

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Themenstellung .....	1
1.2 Zum Begriff der Betriebswirtschaftslehre .....	6
1.3 Aufbau des Buches .....	7
1.4 Didaktik des Buches .....	7
1.5 Einführung in die Fallstudien .....	8
1.5.1 Fitness GmbH .....	8
1.5.2 Supercar AG .....	17
<b>2 Grundlagen .....</b>	<b>25</b>
2.1 Erste Perspektive: Unternehmensebene .....	25
2.1.1 Begriff des Unternehmens .....	25
2.1.2 Typologie der Unternehmen .....	28
2.1.3 Das ökonomische Prinzip .....	34
2.1.4 Weitere Beispiele zum ökonomischen Prinzip .....	36
2.1.5 Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre .....	39
2.1.6 Das volkswirtschaftliche Umfeld des Unternehmens .....	41
2.1.6.1 Das Unternehmen in der Marktwirtschaft .....	41
2.1.6.2 Wettbewerb und Selbstorganisation als Grundprinzip der Marktwirtschaft .....	42
2.2 Zweite Perspektive: Die Ebene der Individuen im Unternehmen .....	44
2.2.1 Individuelles Verhalten in Organisationen – die Sichtweise verschiedener Disziplinen .....	44
2.2.2 Erkenntnisse der Volkswirtschaftslehre .....	45
2.2.2.1 NIO und das Principal Agent Problem .....	45
2.2.2.2 Private und öffentliche Güter .....	62
2.2.2.3 Weitere volkswirtschaftliche Ansätze .....	66
2.2.3 Erkenntnisse der Politikwissenschaft .....	67
2.2.3.1 Politik und Politikwissenschaft .....	67
2.2.3.2 Zum Begriff der Macht .....	70
2.2.3.3 Herrschaft, Bürokratie, Interessen .....	75
2.2.3.4 Beispiel von Theorien der Macht: French/Raven .....	77
2.2.3.5 Beispiel von Macht und Politics: Machiavelli .....	81
2.2.3.6 Beispiele von Politics: Lehren aus der Kriegsführung .....	84

## *Inhaltsverzeichnis*

2.2.4	Die Ebene der einzelnen Akteure als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre .....	90
2.2.4.1	Macht, Politik, Politics im Unternehmen .....	90
2.2.4.2	Das Unternehmen als politische Koalition und das „Mülleimer“-Modell .....	91
2.2.4.3	Spiele in Unternehmen .....	99
2.2.4.4	Mikropolitik .....	104
2.2.5	Schlüsselkompetenzen und „Soft Skills“ .....	110
2.2.5.1	Schlüsselkompetenzen, „Soft Skills“ und Mikropolitik – Unterschiede und Gemeinsamkeiten .....	110
2.2.5.2	Schlüsselkompetenzen und „Soft Skills“: praktische Anwendungen .....	114
2.2.6	Steuerungsprozesse im Unternehmen .....	133
2.3	Dritte Perspektive: die Ethik- und Werteebene .....	137
2.3.1	Der Begriff der Ethik .....	137
2.3.2	Unternehmensethik .....	140
2.3.2.1	Ansätze der Unternehmensethik .....	140
2.3.2.2	Implementierung der Unternehmensethik .....	151
2.3.3	Individualethik .....	158
2.3.4	Whistleblowing .....	168
2.4	Fazit .....	173
3	<b>Unternehmenspraxis</b> .....	175
3.1	Grundfragen der Unternehmenspraxis .....	175
3.2	Unternehmensstrategie .....	176
3.2.1	Strategien und strategische Erfolgspositionen .....	176
3.2.2	Die Einbettung des strategischen Managements in eine „Management-Philosophie“ und eine Unternehmenskultur .....	183
3.2.3	Kritik am strategischen Management in der Praxis .....	193
3.2.4	Fallstudien zur Strategieentwicklung .....	201
3.2.4.1	Fitness GmbH .....	201
3.2.4.2	Supercar AG .....	205
3.3	Rechtsformen des Unternehmens .....	210
3.3.1	Überblick über die verschiedenen Rechtsformen .....	210
3.3.2	Die wichtigsten Rechtsformen .....	213
3.3.2.1	Einzelunternehmen .....	213
3.3.2.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG) .....	214
3.3.2.3	Kommanditgesellschaft (KG) .....	214
3.3.2.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	215
3.3.2.5	Aktiengesellschaft (AG) .....	217
3.3.3	Kriterien bei der Wahl der Rechtsform .....	219
3.3.4	Die Führung von Großunternehmen .....	229
3.3.4.1	Führungsorgane der Aktiengesellschaft .....	229
3.3.4.2	Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer .....	232

3.3.4.3	Kritische Betrachtung der Führung von Großunternehmen .....	236
3.3.5	Weitere Rechtsformen .....	240
3.3.5.1	Stille Gesellschaft .....	240
3.3.5.2	Genossenschaft .....	242
3.3.5.3	Stiftung .....	243
3.3.6	Mischformen .....	246
3.3.6.1	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	246
3.3.6.2	GmbH & Co. KG .....	247
3.3.6.3	Kapitalgesellschaft & Co. KG a.A. ....	249
3.3.7	Fallstudien zur Rechtsform .....	252
3.3.7.1	Sicherung der Nachfolge bei der Fitness GmbH .....	252
3.3.7.2	Der Einstieg des Landes NRW bei der Supercar AG .....	256
3.4	Unternehmensorganisation .....	260
3.4.1	Begriff und Grundlagen der Organisation .....	260
3.4.2	Aufbauorganisation .....	264
3.4.2.1	Grundfragen der Aufbauorganisation .....	264
3.4.2.2	Hilfsmittel der Aufbauorganisation .....	266
3.4.2.3	Kriterien zur Bestimmung der Aufbauorganisation .....	270
3.4.2.4	Konkrete Formen der Aufbauorganisation .....	273
3.4.2.5	Weitere Organisationsformen .....	281
3.4.2.6	Neuere und temporäre Organisationsformen .....	292
3.4.2.7	Hybride Organisationsformen .....	296
3.4.3	Ablauforganisation .....	301
3.4.4	Formale und informale Organisation .....	310
3.4.5	Organisatorische Veränderungen .....	315
3.4.5.1	Grundprobleme organisatorischer Veränderungen .....	315
3.4.5.2	Organisationsentwicklung (OE) .....	317
3.4.5.3	Business Reengineering .....	321
3.4.5.4	Kritik und Fazit .....	326
3.4.6	Fallstudien zur Organisation .....	330
3.4.6.1	Die (Re-)Integration der e-Fitness GmbH in die Fitness GmbH .....	330
3.4.6.2	Reorganisation im zweiten Anlauf - Supercar AG .....	334
3.5	Human Resources Management (HRM) .....	344
3.5.1	Einleitung .....	344
3.5.2	Personalbedarfsplanung .....	346
3.5.3	Personalbeschaffung .....	350
3.5.3.1	Bedeutung und Teilgebiete der Personalbeschaffung .....	350
3.5.3.2	Personalmarketing .....	352
3.5.3.3	Bewerberauswahl .....	354
3.5.3.4	Einstellung und Einführung .....	357
3.5.3.5	Personalbeschaffung aus der Perspektive des Individuums .....	357
3.5.3.6	Praktische Konsequenzen .....	358

## *Inhaltsverzeichnis*

3.5.4	Personaleinsatz .....	361
3.5.4.1	Zum Begriff Personaleinsatz .....	361
3.5.4.2	Arbeitsinhalt .....	363
3.5.4.3	Arbeitsplatz .....	367
3.5.4.4	Arbeitszeit .....	368
3.5.5	Personalführung .....	371
3.5.5.1	Führung und Führungsstile .....	371
3.5.5.2	Führungsmodelle: Management by Objectives (MbO) .....	382
3.5.5.3	Führung als Umgang mit Ambiguität .....	386
3.5.5.4	Führungsethik .....	389
3.5.6	Motivation .....	390
3.5.6.1	Bedeutung der Motivation .....	390
3.5.6.2	Motivationstheorien .....	392
3.5.6.3	Einige Konsequenzen für die Praxis .....	401
3.5.6.4	Führung und Motivation - warum funktionieren sie nicht? .....	403
3.5.7	Entgelt und andere materielle Leistungen .....	409
3.5.7.1	Formen von Entgelt und weiteren materiellen Leistungen .....	409
3.5.7.2	Motivationswirkungen materieller Anreize .....	416
3.5.7.3	Entgeltgerechtigkeit .....	419
3.5.8	Personalentwicklung .....	425
3.5.8.1	Formen der Personalentwicklung .....	425
3.5.8.2	Karriere- und Laufbahnenentwicklung .....	426
3.5.9	Personalfreisetzung .....	432
3.5.10	Fallstudien zum Personalmanagement .....	433
3.5.10.1	MbO in der Personalabteilung der Fitness GmbH .....	433
3.5.10.2	Personalentwicklung bei der Supercar AG - S-Int .....	437
3.6	Finanz- und Rechnungswesen, Controlling .....	441
3.6.1	Einleitung .....	441
3.6.2	Rechnungswesen .....	442
3.6.2.1	Externes Rechnungswesen .....	443
3.6.2.2	Die Internationalisierung des Rechnungswesens .....	449
3.6.2.3	Internes Rechnungswesen .....	453
3.6.3	Investition und Investitionsrechnung .....	454
3.6.4	Finanzierung .....	461
3.6.4.1	Alternativen der Finanzierung .....	461
3.6.4.2	Finanzplanung .....	465
3.6.5	Controlling .....	468
3.6.5.1	Begriff und Wesen des Controlling .....	468
3.6.5.2	Business Intelligence Systems .....	471
3.6.5.3	Basistechniken des Controlling .....	480
3.6.5.4	Operatives Controlling .....	494
3.6.5.5	Strategisches Controlling: Balanced Scorecard .....	500
3.6.5.6	Ethik im Controlling .....	509

3.6.6	Fallstudien zum Controlling .....	516
3.6.6.1	Einführung des Controlling bei der Fitness GmbH .....	516
3.6.6.2	Ein neues Informationssystem bei der Supercar AG .....	522
3.7	Beschaffung und Logistik .....	525
3.7.1	Begriffsbestimmung .....	525
3.7.2	Beschaffung .....	527
3.7.2.1	Grundsätzliche Fragen der Beschaffung .....	527
3.7.2.2	Operative Beschaffungsplanung .....	533
3.7.3	Logistik .....	537
3.7.4	Supply Chain Management (SCM) .....	539
3.8	Produktion .....	542
3.8.1	Begriff der Produktion .....	542
3.8.2	Grundsätzliche Produktionsentscheidungen .....	543
3.8.3	Operative Fertigungsplanung .....	548
3.9	Marketing / Absatz .....	556
3.9.1	Marketing als Unternehmensphilosophie .....	556
3.9.2	Ethik im Marketing .....	558
3.9.3	Der Markt als das wirtschaftlich relevante Umfeld der Unternehmung ..	559
3.9.4	Marketingstrategie .....	561
3.9.5	Marktsegmentierung .....	563
3.9.6	Die Marketing-Instrumente .....	566
3.9.6.1	Produkt- und Programmpolitik (Product) .....	566
3.9.6.2	Kontrahierungspolitik (Price) .....	572
3.9.6.3	Distributionspolitik (Place) .....	575
3.9.6.4	Kommunikationspolitik (Promotion) .....	578
3.9.6.5	Marketing-Mix .....	581
3.9.7	Fallstudien zur primären Wertschöpfungskette .....	583
3.9.7.1	Beschaffungsstrategie der Fitness Handels GmbH .....	583
3.9.7.2	Face Lifting des Supercar SC 242 .....	586
3.10	Fazit: Betriebswirtschaft als Koordinations- und Optimierungsaufgabe .....	589
<b>4</b>	<b>Konsequenzen und Schlussbemerkungen .....</b>	<b>591</b>
4.1	Die Ebene des Individuums .....	591
4.2	Die Ebene der Unternehmensführung .....	595
4.3	Die gesamtgesellschaftliche Ebene .....	595
Literaturverzeichnis .....	599	
Stichwortverzeichnis .....	629	