

# 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        |
| <br>                                                                                           |           |
| <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<br>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                                          | 68        |
| <br>                                                                                           |           |
| <b>3 Unternehmungsziele</b>                                                                    | <b>72</b> |
| 3.1 Zielbildung und -gliederung                                                                | 72        |
| 3.2 Kernziele einer Unternehmung                                                               | 72        |
| 3.3 Zieldimensionen                                                                            | 74        |
| 3.3.1 Ausmass der Zielerreichung                                                               | 74        |
| 3.3.2 Messung der Zielerreichung                                                               | 74        |
| 3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung                                                          | 75        |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.4 Zielbeziehungen                  | 75        |
| 3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen  | 75        |
| 3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen | 76        |
| 3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen   | 76        |
| <b>4 Zusammenfassung</b>             | <b>77</b> |
| <b>5 Literaturverzeichnis</b>        | <b>78</b> |

## **B Integrales Management**

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Einleitendes</b>                                                | <b>81</b> |
| <b>2 Modelle</b>                                                     | <b>82</b> |
| <b>3 Die Teilmodelle des Integralen Managements</b>                  | <b>84</b> |
| <b>4 Die Unternehmungsumwelt</b>                                     | <b>85</b> |
| 4.1 Wertschöpfungskette und Märkte                                   | 85        |
| 4.2 Umweltsphären                                                    | 87        |
| 4.3 Anspruchsträger                                                  | 88        |
| 4.4 Die Ziele der Unternehmung                                       | 89        |
| 4.5 Zusammenfassung                                                  | 90        |
| <b>5 Die Unternehmung</b>                                            | <b>91</b> |
| 5.1 Der Begriff «Unternehmung»                                       | 91        |
| 5.2 Der Begriff «System»                                             | 92        |
| 5.3 Gestaltungssphären                                               | 93        |
| 5.4 Aufgabenarten                                                    | 94        |
| 5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse                                 | 95        |
| 5.6 Zusammenfassung                                                  | 96        |
| <b>6 Unternehmungsführung</b>                                        | <b>97</b> |
| 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                                    | 103       |
| 6.3.2 Funktionsbereich Organisation                                  | 105       |
| 6.4 Managementstufen                                                 | 109       |
| 6.4.1 Unternehmungspolitik                                           | 110       |
| 6.4.2 Strategische Planung                                           | 112       |
| 6.4.3 Operative Planung                                              | 113       |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 6.4.4 Operative Führung                                | 114        |
| 6.5 Managementsystem der Unternehmung                  | 114        |
| 6.6 Wertschöpfungssystem                               | 117        |
| 6.7 Zusammenfassung                                    | 119        |
| <b>7 Literaturverzeichnis</b>                          | <b>120</b> |
| <br><b>C1 Marketing</b>                                |            |
| <br><b>1 Grundlagen des Marketing</b>                  | <b>125</b> |
| 1.1 Marketing und das Primat des Marketing             | 125        |
| 1.2 Orientierungen im Marketing                        | 125        |
| 1.3 Teildisziplinen des Marketing                      | 128        |
| 1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung | 129        |
| 1.5 Die vier P - eine umfassende Systematik            | 130        |
| 1.6 Branchensegmentierung                              | 132        |
| 1.7 Analysen im Marketing                              | 134        |
| 1.7.1 Qualitative Umweltanalyse                        | 134        |
| 1.7.2 Quantitative Umweltanalyse                       | 140        |
| 1.7.3 Neuromarketing                                   | 145        |
| 1.7.4 Unternehmensinterne Analyse                      | 146        |
| 1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix                      | 147        |
| <br><b>2 Produkt-Mix</b>                               | <b>149</b> |
| 2.1 Die drei Produktebenen                             | 149        |
| 2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen            | 150        |
| 2.1.2 Markierung als Differenzierungsmöglichkeit       | 151        |
| 2.1.3 Begriffe zu Marken                               | 152        |
| 2.2 Die Sortimentsgestaltung                           | 154        |
| 2.3 Die Neuentwicklung von Produkten                   | 155        |
| 2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotenzials          | 155        |
| 2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess                   | 157        |
| 2.3.3 Kreativitätstechniken                            | 157        |
| 2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses      | 158        |
| 2.4 Der Produktlebenszyklus                            | 159        |
| <br><b>3 Preis-Mix</b>                                 | <b>162</b> |
| 3.1 Einflussfaktoren der Preisbildung                  | 163        |
| 3.2 Preiselastizität der Nachfrage                     | 164        |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3 Besonderheiten der Preisbildung                         | 165        |
| 3.3.1 Möglichkeiten der Preisdifferenzierung                | 165        |
| 3.3.2 Emotionalität in der Preisbildung                     | 166        |
| 3.3.3 Preispsychologie                                      | 166        |
| 3.4 Ansätze für die Preisbildung                            | 167        |
| 3.5 Elemente des Power-Pricing                              | 168        |
| 3.6 Sonderangebote                                          | 169        |
| 3.6.1 Dauerniedrigpreise                                    | 170        |
| 3.6.2 Konditionen                                           | 171        |
| 3.7 Neue Instrumente des Preismanagements                   | 172        |
| <b>4 Distributions-Mix</b>                                  | <b>173</b> |
| 4.1 Die Wirkung der Markteinflüsse auf den Vertriebsaufbau  | 173        |
| 4.2 Der indirekte Vertrieb                                  | 175        |
| 4.2.1 Erscheinungsformen                                    | 175        |
| 4.2.2 Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb            | 176        |
| 4.3 Der direkte Vertrieb                                    | 177        |
| 4.4 Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb | 179        |
| 4.5 Neue Strömungen im Vertrieb                             | 180        |
| 4.5.1 Verändertes Kundenverhalten                           | 180        |
| 4.5.2 Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller | 181        |
| 4.5.3 Neue Informations- und Kommunikationstechnologien     | 182        |
| 4.6 Neue Angebotsformen                                     | 183        |
| 4.7 Franchising                                             | 184        |
| <b>5 Kommunikations-Mix</b>                                 | <b>188</b> |
| 5.1 Der Kommunikationsfluss                                 | 189        |
| 5.2 Die Werbung                                             | 189        |
| 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        |
| 5.2.8 Social Media Marketing                                | 200        |
| 5.3 Die Verkaufsförderung                                   | 200        |
| 5.3.1 Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung                | 201        |
| 5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung                    | 201        |
| 5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)            | 202        |

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| 5.5 Der persönliche Verkauf                     | 203        |
| <b>6 Dienstleistungsmarketing</b>               | <b>204</b> |
| 6.1 Angebotshybride                             | 204        |
| 6.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing | 205        |
| 6.3 Das 7-P-Modell                              | 206        |
| 6.3.1 People                                    | 206        |
| 6.3.2 Physical Evidence                         | 206        |
| 6.3.3 Process                                   | 207        |
| <b>7 Zusammenfassung</b>                        | <b>208</b> |
| <b>8 Literaturverzeichnis</b>                   | <b>209</b> |

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

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick</b>          | <b>215</b> |
| 1.1 Einleitung                                                                        | 215        |
| 1.2 Überblick                                                                         | 216        |
| 1.3 Das Transformationsmodell                                                         | 219        |
| 1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung                            | 221        |
| 1.5 Ziele der Leistungserstellung                                                     | 223        |
| 1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung                          | 225        |
| 1.7 Netzwerke der Leistungserstellung                                                 | 227        |
| 1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken                                              | 228        |
| 1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren                                          | 230        |
| 1.10 Zusammenfassung                                                                  | 232        |
| <b>2 Beschaffung</b>                                                                  | <b>234</b> |
| 2.1 Einleitung                                                                        | 234        |
| 2.2 Beschaffungspolitik und -strategie                                                | 235        |
| 2.3 Die Bedarfsanalyse                                                                | 238        |
| 2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung                                       | 241        |
| 2.3.2 Beschaffung und Marketing                                                       | 242        |
| 2.3.3 Beschaffung und Produktion                                                      | 242        |
| 2.4 Die Marktanalyse                                                                  | 243        |
| 2.5 Die Bestellung                                                                    | 247        |
| 2.6 Die Lieferantenentwicklung                                                        | 250        |
| 2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement | 250        |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung                        | 251        |
| 2.7 Zusammenfassung                                              | 252        |
| <b>3 Produktion</b>                                              | <b>253</b> |
| 3.1 Einleitung                                                   | 253        |
| 3.2 Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung | 256        |
| 3.3 Die Prozesse                                                 | 259        |
| 3.3.1 Fertigungsprozesse                                         | 259        |
| 3.3.2 Auftragsabwicklungsprozesse                                | 259        |
| 3.4 Die Organisation der Fertigung                               | 261        |
| 3.5 Die Betriebsmittel                                           | 266        |
| 3.6 Materialfluss und Produktionslayout                          | 267        |
| 3.7 Produktionsplanung und -steuerung (PPS)                      | 270        |
| 3.8 Produktionscontrolling                                       | 272        |
| 3.9 Glossar                                                      | 272        |
| 3.10 Zusammenfassung                                             | 274        |
| <b>4 Lager und Distribution</b>                                  | <b>275</b> |
| 4.1 Einleitung                                                   | 275        |
| 4.2 Leitbild der Logistik                                        | 275        |
| 4.3 Das Lager: Aufgaben und Anforderungen                        | 277        |
| 4.4 Lager und Verteilstrukturen                                  | 279        |
| 4.5 Standortwahl                                                 | 281        |
| 4.6 Lagersysteme                                                 | 282        |
| 4.6.1 Statische Auslegung                                        | 282        |
| 4.6.2 Dynamische Auslegung                                       | 283        |
| 4.7 Physische Distribution                                       | 289        |
| 4.8 Zusammenfassung                                              | 293        |
| <b>5 Literaturverzeichnis</b>                                    | <b>294</b> |
| <br><b>C3 Marktleistungsentwicklung</b>                          |            |
| <b>1 Einleitung</b>                                              | <b>297</b> |
| <b>2 Innovation: Begriff und Stellenwert</b>                     | <b>298</b> |
| 2.1 Was ist eine Innovation?                                     | 298        |
| 2.2 Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität        | 300        |

|          |                                                     |            |
|----------|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>3</b> | <b>Wirksames Innovationsmanagement</b>              | <b>301</b> |
| 3.1      | Die Aufgaben des Innovationsmanagements             | 301        |
| 3.2      | Die Stellschrauben zum Innovationserfolg            | 301        |
| <b>4</b> | <b>Der nahtlose Innovationsprozess</b>              | <b>305</b> |
| 4.1      | Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses      | 305        |
| 4.2      | Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses       | 311        |
| <b>5</b> | <b>Die Konzeptionsphase</b>                         | <b>313</b> |
| 5.1      | Den Innovationsprozess anstossen                    | 313        |
| 5.2      | Innovationspotenzial ermitteln                      | 314        |
| 5.2.1    | Perspektive «Markt und Bedürfnisse»                 | 315        |
| 5.2.2    | Perspektive «Technologie und Kompetenzen»           | 318        |
| 5.3      | Auf (Lösungs-)Ideen kommen                          | 319        |
| 5.3.1    | Ideen generieren                                    | 319        |
| 5.3.2    | Ideen screenen                                      | 322        |
| 5.3.3    | Voranalysen durchführen                             | 323        |
| 5.4      | Innovationsprojekte definieren                      | 324        |
| 5.5      | Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase      | 326        |
| <b>6</b> | <b>Die Realisierungsphase</b>                       | <b>328</b> |
| 6.1      | Ziele und Aufgaben                                  | 328        |
| 6.2      | Instrumente zur Unterstützung der Effizienz         | 332        |
| 6.3      | Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase | 336        |
| 6.3.1    | Qualitätscontrolling                                | 337        |
| 6.3.2    | Zeitcontrolling                                     | 337        |
| 6.3.3    | Kostencontrolling                                   | 338        |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung</b>                              | <b>339</b> |
| <b>8</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                         | <b>341</b> |

## D1 Finanzmanagement

|          |                                          |            |
|----------|------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Rechnungswesen und Controlling</b>    | <b>345</b> |
| 1.1      | Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens | 345        |
| 1.2      | Finanzielles Rechnungswesen              | 346        |
| 1.2.1    | Einführung                               | 346        |
| 1.2.2    | Die Bilanz                               | 347        |
| 1.2.3    | Die Erfolgsrechnung                      | 352        |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.2.4 Buchführung                                                   | 357        |
| 1.2.5 Die Mittelflussrechnung                                       | 367        |
| 1.2.6 Der Geschäftsbericht                                          | 371        |
| 1.3 Betriebliches Rechnungswesen                                    | 374        |
| 1.3.1 Einführung                                                    | 374        |
| 1.3.2 Die Kostenartenrechnung                                       | 374        |
| 1.3.3 Die Kostenstellenrechnung                                     | 376        |
| 1.3.4 Die Kostenträgerrechnung                                      | 378        |
| 1.3.5 Die Betriebsabrechnung                                        | 379        |
| 1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen | 380        |
| 1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse                                      | 382        |
| 1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse                          | 382        |
| 1.4.2 Vorgehen und Probleme                                         | 383        |
| 1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme                              | 385        |
| 1.5 Controlling                                                     | 393        |
| 1.5.1 Entstehung des Controllings                                   | 393        |
| 1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers                      | 394        |
| 1.5.3 Zukunft des Controllings                                      | 401        |
| 1.6 Zusammenfassung                                                 | 402        |
| <b>2 Finanzierung</b>                                               | <b>404</b> |
| 2.1 Kapital und finanzielle Mittel                                  | 404        |
| 2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung                                  | 405        |
| 2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)          | 405        |
| 2.2.2 Finanzplanung                                                 | 406        |
| 2.3 Innenfinanzierung                                               | 412        |
| 2.3.1 Selbstfinanzierung                                            | 413        |
| 2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen                               | 418        |
| 2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen                               | 419        |
| 2.4 Aussenfinanzierung                                              | 421        |
| 2.4.1 Kreditfinanzierung                                            | 422        |
| 2.4.2 Beteiligungsfinanzierung                                      | 432        |
| 2.4.3 Vermögensverflüssigung                                        | 442        |
| 2.4.4 Leasing                                                       | 443        |
| 2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung                 | 444        |
| 2.5 Optimale Finanzierung                                           | 451        |
| 2.5.1 Rentabilität                                                  | 452        |
| 2.5.2 Liquidität                                                    | 456        |
| 2.5.3 Sicherheit                                                    | 458        |
| 2.5.4 Flexibilität                                                  | 459        |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.5 Unabhängigkeit                                                                      | 460        |
| 2.5.6 Finanzimage                                                                         | 461        |
| 2.6 Zusammenfassung                                                                       | 462        |
| <b>3 Investition</b>                                                                      | <b>463</b> |
| 3.1 Grundlagen                                                                            | 463        |
| 3.1.1 Begriffe                                                                            | 463        |
| 3.1.2 Der Investitionsentscheid                                                           | 464        |
| 3.1.3 Der Investitionsprozess                                                             | 465        |
| 3.1.4 Investitionspolitik und -strategie                                                  | 465        |
| 3.2 Methoden 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 Zusammenfassung und Beurteilung der dynamischen Verfahren<br>der Investitionsrechnung | 485        |
| 3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen                                             | 487        |
| 3.4.1 Beschränkte Budgets                                                                 | 487        |
| 3.4.2 Auswahl von Projekten bei unterschiedlicher Nutzungsdauer                           | 489        |
| 3.4.3 Auswahl von Projekten: NPV oder IRR als Entscheidungsgrundlage?                     | 490        |
| 3.5 Zusammenfassung                                                                       | 496        |
| <b>4 Unternehmensbewertung</b>                                                            | <b>497</b> |
| 4.1 Einleitung                                                                            | 497        |
| 4.2 Begriffe                                                                              | 498        |
| 4.2.1 Substanz (Substanzwert)                                                             | 498        |
| 4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)                                                    | 498        |
| 4.2.3 Goodwill                                                                            | 499        |
| 4.2.4 Kapitalkosten                                                                       | 500        |
| 4.3 Methoden der Unternehmensbewertung in der Praxis                                      | 501        |
| 4.3.1 Substanzwertmethode                                                                 | 503        |
| 4.3.2 Ertragswertmethode                                                                  | 504        |
| 4.3.3 Mittelwertverfahren                                                                 | 506        |
| 4.3.4 Berücksichtigung der Steuern bei der Unternehmensbewertung                          | 508        |
| 4.3.5 Discounted Cashflow (DCF)-Methode                                                   | 510        |
| 4.3.6 Übergewinnmethode                                                                   | 524        |
| 4.3.7 Economic Value Added (EVA)-Methode                                                  | 526        |
| 4.3.8 Multiplikatoren                                                                     | 532        |
| 4.4 Zusammenfassung                                                                       | 535        |

|                                                             |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>5 Rendite, Risiko und Kapitalmarkt</b>                   | <b>537</b>     |
| 5.1 Einführung und Überblick                                | 537            |
| 5.2 Rendite von Kapitalanlagen                              | 537            |
| 5.3 Risiko von Kapitalanlagen                               | 540            |
| 5.3.1 Varianz                                               | 541            |
| 5.3.2 Standardabweichung                                    | 542            |
| 5.3.3 Normalverteilung                                      | 542            |
| 5.4 Portfoliotheorie                                        | 544            |
| 5.4.1 Portfolio aus zwei riskanten Anlagen                  | 545            |
| 5.4.2 Diversifikationseffekt bei mehreren riskanten Anlagen | 549            |
| 5.4.3 Portfolios mit risikoloser Anlage                     | 550            |
| 5.5 Capital Asset Pricing Model (CAPM)                      | 551            |
| 5.6 Zusammenfassung                                         | 555            |
| <br><b>6 Literaturverzeichnis</b>                           | <br><b>556</b> |

## D2 Personalmanagement

|                                                  |                |
|--------------------------------------------------|----------------|
| <b>1 Management von Personalressourcen</b>       | <b>561</b>     |
| 1.1 Personalpolitik                              | 562            |
| 1.2 Personalstrategie                            | 564            |
| 1.3 Personalplanung                              | 567            |
| 1.4 Organisation des Personalmanagements         | 568            |
| <br><b>2 Personalgewinnung</b>                   | <br><b>572</b> |
| 2.1 Stellenwert der Personalgewinnung            | 572            |
| 2.2 Prozess der Personalgewinnung                | 573            |
| 2.3 Personalmarketing und Personalsuche          | 574            |
| 2.4 Anforderungsanalyse                          | 576            |
| 2.5 Prozess der Personalauswahl                  | 578            |
| 2.6 Instrumente der Personalauswahl              | 578            |
| 2.7 Einarbeitung neuer Mitarbeitender            | 580            |
| <br><b>3 Personaleinsatz</b>                     | <br><b>582</b> |
| 3.1 Aufgaben des Personaleinsatzes               | 582            |
| 3.2 Flexibilisierung der Organisationsstrukturen | 582            |
| 3.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit             | 584            |
| 3.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement          | 586            |
| 3.5 Mitarbeitendenbindung                        | 588            |

|          |                                                                 |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>Personalentwicklung</b>                                      | <b>590</b> |
| 4.1      | Begriff und Ziele der Personalentwicklung                       | 590        |
| 4.2      | Elemente der Personalentwicklung                                | 592        |
| 4.3      | Stellenbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung        | 592        |
| 4.4      | Teamentwicklung                                                 | 593        |
| 4.5      | Organisationsentwicklung                                        | 594        |
| 4.6      | Personalentwicklungsmassnahmen                                  | 594        |
| 4.7      | Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung                  | 596        |
| <b>5</b> | <b>Personalbeurteilung</b>                                      | <b>597</b> |
| 5.1      | Begriff und Funktionen der Personalbeurteilung                  | 597        |
| 5.2      | Leistungsbeurteilung                                            | 598        |
| 5.3      | Kompetenzbeurteilung                                            | 600        |
| 5.4      | Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung                  | 601        |
| 5.5      | Potenzialbeurteilung                                            | 602        |
| 5.6      | Mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler                   | 603        |
| <b>6</b> | <b>Personalentlöhnung</b>                                       | <b>605</b> |
| 6.1      | Lohnpolitik                                                     | 606        |
| 6.2      | Modularer Aufbau des Lohnsystems                                | 607        |
| 6.2.1    | Fixe Vergütung                                                  | 607        |
| 6.2.2    | Variabler Vergütungsanteil                                      | 609        |
| 6.2.3    | Zusatz- und Nebenleistungen                                     | 612        |
| <b>7</b> | <b>Personalfreisetzung</b>                                      | <b>614</b> |
| 7.1      | Gründe und Strategien der betriebsbedingten Personalfreisetzung | 614        |
| 7.2      | Massnahmen zur Vermeidung und Milderung von Personalabbau       | 616        |
| <b>8</b> | <b>Internationales Personalmanagement</b>                       | <b>618</b> |
| <b>9</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                                     | <b>623</b> |

### D3 Wissensmanagement

|          |                                              |            |
|----------|----------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Wissen</b>                                | <b>627</b> |
| <b>2</b> | <b>Aufgaben im Wissensmanagement</b>         | <b>630</b> |
| <b>3</b> | <b>MTO-Ansatz für Wissensmanagement</b>      | <b>632</b> |
| <b>4</b> | <b>Prozessorientiertes Wissensmanagement</b> | <b>635</b> |
| <b>5</b> | <b>Zusammenfassung</b>                       | <b>637</b> |
| <b>6</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                  | <b>638</b> |

## D4 Energiemanagement

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Einführung</b>                                                 | <b>641</b> |
| <b>2 Begriffe und Definitionen</b>                                  | <b>643</b> |
| <b>3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems</b>         | <b>647</b> |
| 3.1 Energieaudit                                                    | 647        |
| 3.2 Integration ins bestehende Managementsystem                     | 648        |
| 3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)                       | 649        |
| <b>4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements</b> | <b>652</b> |
| <b>5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements</b>                  | <b>653</b> |
| 5.1 Nutzen                                                          | 653        |
| 5.2 Aufwand                                                         | 654        |
| <b>6 Zusammenfassung</b>                                            | <b>655</b> |
| <b>7 Literaturverzeichnis</b>                                       | <b>656</b> |

## D5 Infrastrukturmanagement

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Einleitung</b>                             | <b>659</b> |
| 1.1 Grundlegendes                               | 659        |
| 1.2 Begriffliches                               | 661        |
| <b>2 Infrastrukturlebenszyklus</b>              | <b>663</b> |
| 2.1 Die Phasen des Infrastrukturlebenszyklus    | 663        |
| 2.2 Kapitalbindung im Infrastrukturlebenszyklus | 664        |
| 2.3 Instandhaltungsphase                        | 665        |
| 2.3.1 Ziele der Instandhaltung                  | 665        |
| 2.3.2 Instandhaltungsprozesse                   | 666        |
| 2.3.3 TPM – Total Productive Maintenance        | 667        |
| <b>3 Zielbildung im Infrastrukturmanagement</b> | <b>669</b> |
| 3.1 Infrastrukturpolitik                        | 669        |
| 3.2 Infrastrukturstrategie                      | 670        |
| 3.3 Infrastrukturplanung                        | 671        |
| <b>4 Zusammenfassung</b>                        | <b>672</b> |
| <b>5 Literaturverzeichnis</b>                   | <b>673</b> |

## E1 Nachhaltigkeitsmanagement

|          |                                                                  |            |
|----------|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                | <b>677</b> |
| 1.1      | Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement                         | 677        |
| 1.2      | Definitionen                                                     | 679        |
| <b>2</b> | <b>Aspekte der Nachhaltigkeit managen</b>                        | <b>681</b> |
| 2.1      | Ökonomie managen                                                 | 681        |
| 2.2      | Ökologie managen                                                 | 681        |
| 2.3      | Sozial verantwortungsvoll managen                                | 682        |
| 2.4      | Technologisch verantwortungsvoll managen                         | 683        |
| <b>3</b> | <b>Systemansatz eines Nachhaltigkeitsmanagements</b>             | <b>685</b> |
| <b>4</b> | <b>Business Models und Nachhaltigkeitsmanagement</b>             | <b>689</b> |
| <b>5</b> | <b>Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis</b>                   | <b>692</b> |
| 5.1      | Aufbau und Positionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements       | 692        |
| 5.2      | Nutzen und Kosten eines Nachhaltigkeitsmanagements               | 694        |
| <b>6</b> | <b>Zukünftige Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement</b> | <b>696</b> |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung</b>                                           | <b>697</b> |
| <b>8</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                                      | <b>699</b> |

## E2 Risikomanagement

|          |                                                                                     |            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Einführung</b>                                                                   | <b>703</b> |
| <b>2</b> | <b>Grundlagen, Begriffe, Definitionen</b>                                           | <b>704</b> |
| <b>3</b> | <b>Risikomanagement als Prozess</b>                                                 | <b>711</b> |
| <b>4</b> | <b>Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung</b>                | <b>714</b> |
| 4.1      | Gefahrenlisten                                                                      | 714        |
| 4.2      | Die Stakeholderanalyse                                                              | 714        |
| 4.3      | Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)                                                     | 716        |
| 4.4      | Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)                                 | 720        |
| 4.5      | Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich                                           | 720        |
| 4.6      | Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals                            | 721        |
| 4.7      | Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und<br>-darstellung | 722        |
| 4.8      | Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse                                 | 724        |

|          |                                                     |            |
|----------|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>5</b> | <b>Risikomanagement in der Strategieentwicklung</b> | <b>727</b> |
| <b>6</b> | <b>Zusammenfassung</b>                              | <b>731</b> |
| <b>7</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>                         | <b>732</b> |

## **E3 Qualitätsmanagement**

|          |                                                                       |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Einführung</b>                                                     | <b>735</b> |
| 1.1      | Qualität als ureigenstes Interesse der Leistungserbringer             | 736        |
| 1.2      | Ansätze und Methoden des Qualitätsmanagements                         | 737        |
| 1.3      | Unterschiedliche Aspekte des Qualitätsmanagements                     | 737        |
| <b>2</b> | <b>Qualitätsmanagement als Querschnittfunktion</b>                    | <b>739</b> |
| 2.1      | Grundlagen                                                            | 739        |
| 2.1.1    | Philosophie der Qualität                                              | 739        |
| 2.1.2    | Managementstufen im Qualitätsmanagement                               | 740        |
| 2.2      | Qualitätscontrolling                                                  | 740        |
| 2.3      | Betrachtung der längerfristigen Entwicklung                           | 741        |
| 2.3.1    | Strategische Qualitätsausrichtung                                     | 741        |
| 2.3.2    | Operatives Qualitätsmanagement                                        | 741        |
| 2.3.3    | Externe Begutachtung als ein Mittel der Positionierung                | 742        |
| 2.3.4    | Glaubwürdigkeit der externen Anerkennung                              | 743        |
| <b>3</b> | <b>Qualitätsmanagementansätze im Zeitverlauf</b>                      | <b>745</b> |
| 3.1      | Qualitätsmanagement der ersten Stunde                                 | 745        |
| 3.2      | Qualitätsmanagement in der ISO-9000er-Familie                         | 747        |
| 3.2.1    | International Organization for Standardization (ISO)                  | 747        |
| 3.2.2    | Die Zulassungen und Zertifizierung nach ISO-Vorgaben                  | 747        |
| 3.2.3    | Norm ISO 9001 für Qualitätsmanagement-Systeme                         | 748        |
| 3.2.4    | ISO 9004 als Reifegradmodell                                          | 750        |
| 3.3      | Reifegradmodell der EFQM (European Foundation for Quality Management) | 751        |
| 3.3.1    | Geschichte der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement          | 751        |
| 3.3.2    | Das Reifegradmodell der EFQM                                          | 751        |
| 3.4      | Potenzielle Schwachpunkte bisheriger Begutachtungen                   | 753        |
| 3.5      | Tendenzen zu neuen Beurteilungsformen                                 | 754        |
| <b>4</b> | <b>Bestimmung der Qualität von Marktleistungen und Prozessen</b>      | <b>755</b> |
| 4.1      | Grundlagen                                                            | 755        |
| 4.2      | Entwicklung der Qualität von Marktleistungen                          | 755        |
| 4.2.1    | Weiterentwicklung der Qualität dank Informationstechnologien          | 755        |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.2 Weiterentwicklung der Qualität dank Wissen und Innovation | 755        |
| 4.3 Optimierung der Prozessqualität                             | 756        |
| 4.3.1 Qualitätsbezogene Kosten- und Nutzenermittlung            | 756        |
| 4.3.2 Prozessgestaltung                                         | 757        |
| 4.3.3 Prozessoptimierung                                        | 758        |
| <b>5 Zusammenfassung</b>                                        | <b>760</b> |
| <b>6 Literaturverzeichnis</b>                                   | <b>761</b> |

## **E4 Technologiemanagement**

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Der omnipräsente technologische Wandel</b>                     | <b>765</b> |
| <b>2 Was sind Technologien?</b>                                     | <b>768</b> |
| 2.1 Technologie und Technik                                         | 768        |
| 2.2 Produkt- und Prozesstechnologien                                | 769        |
| 2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien                | 770        |
| 2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien | 771        |
| 2.5 Technologie-Plattformen                                         | 771        |
| 2.6 Technologische Entwicklung                                      | 772        |
| 2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen                          | 776        |
| <b>3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements</b>            | <b>778</b> |
| <b>4 Technologie- und Innovationsmanagement</b>                     | <b>780</b> |
| <b>5 Aufgaben und Methoden</b>                                      | <b>782</b> |
| 5.1 Normative Ebene                                                 | 782        |
| 5.2 Strategische Ebene                                              | 784        |
| 5.2.1 Technologiestrategie                                          | 784        |
| 5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe                        | 784        |
| 5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe                      | 785        |
| 5.3 Operative Ebene                                                 | 787        |
| 5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten               | 787        |
| 5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»                                      | 787        |
| <b>6 Zusammenfassung</b>                                            | <b>790</b> |
| <b>7 Literaturverzeichnis</b>                                       | <b>791</b> |

## E5 Digitalisierung

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Einführung</b>                                                   | <b>795</b> |
| <b>2 Grundlegendes</b>                                                | <b>798</b> |
| 2.1 Zweck der Digitalisierung                                         | 798        |
| 2.2 Zeichen, Daten und Informationen                                  | 799        |
| 2.3 IT-Systeme                                                        | 799        |
| 2.3.1 Bausteine von IT-Systemen                                       | 799        |
| 2.3.2 Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme | 800        |
| <b>3 Digitalisierungsmanagement</b>                                   | <b>803</b> |
| 3.1 Aktuelle Themenstellungen                                         | 803        |
| 3.2 Zielbildung im Funktionsbereich Digitalisierung                   | 804        |
| 3.3 Digitalisierungspolitik                                           | 805        |
| 3.4 Digitalisierungsstrategie                                         | 807        |
| 3.4.1 Funktion der Informationsstrategie                              | 807        |
| 3.4.2 Vorgaben der strategischen Planungseinheiten                    | 809        |
| 3.5 Operatives Management der Digitalisierung                         | 814        |
| 3.5.1 Digitalisierungsplanung                                         | 814        |
| 3.5.2 Digitalisierungsprojektplanung                                  | 815        |
| 3.6 Lenkungsgrößen der Digitalisierung                                | 815        |
| <b>4 Digitale Transformation</b>                                      | <b>817</b> |
| 4.1 Einführende Beispiele                                             | 817        |
| 4.2 Schlüsseltechnologien der Digitalisierung                         | 818        |
| 4.2.1 Internet und Internet of Things                                 | 819        |
| 4.2.2 Big Data                                                        | 820        |
| 4.2.3 Künstliche Intelligenz                                          | 822        |
| 4.2.4 Informationstechnologien                                        | 824        |
| <b>5 Konsequenzen für die Unternehmensführung</b>                     | <b>825</b> |
| 5.1 Geschäftsmodelle                                                  | 826        |
| 5.2 Industrie 4.0                                                     | 828        |
| 5.3 Künstliche Intelligenz                                            | 830        |
| <b>6 Zusammenfassung</b>                                              | <b>833</b> |
| <b>7 Literaturverzeichnis</b>                                         | <b>835</b> |

# F1 Management – normativ und strategisch

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Management – ein schillernder Begriff</b>                                  | <b>841</b> |
| <b>2 Unternehmungspolitik</b>                                                   | <b>843</b> |
| 2.1 Begriffsdefinition                                                          | 843        |
| 2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik                | 844        |
| 2.2.1 Umweltanalyse                                                             | 844        |
| 2.2.2 Unternehmungsanalyse                                                      | 845        |
| 2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements                                      | 847        |
| 2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren                                  | 848        |
| 2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik                                            | 849        |
| 2.3.1 Vision                                                                    | 849        |
| 2.3.2 Unternehmungsleitbild                                                     | 852        |
| 2.3.3 Funktionale Politiken                                                     | 855        |
| 2.4 Zusammenfassung                                                             | 858        |
| <b>3 Strategische Planung</b>                                                   | <b>859</b> |
| 3.1 Grundlegendes                                                               | 859        |
| 3.2 Segmentierung                                                               | 861        |
| 3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten | 861        |
| 3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten    | 863        |
| 3.3 Strategische Analysen                                                       | 867        |
| 3.3.1 Lebenszyklus                                                              | 867        |
| 3.3.2 Erfahrungskurve                                                           | 871        |
| 3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile                             | 874        |
| 3.3.4 Portfolioanalyse                                                          | 880        |
| 3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten                                   | 882        |
| 3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie                                    | 882        |
| 3.4.2 Grundstrategie                                                            | 886        |
| 3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten                     | 889        |
| 3.5 Wertschöpfungsstrategie                                                     | 890        |
| 3.6 Kritische Erfolgsfaktoren                                                   | 892        |
| 3.7 Funktionale Strategien                                                      | 894        |
| 3.8 Blaue Ozeane                                                                | 895        |
| 3.9 Zusammenfassung                                                             | 897        |
| <b>4 Operatives Management</b>                                                  | <b>899</b> |

## F2 Organisation

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Aufbauorganisation – Einführung</b>                          | <b>909</b> |
| <b>2 Grundfragen</b>                                              | <b>910</b> |
| 2.1 Der Organisationsbegriff                                      | 910        |
| 2.2 Die Funktionen der Organisation                               | 911        |
| 2.3 Ziele organisatorischer Gestaltung                            | 912        |
| <b>3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen</b>               | <b>914</b> |
| 3.1 Formale Elemente von Organisationen                           | 914        |
| 3.1.1 Aufgaben                                                    | 914        |
| 3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung                               | 915        |
| 3.1.3 Stellen                                                     | 915        |
| 3.2 Die Gestaltung der Primärstruktur                             | 918        |
| 3.2.1 Aufgabengliederung                                          | 918        |
| 3.2.2 Modelle der Kompetenzzuteilung (Strukturtypen)              | 922        |
| 3.3 Die Gestaltung der Sekundärstruktur                           | 929        |
| 3.3.1 Projektstrukturen                                           | 930        |
| 3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen                       | 935        |
| 3.4 Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur            | 936        |
| <b>4 Veränderung von Organisationsstrukturen</b>                  | <b>938</b> |
| 4.1 Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen       | 938        |
| 4.2 Probleme bei Reorganisationen                                 | 938        |
| 4.3 Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten                   | 942        |
| 4.3.1 Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes | 943        |
| 4.3.2 Informieren und Involvieren der Betroffenen                 | 943        |
| 4.3.3 Organisationsanalyse                                        | 944        |
| 4.3.4 Organisationsgestaltung                                     | 944        |
| 4.3.5 Implementieren der neuen Organisationsstruktur              | 945        |
| 4.3.6 Anlaufphase                                                 | 945        |
| 4.3.7 Erfolgskontrolle                                            | 946        |
| 4.3.8 Von der Reorganisation zum Change-Management                | 946        |
| <b>5 Neue Konzepte der Organisationsgestaltung</b>                | <b>948</b> |
| 5.1 Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte                     | 948        |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 5.2 Neue Organisationskonzepte                         | 949        |
| 5.2.1 Teamorganisation                                 | 949        |
| 5.2.2 Clusterorganisation                              | 950        |
| 5.2.3 Netzwerkorganisation                             | 951        |
| 5.2.4 Virtuelle Organisation                           | 952        |
| 5.2.5 Modulare Organisation                            | 953        |
| 5.2.6 Stundenglasorganisation                          | 954        |
| 5.2.7 Agile Organisation                               | 954        |
| 5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte            | 959        |
| <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> |