

# **Betriebswirtschaft und Management**

**Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre**

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

11., vollständig überarbeitete Auflage

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1</b>	<b>Unternehmen und Umwelt</b>	
	<b>Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen</b>	<b>31</b>
	1.1 Wirtschaft und ihre Elemente	31
	1.1.1 Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft	31
	1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
	1.1.3 Wirtschaftseinheiten	35
	1.1.3.1 Haushalte und Unternehmen	35
	1.1.3.2 Private und öffentliche Unternehmen, Verwaltung	36
	1.1.3.3 Zusammenfassung	38
	1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	39
	1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	39
	1.2.2 Geschäftsmodell	41
	1.2.3 Betrieblicher Umsatzprozess	44
	1.2.4 Steuerung des Problemlösungsprozesses	46
	1.2.4.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	46
	1.2.4.2 Steuerungsfunktionen	48
	1.2.4.3 Zusammenfassung	49
	1.2.5 Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses	50
	1.2.6 Umwelt des Unternehmens	52
	1.2.6.1 Märkte	53
	1.2.6.2 Umweltsphären	53
	1.2.6.3 Stakeholder	56
	1.2.6.4 Issue Management	58
	1.2.6.5 Megatrends	60
	1.2.6.6 Zusammenfassung	62
	1.2.7 Integrierte Betrachtung des Unternehmens und seiner Umwelt	63

1.3 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre .....	63
1.3.1 Funktionale Gliederung .....	64
1.3.2 Institutionelle Gliederung .....	66
1.3.3 Genetische Gliederung .....	66
1.3.4 Zusammenfassung .....	67
<b>Kapitel 2: Typologie des Unternehmens .....</b>	<b>69</b>
2.1 Gewinnorientierung .....	69
2.2 Branche .....	71
2.3 Grösse .....	72
2.4 Lebenszyklus des Unternehmens .....	75
2.5 Technisch-ökonomische Struktur .....	76
2.6 Rechtsform .....	77
2.6.1 Einzelunternehmen und Gesellschaft .....	77
2.6.2 Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht .....	79
2.6.3 Wirtschaftliche Bedeutung der Gesellschaftsformen .....	84
2.7 Unternehmenskooperationen .....	86
2.7.1 Ziele von Unternehmenskooperationen .....	86
2.7.2 Merkmale von Unternehmenskooperationen .....	88
2.7.2.1 Produktionsstufe .....	88
2.7.2.2 Dauer der Kooperation .....	89
2.7.2.3 Kooperationsgrad .....	89
2.7.3 Formen von Unternehmenskooperationen .....	90
2.7.3.1 Partizipation .....	91
2.7.3.2 Konsortium .....	91
2.7.3.3 Kartell .....	91
2.7.3.4 Interessengemeinschaft .....	93
2.7.3.5 Joint Venture .....	94
2.7.3.6 Strategische Allianz .....	94
2.7.3.7 Konzern .....	96
2.7.4 Zusammenfassung .....	96
2.8 Standort des Unternehmens .....	97
2.8.1 Grad der geographischen Ausbreitung .....	98
2.8.2 Standortanalyse .....	100
2.8.2.1 Standortfaktoren .....	100
2.8.2.2 Standortwahl .....	104
2.9 Zusammenfassung .....	106
<b>Kapitel 3: Unternehmensziele .....</b>	<b>107</b>
3.1 Zielbildung .....	107
3.2 Zielinhalt .....	108
3.2.1 Sachziele .....	109
3.2.1.1 Leistungsziele .....	109
3.2.1.2 Finanzziele .....	109
3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele .....	110
3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele .....	111
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele) .....	113
3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip .....	113
3.2.2.2 Produktivität .....	114
3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit .....	115
3.2.2.4 Gewinn und Rentabilität .....	115

3.2.3 Zusammenfassung	116
3.3 Dimensionen der Ziele	117
3.3.1 Zielausmass und Zielmasstab	117
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele	118
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele	118
3.4 Zielbeziehungen	119
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen	120
3.4.2 Haupt- und Nebenziele	121
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele	121

<b>Teil 2</b>	<b>Marketing</b>
---------------	------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>	<b>125</b>
1.1 Marketing als Denkhaltung	125
1.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe	128
1.2.1 Problemlösungsprozess des Marketings	128
1.2.2 Marketing-Management	131
1.3 Vom klassischen Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	132
1.4 Markt	134
1.4.1 Merkmale des Marktes und Marktformen	134
1.4.2 Absatzmarkt	136
1.4.3 Marktpartner und Konsumentenverhalten	137
1.4.4 Marktsegmentierung	139
1.4.5 Marktgrössen	142
1.5 Anwendungsbereiche des Marketings	144
<b>Kapitel 2: Marktforschung</b>	<b>147</b>
2.1 Einleitung	147
2.2 Methoden der Marktforschung	149
2.2.1 Datenquellen	149
2.2.2 Sekundärmarktforschung	150
2.2.3 Primärmarktforschung	150
2.3 Befragung	152
2.3.1 Bestimmung des Erhebungsumfangs	152
2.3.2 Quantitative und qualitative Befragung	153
2.4 Persönliche Befragung	153
2.4.1 Schriftliche Befragung	154
2.4.2 Telefonische Befragung (Interview)	155
2.4.3 Online-Befragungen	155
2.5 Beobachtung	155
2.6 Test/Experimente	156
2.7 Spezielle Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren	157
2.7.1 Omnibusumfrage	157
2.7.2 Panel	158
2.7.3 Mystery Research	159
2.8 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	159
2.9 Einfluss der Digitalisierung auf die Marktforschung	161



<b>Kapitel 6: Kommunikationspolitik</b> .....	<b>223</b>
6.1 Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld .....	223
6.2 Public Relations .....	224
6.3 Werbung .....	226
6.3.1 Funktionen der Werbung .....	226
6.3.2 Werbekonzept .....	226
6.3.2.1 Elemente eines Werbekonzepts .....	226
6.3.2.2 Zielgruppe (Werbesubjekt) .....	227
6.3.2.3 Werbeziele .....	229
6.3.2.4 Werbebotschaft .....	229
6.3.2.5 Werbemedien .....	230
6.3.2.6 Werbeperiode .....	232
6.3.2.7 Werbebudget .....	233
6.3.3 Werbeerfolgskontrolle .....	234
6.4 Verkaufsförderung .....	236
6.5 Persönlicher Verkauf .....	238
6.6 Social Media .....	238
6.7 Sponsoring, Product Placement und Testimonial .....	239
6.7.1 Sponsoring .....	239
6.7.2 Product Placement .....	241
6.7.3 Testimonial .....	242
6.7.4 Influencer .....	242
6.8 Messen und Ausstellungen .....	243
6.9 Einfluss der Digitalisierung auf die Kommunikationspolitik .....	243
<b>Kapitel 7: Marketing-Mix</b> .....	<b>245</b>
7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix .....	245
7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix .....	247
Weiterführende Literatur zu Teil 2 .....	248

<b>Teil 3</b>	<b>Supply Management</b>
---------------	--------------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>253</b>
1.1 Abgrenzung des Supply Managements .....	253
1.2 Problemlösungsprozess des Supply Managements .....	255
1.3 Ziele des Supply Managements .....	259
<b>Kapitel 2: Beschaffungsplanung</b> .....	<b>263</b>
2.1 Aufgaben der Beschaffungsplanung .....	263
2.2 Strategisches Einkaufsportfolio .....	264
2.3 Beschaffungsstrategien .....	265
2.3.1 Beschaffungsmarktforschung .....	266
2.3.2 Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane .....	268
2.3.3 Lieferantenstruktur .....	269
2.3.3.1 Anzahl der Lieferanten .....	269
2.3.3.2 Räumliche Verteilung der Lieferanten .....	270
2.3.4 Beschaffungskonditionen .....	271

2.3.5	Beschaffungsprinzipien	272
2.3.5.1	Prinzip der fallweisen Beschaffung	272
2.3.5.2	Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	272
2.3.5.3	Prinzip der Vorratsbeschaffung	274
2.4	Ermittlung des Materialbedarfs	276
2.4.1	Netto- und Brutto-Bedarfsermittlung	276
2.4.2	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	277
2.4.3	Programmgebundene Bedarfsermittlung	278
2.4.4	Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	280
<b>Kapitel 3: Material- und Lagerplanung</b>		<b>283</b>
3.1	Materialbedarfsplanung	283
3.1.1	ABC-Analyse	284
3.1.2	XYZ-Analyse	287
3.1.3	Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	289
3.2	Bestellmengenplanung	290
3.2.1	Entscheidungstatbestände	290
3.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	292
3.3	Lagerplanung	294
3.4	Supply Chain Management	296
Weiterführende Literatur zu Teil 3		299

<b>Teil 4</b>	<b>Produktionsmanagement</b>
---------------	------------------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>		<b>303</b>
1.1	Einleitung	303
1.2	Problemlösungsprozess des Produktionsmanagements	304
1.3	Ziele der Produktion	306
1.3.1	Ziele für die Bereitstellung	306
1.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management)	307
1.3.3	Ökologische Ziele	308
1.4	Aufgaben der Produktion	310
1.4.1	Make-or-Buy-Entscheid (Outsourcing)	310
1.4.2	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering)	312
1.4.3	Produktionsplanung und -steuerung	313
1.4.4	Qualitätssicherung	314
1.4.5	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung)	314
1.4.6	Instandhaltung	315
<b>Kapitel 2: Produktionsprogrammplanung</b>		<b>317</b>
2.1	Produktions- und Absatzprogramm	317
2.2	Festlegung der Periodenmenge	318
2.3	Ermittlung der optimalen Losgrösse	321

<b>Kapitel 3: Gestaltung der Produktionsprozesse</b> .....	<b>325</b>
3.1 Festlegung des Fertigungstyps .....	325
3.2 Organisationstypen der Fertigung .....	328
3.2.1 Werkstattprinzip .....	329
3.2.2 Fließprinzip .....	331
3.2.3 Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen) .....	335
3.2.4 Zusammenfassung .....	337
<b>Kapitel 4: Produktionsplanung und -steuerung (PPS)</b> .....	<b>339</b>
4.1 Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) .....	339
4.1.1 Aufbau und Ablauf .....	339
4.1.2 Computer Integrated Manufacturing (CIM) .....	342
4.2 Produktionssteuerungskonzepte .....	343
4.2.1 Manufacturing Resource Planning (MRP II) .....	343
4.2.2 Weitere Produktionssteuerungskonzepte .....	347
4.3 Terminierung des Fertigungsablaufs mit Hilfe von Netzplänen .....	348
4.3.1 Netzplantechnik .....	349
4.3.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen .....	350
4.3.3 Zeitplanung mit Netzplan .....	354
Weiterführende Literatur zu Teil 4 .....	356

<b>Teil 5</b>	<b>Rechnungswesen</b>
---------------	-----------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>361</b>
1.1 Funktionen des Rechnungswesens .....	361
1.2 Bereiche des Rechnungswesens .....	363
1.2.1 Überblick finanzielles Rechnungswesen .....	364
1.2.2 Überblick betriebliches Rechnungswesen .....	366
1.2.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens .....	367
1.2.4 Zusammenfassung .....	368
<b>Kapitel 2: Finanzielles Rechnungswesen</b> .....	<b>369</b>
2.1 Einleitung .....	369
2.2 Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung und Rechnungslegung .....	370
2.3 Bilanz .....	375
2.3.1 Aktiven und Passiven .....	375
2.3.2 Bewertung von Aktiven und Passiven .....	376
2.3.2.1 Handelsbilanz .....	377
2.3.2.2 Steuerbilanz .....	377
2.3.2.3 Interne Bilanz .....	378
2.3.3 Darstellung der Bilanz .....	378
2.3.3.1 Umlauf- und Anlagevermögen .....	378
2.3.3.2 Fremd- und Eigenkapital .....	380
2.3.3.3 Gliederung der Bilanz .....	381
2.3.4 Buchungsregeln für Bilanzkonten .....	382



2.4	Erfolgsrechnung	384
2.4.1	Aufwand und Ertrag	384
2.4.2	Interpretation der Erfolgsrechnung	385
2.4.3	Gliederung der Erfolgsrechnung	387
2.4.4	Buchungsregeln für Erfolgskonten	389
2.5	Buchführung und Jahresabschluss	390
2.5.1	Zusammenhänge zwischen Bilanz und Erfolgsrechnung	390
2.5.2	Kontenplan und Kontenrahmen	392
2.5.3	Abgrenzungsproblematik im Jahresabschluss	394
2.5.3.1	Transitorische Aktiven	394
2.5.3.2	Transitorische Passiven	396
2.6	Bewertungsproblematik im Rechnungsabschluss	397
2.6.1	Ausgangslage	397
2.6.2	Wertberichtigungen	399
2.6.2.1	Abschreibungen	399
2.6.2.2	Delkredere	403
2.6.3	Rückstellungen	404
2.6.4	Stille Reserven	405
2.6.4.1	Bildung stiller Reserven	406
2.6.4.2	Auflösung stiller Reserven	406
2.7	Mittelflussrechnung	408
2.7.1	Ziele und Bedeutung	408
2.7.2	Fondsrechnung	409
2.7.3	Mittelflussrechnung zum Fonds Nettoumlaufvermögen (NUV)	410
2.7.3.1	Liquiditätsnachweis	410
2.7.3.2	Ursachen für Veränderungen des Fonds NUV	411
2.7.4	Darstellung der Mittelflussrechnung	413
2.7.4.1	Gliederung nach Mittelherkunft und Mittelverwendung	413
2.7.4.2	Gliederung nach Betriebs-, Investitions- und Finanzierungsbereich	415
2.7.4.3	Operativer Cash-flow	416
2.8	Budgetierung	419
	<b>Kapitel 3: Betriebliches Rechnungswesen</b>	<b>423</b>
3.1	Aufgabe des betrieblichen Rechnungswesens	423
3.2	Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	425
3.3	Kostenrechnungssysteme	429
3.4	Kalkulation	431
3.5	Kosten als Entscheidungsgrundlagen	431
3.5.1	Bedeutung der Kosten	431
3.5.2	Kosteneinflussfaktoren	432
3.5.3	Kostenkategorien	434
3.5.4	Kostendimensionen	437
3.5.5	Kritische Kostenpunkte	439
	Weiterführende Literatur zu Teil 5	441

<b>Teil 6 Finanzierung</b>	
<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>	<b>445</b>
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	445
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt	445
1.1.2 Kapital und Vermögen	446
1.1.3 Finanzierung und Investierung	448
1.2 Hauptformen der Finanzierung	449
1.3 Problemlösungsprozess der Finanzierung	452
<b>Kapitel 2: Finanzmanagement</b>	<b>455</b>
2.1 Aufgaben des Finanzmanagements	455
2.2 Finanzplanung	456
2.2.1 Kapitalbedarfsrechnung	456
2.2.2 Finanzpläne	459
2.3 Finanzkontrolle	462
2.4 Kennzahlen des Finanzmanagements	462
2.4.1 Liquidität	463
2.4.2 Vermögensstruktur	464
2.4.3 Kapitalstruktur	464
2.4.4 Deckung der Anlagen	465
2.4.5 Rentabilität	465
2.4.6 Externe Finanzkennzahlen	467
2.4.7 Beurteilung der Finanzkennzahlen	467
<b>Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung</b>	<b>469</b>
3.1 Einleitung	469
3.2 Aktienkapital und Partizipationskapital	471
3.2.1 Aktienkapital	471
3.2.2 Partizipationskapital	473
3.3 Kapitalerhöhung	474
3.3.1 Gründe für eine Kapitalerhöhung	474
3.3.2 Formen der Kapitalerhöhung	474
3.3.3 Emissionsbedingungen	475
3.3.4 Bezugsrechte	477
3.3.5 Kapitalerhöhung aus Eigenkapital	479
3.4 Emission von Genussscheinen	481
3.5 Going Public	482
3.5.1 Begriff	482
3.5.2 Gründe für ein Going Public	484
3.5.3 Voraussetzungen für ein Going Public	485
<b>Kapitel 4: Innenfinanzierung</b>	<b>487</b>
4.1 Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	487
4.2 Selbstfinanzierung	490
4.2.1 Motive der Selbstfinanzierung	491
4.2.2 Formen der Selbstfinanzierung	492
4.2.3 Dividendenpolitik	493

<b>Kapitel 5: Kreditfinanzierung</b> .....	<b>495</b>
5.1 Einleitung .....	495
5.2 Kurzfristiges Fremdkapital .....	496
5.2.1 Lieferantenkredit .....	496
5.2.2 Kundenkredit .....	497
5.2.3 Bankkredit .....	498
5.2.3.1 Kontokorrentkredit .....	498
5.2.3.2 Diskontkredit und Akzeptkredit .....	499
5.2.4 Forfaitierung .....	501
5.2.5 Factoring .....	502
5.3 Mittelfristiges Fremdkapital .....	505
5.3.1 Darlehen .....	505
5.3.2 Kassascheine (Kassaobligationen) .....	506
5.4 Langfristiges Fremdkapital .....	506
5.4.1 Hypothekendarlehen .....	506
5.4.2 Obligationenanleihen .....	507
5.4.2.1 Gewöhnliche Anleihen .....	507
5.4.2.2 Wandelanleihen .....	509
5.4.2.3 Optionsanleihen .....	510
5.5 Leasing .....	512
<b>Kapitel 6: Optimale Finanzierung</b> .....	<b>517</b>
6.1 Einleitung .....	517
6.2 Ausrichtung auf die Rentabilität .....	519
6.3 Ausrichtung auf die Liquidität .....	522
6.3.1 Liquidität und Illiquidität .....	522
6.3.2 Finanzierungsregeln .....	523
6.3.2.1 Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital .....	524
6.3.2.2 Verhältnis Vermögen zu Kapital .....	524
6.4 Weitere Finanzierungsriterien .....	525
6.4.1 Risikogerechte Finanzierung .....	525
6.4.2 Flexibilitätsorientierte Finanzierung .....	525
6.4.3 Bewahrung der Verfügungsmacht .....	526
6.4.4 Finanzimage .....	527
6.5 Zusammenfassung .....	527
Weiterführende Literatur zu Teil 6 .....	529

<b>Teil 7</b>		<b>Investition und Unternehmensbewertung</b>
<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>		<b>533</b>
1.1	Einleitung	533
1.1.1	Begriff	533
1.1.2	Arten von Investitionen	534
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	536
1.2	Problemlösungsprozess der Investition	537
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	539
1.3.1	Investitionsplanung	539
1.3.2	Investitionsentscheidung	542
1.3.3	Realisierung von Investitionen	542
1.3.4	Investitionskontrolle	543
<b>Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren</b>		<b>545</b>
2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	545
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	546
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	546
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	550
2.2.3	Rentabilitätsrechnung	552
2.2.4	Amortisationsrechnung	553
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	555
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	556
2.3.1	Einleitung	556
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	559
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	562
2.3.4	Annuitätenmethode	563
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	563
<b>Kapitel 3: Unternehmensbewertung</b>		<b>565</b>
3.1	Einleitung	565
3.2	Grundlagen der Bewertungsmethoden	568
3.2.1	Substanzwert	568
3.2.2	Ertragswert	569
3.2.3	Goodwill	571
3.3	Unternehmensbewertungsverfahren der Praxis	572
3.3.1	Substanzwertmethode	572
3.3.2	Ertragswertmethode	573
3.3.3	Mittelwertverfahren	574
3.3.4	Übergewinnverfahren	575
3.3.5	Discounted-Cash-flow-Methode	576
3.3.6	Economic Value Added	577
3.3.7	Cash-flow Return On Investment	578
3.3.8	Multiplikatormodelle	579
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	581
	Weiterführende Literatur zu Teil 7	582

Teil 8	Personalmanagement	
<b>Kapitel 1: Grundlagen</b>		<b>587</b>
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	587
1.2	Menschenbilder	589
1.2.1	Theorie X und Y	589
1.2.2	Scientific Management	591
1.2.3	Human-Relations-Bewegung	592
1.3	Personalmanagement	594
1.3.1	Aufgaben des Personalmanagements	594
1.3.2	Entwicklung des Personalmanagements	597
<b>Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung</b>		<b>599</b>
2.1	Einleitung	599
2.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	601
2.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	601
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	603
2.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	604
2.3.1	Arbeitsanalyse	604
2.3.2	Stellenbeschreibung	605
2.3.3	Anforderungsprofile	607
<b>Kapitel 3: Personalbeschaffung</b>		<b>609</b>
3.1	Einleitung	609
3.2	Personalwerbung	611
3.2.1	Mittelbare und unmittelbare Personalwerbung	611
3.2.2	Die Bedeutung des Internets bei der Rekrutierung	612
3.3	Personalauswahl	613
3.3.1	Beurteilungsverfahren	613
3.3.2	Auswahlmethoden	615
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	615
3.3.2.2	Interview	616
3.3.2.3	Testverfahren	616
3.3.2.4	Assessment Center	618
3.3.2.5	Computergestützte Auswahlverfahren	618
<b>Kapitel 4: Personaleinsatz</b>		<b>621</b>
4.1	Einleitung	621
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	622
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	623
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	623
4.4.1	Arbeitsteilung	624
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	627
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	628
<b>Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung</b>		<b>631</b>
5.1	Einleitung	631
5.2	Motivationstheorien	633
5.2.1	Motivationstheorie von Maslow	633
5.2.2	Motivationstheorie von Herzberg	634

5.3	Monetäre Anreize .....	636
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit .....	636
5.3.2	Arbeitsbewertung .....	638
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung .....	638
5.3.2.2	Lohnsatzdifferenzierung .....	643
5.3.3	Leistungsbewertung .....	644
5.3.4	Traditionelle Lohnformen .....	644
5.3.4.1	Zeitlohn .....	645
5.3.4.2	Akkordlohn .....	646
5.3.4.3	Prämienlohn .....	648
5.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung .....	649
5.3.5.1	Varianten der Leistungsvergütung .....	649
5.3.5.2	Erfolgsbeteiligung .....	651
5.3.5.3	Kapitalbeteiligung .....	652
5.3.6	Betriebliche Sozialleistungen .....	653
5.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen .....	654
5.4	Nichtmonetäre Anreize .....	656
5.4.1	Überblick .....	656
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft .....	657
<b>Kapitel 6: Personalentwicklung .....</b>		<b>659</b>
6.1	Einleitung .....	659
6.2	Laufbahnplanung (Karriereplanung) .....	660
6.3	Aus- und Weiterbildung .....	662
6.4	Coaching .....	664
<b>Kapitel 7: Personalfreistellung .....</b>		<b>667</b>
7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung .....	667
7.2	Personalfreistellungsmaßnahmen .....	669
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse .....	670
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses .....	671
Weiterführende Literatur zu Teil 8 .....		672

<b>Teil 9</b>	<b>Organisation</b>
---------------	---------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen .....</b>		<b>677</b>
1.1	Einleitung .....	677
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe .....	677
1.1.2	Begriff Organisation .....	678
1.1.3	Formale und informale Organisation .....	679
1.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation .....	680
1.2	Formale Elemente der Organisation .....	681
1.2.1	Aufgabe .....	681
1.2.2	Stelle .....	682
1.2.2.1	Begriffe .....	682
1.2.2.2	Stellenbildung .....	684
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz .....	684
1.2.2.4	Stelle und Abteilung .....	685

1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	685
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	686
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	687
1.3.1	Aufbauorganisation	687
1.3.2	Ablauforganisation	690
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	690
1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	691
1.3.3	Zusammenfassung	691
1.4	Organisatorische Regelungen	693
1.4.1	Organisationsinstrumente	693
1.4.1.1	Organigramm	693
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	695
1.4.1.3	Funktionendiagramm	695
1.4.2	Organisationsgrad	697
<b>Kapitel 2: Organisationsformen</b>		<b>699</b>
2.1	Strukturierungsprinzipien	699
2.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	700
2.1.2	Leitungsprinzipien	704
2.1.2.1	Einliniensystem	704
2.1.2.2	Mehrliniensystem	705
2.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	706
2.2	Organisationsformen in der Praxis	707
2.2.1	Funktionale Organisation	707
2.2.1.1	Rein funktionale Organisation	707
2.2.1.2	Stablinienorganisation	709
2.2.2	Spartenorganisation	710
2.2.3	Management-Holding	712
2.2.3.1	Charakterisierung und Abgrenzung	712
2.2.3.2	Strukturen der Management-Holding	713
2.2.4	Matrixorganisation	716
2.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen	717
2.2.6	Projektorganisation	721
2.2.7	Team-Organisation	723
2.2.8	Zusammenfassung	725
<b>Kapitel 3: Organisatorischer Wandel</b>		<b>727</b>
3.1	Einführung	727
3.2	Grundmodell des organisatorischen Wandels	728
3.3	Organisationsentwicklung	729
3.3.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	729
3.3.2	Organisationales Lernen	731
3.4	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	733
3.5	Wandel durch Selbstorganisation	736
3.5.1	Konzept und Ziele der Selbstorganisation	736
3.5.2	Scrum	738
3.5.3	Agiles Management	739
3.5.4	Holokratie	740

<b>Kapitel 4: Organisationstheorien</b> .....	<b>743</b>
4.1 Einleitung .....	743
4.2 Bürokratie-Ansatz .....	744
4.2.1 Entwicklung und Annahmen .....	744
4.2.2 Zentrale Aussagen .....	745
4.2.3 Kritische Würdigung .....	745
4.2.4 Bedeutung für die Organisationstheorie .....	746
4.3 Scientific Management .....	747
4.3.1 Entwicklung und Annahmen .....	747
4.3.2 Zentrale Aussagen .....	747
4.3.3 Kritische Würdigung .....	748
4.3.4 Bedeutung für die Organisationstheorie .....	749
4.4 Human-Relations-Ansatz .....	750
4.4.1 Entwicklung und Annahmen .....	750
4.4.2 Zentrale Aussagen .....	751
4.4.3 Kritische Würdigung .....	752
4.4.4 Bedeutung für die Organisationstheorie .....	753
4.5 Situative Ansätze .....	753
4.5.1 Entwicklung und Annahmen .....	753
4.5.2 Zentrale Aussagen .....	756
4.5.2.1 Ansatz von Burns/Stalker .....	756
4.5.2.2 Ansatz von Lawrence/Lorsch .....	758
4.5.2.3 Ansatz von Woodward .....	760
4.5.2.4 Ansatz von Perrow .....	762
4.5.3 Kritische Würdigung .....	763
4.5.4 Bedeutung für die Organisationstheorie .....	763
4.6 Institutionenökonomische Ansätze .....	764
4.6.1 Entwicklung und Annahmen .....	764
4.6.2 Zentrale Aussagen .....	765
4.6.3 Kritische Würdigung .....	766
4.6.4 Bedeutung für die Organisationstheorie .....	767
Weiterführende Literatur zu Teil 9 .....	768

<b>Teil 10</b>	<b>Management</b>
----------------	-------------------

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>773</b>
1.1 Was heisst Management? .....	773
1.2 Managementtechniken .....	775
1.3 St. Galler Management-Modell .....	777
1.4 Lean Management .....	779
1.5 Total Quality Management (TQM) .....	780
1.6 Industrie 4.0 .....	782



<b>Kapitel 2: Managementfunktionen</b> .....	<b>785</b>
2.1 Planung .....	785
2.1.1 Merkmale der Planung .....	785
2.1.2 Planungskonzept .....	789
2.1.2.1 Planungssystem .....	789
2.1.2.2 Planungsprozess .....	790
2.1.2.3 Planungsorganisation .....	791
2.2 Entscheidung .....	792
2.2.1 Merkmale der Entscheidung .....	792
2.2.2 Arten von Entscheidungen .....	794
2.3 Aufgabenübertragung .....	795
2.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung .....	795
2.3.2 Autorität und Macht .....	797
2.4 Kontrolle .....	799
2.4.1 Merkmale der Kontrolle .....	799
2.4.2 Prüfung, Revision, Kontrolle und Aufsicht .....	803
2.4.3 Interne Kontrolle .....	805
2.4.4 Interne Revision .....	805
2.4.5 Controlling .....	808
<b>Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil</b> .....	<b>811</b>
3.1 Unternehmenskultur .....	811
3.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur .....	811
3.1.2 Kulturtypen .....	813
3.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	815
3.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur .....	816
3.1.5 Interkulturelles Management .....	817
3.1.5.1 Bedeutung des interkulturellen Managements .....	817
3.1.5.2 Gestaltungsebenen der Kultur .....	818
3.1.5.3 Internationalisierungsstrategien und Kultur .....	820
3.2 Führungsstil .....	821
3.2.1 Was ist ein Führungsstil? .....	821
3.2.2 Kontinuum-Theorie von Tannenbaum/Schmidt .....	822
3.2.3 Situativer Führungsstil .....	825
3.2.4 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton .....	826
3.2.5 Transformationale (charismatische) Führung .....	828
3.2.6 Indirekte versus direkte Führung .....	830
<b>Kapitel 4: Strategisches Management</b> .....	<b>833</b>
4.1 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements .....	833
4.1.1 Strategisches Management und Unternehmenspolitik .....	833
4.1.2 Strategischer Problemlösungsprozess .....	835
4.2 Analyse der Ausgangslage .....	839
4.2.1 Umweltanalyse .....	840
4.2.2 Unternehmensanalyse .....	842
4.2.3 Analyse der Wertvorstellungen .....	846

4.2.4	Analyse-Instrumente	847
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	847
4.2.4.2	PIMS-Modell	850
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	851
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	854
4.2.4.5	Gap-Analyse	856
4.2.4.6	Benchmarking	857
4.3	Unternehmensleitbild und Corporate Governance	858
4.3.1	Unternehmensleitbild	858
4.3.2	Corporate Governance	861
4.4	Unternehmensstrategien	863
4.4.1	Strategieentwicklung	863
4.4.1.1	Produkt-Markt-Strategien	863
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	865
4.4.1.3	Geschäftsmodell-Branchen-Matrix	867
4.4.1.4	Normstrategien der Marktwachstums-Marktanteils-Matrix	868
4.4.1.5	Konzept der Kernkompetenzen	870
4.4.1.6	Weitere strategische Ausrichtungen	871
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	872
4.4.2.1	Strategieimplementierung	872
4.4.2.2	Strategieevaluation	875
4.4.3	Balanced Scorecard	876
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	878
	Weiterführende Literatur zu Teil 10	880

<b>Teil 11</b>	<b>Teilgebiete des Managements</b>
----------------	------------------------------------

<b>Kapitel 1: Projektmanagement</b>	<b>885</b>
1.1 Einleitung	885
1.2 Projektmerkmale	886
1.3 Projektarten	887
1.4 Projektphasen	888
1.5 Einführung des Projektmanagements	889
Weiterführende Literatur zu Kapitel 1	890
<b>Kapitel 2: Risikomanagement</b>	<b>891</b>
2.1 Risiko und Risikomanagement	891
2.2 Prozess des Risikomanagements	893
2.3 Gestaltung des Risikomanagementsystems	897
Weiterführende Literatur zu Kapitel 2	901

<b>Kapitel 3: Wissensmanagement</b> .....	<b>903</b>
3.1 Wissen und Wissensmanagement .....	903
3.2 Wissensmerkmale .....	904
3.2.1 Wissensqualität .....	904
3.2.2 Implizites vs. explizites Wissen .....	906
3.2.3 Individuelles vs. kollektives Wissen .....	907
3.3 Wissensmanagement und organisationales Lernen .....	908
3.4 Wissensziele und -strategien .....	910
3.4.1 Wissensziele .....	910
3.4.2 Wissensstrategien .....	911
3.5 Konzepte zum Wissensmanagement .....	911
3.5.1 Ansatz von Nonaka .....	911
3.5.2 Ansatz von Probst/Raub/Romhardt .....	914
3.6 Management des Wissenskaptals .....	916
3.6.1 Wissenskapital .....	916
3.6.2 Ansätze zum Management des Wissenskaptals .....	917
Weiterführende Literatur zu Kapitel 3 .....	919
<b>Kapitel 4: Unternehmensethik</b> .....	<b>921</b>
4.1 Aufgabe einer Unternehmensethik .....	921
4.2 Ethische Verhaltenstypen im Management .....	924
4.3 Ethische Problemstellungen .....	925
4.4 Ethische Grundsätze .....	929
4.5 Glaubwürdigkeitskonzept .....	930
4.5.1 Glaubwürdigkeit als Leitmotiv .....	930
4.5.2 Kommunikatives Handeln .....	932
4.5.3 Verantwortliches Handeln .....	933
4.5.4 Innovatives Handeln .....	934
4.6 Rationales Handeln und Unternehmensethik .....	935
Weiterführende Literatur zu Kapitel 4 .....	938
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>939</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>949</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>981</b>