

Jean-Paul Thommen
Ann-Kristin Achleitner
Dirk Ulrich Gilbert
Dirk Hachmeister
Gernot Kaiser

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht

8., vollständig überarbeitete Auflage

Mit 346 Abbildungen

Inhaltsverzeichnis

I Unternehmen und Umwelt

1	Wirtschaft und Unternehmen	3
1.1	Wirtschaft und ihre Elemente	4
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	4
1.1.2	Wirtschaftsgüter	4
1.1.3	Wirtschaftseinheiten	6
1.2	Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	7
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	7
1.2.2	Betrieblicher Umsatzprozess	8
1.2.3	Steuerung der Problemlösungsprozesse	9
1.2.4	Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	11
1.2.5	Umwelt des Unternehmens	12
1.3	Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	16
1.3.1	Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre	16
1.3.2	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	18
2	Typologie des Unternehmens	21
2.1	Gewinnorientierung	22
2.2	Branche	22
2.3	Größe	22
2.4	Technisch-ökonomische Struktur	25
2.5	Rechtsform	26
2.5.1	Bedeutung der Rechtsform	26
2.5.2	Einzelunternehmen	26
2.5.3	Gesellschaftsformen	27
2.5.4	Mitbestimmung und Rechtsform	31
2.6	Unternehmensverbindungen	32
2.6.1	Ziele von Unternehmensverbindungen	32
2.6.2	Merkmale von Unternehmensverbindungen	33
2.6.3	Formen von Unternehmensverbindungen	34
2.6.4	Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen	37
2.7	Lebenszyklus des Unternehmens	37
2.8	Standort des Unternehmens	38
2.8.1	Grad der geografischen Ausbreitung	38
2.8.2	Standortanalyse	39
2.9	Zusammenfassung	41
3	Unternehmensziele	43
3.1	Zielbildung	44
3.2	Zielinhalt	44
3.2.1	Sachziele	44
3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele)	46
3.2.3	Zusammenfassung	47
3.3	Dimensionen der Ziele	47
3.3.1	Zielausmaß und Zielmaßstab	47
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele	48
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele	48
3.4	Zielbeziehungen	48
3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	49
3.4.2	Haupt- und Nebenziele	49
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele	49

II Marketing

4	Grundlagen des Marketings	53
4.1	Marketing als Denkhaltung	54
4.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	55
4.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	55
4.2.2	Marketingmanagement	57
4.3	Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	57
4.4	Markt	58
4.4.1	Merkmale des Marktes	58
4.4.2	Marktpartner	59
4.4.3	Konsumentenverhalten	59
4.4.4	Marktsegmentierung	61
4.4.5	Marktgrößen	62
4.5	Anwendungsbereiche des Marketings	67
5	Marktforschung	69
5.1	Bedeutung der Marktforschung	70
5.2	Methoden der Marktforschung	71
5.2.1	Datenquellen	71
5.2.2	Erhebungstechniken	72
5.2.3	Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	76
5.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	77
5.3	Absatzprognosen	78
5.3.1	Überblick	78
5.3.2	Absatzprognosemethoden	78
5.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	80
6	Produktpolitik	81
6.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	82
6.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	82
6.1.2	Produktgestaltung	83
6.2	Produktpolitische Möglichkeiten	85
6.3	Produktlebenszyklus	86
6.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	86
6.3.2	Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus	86
6.4	Produktentwicklung	87
7	Distributionspolitik	89
7.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	90
7.2	Absatzweg	90
7.2.1	Direkter und indirekter Absatz	90
7.2.2	Franchising	92
7.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	92
7.3	Absatzorgane	94
7.3.1	Übersicht	94
7.3.2	Absatzorgane des Handels	94
7.3.3	Zusammenfassung	98
7.4	Logistische Distribution	98
7.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	98
7.4.2	Ziel der logistischen Distribution	99
7.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	99
8	Konditionenpolitik	101
8.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	102
8.2	Preispolitik	102
8.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	102

8.2.2	Preistheorie	102
8.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	110
8.2.4	Preispolitische Strategien	113
8.2.5	Preisgestaltung im Produktmix	115
8.3	Rabattpolitik	117
9	Kommunikationspolitik	119
9.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	120
9.2	Public Relations	120
9.3	Werbung	121
9.3.1	FunktionenderWerbung	121
9.3.2	Werbekonzept	... 121
9.3.3	Werbeerfolgskontrolle	126
9.4	Verkaufsförderung	126
9.5	Persönlicher Verkauf	127
9.6	Sponsoring, Product Placement und Testimonial	129
9.6.1	Sponsoring	129
9.6.2	Product Placement	129
9.6.3	Testimonial	130
10	Marketingmix	131
10.1	Bedeutung und Probleme des Marketingmix	132
10.2	Bestimmung des optimalen Marketingmix	132
10.2.1	Heuristische Problemlösung	132
10.2.2	Analytische Problemlösung	133
	Literaturhinweise	135
III	Supply-Management	
11	Grundlegendes Supply-Managements	139
11.1	Abgrenzung des Supply-Managements	140
11.2	Problemlösungsprozess des Supply-Managements	140
11.3	Ziele des Supply-Managements	142
12	Beschaffungsplanung	145
12.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	146
12.2	Strategisches Einkaufsportfolio	146
12.3	Beschaffungsstrategien	146
12.3.1	Beschaffungsmarktforschung	146
12.3.2	Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	148
12.3.3	Beschaffungskonditionen	149
12.3.4	Beschaffungsprinzipien	149
12.4	Ermittlung des Materialbedarfs	151
12.4.1	Netto- und Brutto-Bedarfermittlung	151
12.4.2	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	151
12.4.3	Programmgebundene Bedarfsermittlung	152
12.4.4	Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	153
13	Material- und Lagerplanung	155
13.1	Materialbedarfsplanung	156
13.1.1	ABC-Analyse	156
13.1.2	XYZ-Analyse	158
13.1.3	Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	158
13.2	Bestellmengenplanung	159
13.2.1	Entscheidungstatbestände	159
13.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	160

13.2.3	Lagerplanung	161
13.3	Supply-Chain-Management	161
	Literaturhinweise	164

IV Produktionsmanagement

14	Grundlagen des Produktionsmanagements	167
14.1	Begriffe des Produktionsmanagements	168
14.2	Problemlösungsprozess der Produktion	168
14.3	Ziele der Produktion	169
14.3.1	Ziele für die Bereitstellung	169
14.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	169
14.3.3	Ökologische Ziele	170
14.4	Aufgaben der Produktion	170
14.4.1	Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing)	170
14.4.2	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	171
14.4.3	Produktionsplanung und -Steuerung	172
14.4.4	Qualitätssicherung	172
14.4.5	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	173
14.4.6	Instandhaltung	173
15	Produktionsprogrammplanung	175
15.1	Produktions- und Absatzprogramm	176
15.2	Festlegung der Periodenmenge	176
15.3	Ermittlung der optimalen Losgröße	177
16	Gestaltung der Produktionsprozesse	179
16.1	Festlegung des Fertigungstyps	180
16.2	Organisationstypen der Fertigung	181
16.2.1	Werkstattprinzip	181
16.2.2	Fließprinzip	182
16.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen)	184
16.2.4	Zusammenfassung	185
17	Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	187
17.1	Aufgaben der Produktionsplanung und -Steuerung (PPS)	188
17.1.1	Aufbau und Ablauf	188
17.1.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM)	189
17.2	Produktionssteuerungskonzeptionen	189
17.2.1	Manufacturing Resource Planning (MRP II)	189
17.2.2	Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen	190
17.3	Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen	192
17.3.1	Netzplantechnik	192
17.3.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	193
17.3.3	Zeitplanung mit Netzplan	194
	Literaturhinweise	196

V Rechnungswesen

18	Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens	199
18.1	Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens	200
18.2	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens	201
18.3	Grundzüge der Finanzbuchhaltung	202
18.4	Größen des betrieblichen Rechnungswesens	203

19	Rechnungslegung nach HGB	205
19.1	Jahresabschluss	206
19.1.1	Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses	206
19.1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	206
19.1.3	Bilanz	210
19.1.4	Gewinn- und Verlustrechnung	217
19.1.5	Anhang und Lagebericht	217
19.2	Konzernabschluss	220
19.2.1	Grundlagen des Konzernabschlusses	220
19.2.2	Aufgaben des Konzernabschlusses	221
19.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen	221
19.2.4	Instrumente des Konzernabschlusses	222
20	Rechnungslegung nach IFRS	225
20.1	Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland	226
20.2	Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)	227
20.2.1	Aufbau der IFRS-Rechnungslegung	227
20.2.2	IFRS-Rahmenkonzept	228
20.3	Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS	230
20.4	Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln	232
20.4.1	Ansatz von Vermögenswerten	232
20.4.2	Ansatz von Schulden	233
20.4.3	Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS	233
20.5	Bilanzierung ausgewählter Posten	235
20.5.1	Sachanlagevermögen	235
20.5.2	Vorräte	238
20.5.3	Fertigungsaufträge	239
20.5.4	Finanzinstrumente	241
20.5.5	Immaterielle Vermögenswerte	244
20.5.6	Rückstellungen	246
20.5.7	Leistungen an Arbeitnehmer	247
20.5.8	Unternehmenszusammenschlüsse	250
20.6	Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung	252
21	Internes Rechnungswesen	253
21.1	Kosten- und Leistungsrechnung	254
21.1.1	Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung	254
21.1.2	Kosteneinflussfaktoren	255
21.1.3	Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung	256
21.1.4	Kostenrechnungssysteme	263
21.2	Controlling	268
21.2.1	Controllingkonzeptionen	268
21.2.2	Aufgaben des Controllings	269
	Literaturhinweise	271
VI	Finanzierung	
22	Grundlagen der Finanzierung	275
22.1	Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	276
22.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	276
22.1.2	Kapital und Vermögen	276
22.1.3	Finanzierung und Investition	276
22.1.4	Zusammenhänge	277
22.2	Systematisierung der Finanzierung	277
22.3	Problemlösungsprozess der Finanzierung	278
22.4	Corporate Governance	280

23	Finanzplanung und Finanzkontrolle	281
23.1	Finanzplanung	282
23.1.1	Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	282
23.1.2	Kapitalbedarfsrechnung	282
23.1.3	Finanzpläne	282
23.2	Finanzkontrolle	284
23.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle	284
23.2.2	Statische Finanzkontrolle	285
23.2.3	Dynamische Finanzkontrolle	288
23.3	Budgetierung	288
24	Beteiligungsfinanzierung	291
24.1	Einleitung	292
24.2	Aktienkapital	292
24.2.1	Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	292
24.2.2	Ausgestaltung der Aktien	292
24.3	Going Public	294
24.3.1	Begriff und Gründe	294
24.3.2	Voraussetzungen für ein Going Public	294
24.3.3	Planung und Durchführung eines Going Public	295
24.3.4	Probleme und Gefahren eines Going Public	295
24.3.5	Going Private	296
24.4	Kapitalerhöhung	297
24.4.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	297
24.4.2	Arten der Kapitalerhöhung	297
24.4.3	Emissionsparameter	297
24.4.4	Bezugsrechte	298
24.4.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	299
24.4.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	299
24.5	Emission von Genussscheinen	300
25	Innenfinanzierung	303
25.1	Selbstfinanzierung	304
25.1.1	Motive der Selbstfinanzierung	304
25.1.2	Formen der Selbstfinanzierung	304
25.1.3	Dividendenpolitik	304
25.2	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	305
25.3	Finanzierung aus Rückstellungswerten	307
25.4	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen	309
26	Fremdfinanzierung	311
26.1	Einleitung	312
26.2	Kurzfristiges Fremdkapital	312
26.2.1	Lieferantenkredit	312
26.2.2	Kundenkredit	312
26.2.3	Bankkredit	313
26.2.4	Factoring	314
26.2.5	Forfaitierung	314
26.3	Langfristiges Fremdkapital	315
26.3.1	Langfristige Kredite	315
26.3.2	Hypothekendarlehen	316
26.3.3	Schuldscheindarlehen	316
26.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)	317
26.4	Leasing	319
26.4.1	Begriff und Arten des Leasing	319
26.4.2	Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen	321
26.4.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	321

27	Optimierung der Unternehmensfinanzierung	323
27.1	Kriterien der Kapitalstruktur	324
27.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	324
27.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur	324
27.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	325
27.3	Ausrichtung auf die Liquidität	327
27.3.1	Liquidität und Solvenz	327
27.3.2	Finanzierungsregeln	328
27.4	Weitere Finanzierungskriterien	328
27.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	328
27.4.2	Unabhängigkeit	329
27.4.3	Zusammenfassung	329
	Literaturhinweise	330
VII	Investition und Unternehmensbewertung	
28	Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung	333
28.1	Investition	334
28.1.1	Investition im weiteren und engeren Sinne	334
28.1.2	Arten von Investitionen	334
28.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	334
28.2	Problemlösungsprozess der Investition	335
28.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	336
28.3.1	Investitionsplanung	336
28.3.2	Investitionsentscheidung	338
28.3.3	Realisierung von Investitionen	339
28.3.4	Investitionskontrolle	339
29	Investitionsrechnung	341
29.1	Überblick über die Verfahren	342
29.2	Statische Verfahren	342
29.2.1	Kostenvergleichsrechnung	342
29.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	344
29.2.3	Rentabilitätsrechnung	346
29.2.4	Amortisationsrechnung	346
29.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	347
29.3	Dynamische Verfahren	348
29.3.1	Barwertberechnung	348
29.3.2	Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode)	350
29.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode)	351
29.3.4	Annuitätenmethode	351
29.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	352
29.3.6	Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren	353
30	Unternehmensbewertung	355
30.1	Hintergrund der Unternehmensbewertung	356
30.2	Einzelbewertungsverfahren	357
30.2.1	Liquidationswertermittlung	357
30.2.2	Substanzwertmethode	358
30.3	Gesamtbewertungsverfahren	358
30.3.1	Ertragswert	358
30.3.2	Discounted-Cashflow-Methode	359
30.3.3	Economic Value Added	362
30.3.4	Cashflow Return On Investment	362
30.3.5	Marktorientierte Unternehmensbewertung	363
30.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	364
	Literaturhinweise	366

VIII Personalmanagement

31	Grundlagen des Personalmanagements	369
31.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	370
31.2	Menschenbilder	370
31.2.1	Theorie X und Y	370
31.2.2	Scientific Management	371
31.2.3	Human-Relations-Bewegung	372
31.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	373
31.3	Aufgaben des Personalmanagements	374
31.3.1	Problemlösungsprozess im Personalbereich	374
31.3.2	Entwicklung des Personalmanagements	377
32	Personalbedarfsermittlung	379
32.1	Grundlagen der Personalbedarfsermittlung	380
32.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	380
32.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	380
32.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	383
32.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	383
32.3.1	Arbeitsanalyse	383
32.3.2	Stellenbeschreibung	384
32.3.3	Anforderungsprofile	386
33	Personalbeschaffung	387
33.1	Aufgaben und Ziele	388
33.2	Personalwerbung	388
33.3	Personalauswahl	389
33.3.1	Beurteilungsverfahren	389
33.3.2	Auswahlmethoden	390
34	Personaleinsatz	393
34.1	Aufgaben und Ziele	394
34.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	394
34.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	394
34.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	395
34.4.1	Arbeitsteilung	395
34.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	396
34.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	397
35	Personalmotivation und -honorierung	399
35.1	Aufgaben und Ziele	400
35.2	Motivationstheorien	400
35.2.1	Motivation und Motivationsprozess	400
35.2.2	Inhaltstheorien	401
35.2.3	Prozesstheorien	404
35.3	Monetäre Anreize	406
35.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	406
35.3.2	Arbeitsbewertung	407
35.3.3	Leistungsbewertung	411
35.3.4	Traditionelle Lohnformen	411
35.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung	414
35.3.6	Betriebliche Sozialleistungen	415
35.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen	416
35.4	Nichtmonetäre Anreize	417
36	Personalentwicklung	419
36.1	Aufgaben und Bedeutung	420
36.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung)	420

36.3	Personalaus- und -Weiterbildung	421
36.4	Coaching	422
37	Personalfreistellung	425
37.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	426
37.2	Personalfreistellungsmaßnahmen	426
37.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	427
37.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	427
	Literaturhinweise	429
IX	Organisation	
38	Grundlagen der Organisation	433
38.1	Organisieren und Arbeitsteilung	434
38.1.1	Organisation als Managementaufgabe	434
38.1.2	Begriff Organisation	434
38.1.3	Formale und informale Organisation	434
38.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation	435
38.2	Formale Elemente der Organisation	436
38.2.1	Aufgabe	436
38.2.2	Stelle	436
38.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	437
38.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	438
38.3	Aufbau- und Ablauforganisation	438
38.3.1	Aufbauorganisation	438
38.3.2	Ablauforganisation	441
38.3.3	Zusammenfassung	442
38.4	Organisatorische Regelungen	442
38.4.1	Organisationsinstrumente	442
38.4.2	Organisationsgrad	444
39	Organisationstheoretische Ansätze	447
39.1	Scientific Management	448
39.2	Administrative Ansätze	448
39.3	Human-Relations-Ansatz	449
39.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	449
39.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	449
39.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	450
39.4.3	Technologie als Situationsvariable	453
39.5	Institutionenökonomische Ansätze	455
39.5.1	Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze	455
39.5.2	Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze	455
39.5.3	Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze	456
39.5.4	Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie	456
40	Organisationsformen	459
40.1	Strukturierungsprinzipien	460
40.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	460
40.1.2	Leitungsprinzipien	461
40.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	463
40.2	Organisationsformen in der Praxis	463
40.2.1	Funktionale Organisation	463
40.2.2	Spartenorganisation	464
40.2.3	Managementholding	466
40.2.4	Matrixorganisation	468
40.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	469
40.2.6	Projektorganisation	471

40.2.7	Teamorganisation	472
40.3	Zusammenfassung	475
41	Organisation als geplanter organisatorischer Wandel	477
41.1	Grundlegende Konzepte	478
41.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	478
41.2.1	Phasenschema organisatorischen Wandels	478
41.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	478
41.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	478
41.2.4	Planung der Reorganisation	478
41.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	479
41.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	479
41.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	479
41.4	Organisationsentwicklung	480
41.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	480
41.4.2	Prozess der Organisationsänderung	483
41.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	484
	Literaturhinweise	485
X	Management	
42	Grundlagen des Managements	489
42.1	Was heißt Management?	490
42.1.1	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	490
42.1.2	Managementtechniken	490
42.1.3	Integrierte Managementmodelle	490
42.2	Zürcher Managementansatz	490
42.3	Neues St. Galler Managementmodell	494
42.4	Lean Management	496
42.5	Total Quality Management (TQM)	496
43	Managementfunktionen	499
43.1	Planung	500
43.1.1	Merkmale der Planung	500
43.1.2	Planungskonzept	501
43.2	Entscheidung	503
43.2.1	Merkmale der Entscheidung	503
43.2.2	Arten von Entscheidungen	503
43.2.3	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen	504
43.3	Aufgabenübertragung	504
43.3.1	Merkmale der Aufgabenübertragung	504
43.3.2	Autorität und Macht	506
43.4	Kontrolle	508
43.4.1	Merkmale der Kontrolle	508
43.4.2	Controlling	509
44	Unternehmenskultur und Führungsstil	511
44.1	Unternehmenskultur	512
44.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	512
44.1.2	Kulturtypen	512
44.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	513
44.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	514
44.1.5	Interkulturelles Management	515
44.2	Führungsstil	516

44.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	516
44.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton	518
45	Strategisches Management	521
45.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	522
45.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	522
45.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	523
45.2	Analyse der Ausgangslage	525
45.2.1	Umweltanalyse	526
45.2.2	Unternehmensanalyse	529
45.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	531
45.2.4	Analyseinstrumente	533
45.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	539
45.3.1	Unternehmensleitbild	539
45.3.2	Corporate Governance	540
45.4	Unternehmensstrategien	542
45.4.1	Strategieentwicklung	542
45.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	546
45.4.3	Balanced Scorecard	548
45.5	Strategische Erfolgsfaktoren	550
46	Wissensmanagement	551
46.1	Wissen und Wissensmanagement	552
46.2	Wissensmerkmale	552
46.2.1	Wissensqualität	552
46.2.2	Implizites vs. explizites Wissen	552
46.2.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	554
46.3	Wissensmanagement und organisationales Lernen	554
46.4	Wissensziele und -Strategien	555
46.4.1	Wissensziele	555
46.4.2	Wissensstrategien	556
46.5	Konzepte zum Wissensmanagement	557
46.5.1	Ansatz von Nonaka	557
46.5.2	Ansatz von Probst, Raub und Romhardt	558
46.6	Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals	559
46.6.1	Wissenskapital	559
46.6.2	Ansatz von Skandia	559
46.6.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	560
47	Unternehmensethik	561
47.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	562
47.2	Ethische Verhaltenstypen im Management	562
47.3	Ethische Problemstellungen	563
47.4	Ethische Grundsätze	565
47.5	Glaubwürdigkeitskonzept	565
47.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	565
47.5.2	Kommunikatives Handeln	566
47.5.3	Verantwortliches Handeln	567
47.5.4	Innovatives Handeln	567
47.6	Rationalität und Unternehmensethik	567
	Literaturhinweise	569
	Serviceteil	571
	Literatur	572
	Stichwortverzeichnis	577