

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Unternehmen und Umwelt

<b>1</b>	<b>Wirtschaft und Unternehmen</b> .....	3
1.1	<b>Wirtschaft und ihre Elemente</b> .....	4
1.1.1	Bedürfnisse, Bedarf, Wirtschaft.....	4
1.1.2	Wirtschaftsgüter.....	4
1.1.3	Wirtschaftseinheiten.....	6
1.2	<b>Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	7
1.2.1	Managementorientierte Merkmale des Unternehmens.....	7
1.2.2	Betrieblicher Umsatzprozess.....	8
1.2.3	Steuerung der Problemlösungsprozesse.....	9
1.2.4	Erfassung, Darstellung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses.....	11
1.2.5	Umwelt des Unternehmens.....	12
1.3	<b>Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft</b> .....	16
1.3.1	Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre.....	16
1.3.2	Einteilung der Betriebswirtschaftslehre.....	18
<b>2</b>	<b>Typologie des Unternehmens</b> .....	21
2.1	<b>Gewinnorientierung</b> .....	22
2.2	<b>Branche</b> .....	22
2.3	<b>Größe</b> .....	22
2.4	<b>Technisch-ökonomische Struktur</b> .....	25
2.5	<b>Rechtsform</b> .....	26
2.5.1	Bedeutung der Rechtsform.....	26
2.5.2	Einzelunternehmen.....	26
2.5.3	Gesellschaftsformen.....	27
2.5.4	Mitbestimmung und Rechtsform.....	31
2.6	<b>Unternehmensverbindungen</b> .....	32
2.6.1	Ziele von Unternehmensverbindungen.....	32
2.6.2	Merkmale von Unternehmensverbindungen.....	33
2.6.3	Formen von Unternehmensverbindungen.....	34
2.6.4	Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen.....	37
2.7	<b>Lebenszyklus des Unternehmens</b> .....	37
2.8	<b>Standort des Unternehmens</b> .....	38
2.8.1	Grad der geografischen Ausbreitung.....	38
2.8.2	Standortanalyse.....	39
2.9	<b>Zusammenfassung</b> .....	41
<b>3</b>	<b>Unternehmensziele</b> .....	43
3.1	<b>Zielbildung</b> .....	44
3.2	<b>Zielinhalt</b> .....	44
3.2.1	Sachziele.....	44
3.2.2	Formalziele (Erfolgsziele).....	46
3.2.3	Zusammenfassung.....	47
3.3	<b>Dimensionen der Ziele</b> .....	47
3.3.1	Zielausmaß und Zielmaßstab.....	47
3.3.2	Zeitlicher Bezug der Ziele.....	48
3.3.3	Organisatorischer Bezug der Ziele.....	48
3.4	<b>Zielbeziehungen</b> .....	48
3.4.1	Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen.....	49
3.4.2	Haupt- und Nebenziele.....	49
3.4.3	Ober-, Zwischen- und Unterziele.....	49

## II Marketing

<b>4</b>	<b>Grundlagen des Marketings</b>	.53
4.1	Marketing als Denkhaltung	.54
4.2	Marketing als unternehmerische Aufgabe	.55
4.2.1	Problemlösungsprozess des Marketings	.55
4.2.2	Marketingmanagement	.57
4.3	Vom Relationship Marketing zum Customer Relationship Management (CRM)	.57
4.4	Markt	.58
4.4.1	Merkmale des Marktes	.58
4.4.2	Marktpartner	.59
4.4.3	Konsumentenverhalten	.59
4.4.4	Marktsegmentierung	.61
4.4.5	Marktgrößen	.62
4.5	Anwendungsbereiche des Marketings	.67
<b>5</b>	<b>Marktforschung</b>	.69
5.1	Bedeutung der Marktforschung	.70
5.2	Methoden der Marktforschung	.71
5.2.1	Datenquellen	.71
5.2.2	Erhebungstechniken	.72
5.2.3	Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	.76
5.2.4	Anforderungen an Marktforschungsmethoden	.77
5.3	Absatzprognosen	.78
5.3.1	Überblick	.78
5.3.2	Absatzprognosemethoden	.78
5.4	Ablauf und Steuerung der Marktforschung	.80
<b>6</b>	<b>Produktpolitik</b>	.81
6.1	Produktpolitisches Entscheidungsfeld	.82
6.1.1	Gestaltung des Absatzprogrammes	.82
6.1.2	Produktgestaltung	.83
6.2	Produktpolitische Möglichkeiten	.85
6.3	Produktlebenszyklus	.86
6.3.1	Modell des Produktlebenszyklus	.86
6.3.2	Beurteilung des Modells des Produktlebenszyklus	.86
6.4	Produktentwicklung	.87
<b>7</b>	<b>Distributionspolitik</b>	.89
7.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	.90
7.2	Absatzweg	.90
7.2.1	Direkter und indirekter Absatz	.90
7.2.2	Franchising	.92
7.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	.92
7.3	Absatzorgane	.94
7.3.1	Übersicht	.94
7.3.2	Absatzorgane des Handels	.94
7.3.3	Zusammenfassung	.98
7.4	Logistische Distribution	.98
7.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	.98
7.4.2	Ziel der logistischen Distribution	.99
7.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	.99
<b>8</b>	<b>Konditionenpolitik</b>	.101
8.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	.102
8.2	Preispolitik	.102
8.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	.102

8.2.2	Preistheorie	102
8.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	110
8.2.4	Preispolitische Strategien	113
8.2.5	Preisgestaltung im Produktmix	115
8.3	<b>Rabattpolitik</b>	117
<b>9</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	119
9.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	120
9.2	<b>Public Relations</b>	120
9.3	<b>Werbung</b>	121
9.3.1	Funktionen der Werbung	121
9.3.2	Werbekonzept	121
9.3.3	Werbeerfolgskontrolle	126
9.4	<b>Verkaufsförderung</b>	126
9.5	<b>Persönlicher Verkauf</b>	127
9.6	<b>Sponsoring, Product Placement und Testimonial</b>	129
9.6.1	Sponsoring	129
9.6.2	Product Placement	129
9.6.3	Testimonial	130
<b>10</b>	<b>Marketingmix</b>	131
10.1	Bedeutung und Probleme des Marketingmix	132
10.2	Bestimmung des optimalen Marketingmix	132
10.2.1	Heuristische Problemlösung	132
10.2.2	Analytische Problemlösung	133
	<b>Literaturhinweise</b>	135

### III Supply-Management

<b>11</b>	<b>Grundlagen des Supply-Managements</b>	139
11.1	Abgrenzung des Supply-Managements	140
11.2	Problemlösungsprozess des Supply-Managements	140
11.3	Ziele des Supply-Managements	142
<b>12</b>	<b>Beschaffungsplanung</b>	145
12.1	Aufgaben der Beschaffungsplanung	146
12.2	Strategisches Einkaufsportfolio	146
12.3	Beschaffungsstrategien	146
12.3.1	Beschaffungsmarktforschung	146
12.3.2	Beschaffungsweg und Beschaffungsorgane	148
12.3.3	Beschaffungskonditionen	149
12.3.4	Beschaffungsprinzipien	149
12.4	<b>Ermittlung des Materialbedarfs</b>	151
12.4.1	Netto- und Brutto-Bedarfermittlung	151
12.4.2	Verbrauchsgebundene Bedarfsermittlung	151
12.4.3	Programmgebundene Bedarfsermittlung	152
12.4.4	Zeitliche Verteilung der Materialbedarfe	153
<b>13</b>	<b>Material- und Lagerplanung</b>	155
13.1	<b>Materialbedarfsplanung</b>	156
13.1.1	ABC-Analyse	156
13.1.2	XYZ-Analyse	158
13.1.3	Kombination der ABC-Analyse und XYZ-Analyse	158
13.2	<b>Bestellmengenplanung</b>	159
13.2.1	Entscheidungstatbestände	159
13.2.2	Ermittlung der optimalen Bestellmenge	160

13.2.3	Lagerplanung .....	161
13.3	<b>Supply-Chain-Management</b> .....	161
	<b>Literaturhinweise</b> .....	164

## IV Produktionsmanagement

<b>14</b>	<b>Grundlagen des Produktionsmanagements</b> .....	167
14.1	Begriffe des Produktionsmanagements .....	168
14.2	Problemlösungsprozess der Produktion .....	168
14.3	<b>Ziele der Produktion</b> .....	169
14.3.1	Ziele für die Bereitstellung .....	169
14.3.2	Ziele bezüglich der Zeit (Time-based Management) .....	169
14.3.3	Ökologische Ziele .....	170
14.4	<b>Aufgaben der Produktion</b> .....	170
14.4.1	Make-or-Buy-Entscheidung (Outsourcing) .....	170
14.4.2	Produktentwicklung und Konstruktion (Product Engineering).....	171
14.4.3	Produktionsplanung und -steuerung .....	172
14.4.4	Qualitätssicherung .....	172
14.4.5	Manufacturing Engineering (Arbeitsvorbereitung) .....	173
14.4.6	Instandhaltung.....	173
<b>15</b>	<b>Produktionsprogrammplanung</b> .....	175
15.1	Produktions- und Absatzprogramm .....	176
15.2	Festlegung der Periodenmenge .....	176
15.3	Ermittlung der optimalen Losgröße .....	177
<b>16</b>	<b>Gestaltung der Produktionsprozesse</b> .....	179
16.1	Festlegung des Fertigungstyps .....	180
16.2	<b>Organisationstypen der Fertigung</b> .....	181
16.2.1	Werkstattprinzip .....	181
16.2.2	Fließprinzip .....	182
16.2.3	Gruppenfertigung (Teilautonome Arbeitsgruppen).....	184
16.2.4	Zusammenfassung .....	185
<b>17</b>	<b>Produktionsplanung und -steuerung (PPS)</b> .....	187
17.1	<b>Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung (PPS)</b> .....	188
17.1.1	Aufbau und Ablauf .....	188
17.1.2	Computer Integrated Manufacturing (CIM).....	189
17.2	<b>Produktionssteuerungskonzeptionen</b> .....	189
17.2.1	Manufacturing Resource Planning (MRP II).....	189
17.2.2	Weitere Produktionssteuerungskonzeptionen.....	190
17.3	<b>Terminierung des Fertigungsablaufs mithilfe von Netzplänen</b> .....	192
17.3.1	Netzplantechnik .....	192
17.3.2	Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen .....	193
17.3.3	Zeitplanung mit Netzplan.....	194
	<b>Literaturhinweise</b> .....	196

## V Rechnungswesen

<b>18</b>	<b>Grundlagen des betrieblichen Rechnungswesens</b> .....	199
18.1	Begriff und Zweck des betrieblichen Rechnungswesens .....	200
18.2	Struktur des betrieblichen Rechnungswesens .....	201
18.3	Grundzüge der Finanzbuchhaltung .....	202
18.4	Größen des betrieblichen Rechnungswesens .....	203

<b>19</b>	<b>Rechnungslegung nach HGB</b> .....	205
19.1	<b>Jahresabschluss</b> .....	206
19.1.1	Grundlagen und Zweck des Jahresabschlusses .....	206
19.1.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung .....	206
19.1.3	Bilanz .....	210
19.1.4	Gewinn- und Verlustrechnung .....	217
19.1.5	Anhang und Lagebericht .....	217
19.2	<b>Konzernabschluss</b> .....	220
19.2.1	Grundlagen des Konzernabschlusses .....	220
19.2.2	Aufgaben des Konzernabschlusses .....	221
19.2.3	Konsolidierungsmethoden und -maßnahmen .....	221
19.2.4	Instrumente des Konzernabschlusses .....	222
<b>20</b>	<b>Rechnungslegung nach IFRS</b> .....	225
20.1	<b>Internationalisierung der Rechnungslegung in Deutschland</b> .....	226
20.2	<b>Zielsetzungen und Grundsätze der International Financial Reporting Standards (IFRS)</b> .....	227
20.2.1	Aufbau der IFRS-Rechnungslegung .....	227
20.2.2	IFRS-Rahmenkonzept .....	228
20.3	<b>Aufbau und Inhalt der Rechenwerke nach IFRS</b> .....	230
20.4	<b>Allgemeine Ansatz- und Bewertungsregeln</b> .....	232
20.4.1	Ansatz von Vermögenswerten .....	232
20.4.2	Ansatz von Schulden .....	233
20.4.3	Allgemeine Bewertungsmaßstäbe der IFRS .....	233
20.5	<b>Bilanzierung ausgewählter Posten</b> .....	235
20.5.1	Sachanlagevermögen .....	235
20.5.2	Vorräte .....	238
20.5.3	Fertigungsaufträge .....	239
20.5.4	Finanzinstrumente .....	241
20.5.5	Immaterielle Vermögenswerte .....	244
20.5.6	Rückstellungen .....	246
20.5.7	Leistungen an Arbeitnehmer .....	247
20.5.8	Unternehmenszusammenschlüsse .....	250
20.6	<b>Künftige Entwicklung der IFRS-Rechnungslegung</b> .....	252
<b>21</b>	<b>Internes Rechnungswesen</b> .....	253
21.1	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b> .....	254
21.1.1	Aufgaben und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung .....	254
21.1.2	Kosteneinflussfaktoren .....	255
21.1.3	Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung .....	256
21.1.4	Kostenrechnungssysteme .....	263
21.2	<b>Controlling</b> .....	268
21.2.1	Controllingkonzeptionen .....	268
21.2.2	Aufgaben des Controllings .....	269
	<b>Literaturhinweise</b> .....	271
<b>VI</b>	<b>Finanzierung</b>	
<b>22</b>	<b>Grundlagen der Finanzierung</b> .....	275
22.1	<b>Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe</b> .....	276
22.1.1	Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozess als Ausgangspunkt .....	276
22.1.2	Kapital und Vermögen .....	276
22.1.3	Finanzierung und Investition .....	276
22.1.4	Zusammenhänge .....	277
22.2	<b>Systematisierung der Finanzierung</b> .....	277
22.3	<b>Problemlösungsprozess der Finanzierung</b> .....	278
22.4	<b>Corporate Governance</b> .....	280

<b>23</b>	<b>Finanzplanung und Finanzkontrolle</b> .....	281
23.1	<b>Finanzplanung</b> .....	282
23.1.1	Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung .....	282
23.1.2	Kapitalbedarfsrechnung .....	282
23.1.3	Finanzpläne .....	282
23.2	<b>Finanzkontrolle</b> .....	284
23.2.1	Aufgaben der Finanzkontrolle .....	284
23.2.2	Statische Finanzkontrolle .....	285
23.2.3	Dynamische Finanzkontrolle .....	288
23.3	<b>Budgetierung</b> .....	288
<b>24</b>	<b>Beteiligungsfinanzierung</b> .....	291
24.1	<b>Einleitung</b> .....	292
24.2	<b>Aktienkapital</b> .....	292
24.2.1	Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft .....	292
24.2.2	Ausgestaltung der Aktien .....	292
24.3	<b>Going Public</b> .....	294
24.3.1	Begriff und Gründe .....	294
24.3.2	Voraussetzungen für ein Going Public .....	294
24.3.3	Planung und Durchführung eines Going Public .....	295
24.3.4	Probleme und Gefahren eines Going Public .....	295
24.3.5	Going Private .....	296
24.4	<b>Kapitalerhöhung</b> .....	297
24.4.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung .....	297
24.4.2	Arten der Kapitalerhöhung .....	297
24.4.3	Emissionsparameter .....	297
24.4.4	Bezugsrechte .....	298
24.4.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln .....	299
24.4.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung .....	299
24.5	<b>Emission von Genussscheinen</b> .....	300
<b>25</b>	<b>Innenfinanzierung</b> .....	303
25.1	<b>Selbstfinanzierung</b> .....	304
25.1.1	Motive der Selbstfinanzierung .....	304
25.1.2	Formen der Selbstfinanzierung .....	304
25.1.3	Dividendenpolitik .....	304
25.2	<b>Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten</b> .....	305
25.3	<b>Finanzierung aus Rückstellungswerten</b> .....	307
25.4	<b>Finanzierung aus Vermögensumschichtungen</b> .....	309
<b>26</b>	<b>Fremdfinanzierung</b> .....	311
26.1	<b>Einleitung</b> .....	312
26.2	<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b> .....	312
26.2.1	Lieferantenkredit .....	312
26.2.2	Kundenkredit .....	312
26.2.3	Bankkredit .....	313
26.2.4	Factoring .....	314
26.2.5	Forfaitierung .....	314
26.3	<b>Langfristiges Fremdkapital</b> .....	315
26.3.1	Langfristige Kredite .....	315
26.3.2	Hypothekendarlehen .....	316
26.3.3	Schuldscheindarlehen .....	316
26.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen) .....	317
26.4	<b>Leasing</b> .....	319
26.4.1	Begriff und Arten des Leasing .....	319
26.4.2	Leasingverträge und steuerliche Behandlung von Leasinggegenständen .....	321
26.4.3	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing .....	321

<b>27</b>	<b>Optimierung der Unternehmensfinanzierung</b> .....	323
27.1	<b>Kriterien der Kapitalstruktur</b> .....	324
27.2	<b>Ausrichtung auf die Rentabilität</b> .....	324
27.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur .....	324
27.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten .....	325
27.3	<b>Ausrichtung auf die Liquidität</b> .....	327
27.3.1	Liquidität und Solvenz .....	327
27.3.2	Finanzierungsregeln .....	328
27.4	<b>Weitere Finanzierungskriterien</b> .....	328
27.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung .....	328
27.4.2	Unabhängigkeit .....	329
27.4.3	Zusammenfassung .....	329
	<b>Literaturhinweise</b> .....	330
<b>VII</b>	<b>Investition und Unternehmensbewertung</b>	
<b>28</b>	<b>Grundlagen der Investition und Unternehmensbewertung</b> .....	333
28.1	<b>Investition</b> .....	334
28.1.1	Investition im weiteren und engeren Sinne .....	334
28.1.2	Arten von Investitionen .....	334
28.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen .....	334
28.2	<b>Problemlösungsprozess der Investition</b> .....	335
28.3	<b>Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses</b> .....	336
28.3.1	Investitionsplanung .....	336
28.3.2	Investitionsentscheidung .....	338
28.3.3	Realisierung von Investitionen .....	339
28.3.4	Investitionskontrolle .....	339
<b>29</b>	<b>Investitionsrechnung</b> .....	341
29.1	<b>Überblick über die Verfahren</b> .....	342
29.2	<b>Statische Verfahren</b> .....	342
29.2.1	Kostenvergleichsrechnung .....	342
29.2.2	Gewinnvergleichsrechnung .....	344
29.2.3	Rentabilitätsrechnung .....	346
29.2.4	Amortisationsrechnung .....	346
29.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren .....	347
29.3	<b>Dynamische Verfahren</b> .....	348
29.3.1	Barwertberechnung .....	348
29.3.2	Kapitalwertmethode (Net-Present-Value-Methode) .....	350
29.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal-Rate-of-Return-Methode) .....	351
29.3.4	Annuitätenmethode .....	351
29.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren .....	352
29.3.6	Praktische Anwendung von Investitionsrechenverfahren .....	353
<b>30</b>	<b>Unternehmensbewertung</b> .....	355
30.1	<b>Hintergrund der Unternehmensbewertung</b> .....	356
30.2	<b>Einzelbewertungsverfahren</b> .....	357
30.2.1	Liquidationswertermittlung .....	357
30.2.2	Substanzwertmethode .....	358
30.3	<b>Gesamtbewertungsverfahren</b> .....	358
30.3.1	Ertragswert .....	358
30.3.2	Discounted-Cashflow-Methode .....	359
30.3.3	Economic Value Added .....	362
30.3.4	Cashflow Return On Investment .....	362
30.3.5	Marktorientierte Unternehmensbewertung .....	363
30.4	<b>Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung</b> .....	364
	<b>Literaturhinweise</b> .....	366

## VIII Personalmanagement

<b>31</b>	<b>Grundlagen des Personalmanagements</b> .....	369
31.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens .....	370
31.2	Menschenbilder .....	370
31.2.1	Theorie X und Y .....	370
31.2.2	Scientific Management .....	371
31.2.3	Human-Relations-Bewegung .....	372
31.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie) .....	373
31.3	<b>Aufgaben des Personalmanagements</b> .....	374
31.3.1	Problemlösungsprozess im Personalbereich .....	374
31.3.2	Entwicklung des Personalmanagements .....	377
<b>32</b>	<b>Personalbedarfsermittlung</b> .....	379
32.1	<b>Grundlagen der Personalbedarfsermittlung</b> .....	380
32.2	<b>Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs</b> .....	380
32.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung .....	380
32.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung .....	383
32.3	<b>Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs</b> .....	383
32.3.1	Arbeitsanalyse .....	383
32.3.2	Stellenbeschreibung .....	384
32.3.3	Anforderungsprofile .....	386
<b>33</b>	<b>Personalbeschaffung</b> .....	387
33.1	<b>Aufgaben und Ziele</b> .....	388
33.2	<b>Personalwerbung</b> .....	388
33.3	<b>Personalauswahl</b> .....	389
33.3.1	Beurteilungsverfahren .....	389
33.3.2	Auswahlmethoden .....	390
<b>34</b>	<b>Personaleinsatz</b> .....	393
34.1	<b>Aufgaben und Ziele</b> .....	394
34.2	<b>Personaleinführung und Personaleinarbeitung</b> .....	394
34.3	<b>Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen</b> .....	394
34.4	<b>Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen</b> .....	395
34.4.1	Arbeitsteilung .....	395
34.4.2	Arbeitsplatzgestaltung .....	396
34.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung .....	397
<b>35</b>	<b>Personalmotivation und -honorierung</b> .....	399
35.1	<b>Aufgaben und Ziele</b> .....	400
35.2	<b>Motivationstheorien</b> .....	400
35.2.1	Motivation und Motivationsprozess .....	400
35.2.2	Inhaltstheorien .....	401
35.2.3	Prozesstheorien .....	404
35.3	<b>Monetäre Anreize</b> .....	406
35.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit .....	406
35.3.2	Arbeitsbewertung .....	407
35.3.3	Leistungsbewertung .....	411
35.3.4	Traditionelle Lohnformen .....	411
35.3.5	Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung .....	414
35.3.6	Betriebliche Sozialleistungen .....	415
35.3.7	Betriebliches Vorschlagswesen .....	416
35.4	<b>Nichtmonetäre Anreize</b> .....	417
<b>36</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	419
36.1	<b>Aufgaben und Bedeutung</b> .....	420
36.2	<b>Laufbahnplanung (Karriereplanung)</b> .....	420



36.3	<b>Personalaus- und -weiterbildung</b> .....	421
36.4	<b>Coaching</b> .....	422
<b>37</b>	<b>Personalfreistellung</b> .....	425
37.1	<b>Funktion und Ursachen der Personalfreistellung</b> .....	426
37.2	<b>Personalfreistellungsmaßnahmen</b> .....	426
37.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse .....	427
37.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses .....	427
	<b>Literaturhinweise</b> .....	429
<b>IX</b>	<b>Organisation</b>	
<b>38</b>	<b>Grundlagen der Organisation</b> .....	433
38.1	<b>Organisieren und Arbeitsteilung</b> .....	434
38.1.1	Organisation als Managementaufgabe .....	434
38.1.2	Begriff Organisation .....	434
38.1.3	Formale und informale Organisation .....	434
38.1.4	Problemlösungsprozess der Organisation .....	435
38.2	<b>Formale Elemente der Organisation</b> .....	436
38.2.1	Aufgabe .....	436
38.2.2	Stelle .....	436
38.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung .....	437
38.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen .....	438
38.3	<b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> .....	438
38.3.1	Aufbauorganisation .....	438
38.3.2	Ablauforganisation .....	441
38.3.3	Zusammenfassung .....	442
38.4	<b>Organisatorische Regelungen</b> .....	442
38.4.1	Organisationsinstrumente .....	442
38.4.2	Organisationsgrad .....	444
<b>39</b>	<b>Organisationstheoretische Ansätze</b> .....	447
39.1	<b>Scientific Management</b> .....	448
39.2	<b>Administrative Ansätze</b> .....	448
39.3	<b>Human-Relations-Ansatz</b> .....	449
39.4	<b>Situativer Ansatz (Contingency Approach)</b> .....	449
39.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze .....	449
39.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable .....	450
39.4.3	Technologie als Situationsvariable .....	453
39.5	<b>Institutionenökonomische Ansätze</b> .....	455
39.5.1	Entwicklung und Annahmen der institutionenökonomischen Ansätze .....	455
39.5.2	Zentrale Aussagen der institutionenökonomischen Ansätze .....	455
39.5.3	Kritische Würdigung der institutionenökonomischen Ansätze .....	456
39.5.4	Bedeutung der institutionenökonomischen Ansätze für die Organisationstheorie .....	456
<b>40</b>	<b>Organisationsformen</b> .....	459
40.1	<b>Strukturierungsprinzipien</b> .....	460
40.1.1	Prinzipien der Stellenbildung .....	460
40.1.2	Leitungsprinzipien .....	461
40.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen .....	463
40.2	<b>Organisationsformen in der Praxis</b> .....	463
40.2.1	Funktionale Organisation .....	463
40.2.2	Spartenorganisation .....	464
40.2.3	Managementholding .....	466
40.2.4	Matrixorganisation .....	468
40.2.5	Netzwerkorganisation und virtuelle Organisationen .....	469
40.2.6	Projektorganisation .....	471

40.2.7 Teamorganisation ..... 472

40.3 **Zusammenfassung** ..... 475

**41 Organisation als geplanter organisatorischer Wandel** ..... 477

41.1 **Grundlegende Konzepte** ..... 478

41.2 **Grundmodell der organisatorischen Gestaltung** ..... 478

41.2.1 Phasenschema organisatorischen Wandels ..... 478

41.2.2 Erkennen des Organisationsproblems ..... 478

41.2.3 Initiierung und Förderung der Reorganisation ..... 478

41.2.4 Planung der Reorganisation ..... 478

41.2.5 Einführung der gewählten Organisationslösung ..... 479

41.2.6 Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung ..... 479

41.3 **Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel** ..... 479

41.4 **Organisationsentwicklung** ..... 480

41.4.1 Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel ..... 480

41.4.2 Prozess der Organisationsänderung ..... 483

41.5 **Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung** ..... 484

**Literaturhinweise** ..... 485

**X Management**

**42 Grundlagen des Managements** ..... 489

42.1 **Was heißt Management?** ..... 490

42.1.1 Unternehmens- und Führungsgrundsätze ..... 490

42.1.2 Managementtechniken ..... 490

42.1.3 Integrierte Managementmodelle ..... 490

42.2 **Zürcher Managementansatz** ..... 490

42.3 **Neues St. Galler Managementmodell** ..... 494

42.4 **Lean Management** ..... 496

42.5 **Total Quality Management (TQM)** ..... 496

**43 Managementfunktionen** ..... 499

43.1 **Planung** ..... 500

43.1.1 Merkmale der Planung ..... 500

43.1.2 Planungskonzept ..... 501

43.2 **Entscheidung** ..... 503

43.2.1 Merkmale der Entscheidung ..... 503

43.2.2 Arten von Entscheidungen ..... 503

43.2.3 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risikosituationen ..... 504

43.3 **Aufgabenübertragung** ..... 504

43.3.1 Merkmale der Aufgabenübertragung ..... 504

43.3.2 Autorität und Macht ..... 506

43.4 **Kontrolle** ..... 508

43.4.1 Merkmale der Kontrolle ..... 508

43.4.2 Controlling ..... 509

**44 Unternehmenskultur und Führungsstil** ..... 511

44.1 **Unternehmenskultur** ..... 512

44.1.1 Merkmale der Unternehmenskultur ..... 512

44.1.2 Kulturtypen ..... 512

44.1.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen ..... 513

44.1.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur ..... 514

44.1.5 Interkulturelles Management ..... 515

44.2 **Führungsstil** ..... 516

44.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	516
44.2.2	Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake und Mouton	518
<b>45</b>	<b>Strategisches Management</b>	<b>521</b>
45.1	<b>Ziele und Aufgaben des strategischen Managements</b>	<b>522</b>
45.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	522
45.1.2	Strategischer Problemlösungsprozess	523
45.2	<b>Analyse der Ausgangslage</b>	<b>525</b>
45.2.1	Umweltanalyse	526
45.2.2	Unternehmensanalyse	529
45.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	531
45.2.4	Analyseinstrumente	533
45.3	<b>Unternehmensleitbild und Corporate Governance</b>	<b>539</b>
45.3.1	Unternehmensleitbild	539
45.3.2	Corporate Governance	540
45.4	<b>Unternehmensstrategien</b>	<b>542</b>
45.4.1	Strategieentwicklung	542
45.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	546
45.4.3	Balanced Scorecard	548
45.5	<b>Strategische Erfolgsfaktoren</b>	<b>550</b>
<b>46</b>	<b>Wissensmanagement</b>	<b>551</b>
46.1	<b>Wissen und Wissensmanagement</b>	<b>552</b>
46.2	<b>Wissensmerkmale</b>	<b>552</b>
46.2.1	Wissensqualität	552
46.2.2	Implizites vs. explizites Wissen	552
46.2.3	Individuelles vs. kollektives Wissen	554
46.3	<b>Wissensmanagement und organisationales Lernen</b>	<b>554</b>
46.4	<b>Wissensziele und -strategien</b>	<b>555</b>
46.4.1	Wissensziele	555
46.4.2	Wissensstrategien	556
46.5	<b>Konzepte zum Wissensmanagement</b>	<b>557</b>
46.5.1	Ansatz von Nonaka	557
46.5.2	Ansatz von Probst, Raub und Romhardt	558
46.6	<b>Ansätze zur Messung und zum Management des Wissenskaptals</b>	<b>559</b>
46.6.1	Wissenskapital	559
46.6.2	Ansatz von Skandia	559
46.6.3	Weitere Ansätze zum Management des Wissenskaptals	560
<b>47</b>	<b>Unternehmensethik</b>	<b>561</b>
47.1	<b>Aufgabe einer Unternehmensethik</b>	<b>562</b>
47.2	<b>Ethische Verhaltenstypen im Management</b>	<b>562</b>
47.3	<b>Ethische Problemstellungen</b>	<b>563</b>
47.4	<b>Ethische Grundsätze</b>	<b>565</b>
47.5	<b>Glaubwürdigkeitskonzept</b>	<b>565</b>
47.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	565
47.5.2	Kommunikatives Handeln	566
47.5.3	Verantwortliches Handeln	567
47.5.4	Innovatives Handeln	567
47.6	<b>Rationalität und Unternehmensethik</b>	<b>567</b>
	<b>Literaturhinweise</b>	<b>569</b>
	<b>Serviceteil</b>	<b>571</b>
	Literatur	572
	Stichwortverzeichnis	577

<http://www.springer.com/978-3-658-07767-9>

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre  
Umfassende Einführung aus managementorientierter  
Sicht

Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D.U.;

Hachmeister, D.; Kaiser, G.

2017, XIX, 586 S. 351 Abb., 348 Abb. in Farbe.,

Hardcover

ISBN: 978-3-658-07767-9