

Herausgeber

Karl Schaufelbühl
Walter Hugentobler
Matthias Blattner

Betriebswirtschaftslehre für Bachelor

Ausgabe für Deutschland und Österreich

Mitautoren

Urs Baldegger, Veronika Bellone, Beat Birkenmeier,
Dieter Blessing, Harald Brodbeck, Christian Buser,
Anita Graf, Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann,
Georg Kassowitz, Jürg Liechti, Guy Ochsenbein,
Herbert Ruile, Thomas Schwarb, Andreas Stettin,
HBgo Tschirky, Alois Winterhalter, Martina Zölch,
Zollondz

SP--

«OCHSCHULE
•LIECHTENSTEIN
bibliothek

orell füssli Verlag AG /



Inhaltsverzeichnis

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1 Grundlagen

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

2 Typologie der Unternehmung

2.1 <u>Eigentum</u>	37
2.2 <u>Gewinnorientierung</u>	39
2.3 <u>Branche</u>	40
2.4 <u>Größe</u>	41
2.5 <u>Standort</u>	42
2.5.1 Standortfaktoren	43
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	44
2.6 <u>Rechtsform</u>	45
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	45
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach deutschem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	46
2.6.3 Gesellschaft bürgerlichen Rechts	47
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	48
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	52
2.7 <u>Unternehmenskooperationen</u>	58
2.7.1 Ziele von Unternehmenskooperationen	58
2.7.2 Arten von Unternehmenskooperationen	60
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmenskooperationen	61

3 Unternehmungsziele

3.1 <u>Zielbildung und -gliederung</u>	65
3.2 <u>Kernziele einer Unternehmung</u>	65
3.3 <u>Zieldimensionen</u>	67
3.3.1 Ausmaß der Zielerreichung	67
3.3.2 Messung der Zielerreichung	67
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	68

3.4 <u>Zielbeziehungen</u>	
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	69
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	69
4 Zusammenfassung	70
5 Kurzfragen	72
6 Literaturverzeichnis	73

B Integrales Management

1 Einleitendes	77
2 Modelle	
2.1 <u>Modellbegriff</u>	80
2.2 Verwendungszweck von Modellen	80
2.3 Managementmodelle und <u>-prinzipien</u>	81
3 Die Teilmodelle des integralen Managements	83
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	84
4.2 Umweltsphären	86
4.3 Anspruchsträger	87
4.4 Die Ziele der Unternehmung	88
4.5 Zusammenfassung	89
Die Unternehmung	
5.1 Der Begriff »Unternehmung«	90
5.2 Der Begriff »System«	91
5.3 Gestaltungssphären	92
5.4 Aufgabenarten	93
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	' 94
5.6 Zusammenfassung	95
Unternehmungsführung	
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	97
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	' 98
6.3 Metafunktion Führung	102

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

C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing	
1.1 <u>Marketing und das Primat des Marketing</u>	129
1.2 <u>Orientierungen im Marketing</u>	129
1.3 <u>Teildisziplinen des Marketing</u>	132
1.4 <u>Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung</u>	133
1.5 <u>Die vier P - eine umfassende Systematik</u>	134
1.6 <u>Branchensegmentierung</u>	136
1.7 <u>Analysen im Marketing</u>	138
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	138
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	144
1.7.3 Unternehmensinterne Analyse	148
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	150
2 Produkt-Mix	
2.1 Die drei Produktebenen	151
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	152
2.1.2 Markenpolitik als Differenzierungsmöglichkeit	153
2.1.3 Begriffe aus der Markenpolitik	154
2.2 <u>Die Sortimentsgestaltung</u>	156
2.3 <u>Die Neuentwicklung von Produkten</u>	157
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotentials	157
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	159

2.3.3	Kreativitätstechniken	159
2.3.4	Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	160
2.4	Der Produktlebenszyklus	161
3	Preis-Mix	
3.1	<u>Einflussfaktoren der Preisbildung</u>	164
3.2	<u>Preiselastizität der Nachfrage</u>	165
3.3	<u>Besonderheiten der Preispolitik</u>	166
3.3.1	Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	167
3.3.2	Emotioriaütät in der Preispolitik	168
3.3.3	Preispsychologie	168
3.4	<u>Ansätze für die Preisbildung</u>	168
3.5	Elemente des Power-Pricing	169
3.6	Sonderangebotspolitik	170
3.6.1	Dauerniedrigpreispolitik	171
3.6.2	Konditionenpolitik	172
3.7	Neue Instrumente des Preismanagements	173
4	Distributions-Mix	
4.1	Die Wirkung der Markteinflüsse beim Vertriebsaufbau	175
4.2	Der indirekte Vertrieb	176
4.2.1	Erscheinungsformen	176
4.2.2	Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	178
4.3	Der direkte Vertrieb	179
4.4	Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	181
4.5	Neue Strömungen im Vertrieb	181
4.5.1	Verändertes Kundenverhalten	182
4.5.2	Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	183
4.5.3	Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	184
4.6	Neue Angebotsformen	185
4.7	<u>Vertriebsstrategien mit Zukunftspotential</u>	186
4.7.1	Franchising	186
4.7.2	Strukturvertrieb	188
5	Kommunikations-Mix	
5.1	Der Kommunikationsfluss	190
5.2	Die Werbung	190
5.2.1	Aufgaben der Werbung	191
5.2.2	Werbeplanung und -kontrolle	192
5.2.3	Formulierung der Werbestrategie	193

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

C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1	Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick	
1.1	Einleitung	209
1.2	Überblick	209
1.3	Das Transformationsmodell	212
1.4	Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	214
1.5	Ziele der Leistungserstellung	216
1.6	Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	218
1.7	Netzwerke der Leistungserstellung	220
1.8	Planung und Steuerung von Netzwerken	221
1.9	Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	223
1.10	Zusammenfassung	225
2	Beschaffung	
2.1	Einleitung	227
2.2	Beschaffungspolitik und -Strategie	228
2.3	Die Spezifikation	231
2.3.1	Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	234
2.3.2	Beschaffung und Marketing	235
2.3.3	Beschaffung und Produktion	235
2.4	Das Angebot	236
2.5	Die Bestellung	240
2.6	Die Lieferantenentwicklung	243

2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	243
2.6.2 Methoden der Lieferantentwicklung	244
2.7 <u>Zusammenfassung</u>	245

3 Produktion

3.1 Einleitung	246
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	249
3.3 Die Prozesse	252
3.3.1 Fertigungsprozesse	252
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	252
3.4 Die Organisation der Fertigung	254
3.5 Die Betriebsmittel	259
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	260
3.7 Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	262
3.8 Produktionscontrolling	265
3.9 Glossar	265
3.10 Zusammenfassung	267

4 Lager und Distribution

4.1 Einleitung	268
4.2 Leitbild der Logistik	268
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	270
4.4 Lager und Verteilstrukturen	272
4.5 Standortwahl	274
4.6 Lagersysteme	275
4.6.1 Statische Auslegung	275
4.6.2 Dynamische Auslegung	276
4.7 Physische Distribution	282
4.8 Zusammenfassung	286

5 Kurzfragen	287
6 Literaturverzeichnis	289

C3 Marktleistungsentwicklung

1 Einleitung	293
2 Innovation: Begriff und Stellenwert	
2.1 Was ist eine Innovation?	294

2.2	<u>Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität</u>	295
3	Wirksames Innovationsmanagement	
3.1	<u>Die Aufgaben des Innovationsmanagements</u>	298
3.2	<u>Die Notwendigkeit unternehmensspezifischer Abgrenzungen</u>	298
3.3	<u>Varianten für den Umgang mit Innovationen</u>	299
4	Der nahtlose Innovationsprozess	
4.1	<u>Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses</u>	303
4.2	<u>Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses</u>	308
5	Die Konzeptionsphase	
5.1	<u>Den Innovationsprozess anstossen</u>	311
5.2	<u>Innovationspotential ermitteln</u>	312
5.2.1	Perspektive »Markt und Bedürfnisse«	313
5.2.2	Perspektive »Technologie und Kompetenzen«	316
5.3	<u>Auf (Lösungs-)Ideen kommen</u>	317
5.3.1	Ideen generieren	317
5.3.2	Ideen screenen	320
5.3.3	Voranalysen durchführen	321
5.4	<u>Innovationsprojekte definieren</u>	322
5.5	<u>Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase</u>	324
6	Die Realisierungsphase	
6.1	<u>Ziele und Aufgaben</u>	326
6.2	<u>Instrumente zur Unterstützung der Effizienz</u>	330
6.3	<u>Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase</u>	334
6.3.1	Qualitätscontrolling	335
6.3.2	Zeitcontrolling	335
6.3.3	Kostencontrolling	336
7	Zusammenfassung	337
8	Kurzfragen	339
9	Literaturverzeichnis	340
D1	Finanzmanagement	
1	Rechnungswesen und Controlling	
1.1	<u>Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens</u>	346
1.2	<u>Finanzielles Rechnungswesen</u>	347

1.2.1	Einführung	347
1.2.2	Die Bilanz	348
1.2.3	Die Gewinn- und Verlustrechnung	352
1.2.4	Buchführung	356
1.2.5	Die Mittelflussrechnung	366
1.2.6	Der Anhang	372
1.3	Betriebliches Rechnungswesen	<u>373</u>
1.3.1	Einführung	373
1.3.2	Die Kostenartenrechnung	373
1.3.3	Die Kostenstellenrechnung	376
1.3.4	Die Kostenträgerrechnung	377
1.3.5	Die Betriebsabrechnung	378
1.3.6	Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	379
1.4	<u>Bilanz- und Erfolgsanalyse</u>	382
1.4.1	Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	382
1.4.2	Vorgehen und Probleme	383
1.4.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	384
1.5	<u>Controlling</u>	392
1.5.1	Entstehung des Controllings	392
1.5.2	Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	393
1.5.3	Zukunft des Controllings	400
1.6	Zusammenfassung	400
2	Finanzierung	
2.1	<u>Kapital und finanzielle Mittel</u>	404
2.2	<u>Finanzbedarf und Finanzplanung</u>	405
2.2.1	Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	405
2.2.2	Finanzplanung	406
2.3	<u>Innenfinanzierung</u>	412
2.3.1	Selbstfinanzierung	413
2.3.2	Finanzierung aus Rückstellungen	418
2.3.3	Finanzierung aus Abschreibungen	419
2.4	<u>Aussenfinanzierung</u>	421
2.4.1	Kreditfinanzierung	422
2.4.2	Beteiligungsfinanzierung	433
2.4.3	Vermögensverflüssigung	444
2.4.4	Leasing als Finanzierungsersatz	444
2.4.5	Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	445
2.5	<u>Optimale Finanzierung</u>	452
2.5.1	Rentabilität	452

2.5.2	Liquidität	457
2.5.3	Risiko	458
2.5.4	Flexibilität	460
2.5.5	Unabhängigkeit	460
2.5.6	Finanzimage	461
2.6	Zusammenfassung	462
3	Investition	
3.1	<u>Grundlagen</u>	464
3.1.1	Begriffe	464
3.1.2	Der Investitionsentscheid	464
3.1.3	Der Investitionsprozess	465
3.1.4	Investitionspolitik und -Strategie	466
3.2	<u>Methoden</u> der Investitionsrechnung	466
3.2.1	Überblick	466
3.2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	468
3.2.3	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	474
3.3	<u>Zusammenfassung und Beurteilung der Verfahren der Investitionsrechnung</u>	482
3.4	<u>Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen</u>	484
3.4.1	Imponderabilien (nichtquantifizierbare Größen)	484
3.4.2	Inflation	485
3.4.3	Steuern	486
3.4.4	Nicht relevante Kosten und Daten	487
3.4.5	Unsicherheit	
4	Unternehmensbewertung	
4.1	Einleitung	494
4.2	<u>Begriffe</u>	495
4.2.1	Substanz (Substanzwert)	495
4.2.2	Zukünftige Erträge (Ertragswert)	495
4.2.3	Goodwill	496
4.2.4	Kapitalkosten	497
4.3	Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	499
4.3.1	Substanzwertmethode	499
4.3.2	Ertragswertmethode	500
4.3.3	Mittelwertverfahren	500
4.3.4	Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	502
4.3.5	Übergewinnverfahren	505
4.3.6	Economic Value Added (EVA)	507
4.3.7	Multiplikatoren	508
4.4	Zusammenfassung	510

5	Kurzfragen	512
6	Literaturverzeichnis	514

D2 Personalmanagement

1	Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement	
1.1	Einfache Personalwirtschaft	519
1.2	Besonderheiten des Produktionsfaktors Arbeit	520
1.3	Modernes Personalmanagement	522
1.4	Teilfunktionen des Personalmanagements	524
2	Bedarfsermittlung als Teil der Personalplanung	
2.1	Qualitative Planung	526
2.2	Quantitative Planung	528
3	Personalgewinnung	
3.1	Personalgewinnung als Prozess	530
3.2	Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	530
3.2.1	Die klassischen Qualitätskriterien	532
3.2.2	Erweiterte Qualitätskriterien	533
4.	Personaleinsatz	
4.1	Aufgaben des Personaleinsatzes	535
4.2	Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	535
4.3	Flexibilisierung der Arbeitszeit	537
4.4	Gestaltung der Arbeitsumgebung	538
5	Personalbeurteilung	
5.1	Ziele der Personalbeurteilung	540
5.2	Leistungs- und Kompetenzbeurteilung im Prozess	540
5.3	Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	541
5.4	Die Potentialeinschätzung	542
6	Personalentlohnung	
6.1	Definition	544
6.2	Bestimmungsfaktoren des Lohnes	544
6.3	Elemente von Lohnsystemen und Lohnstruktur	546
6.3.1	Grundstruktur des Lohnes	546
6.3.2	Verfahren zur Bestimmung des Funktionslohns	547
6.3.3	Verfahren zur Bestimmung des variablen Lohnanteils	548

6.4	Lohngerechtigkeit	550
7	Personalentwicklung	
7.1	<u>Begriff und Ziele</u>	552
7.2	<u>Elemente der Personalentwicklung</u>	553
7.2.1	Arbeitsplatzbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	554
7.2.2	Teamentwicklung	554
7.2.3	Organisationsentwicklung	555
7.3	Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung	555
8	Personalfreisetzung	
8.1	<u>Aufgaben und Ursachen</u>	557
8.2	Vorgehensstrategien, der Personalfreisetzung	558
9	Zusammenfassung	561
10	Kurzfragen	562
11	Literaturverzeichnis	563

D3 Informations- und Wissensmanagement

Einleitendes

1.1	Zweck des Informations- und Wissensmanagements	567
1.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	568

2 Wissensmanagement

2.1	Wissen	572
2.2	Aufgaben im Wissensmanagement	573
2.3	MTO-Ansatz für Wissensmanagement	574
2.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	576

3 Informationsmanagement

3.1	<u>Aktuelle Themenstellungen</u>	579
3.2	<u>Zielbildung im Überblick</u>	580
3.3	<u>Informationspolitik</u>	582
3.4	Informationsstrategie	584
3.4.1	Funktion der Tnformationsstrategie	584
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	585

4 Anwendungssysteme

•• 4.1	<u>Grundlagen</u>	591
--------	-------------------	-----

4.1.1	Begriffe	591
4.1.2	Beispiel Online-Shop	591
4.1.3	Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	593
4.2	<u>Aufbau und Integration von Anwendungssystemen</u>	594
4.3	<u>Arten von Anwendungssystemen</u>	596
4.3.1	Querschnittssysteme	597
4.3.2	Operative Systeme	598
4.3.3	Managementinformationssysteme	598
4.3.4	Unternehmensübergreifende Systeme	602
4.4	<u>Management von Anwendungssystemen</u>	604
4.4.1	Grundsatzentscheidungen	604
4.4.2	Einführung von Anwendungssystemen	606
4.4.3	Betrieb von Anwendungssystemen	607
5	Zusammenfassung	610
6	Kurzfragen	612
7	Literaturverzeichnis	614

E1 Ökologiemanagement

1	Einführung	619
2	Ökologie »managen«	621
	3.1 Grundprinzipien	622
	3.2 Anforderungen	622
	3.3 ISO-Zertifizierung	623
4	Umweltmanagementsystem und kontinuierliche Verbesserung	624
5	Aufbau des Ökologiemanagements	
5.1	<u>Umweltanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	626
5.2	<u>Unternehmensanalyse als Vorgabe für das Ökologiemanagement</u>	627
5.3	<u>Ökologienpolitik</u>	630
5.4	Umsetzung des Umweltmanagementsystems	631
5.5	Öko-Controlling	632
6	Nutzen des Ökologiemanagements	
6.1	Interne Nutzenpotentiale	637
6.2	Externe Nutzenpotentiale	638

7 Modelle des Qualitätsmanagements	
7.1 Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12	699
7.2 Das EFQM-Modell	702
8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis	706
9 Zusammenfassung	708
10 Kurzfragen	709
11 Literaturverzeichnis	710

E4 Technologiemanagement

1 Der omnipräsente technologische Wandel	715
2 Was sind Technologien?	
2.1 <u>Technologie und Technik</u>	718
2.2 <u>Produkt- und Prozesstechnologien</u>	719
2.3 <u>Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien</u>	720
2.4 <u>Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien</u>	721
2.5 <u>Technologie-Plattformen</u>	721
2.6 <u>Technologische Entwicklung</u>	722
2.7 <u>Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen</u>	726
3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements	728
4 Technologiemanagement und Innovationsmanagement	730
5 Aufgaben und Methoden	
5.1 Normative Ebene	732
5.2 <u>Strategische Ebene</u>	734
5.2.1 Technologiestrategie	734
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	734
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	735
5.3 <u>Operative Ebene</u>	737
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	737
5.3.2 Das »Gatekeeper-Konzept«	737
6 Zusammenfassung	740
7 Kurzfragen	741
8 Literaturverzeichnis	742

F1 Management - normativ und strategisch

1	Management - ein schillernder Begriff	747
2	Unternehmungspolitik	749
2.1	<u>Begriffsdefinition</u>	749
2.2	<u>Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik</u>	750
2.2.1	Umweltanalyse	750
2.2.2	Unternehmensanalyse	751
2.2.3	Wertvorstellungen des Topmanagements	753
2.2.4	Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	755
2.3	Inhalte der Unternehmungspolitik	756
2.3.1	Vision	756
2.3.2	Unternehmensleitbild	759
2.3.3	Funktionale Politiken	762
2.4	Zusammenfassung	765
3	Strategische Planung	
3.1	<u>Grundlegendes</u>	766
3.2	<u>Segmentierung</u>	768
3.2.1	Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	768
3.2.2	Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	770
3.3	<u>Strategische Analysen</u>	774
3.3.1	Lebenszyklus	774
3.3.2	Erfahrungskurve	778
3.3.3	Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	781
3.3.4	Portfolioanalyse	787
3.4	<u>Ziele der strategischen Planungseinheiten</u>	789
3.4.1	Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	789
3.4.2	Grundstrategie	794
3.4.3	Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	796
3.5	<u>Wertschöpfungsstrategie</u>	797
3.6	<u>Kritische Erfolgsfaktoren</u>	799
3.7	<u>Funktionale Strategien</u>	801
3.8	<u>Zusammenfassung</u>	802
4	Operatives Management	804
5	Kurzfragen	807
6	Literaturverzeichnis	

F2 Organisation

1	Aufbauorganisation - Einführung	813
2	Grundfragen	
2.1	<u>Der Organisationsbegriff</u>	814
2.2	<u>Die Funktionen der Organisation</u>	815
2.3	Ziele organisatorischer Gestaltung	816
3	Die Gestaltung von Organisationsstrukturen	
3.1	<u>Formale Elemente von Organisationen</u>	818
3.1.1	Aufgaben	818
3.1.2	Kompetenzen und Verantwortung	819
3.1.3	Stellen	819
3.2	<u>Die Gestaltung der Primärstruktur</u>	821
3.2.1	Aufgabengliederung	822
3.2.2	Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	826
3.3	<u>Die Gestaltung der Sekundärstruktur</u>	833
3.3.1	Projektstrukturen	833
3.3.2	Weitere Formen von Sekundärstrukturen	837
3.4	Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	838
4	Veränderung von Organisationsstrukturen	
4.1	<u>Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen</u>	844
4.2	<u>Probleme bei Reorganisationen</u>	844
4.3	<u>Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten</u>	844
4.3.1	Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	844
4.3.2	Informieren und Involvieren der Betroffenen	845
4.3.3	Organisationsanalyse	846
4.3.4	Organisationsgestaltung	846
4.3.5	Implementieren der neuen Organisationsstruktur	847
4.3.6	Anlaufphase	847
4.3.7	Erfolgskontrolle	848
5	Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	
5.1	<u>Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte</u>	849
5.2	<u>Neue Organisationskonzepte</u>	850
5.2.1	Teamorganisation	850
5.2.2	Clusterorganisation	851

5.2.3 Netzwerkorganisation	852
5.2.4 Virtuelle Organisation	853
5.2.5 Modulare Organisation	853
5.2.6 Stundenglasorganisation	854
5.3 <u>Beurteilung neuer Organisationskonzepte</u>	855
6 Prozessorganisation - Einführung	858
7 Prozesse und Prozesstrukturen	859
7.1 Prozessbegriff	859
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	860
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	861
7.4 Pflege von Prozessen	862
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	863
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	865
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	867
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	868
8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens	
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	870
8.2 Führungs- und Supportprozesse	871
8.3 Permanente Prozessverbesserung	872
8.4 Business Reengineering	872
8.5 Gefahren von Schnittstellen	873
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	874
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	874
9 Zusammenfassung	878
10 Kurzfragen	879
11 Literaturverzeichnis	881
F3 Personalführung	
1 Übersicht - Zielsetzung und Aufbau	885
2 Grundlagen der Führung	
2.1 Führung	
2.2 Führung und Macht	887

3	Führungsperson	
3.1	Führungseigenschaften	
3.1.1	Führungseigenschaften und Erfolg	
3.1.2	Gelernte Motive	891
3.1.3	Big Five der Persönlichkeit	892
3.1.4	Anwendung und Beurteilung	893
3.2	Führungskompetenzen_____	893
3.2.1	3-K-Modell	893
3.2.2	Führungsstufen und Kompetenzen	895
3.2.3	Anwendung und Beurteilung	
4	Führungsverhalten	
4.1	<u>Eindimensionale Führungsstile</u>	
4.2	<u>Zweidimensionale Führungsstile</u>	899
4.2.1	Vier-Felder-Matrix	899
4.2.2	Verhaltensgitter	900
4.2.3	Anwendung und Beurteilung	902
5	Situative Führung	
5.1	<u>Normatives Entscheidungsmodell</u>	904
5.1.1	Führungsstile	904
5.1.2	Situative Faktoren	905
5.1.3	Entscheidungsmodelle	906
5.1.4	Beurteilung und Anwendung	907
5.2	<u>Zielorientierte Führung</u>	910
5.2.1	Ziele und Leistung	911
5.2.2	Zielbindung und Führungsverhalten	912
5.2.3	Management by Objectives	913
5.2.4	Anwendung und Beurteilung	914
6	Entwicklungstrends	915
7	Zusammenfassung	916
8	Kurzfragen	918
9	Literaturverzeichnis	919