

**Herausgeber**

Karl Schaufelbühl  
Walter Hugentobler  
Matthias Blattner

# Integrale Betriebswirtschaftslehre

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

**Mitautorinnen und Mitautoren**

Marc Aeschbacher, Nathalie Amstutz, Urs Baldegger,  
Veronika Bellone, Beat Birkenmeier, Matthias Blattner,  
Harald Brodbeck, Christian Buser, Anita Graf,  
Dieter Hartfelder, Knut Hinkelmann, Walter Hugentobler,  
Daniel Jakobi, Georg Kassowitz, Ivan Köhle, Valeria Legena,  
Jürg Liechti, Erhard Lüthi, Andreas Mühlhäuser,  
Guy Ochsenbein, Ivan Raffainer, Herbert Ruile,  
Karl Schaufelbühl, Fabian Schmid, Andreas Stettin,  
Hugo Tschirky, Martina Zölch

7. überarbeitete und erweiterte Auflage

**orell füssli**  
verlag

# Inhaltsverzeichnis

## A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

<b>1 Grundlagen</b>	<b>35</b>
1.1 Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens	35
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	35
1.1.2 Wirtschaftsgüter	35
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	36
1.2 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	37
1.3 Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	37
<b>2 Typologie der Unternehmung</b>	<b>39</b>
2.1 Eigentum	39
2.2 Gewinnorientierung	42
2.3 Branche	44
2.4 Grösse	45
2.5 Standort	49
2.5.1 Standortfaktoren	49
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	50
2.6 Rechtsform	51
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	51
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	52
2.6.3 Einfache Gesellschaft	53
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	54
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	59
2.7 Unternehmungskooperationen	65
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	65
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	67
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	69
<b>3 Unternehmungsziele</b>	<b>73</b>
3.1 Zielbildung und -gliederung	73
3.2 Kernziele einer Unternehmung	73
3.3 Zieldimensionen	75
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	75
3.3.2 Messung der Zielerreichung	75
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	76

3.4 Zielbeziehungen	76
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	76
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	77
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	77
<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>78</b>
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>79</b>

## B Integrales Management

<b>1 Einleitendes</b>	<b>83</b>
<b>2 Modelle</b>	<b>84</b>
<b>3 Die Teilmodelle des Integralen Managements</b>	<b>86</b>
<b>4 Die Unternehmungsumwelt</b>	<b>87</b>
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	87
4.2 Umweltsphären	89
4.3 Anspruchsträger	90
4.4 Die Ziele der Unternehmung	91
4.5 Zusammenfassung	92
<b>5 Die Unternehmung</b>	<b>93</b>
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	93
5.2 Der Begriff «System»	94
5.3 Gestaltungssphären	95
5.4 Aufgabenarten	96
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	97
5.6 Zusammenfassung	98
<b>6 Unternehmungsführung</b>	<b>99</b>
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	99
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	100
6.3 Metafunktion Führung	104
6.3.1 Funktionsbereich Management	105
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	107
6.4 Managementstufen	111
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 Managementsystem der Unternehmung	116
6.6 Wertschöpfungssystem	119
6.7 Zusammenfassung	121
<b>7 Literaturverzeichnis</b>	<b>122</b>

## C1 Marketing

<b>1 Grundlagen des Marketing</b>	<b>127</b>
1.1 Marketing und das Primat des Marketing	127
1.2 Orientierungen im Marketing	127
1.3 Teildisziplinen des Marketing	130
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	131
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	132
1.6 Branchensegmentierung	134
1.7 Analysen im Marketing	136
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	136
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	142
1.7.3 Neuromarketing	147
1.7.4 Unternehmensinterne Analyse	148
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	149
<b>2 Produkt-Mix</b>	<b>151</b>
2.1 Die drei Produktebenen	151
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	152
2.1.2 Markierung als Differenzierungsmöglichkeit	153
2.1.3 Begriffe zu Marken	154
2.2 Die Sortimentsgestaltung	156
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	157
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotenzials	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
<b>3 Preis-Mix</b>	<b>164</b>
3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung	165
3.2 Preiselastizität der Nachfrage	166

3.3 Besonderheiten der Preisbildung	167
3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	167
3.3.2 Emotionalität in der Preisbildung	168
3.3.3 Preispsychologie	168
3.4 Ansätze für die Preisbildung	169
3.5 Elemente des Power-Pricing	170
3.6 Sonderangebote	171
3.6.1 Dauerniedrigpreise	172
3.6.2 Konditionen	173
3.7 Neue Instrumente des Preismanagements	174
<b>4 Distributions-Mix</b>	<b>175</b>
4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse auf den Vertriebsaufbau	175
4.2 Der indirekte Vertrieb	177
4.2.1 Erscheinungsformen	177
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	182
4.5.1 Verändertes Kundenverhalten	182
4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	183
4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	183
4.6 Neue Angebotsformen	184
4.7 Franchising	186
<b>5 Kommunikations-Mix</b>	<b>190</b>
5.1 Der Kommunikationsfluss	191
5.2 Die Werbung	191
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
5.2.8 Social Media Marketing	202
5.3 Die Verkaufsförderung	202
5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	203
5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	203
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	204

5.5 Der persönliche Verkauf	204
<b>6 Dienstleistungsmarketing</b>	<b>206</b>
6.1 Angebotshybride	206
6.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	207
6.3 Das 7-P-Modell	208
6.3.1 People	208
6.3.2 Physical Evidence	208
6.3.3 Process	209
<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>210</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>211</b>

## **C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution**

<b>1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick</b>	<b>217</b>
1.1 Einleitung	217
1.2 Überblick	218
1.3 Das Transformationsmodell	221
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	223
1.5 Ziele der Leistungserstellung	225
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	227
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	229
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	230
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	232
1.10 Zusammenfassung	234
<b>2 Beschaffung</b>	<b>236</b>
2.1 Einleitung	236
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	237
2.3 Die Bedarfsanalyse	240
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	243
2.3.2 Beschaffung und Marketing	244
2.3.3 Beschaffung und Produktion	244
2.4 Die Marktanalyse	245
2.5 Die Bestellung	249
2.6 Die Lieferantenentwicklung	252
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	252

2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	253
2.7 Zusammenfassung	254
<b>3 Produktion</b>	<b>255</b>
3.1 Einleitung	255
3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	258
3.3 Die Prozesse	261
3.3.1 Fertigungsprozesse	261
3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse	261
3.4 Die Organisation der Fertigung	263
3.5 Die Betriebsmittel	268
3.6 Materialfluss und Produktionslayout	269
3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	271
3.8 Produktionscontrolling	274
3.9 Glossar	274
3.10 Zusammenfassung	276
<b>4 Lager und Distribution</b>	<b>277</b>
4.1 Einleitung	277
4.2 Leitbild der Logistik	277
4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	279
4.4 Lager und Verteilstrukturen	281
4.5 Standortwahl	283
4.6 Lagersysteme	284
4.6.1 Statische Auslegung	284
4.6.2 Dynamische Auslegung	285
4.7 Physische Distribution	291
4.8 Zusammenfassung	295
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>296</b>
<b>C3 Marktleistungsentwicklung</b>	
<b>1 Einleitung</b>	<b>299</b>
<b>2 Innovation: Begriff und Stellenwert</b>	<b>300</b>
2.1 Was ist eine Innovation?	300
2.2 Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	302

<b>3</b>	<b>Wirksames Innovationsmanagement</b>	<b>303</b>
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	303
3.2	Die Stellschrauben zum Innovationserfolg	303
<b>4</b>	<b>Der nahtlose Innovationsprozess</b>	<b>307</b>
4.1	Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	307
4.2	Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	313
<b>5</b>	<b>Die Konzeptionsphase</b>	<b>315</b>
5.1	Den Innovationsprozess anstossen	315
5.2	Innovationspotenzial ermitteln	316
5.2.1	Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	317
5.2.2	Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	320
5.3	Auf (Lösungs-)Ideen kommen	321
5.3.1	Ideen generieren	321
5.3.2	Ideen screenen	324
5.3.3	Voranalysen durchführen	325
5.4	Innovationsprojekte definieren	326
5.5	Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	328
<b>6</b>	<b>Die Realisierungsphase</b>	<b>330</b>
6.1	Ziele und Aufgaben	330
6.2	Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	334
6.3	Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	338
6.3.1	Qualitätscontrolling	339
6.3.2	Zeitcontrolling	339
6.3.3	Kostencontrolling	340
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>341</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>343</b>

## D1 Finanzmanagement

<b>1</b>	<b>Rechnungswesen und Controlling</b>	<b>347</b>
1.1	Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens	347
1.2	Finanzielles Rechnungswesen	348
1.2.1	Einführung	348
1.2.2	Die Bilanz	349
1.2.3	Die Erfolgsrechnung	354

1.2.4 Buchführung	359
1.2.5 Die Mittelflussrechnung	369
1.2.6 Der Geschäftsbericht	373
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	376
1.3.1 Einführung	376
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	376
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	378
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	380
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	381
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	382
1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse	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 Controlling	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
<b>2 Finanzierung</b>	<b>406</b>
2.1 Kapital und finanzielle Mittel	406
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	407
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	407
2.2.2 Finanzplanung	408
2.3 Innenfinanzierung	414
2.3.1 Selbstfinanzierung	415
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	420
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	420
2.4 Aussenfinanzierung	423
2.4.1 Kreditfinanzierung	423
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	434
2.4.3 Vermögensverflüssigung	444
2.4.4 Leasing	445
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	446
2.5 Optimale Finanzierung	453
2.5.1 Rentabilität	453
2.5.2 Liquidität	458
2.5.3 Sicherheit	460
2.5.4 Flexibilität	461

2.5.5 Unabhängigkeit	462
2.5.6 Finanzimage	463
2.6 Zusammenfassung	463
<hr/>	
<b>3 Investition</b>	<b>465</b>
3.1 Grundlagen	465
3.1.1 Begriffe	465
3.1.2 Der Investitionsentscheid	466
3.1.3 Der Investitionsprozess	467
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	467
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	468
3.2.1 Überblick	468
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	470
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	476
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	487
3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	489
3.4.1 Beschränkte Budgets	489
3.4.2 Auswahl von Projekten bei unterschiedlicher Nutzungsdauer	491
3.4.3 Auswahl von Projekten: NPV oder IRR als Entscheidungsgrundlage?	492
3.5 Zusammenfassung	498
<hr/>	
<b>4 Unternehmensbewertung</b>	<b>499</b>
4.1 Einleitung	499
4.2 Begriffe	500
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	500
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	500
4.2.3 Goodwill	501
4.2.4 Kapitalkosten	502
4.3 Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis	503
4.3.1 Substanzwertmethode	505
4.3.2 Ertragswertmethode	506
4.3.3 Mittelwertverfahren	508
4.3.4 Berücksichtigung der Steuern bei der Unternehmensbewertung	510
4.3.5 Discounted Cashflow (DCF)-Methode	512
4.3.6 Übergewinnmethode	525
4.3.7 Economic Value Added (EVA)-Methode	528
4.3.8 Multiplikatoren	534
4.4 Zusammenfassung	537
<hr/>	

<b>5 Rendite, Risiko und Kapitalmarkt</b>	<b>539</b>
5.1 Einführung und Überblick	539
5.2 Rendite von Kapitalanlagen	539
5.3 Risiko von Kapitalanlagen	542
5.3.1 Varianz	543
5.3.2 Standardabweichung	544
5.3.3 Normalverteilung	544
5.4 Portfoliotheorie	546
5.4.1 Portfolio aus zwei riskanten Anlagen	547
5.4.2 Diversifikationseffekt bei mehreren riskanten Anlagen	551
5.4.3 Portfolios mit risikoloser Anlage	552
5.5 Capital Asset Pricing Model (CAPM)	553
5.6 Zusammenfassung	556
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>558</b>

## D2 Personalmanagement

<b>1 Management von Personalressourcen</b>	<b>563</b>
1.1 Personalpolitik	564
1.2 Personalstrategie	566
1.3 Personalplanung	569
1.4 Organisation des Personalmanagements	570
<b>2 Personalgewinnung</b>	<b>574</b>
2.1 Stellenwert der Personalgewinnung	574
2.2 Prozess der Personalgewinnung	575
2.3 Personalmarketing und Personalsuche	576
2.4 Anforderungsanalyse	578
2.5 Prozess der Personalauswahl	580
2.6 Instrumente der Personalauswahl	580
2.7 Einarbeitung neuer Mitarbeitender	582
<b>3 Personaleinsatz</b>	<b>584</b>
3.1 Aufgaben des Personaleinsatzes	584
3.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	584
3.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	586
3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement	588
3.5 Mitarbeitendenbindung	590

<b>4 Personalentwicklung</b>	<b>592</b>
4.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung	592
4.2 Elemente der Personalentwicklung	594
4.3 Stellenbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	594
4.4 Teamentwicklung	595
4.5 Organisationsentwicklung	596
4.6 Personalentwicklungsmassnahmen	596
4.7 Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung	598
<b>5 Personalbeurteilung</b>	<b>599</b>
5.1 Begriff und Funktionen der Personalbeurteilung	599
5.2 Leistungsbeurteilung	600
5.3 Kompetenzbeurteilung	602
5.4 Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	603
5.5 Potenzialbeurteilung	604
5.6 Mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	605
<b>6 Personalentlohnung</b>	<b>607</b>
6.1 Lohnpolitik	608
6.2 Modularer Aufbau des Lohnsystems	609
6.2.1 Fixe Vergütung	609
6.2.2 Variabler Vergütungsanteil	611
6.2.3 Zusatz- und Nebenleistungen	614
<b>7 Personalfreisetzung</b>	<b>616</b>
7.1 Gründe und Strategien der betriebsbedingten Personalfreisetzung	616
7.2 Massnahmen zur Vermeidung und Milderung von Personalabbau	618
<b>8 Internationales Personalmanagement</b>	<b>620</b>
<b>9 Literaturverzeichnis</b>	<b>625</b>

## D3 Wissensmanagement

<b>1 Wissen</b>	<b>629</b>
<b>2 Aufgaben im Wissensmanagement</b>	<b>632</b>
<b>3 MTO-Ansatz für Wissensmanagement</b>	<b>634</b>
<b>4 Prozessorientiertes Wissensmanagement</b>	<b>637</b>
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>639</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>640</b>

## D4 Energiemanagement

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>643</b>
<b>2</b>	<b>Begriffe und Definitionen</b>	<b>645</b>
<b>3</b>	<b>Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems</b>	<b>649</b>
3.1	Energieaudit	649
3.2	Integration ins bestehende Managementsystem	650
3.3	Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	651
<b>4</b>	<b>Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements</b>	<b>654</b>
<b>5</b>	<b>Nutzen und Aufwand des Energiemanagements</b>	<b>655</b>
5.1	Nutzen	655
5.2	Aufwand	656
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>657</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>658</b>

## D5 Infrastrukturmanagement

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>661</b>
1.1	Grundlegendes	661
1.2	Begriffliches	663
<b>2</b>	<b>Infrastrukturlebenszyklus</b>	<b>665</b>
2.1	Die Phasen des Infrastrukturlebenszyklus	665
2.2	Kapitalbindung im Infrastrukturlebenszyklus	666
2.3	Instandhaltungsphase	667
2.3.1	Ziele der Instandhaltung	667
2.3.2	Instandhaltungsprozesse	668
2.3.3	TPM – Total Productive Maintenance	669
<b>3</b>	<b>Zielbildung im Infrastrukturmanagement</b>	<b>671</b>
3.1	Infrastrukturpolitik	671
3.2	Infrastrukturstrategie	672
3.3	Infrastrukturplanung	673
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>674</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>675</b>

## E1 Nachhaltigkeitsmanagement

<b>1 Einleitung</b>	<b>679</b>
1.1 Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement	679
1.2 Definitionen	681
<b>2 Aspekte der Nachhaltigkeit managen</b>	<b>683</b>
2.1 Ökonomie managen	683
2.2 Ökologie managen	683
2.3 Sozial verantwortungsvoll managen	684
2.4 Technologisch verantwortungsvoll managen	685
<b>3 Systemansatz eines Nachhaltigkeitsmanagements</b>	<b>687</b>
<b>4 Business Models und Nachhaltigkeitsmanagement</b>	<b>691</b>
<b>5 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis</b>	<b>694</b>
5.1 Aufbau und Positionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements	694
5.2 Nutzen und Kosten eines Nachhaltigkeitsmanagements	696
<b>6 Zukünftige Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement</b>	<b>699</b>
<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>700</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>702</b>

## E2 Risikomanagement

<b>1 Einführung</b>	<b>705</b>
<b>2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen</b>	<b>706</b>
<b>3 Risikomanagement als Prozess</b>	<b>713</b>
<b>4 Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung</b>	<b>716</b>
4.1 Gefahrenlisten	716
4.2 Die Stakeholderanalyse	716
4.3 Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	718
4.4 Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	722
4.5 Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	722
4.6 Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	723
4.7 Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und -darstellung	724
4.8 Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	726

<b>5</b>	<b>Risikomanagement in der Strategieentwicklung</b>	<b>729</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>733</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>734</b>

## **E3 Qualitätsmanagement**

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>737</b>
1.1	Qualität als ureigenstes Interesse der Leistungserbringer	738
1.2	Ansätze und Methoden des Qualitätsmanagements	739
1.3	Unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements	739
<b>2</b>	<b>Qualitätsmanagement als Querschnittfunktion</b>	<b>741</b>
2.1	Grundlagen	741
2.1.1	Philosophie der Qualität	741
2.1.2	Managementstufen im Qualitätsmanagement	742
2.2	Qualitätscontrolling	742
2.3	Betrachtung der längerfristigen Entwicklung	743
2.3.1	Strategische Qualitätsausrichtung	743
2.3.2	Operatives Qualitätsmanagement	743
2.3.3	Externe Begutachtung als ein Mittel der Positionierung	744
2.3.4	Glaubwürdigkeit der externen Anerkennung	745
<b>3</b>	<b>Qualitätsmanagementansätze im Zeitverlauf</b>	<b>747</b>
3.1	Qualitätsmanagement der ersten Stunde	747
3.2	Qualitätsmanagement in der ISO-9000er-Familie	749
3.2.1	International Organization for Standardization (ISO)	749
3.2.2	Die Zulassungen und Zertifizierung nach ISO-Vorgaben	749
3.2.3	Norm ISO 9001 für Qualitätsmanagement-Systeme	750
3.2.4	ISO 9004 als Reifegradmodell	751
3.3	Reifegradmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management)	753
3.3.1	Geschichte der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement	753
3.3.2	Das Reifegradmodell der EFQM	753
3.4	Potenzielle Schwachpunkte bisheriger Begutachtungen	755
3.5	Tendenzen zu neuen Beurteilungsformen	755
<b>4</b>	<b>Bestimmung der Qualität von Marktleistungen und Prozessen</b>	<b>757</b>
4.1	Grundlagen	757
4.2	Entwicklung der Qualität von Marktleistungen	757
4.2.1	Weiterentwicklung der Qualität dank Informationstechnologien	757

4.2.2 Weiterentwicklung der Qualität dank Wissen und Innovation	758
4.3 Optimierung der Prozessqualität	758
4.3.1 Qualitätsbezogene Kosten- und Nutzenermittlung	759
4.3.2 Prozessgestaltung	759
4.3.3 Prozessoptimierung	760
<b>5 Zusammenfassung</b>	<b>762</b>
<b>6 Literaturverzeichnis</b>	<b>763</b>

## **E4 Technologiemanagement**

<b>1 Der omnipräsente technologische Wandel</b>	<b>767</b>
<b>2 Was sind Technologien?</b>	<b>770</b>
2.1 Technologie und Technik	770
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	771
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	772
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	773
2.5 Technologie-Plattformen	773
2.6 Technologische Entwicklung	774
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	778
<b>3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements</b>	<b>780</b>
<b>4 Technologie- und Innovationsmanagement</b>	<b>782</b>
<b>5 Aufgaben und Methoden</b>	<b>784</b>
5.1 Normative Ebene	784
5.2 Strategische Ebene	786
5.2.1 Technologiestrategie	786
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	786
5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	787
5.3 Operative Ebene	789
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	789
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	789
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>792</b>
<b>7 Literaturverzeichnis</b>	<b>793</b>

## E5 Digitalisierung

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>797</b>
<b>2</b>	<b>Grundlegendes</b>	<b>800</b>
2.1	Zweck der Digitalisierung	800
2.2	Zeichen, Daten und Informationen	801
2.3	IT-Systeme	801
2.3.1	Bausteine von IT-Systemen	801
2.3.2	Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	802
<b>3</b>	<b>Digitalisierungsmanagement</b>	<b>805</b>
3.1	Aktuelle Themenstellungen	805
3.2	Zielbildung im Funktionsbereich Digitalisierung	806
3.3	Digitalisierungspolitik	807
3.4	Digitalisierungsstrategie	809
3.4.1	Funktion der Informationsstrategie	809
3.4.2	Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	811
3.5	Operatives Management der Digitalisierung	816
3.5.1	Digitalisierungsplanung	816
3.5.2	Digitalisierungsprojektplanung	817
3.6	Lenkungsgrößen der Digitalisierung	817
<b>4</b>	<b>Digitale Transformation</b>	<b>819</b>
4.1	Einführende Beispiele	819
4.2	Schlüsseltechnologien der Digitalisierung	820
4.2.1	Internet und Internet of Things	821
4.2.2	Big Data	822
4.2.3	Künstliche Intelligenz	824
4.2.4	Informationstechnologien	826
<b>5</b>	<b>Konsequenzen für die Unternehmensführung</b>	<b>827</b>
5.1	Geschäftsmodelle	828
5.2	Industrie 4.0	830
5.3	Künstliche Intelligenz	832
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>835</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>837</b>

# F1 Management – normativ und strategisch

<b>1</b>	<b>Management – ein schillernder Begriff</b>	<b>843</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmungspolitik</b>	<b>845</b>
2.1	Begriffsdefinition	845
2.2	Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	846
2.2.1	Umweltanalyse	846
2.2.2	Unternehmensanalyse	847
2.2.3	Wertvorstellungen des Topmanagements	849
2.2.4	Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	850
2.3	Inhalte der Unternehmungspolitik	851
2.3.1	Vision	851
2.3.2	Unternehmensleitbild	854
2.3.3	Funktionale Politiken	857
2.4	Zusammenfassung	860
<b>3</b>	<b>Strategische Planung</b>	<b>861</b>
3.1	Grundlegendes	861
3.2	Segmentierung	863
3.2.1	Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	863
3.2.2	Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	865
3.3	Strategische Analysen	869
3.3.1	Lebenszyklus	869
3.3.2	Erfahrungskurve	873
3.3.3	Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	876
3.3.4	Portfolioanalyse	882
3.4	Ziele der strategischen Planungseinheiten	884
3.4.1	Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	884
3.4.2	Grundstrategie	888
3.4.3	Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	891
3.5	Wertschöpfungsstrategie	892
3.6	Kritische Erfolgsfaktoren	894
3.7	Funktionale Strategien	896
3.8	Blaue Ozeane	896
3.9	Zusammenfassung	898
<b>4</b>	<b>Operatives Management</b>	<b>901</b>

## F2 Organisation

<b>1</b>	<b>Aufbauorganisation – Einführung</b>	<b>911</b>
<b>2</b>	<b>Grundfragen</b>	<b>912</b>
2.1	Der Organisationsbegriff	912
2.2	Die Funktionen der Organisation	913
2.3	Ziele organisatorischer Gestaltung	914
<b>3</b>	<b>Die Gestaltung von Organisationsstrukturen</b>	<b>916</b>
3.1	Formale Elemente von Organisationen	916
3.1.1	Aufgaben	916
3.1.2	Kompetenzen und Verantwortung	917
3.1.3	Stellen	917
3.2	Die Gestaltung der Primärstruktur	919
3.2.1	Aufgabengliederung	920
3.2.2	Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)	924
3.3	Die Gestaltung der Sekundärstruktur	931
3.3.1	Projektstrukturen	931
3.3.2	Weitere Formen von Sekundärstrukturen	936
3.4	Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	937
<b>4</b>	<b>Veränderung von Organisationsstrukturen</b>	<b>939</b>
4.1	Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen	939
4.2	Probleme bei Reorganisationen	939
4.3	Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten	943
4.3.1	Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	943
4.3.2	Informieren und Involvieren der Betroffenen	944
4.3.3	Organisationsanalyse	945
4.3.4	Organisationsgestaltung	945
4.3.5	Implementieren der neuen Organisationsstruktur	946
4.3.6	Anlaufphase	946
4.3.7	Erfolgskontrolle	947
4.3.8	Von der Reorganisation zum Change-Management	947
<b>5</b>	<b>Neue Konzepte der Organisationsgestaltung</b>	<b>949</b>
5.1	Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte	949

5.2 Neue Organisationskonzepte	950
5.2.1 Teamorganisation	950
5.2.2 Clusterorganisation	951
5.2.3 Netzwerkorganisation	952
5.2.4 Virtuelle Organisation	953
5.2.5 Modulare Organisation	953
5.2.6 Stundenglasorganisation	954
5.2.7 Agile Organisation	955
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	960
<b>6 Prozessorganisation – Einführung</b>	<b>963</b>
<b>7 Prozesse und Prozessstrukturen</b>	<b>964</b>
7.1 Prozessbegriff	964
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	965
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	966
7.4 Pflege von Prozessen	967
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	968
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	970
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	971
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	972
<b>8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens</b>	<b>975</b>
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	975
8.2 Führungs- und Supportprozesse	976
8.3 Permanente Prozessverbesserung	977
8.4 Business Reengineering	977
8.5 Gefahren von Schnittstellen	978
8.6 Qualitätsmanagement-Ansätze	979
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	980
<b>9 Zusammenfassung</b>	<b>982</b>
<b>10 Literaturverzeichnis</b>	<b>983</b>

## **F3 Personalführung**

<b>1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau</b>	<b>987</b>
<b>2 Grundlagen der Führung</b>	<b>988</b>
2.1 Führung	988

2.2 Führung und Macht	989
<b>3 Führungsperson</b>	<b>991</b>
3.1 Führungseigenschaften	991
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	991
3.1.2 Gelernte Motive	992
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	993
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	995
3.2 Führungskompetenzen	995
3.2.1 3-K-Modell	995
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	997
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	998
<b>4 Führungsverhalten</b>	<b>999</b>
4.1 Eindimensionale Führungsstile	999
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	1000
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	1000
4.2.2 Verhaltensgitter	1001
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	1003
<b>5 Situative Führung</b>	<b>1005</b>
5.1 Normatives Entscheidungsmodell	1005
5.1.1 Führungsstile	1005
5.1.2 Situative Faktoren	1006
5.1.3 Entscheidungsmodelle	1007
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	1010
5.2 Zielorientierte Führung	1011
5.2.1 Ziele und Leistung	1012
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	1013
5.2.3 Management by Objectives	1014
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	1015
<b>6 Entwicklungstrends</b>	<b>1016</b>
<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>1018</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b>	<b>1019</b>

## **F4 Kommunikation**

<b>1 Kommunikation als Managementfunktion</b>	<b>1023</b>
<b>2 Externe Unternehmenskommunikation</b>	<b>1025</b>
2.1 Corporate Communications, PR, Markenkommunikation – oder doch mehr?	1025
2.2 Die Strukturierung der Vorgehensweise	1028
2.3 Die Bestimmung der Dialoggruppen	1029
2.4 Die Evaluation	1031
<b>3 Interne Kommunikation</b>	<b>1033</b>
3.1 Hauptziele der internen Kommunikation	1033
3.2 Funktionen	1034
3.3 Feedback	1034
3.4 Delegation und Auftragserteilung	1037
3.5 Mitarbeitendengespräch	1038
3.6 Konfliktgespräch	1039
3.7 Gesprächsführung	1042
3.7.1 Strategie und Taktik	1043
3.7.2 Gesprächsablauf	1044
3.7.3 Rolle der gesprächsleitenden Person	1045
3.8 Sitzungsleitung	1045
<b>4 Zusammenfassung</b>	<b>1050</b>
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>1051</b>

## **Anhang**

<b>1 Stichwortverzeichnis</b>	<b>1054</b>
<b>2 Herausgeber, Autorinnen und Autoren</b>	<b>1070</b>