	Erhebungsformen	891
19.6	Sektorales und spezielles Marketing	893
19.7	Ausblick: Beziehungsmarketing	895

Endnoten 901

Register 931