

Inhaltsübersicht

Teil 1 Unternehmen und Umwelt

Wirtschaft und Unternehmen	31
Typologie des Unternehmens	69
Unternehmensziele	107

Teil 2 Marketing

Grundlagen	125
Marktforschung	147
Produktpolitik	163
Distributionspolitik	179
Konditionenpolitik	203
Kommunikationspolitik	223
Marketing-Mix	245

Teil 3 Supply Management

Grundlagen	253
Beschaffungsplanung	263
Material- und Lagerplanung	283

Teil 4 Produktionsmanagement

Grundlagen	303
Produktionsprogrammplanung	317
Gestaltung der Produktionsprozesse	325
Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	339

Teil 5 Rechnungswesen

Grundlagen	361
Finanzielles Rechnungswesen	369
Betriebliches Rechnungswesen	423

Teil 6 Finanzierung

Grundlagen	445
Finanzmanagement	455
Beteiligungsfinanzierung	469
Innenfinanzierung	487
Kreditfinanzierung	495
Optimale Finanzierung	517

Teil 7 Investition und Unternehmensbewertung

Grundlagen	533
Investitionsrechenverfahren	545
Unternehmensbewertung	565

Teil 8 Personalmanagement

Grundlagen	587
Personalbedarfsermittlung	599
Personalbeschaffung	609
Personaleinsatz	621
Personalmotivation und -honorierung	631
Personalentwicklung	659
Personalfreistellung	667

Teil 9 Organisation

Grundlagen	677
Organisationsformen	699
Organisatorischer Wandel	727
Organisationstheorien	743

Teil 10 Management

Grundlagen	773
Managementfunktionen	785
Unternehmenskultur und Führungsstil	811
Strategisches Management	833

Teil 11 Teilgebiete des Managements

Projektmanagement	885
Risikomanagement	891
Wissensmanagement	903
Unternehmensethik	921

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	Unternehmen und Umwelt	
Kapitel 1: Wirtschaft und Unternehmen		31
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
Kapitel 2: Typologie des Unternehmens	69
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
Kapitel 3: Unternehmensziele	107
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 Zielmassstab	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

Teil 2	Marketing
Kapitel 1: Grundlagen	125
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
Kapitel 2: Marktforschung	147
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

Kapitel 3: Produktpolitik	163
3.1 Produktpolitische Entscheidungsfeld	163
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	165
3.1.2 Produktgestaltung	167
3.1.2.1 Produktnutzen	167
3.1.2.2 Kundendienst	169
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	170
3.3 Produktlebenszyklus	172
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	172
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	174
3.4 Produktentwicklung	175
3.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Produktpolitik	177
Kapitel 4: Distributionspolitik	179
4.1 Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	179
4.2 Absatzweg	181
4.2.1 Direkter und indirekter Absatz	181
4.2.2 Franchising	184
4.2.3 Weitere Charakterisierung des Absatzweges	185
4.3 Absatzorgane	187
4.3.1 Übersicht	187
4.3.2 Absatzorgane des Handels	189
4.3.2.1 Funktionen des Handels	189
4.3.2.2 Einzelhandel	191
4.3.2.3 Grosshandel	194
4.3.2.4 Konzentrations- und Kooperationsformen des Gross- und Einzelhandels	195
4.3.3 E-Commerce und seine Formen	196
4.3.4 Multi- und Omni-Channels	197
4.4 Logistische Distribution	199
4.5 Einfluss der Digitalisierung auf die Distributionspolitik	201
Kapitel 5: Konditionenpolitik	203
5.1 Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	203
5.2 Preispolitik	204
5.2.1 Preispolitisches Entscheidungsfeld	204
5.2.2 Preistheorie	205
5.2.3 Praxisorientierte Preisbestimmung	209
5.2.3.1 Kostenorientierte Preisbestimmung	209
5.2.3.2 Gewinnorientierte Preisbestimmung	210
5.2.3.3 Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip)	212
5.2.3.4 Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	213
5.2.4 Preispolitische Strategien	214
5.2.4.1 Überblick über preispolitische Strategien	214
5.2.4.2 Formen der Preisdifferenzierung	215
5.2.3 Preisgestaltung im Produkt-Mix	219
5.3 Rabattpolitik	220
5.4 Einfluss der Digitalisierung auf die Konditionenpolitik	221

Kapitel 6: Kommunikationspolitik 223

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

Kapitel 7: Marketing-Mix 245

7.1 Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix 245

7.2 Bestimmung des optimalen Marketing-Mix 247

Weiterführende Literatur zu Teil 2 248

Teil 3	Supply Management
---------------	--------------------------

Kapitel 1: Grundlagen 253

1.1 Abgrenzung des Supply Managements 253

1.2 Problemlösungsprozess des Supply Managements 255

1.3 Ziele des Supply Managements 259

Kapitel 2: Beschaffungsplanung 263

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
- Kapitel 3: Material- und Lagerplanung 283**
 - 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

Teil 4	Produktionsmanagement
---------------	------------------------------

- Kapitel 1: Grundlagen 303**
 - 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
- Kapitel 2: Produktionsprogrammplanung 317**
 - 2.1 Produktions- und Absatzprogramm 317
 - 2.2 Festlegung der Periodenmenge 318
 - 2.3 Ermittlung der optimalen Losgrösse 321

Kapitel 3: Gestaltung der Produktionsprozesse 325

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

Kapitel 4: Produktionsplanung und -steuerung (PPS) 339

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

Teil 5	Rechnungswesen
---------------	-----------------------

Kapitel 1: Grundlagen 361

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

Kapitel 2: Finanzielles Rechnungswesen 369

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

Kapitel 3: Betriebliches Rechnungswesen 423

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

Teil 6	Finanzierung
---------------	---------------------

- Kapitel 1: Grundlagen 445**
 - 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
- Kapitel 2: Finanzmanagement 455**
 - 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
- Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung 469**
 - 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
- Kapitel 4: Innenfinanzierung 487**
 - 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

Kapitel 5: Kreditfinanzierung	495
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 (Kassaoobligationen)	506
5.4 Langfristiges Fremdkapital	506
5.4.1 Hypothekardarlehen	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
Kapitel 6: Optimale Finanzierung	517
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 Finanzierungskriterien	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

Teil 7	Investition und Unternehmensbewertung
Kapitel 1: Grundlagen	533
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
Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren	545
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
Kapitel 3: Unternehmensbewertung	565
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	
Kapitel 1: Grundlagen		587
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
Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung		599
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
Kapitel 3: Personalbeschaffung		609
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
Kapitel 4: Personaleinsatz		621
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
Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung		631
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

Kapitel 6: Personalentwicklung 659

6.1 Einleitung 659

6.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung) 660

6.3 Aus- und Weiterbildung 662

6.4 Coaching 664

Kapitel 7: Personalfreistellung 667

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

Teil 9	Organisation
---------------	---------------------

Kapitel 1: Grundlagen 677

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

Kapitel 2: Organisationsformen 699

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

Kapitel 3: Organisatorischer Wandel 727

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

Kapitel 4: Organisationstheorien

743

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

Teil 10	Management
---------	------------

Kapitel 1: Grundlagen

773

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

Kapitel 2: Managementfunktionen 785

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

Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil 811

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

Kapitel 4: Strategisches Management 833

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

Teil 11	Teilgebiete des Managements
Kapitel 1: Projektmanagement 885	
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	
Kapitel 2: Risikomanagement 891	
2.1	Risiko und Risikomanagement 891
2.2	Prozess des Risikomanagements 893
2.3	Gestaltung des Risikomanagementsystems 897
Weiterführende Literatur zu Kapitel 2 901	

Kapitel 3: Wissensmanagement 903

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 Wissenskapitals 916

 3.6.1 Wissenskapital 916

 3.6.2 Ansätze zum Management des Wissenskapitals 917

Weiterführende Literatur zu Kapitel 3 919

Kapitel 4: Unternehmensethik 921

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

Literaturverzeichnis 939

Stichwortverzeichnis 949

Der Autor 981