

Jean-Paul Thommen/
Ann-Kristin Achleitner

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Umfassende Einführung aus
managementorientierter Sicht

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Unternehmen und Umwelt

Kapitel 1: Grundlagen	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	37
1.2 Unternehmen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	38
1.2.1 Managementorientierte Merkmale des Unternehmens	38
1.2.2 Betrieblicher Umsatzprozeß	39
1.2.3 Steuerung des Problemlösungsprozesses	41
1.2.3.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	41
1.2.3.2 Steuerungsfunktionen	43
1.2.3.3 Zusammenfassung	44
1.2.4 Erfassung und Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses ..	45
1.2.5 Umwelt des Unternehmens	46
1.2.6 Zusammenfassung	50
1.3 Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft	51
1.3.1 Wissenschaftsverständnis: Angewandte Betriebswirtschaftslehre .	51
1.3.2 Einteilung der Betriebswirtschaftslehre	54

1.3.2.1	Funktionelle Gliederung	54
1.3.2.2	Genetische Gliederung	55
1.3.2.3	Institutionelle Gliederung	56
1.3.2.4	Zusammenfassung	56
Kapitel 2:	Typologie des Unternehmens	59
2.1	Gewinnorientierung	59
2.2	Branche	61
2.3	Größe	62
2.4	Technisch-ökonomische Struktur	64
2.5	Rechtsform	65
2.5.1	Bedeutung der Rechtsform	65
2.5.2	Einzelunternehmen	66
2.5.3	Gesellschaftsformen	66
2.5.3.1	Personengesellschaften	67
2.5.3.2	Kapitalgesellschaften	69
2.5.3.3	Mischformen	71
2.5.3.4	Genossenschaften	71
2.5.3.5	Zusammenfassung	74
2.5.4	Mitbestimmung und Rechtsform	74
2.5.4.1	Betriebsverfassungsgesetz	75
2.5.4.2	Montan-Mitbestimmungsgesetz	76
2.5.4.3	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer	76
2.6	Unternehmensverbindungen	76
2.6.1	Ziele von Unternehmensverbindungen	76
2.6.2	Merkmale von Unternehmensverbindungen	80
2.6.2.1	Produktionsstufe	80
2.6.2.2	Dauer der Verbindung	80
2.6.2.3	Kooperationsgrad	81
2.6.3	Formen von Unternehmensverbindungen	82
2.6.3.1	Konsortium	83
2.6.3.2	Kartell	83
2.6.3.3	Joint Venture	85
2.6.3.4	Strategische Allianz	86
2.6.3.5	Konzern	88
2.6.4	Wettbewerbsrechtliche Behandlung von Unternehmensverbindungen	89
2.6.4.1	Zusammenfassung	91
2.7	Standort des Unternehmens	92
2.7.1	Grad der geografischen Ausbreitung	92
2.7.2	Standortanalyse	94
2.7.2.1	Standortfaktoren	95
2.7.2.2	Standortwahl	97
2.8	Zusammenfassung	99

Kapitel 3: Ziele des Unternehmens.101
3.1 Zielbildung101
3.2 Zielinhalt102
3.2.1 Sachziele.103
3.2.1.1 Leistungsziele.104
3.2.1.2 Finanzziele.104
3.2.1.3 Führungs- und Organisationsziele.105
3.2.1.4 Soziale und ökologische Ziele.105
3.2.2 Formalziele (Erfolgsziele).106
3.2.2.1 Ökonomisches Prinzip.106
3.2.2.2 Produktivität107
3.2.2.3 Wirtschaftlichkeit108
3.2.2.4 Gewinn und Rentabilität108
3.2.3 Zusammenfassung108
3.3 Dimensionen der Ziele.109
3.3.1 Zielausmaß und Zielmaßstab.110
3.3.2 Zeitlicher Bezug der Ziele.110
3.3.3 Organisatorischer Bezug der Ziele.111
3.4 Zielbeziehungen112
3.4.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen112
3.4.2 Haupt- und Nebenziele.114
3.4.3 Ober-, Zwischen- und Unterziele.114
Kapitel 4: Rechnungswesen.115
4.1 Finanzbuchhaltung (Unternehmensrechnung).115
4.2 Kosten- und Leistungsrechnung118
4.2.1 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung118
4.2.2 Gliederung der Kosten- und Leistungsrechnung120
4.2.3 Kostenrechnungssysteme.124
4.2.4 Kalkulation126
4.3 Ergänzende Bereiche des Rechnungswesens.126
4.4 Kosten als Entscheidungsgrundlagen127
4.4.1 Bedeutung der Kosten127
4.4.2 Kosteneinflußfaktoren128
4.4.3 Kostenkategorien.130
4.4.4 Kostendimensionen133
4.4.5 Exkurs: Abschreibungen.134
4.4.5.1 Problemstellung134
4.4.5.2 Abschreibungsverfahren.135

Teil 2 Marketing

Kapitel 1: Grundlagen	143
1.1 Marketing als Denkhaltung	143
1.2 Marketing als unternehmerische Aufgabe	145
1.2.1 Problemlösungsprozeß des Marketing	145
1.2.2 Marketing-Management	148
1.3 Markt	148
1.3.1 Merkmale des Marktes	148
1.3.2 Marktpartner	150
1.3.3 Konsumentenverhalten	151
1.3.3.1 Typen von Kaufentscheidungen	151
1.3.3.2 Modelle des Konsumentenverhaltens	153
1.3.4 Marktsegmentierung	156
1.3.5 Marktgrößen	158
1.3.5.1 Überblick	158
1.3.5.2 Marktvolumen und Marktpotential	159
1.3.5.3 Marktanteil	162
Kapitel 2: Marktforschung	165
2.1 Einleitung	165
2.2 Methoden der Marktforschung	168
2.2.1 Datenquellen	168
2.2.2 Erhebungstechniken	171
2.2.2.1 Befragung	171
2.2.2.2 Beobachtung	175
2.2.2.3 Test	176
2.2.3 Auswahlverfahren der Untersuchungseinheiten	179
2.2.4 Anforderungen an Marktforschungsmethoden	180
2.3 Absatzprognosen	182
2.3.1 Überblick	182
2.3.2 Absatzprognosemethoden	183
2.4 Ablauf und Steuerung der Marktforschung	184
Kapitel 3: Produktpolitik	187
3.1 Produktpolitiches Entscheidungsfeld	187
3.1.1 Gestaltung des Absatzprogrammes	187
3.1.2 Produktgestaltung	190
3.1.2.1 Produktnutzen	190
3.1.2.2 Kundendienst	191
3.2 Produktpolitische Möglichkeiten	192
3.3 Produktlebenszyklus	194
3.3.1 Modell des Produktlebenszyklus	194
3.3.2 Beurteilung des Produktlebenszyklus-Modells	196

3.4	Produktentwicklung	198
3.4.1	Überblick über die Produktentwicklung	198
3.4.2	Produktideen	200
3.4.2.1	Ideenquellen	200
3.4.2.2	Ideensuche	201
3.4.2.3	Auswahl von Ideen	202
3.4.3	Entwicklung	203
3.4.3.1	Produkt- und Projektdefinition	203
3.4.3.2	Konstruktionstechnische Entwicklung	204
3.4.3.3	Prototyp	206
3.4.3.4	Produktionsvorbereitung	207
3.4.4	Produkteinführung	207
Kapitel 4: Distributionspolitik		209
4.1	Distributionspolitisches Entscheidungsfeld	209
4.2	Absatzweg	212
4.2.1	Direkter und indirekter Absatz	212
4.2.2	Franchising	214
4.2.3	Weitere Charakterisierung des Absatzweges	216
4.3	Absatzorgane	217
4.3.1	Übersicht	217
4.3.2	Absatzorgane des Handels	218
4.3.2.1	Funktionen des Handels	218
4.3.2.2	Einzelhandel	219
4.3.2.3	Großhandel	222
4.3.2.4	Konzentrations- und Kooperationsformen des Groß- und Einzelhandels	223
4.3.3	Zusammenfassung	225
4.4	Logistische Distribution	226
4.4.1	Logistische Distribution als Teil der Logistik	226
4.4.2	Ziel der logistischen Distribution	227
4.4.3	Komponenten der logistischen Distribution	228
4.4.3.1	Auftragsabwicklung	228
4.4.3.2	Lagerwesen	229
4.4.3.3	Transportwesen	230
Kapitel 5: Konditionenpolitik		233
5.1	Konditionenpolitisches Entscheidungsfeld	233
5.2	Preispolitik	234
5.2.1	Preispolitisches Entscheidungsfeld	234
5.2.2	Preistheorie	235
5.2.2.1	Grundlagen	235
5.2.2.2	Preispolitik bei monopolistischer Angebotsstruktur	242
5.2.2.3	Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz (Polypol auf vollkommenen Märkten)	244

5.2.2.4	Preispolitik bei polypolistischer Konkurrenz (Polypol auf unvollkommenen Märkten)	247
5.2.2.5	Beurteilung der Preistheorie	249
5.2.3	Praxisorientierte Preisbestimmung	250
5.2.3.1	Kostenorientierte Preisbestimmung	251
5.2.3.2	Gewinnorientierte Preisbestimmung	252
5.2.3.3	Nachfrageorientierte Preisbestimmung (Wertprinzip) ..	255
5.2.3.4	Konkurrenz- und branchenorientierte Preisbestimmung	255
5.2.4	Preispolitische Strategien.	256
5.2.4.1	Überblick über preispolitische Strategien.	256
5.2.4.2	Formen der Preisdifferenzierung	258
5.2.5	Auswirkungen von Preisveränderungen	261
5.2.5.1	Preissenkungen	261
5.2.5.2	Preiserhöhungen	262
5.2.6	Preisgestaltung im Produkt-Mix	263
5.3	Rabattpolitik	264
5.4	Transportbedingungen	266
	Kapitel 6: Kommunikationspolitik	269
6.1	Kommunikationspolitisches Entscheidungsfeld	269
6.2	Public Relations.	270
6.3	Werbung	272
6.3.1	Funktionen der Werbung	272
6.3.2	Arten der Werbung	273
6.3.3	Werbekonzept	274
6.3.3.1	Zielgruppe	275
6.3.3.2	Werbeziele	277
6.3.3.3	Werbekommunikation	278
6.3.3.4	Werbemedien	279
6.3.3.5	Werbeperiode	281
6.3.3.6	Werbekosten	282
6.3.4	Werbefolgskontrolle.	286
6.4	Verkaufsförderung	288
6.5	Persönlicher Verkauf	289
	Kapitel 7: Marketing-Mix	293
7.1	Bedeutung und Probleme des Marketing-Mix.	293
7.2	Bestimmung des optimalen Marketing-Mix.	295
7.2.1	Heuristische Problemlösung	295
7.2.2	Analytische Problemlösung	296
	Literaturhinweise	299

Teil 3 Materialwirtschaft

Kapitel 1: Grundlagen	303
1.1 Abgrenzung der Materialwirtschaft	303
1.2 Problemlösungsprozeß der Materialwirtschaft	305
1.3 Ziele der Materialwirtschaft	309
1.4 Materialwirtschaftliche Entscheidungstatbestände	311
Kapitel 2: Beschaffungsmarketing	313
2.1 Überblick	313
2.2 Beschaffungsmarktforschung	314
2.2.1 Inhalt der Beschaffungsmarktforschung	314
2.2.2 Methoden der Beschaffungsmarktforschung	316
2.3 Beschaffungspolitische Instrumente	317
2.3.1 Beschaffungsproduktpolitik	317
2.3.2 Beschaffungsmethodenpolitik	318
2.3.2.1 Beschaffungsweg	318
2.3.2.2 Beschaffungsorgane	319
2.3.2.3 Lieferantenstruktur	320
2.3.3 Beschaffungskonditionenpolitik	320
2.3.4 Beschaffungskommunikationspolitik	321
Kapitel 3: Beschaffungs- und Lagerplanung	323
3.1 Beschaffungsarten	323
3.1.1 Prinzip der fallweisen Beschaffung	323
3.1.2 Prinzip der fertigungssynchronen Beschaffung	324
3.1.3 Prinzip der Vorratsbeschaffung	325
3.1.4 Zusammenfassung	326
3.2 Planungs- und Entscheidungsinstrumente	326
3.2.1 ABC-Analyse	326
3.2.2 XYZ-Analyse	330
3.2.3 Kombination der ABC-Analyse und der XYZ-Analyse	331
3.3 Ermittlung des Materialbedarfs	331
3.4 Bestellplanung	334
3.4.1 Entscheidungstatbestände	334
3.4.2 Ermittlung der optimalen Bestellmenge	337
3.4.3 Ermittlung des Bestellzeitpunktes	340
3.5 Überblick über den Beschaffungsablauf	341
Literaturhinweise	343

Teil 4 Produktion

Kapitel 1: Grundlagen	347
1.1 Einleitung	347
1.2 Problemlösungsprozeß der Produktion	348
1.3 Festlegung des Produktionsprogramms	351
1.4 Festlegung der Produktionsmenge	353
1.4.1 Festlegung der Periodenmenge	353
1.4.2 Zeitliche Verteilung der Produktionsmenge	356
1.5 Festlegung des Fertigungstyps	358
1.5.1 Fertigungstypen	358
1.5.2 Ermittlung der optimalen Losgröße	361
1.6 Festlegung des Fertigungsverfahrens	363
1.6.1 Werkstattprinzip	363
1.6.2 Fließprinzip	365
1.6.3 Gruppenfertigung	367
1.6.4 Zusammenfassung	368
1.7 Just-in-Time-Produktion	369
Kapitel 2: Planung und Kontrolle des Produktionsablaufs	371
2.1 Überblick über die Phasen des Produktionsablaufs	371
2.2 Stücklisten und Stücklistenauflösung	371
2.3 Terminierung des Fertigungsablaufs	375
2.3.1 Aufgaben und Informationsgrundlagen	375
2.3.2 Netzplantechnik	377
2.3.2.1 Einleitung	377
2.3.2.2 Strukturplanung: Aufbau und Darstellung von Netzplänen	378
2.3.2.3 Zeitplanung mit Netzplan	381
2.4 Kapazitäts- und Kostenplanung	383
2.4.1 Kapazitätsplanung	383
2.4.2 Kostenplanung	384
2.5 Fertigung	385
2.6 Kontrolle	386
2.7 Computerunterstützte Steuerung des Produktionsablaufs (CIM)	386
Kapitel 3: Produktions- und Kostentheorie	391
3.1 Produktions- und Kostenfunktionen	391
3.1.1 Einleitung	391
3.1.2 Produktions- und Kostenfunktion vom Typ A	392
3.1.2.1 Grundstruktur der Produktionsfunktion vom Typ A ...	392
3.1.2.2 Kostenfunktion der Produktionsfunktion vom Typ A ..	394
3.1.2.3 Beurteilung	397

3.2 Anpassungsformen an Beschäftigungsschwankungen	398
3.2.1 Anpassung bei unverändertem Potentialfaktorbestand	398
3.2.2 Anpassung bei verändertem Potentialfaktorbestand (Betriebsgrößenvariation).	400
Literaturhinweise.	403

Teil 5 Finanzierung

Kapitel 1: Grundlagen.	407
1.1 Finanzwirtschaftliche Grundbegriffe	407
1.1.1 Finanzwirtschaftlicher Umsatzprozeß als Ausgangspunkt	407
1.1.2 Kapital	408
1.1.3 Vermögen	409
1.1.4 Finanzierung und Investition	410
1.1.5 Zusammenhänge	410
1.2 Systematisierung der Finanzierung	411
1.3 Problemlösungsprozeß der Finanzierung	413
Kapitel 2: Finanzplanung und Finanzkontrolle.	417
2.1 Finanzplanung	417
2.1.1 Überblick über die Aufgaben der Finanzplanung	417
2.1.2 Kapitalbedarfsrechnung	419
2.1.3 Finanzpläne	421
2.1.3.1 Langfristige Finanzpläne	421
2.1.3.2 Kurzfristige Finanzpläne	423
2.2 Finanzkontrolle	424
2.2.1 Aufgaben der Finanzkontrolle	424
2.2.2 Statische Finanzkontrolle	425
2.2.2.1 Liquidität	425
2.2.2.2 Vermögens Struktur	426
2.2.2.3 Kapitalstruktur	427
2.2.2.4 Deckung der Anlagen	427
2.2.2.5 Rentabilität	428
2.2.2.6 Externe Finanzkennzahlen	430
2.2.3 Dynamische Finanzkontrolle	431
2.3 Budgetierung	434
Kapitel 3: Beteiligungsfinanzierung.	437
3.1 Einleitung	437
3.2 Aktienkapital und Partizipationskapital	439
3.2.1 Gezeichnetes Kapital der Aktiengesellschaft	439
3.2.2 Ausgestaltung der Aktien	440

3.3	Kapitalerhöhung	442
3.3.1	Gründe für eine Kapitalerhöhung	442
3.3.2	Rechtsvorschriften	443
3.3.3	Emissionsbedingungen	444
3.3.4	Bezugsrechte	445
3.3.5	Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln	448
3.3.6	Kapitalerhöhung infolge Mitarbeiterbeteiligung	450
3.4	Emission von Genußscheinen	451
3.5	Going Public	453
3.5.1	Begriff	453
3.5.2	Gründe für ein Going Public	454
3.5.3	Voraussetzungen für ein Going Public	455
3.5.4	Planung und Durchführung eines Going Public	456
3.5.5	Probleme und Gefahren eines Going Public	457
Kapitel 4: Innenfinanzierung		461
4.1	Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten	461
4.2	Selbstfinanzierung	465
4.2.1	Motive der Selbstfinanzierung	466
4.2.2	Formen der Selbstfinanzierung	467
4.2.3	Dividendenpolitik	467
Kapitel 5: Kreditfinanzierung		469
5.1	Einleitung	469
5.2	Kurzfristiges Fremdkapital	470
5.2.1	Lieferantenkredit	470
5.2.2	Kundenkredit	471
5.2.3	Bankkredit	472
5.2.3.1	Kontokorrentkredit	472
5.2.3.2	Diskont- und Akzeptkredit	472
5.2.4	Factoring	475
5.2.5	Forfaitierung	477
5.3	Langfristiges Fremdkapital	479
5.3.1	Langfristige Darlehen	479
5.3.2	Hypothekendarlehen	481
5.3.3	Schuldscheindarlehen	481
5.3.4	Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen)	482
5.3.4.1	Merkmale der Schuldverschreibung	482
5.3.4.2	Industrieobligationen	483
5.3.4.3	Wandelschuldverschreibungen (Wandelanleihen)	484
5.3.4.4	Optionsschuldverschreibungen	486
5.4	Leasing	488
5.4.1	Begriff und Arten des Leasing	488
5.4.2	Abwicklung des Leasing	491

5.4.3	Steuerliche Behandlung von Leasing-Verträgen	492
5.4.4	Betriebswirtschaftliche Beurteilung des Leasing	494
Kapitel 6: Optimierung der Unternehmensfinanzierung		497
6.1	Einleitung	497
6.2	Ausrichtung auf die Rentabilität	499
6.2.1	Optimierung der Kapitalstruktur	499
6.2.2	Modelle zur Minimierung der Kapitalkosten	501
6.2.2.1	Voraussetzungen	501
6.2.2.2	Das traditionelle Modell	503
6.2.2.3	Das Modigliani/Miller-Modell	505
6.2.2.4	Beurteilung der theoretischen Modelle	506
6.3	Ausrichtung auf die Liquidität	506
6.3.1	Liquidität und Solvenz	506
6.3.2	Finanzierungsregeln	507
6.3.2.1	Vertikale Kapitalstrukturregel	507
6.3.2.2	Horizontale Kapital- und Vermögensstrukturregel	508
6.4	Weitere Finanzierungskriterien	509
6.4.1	Flexibilitätsorientierte Finanzierung	509
6.4.2	Unabhängigkeit	509
6.4.3	Zusammenfassung	511
Literaturhinweise		513

Teil 6 Investition und Unternehmensbewertung

Kapitel 1: Grundlagen		517
1.1	Einleitung	517
1.1.1	Begriff	517
1.1.2	Arten von Investitionen	518
1.1.3	Hauptprobleme bei Investitionen	519
1.2	Problemlösungsprozeß der Investition	520
1.3	Ablauf des Investitionsentscheidungsprozesses	522
1.3.1	Investitionsplanung	523
1.3.2	Investitionsentscheidung	526
1.3.3	Realisierung von Investitionen	526
1.3.4	Investitionskontrolle	527
Kapitel 2: Investitionsrechenverfahren		529
2.1	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung	529
2.2	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	531
2.2.1	Kostenvergleichsrechnung	531
2.2.2	Gewinnvergleichsrechnung	534

2.2.3	Rentabilitätsrechnung	537
2.2.4	Amortisationsrechnung	538
2.2.5	Beurteilung der statischen Verfahren	541
2.3	Dynamische Methoden der Investitionsrechnung	542
2.3.1	Einleitung	542
2.3.2	Kapitalwertmethode (Net Present Value Method)	545
2.3.3	Methode des internen Zinssatzes (Internal Rate of Return Method)	547
2.3.4	Annuitätenmethode	549
2.3.5	Beurteilung der dynamischen Investitionsrechenverfahren	550
2.3.6	Praxisbezug von Investitionsrechenverfahren	551
	Kapitel 3: Unternehmensbewertung	553
3.1	Einleitung	553
3.2	Einzelbewertungsverfahren	557
3.2.1	Liquidationswertermittlung	557
3.2.2	Substanzwertmethode	558
3.3	Gesamtbewertungsverfahren	559
3.3.1	Ertragswert	559
3.3.2	Discounted Cash-flow-Methode	561
3.3.3	Multiplikatorenmodelle	566
3.4	Anwendung der Verfahren zur Unternehmensbewertung	568
	Literaturhinweise	569

Teil 7 Personal

	Kapitel 1: Grundlagen	573
1.1	Der Mensch als Mitglied des Unternehmens	573
1.2	Menschenbilder	575
1.2.1	Einleitung	575
1.2.2	Scientific Management	578
1.2.3	Human Relations-Bewegung	579
1.2.4	Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie)	582
1.3	Entwicklung des Personalbereichs	583
1.4	Problemlösungsprozeß im Personalbereich	585
1.5	Personalmanagement	587
	Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung	589
2.1	Einleitung	589
2.2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	591
2.2.1	Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung	591
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung	594

2.3	Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs	596
2.3.1	Arbeitsanalyse	596
2.3.2	Stellenbeschreibung	597
2.3.3	Anforderungsprofile	599
	Kapitel 3: Personalbeschaffung	601
3.1	Einleitung	601
3.2	Personal Werbung	603
3.3	Personalauswahl	604
3.3.1	Beurteilungsverfahren	604
3.3.2	Auswahlmethoden	606
3.3.2.1	Bewerbungsunterlagen	606
3.3.2.2	Interview	606
3.3.2.3	Testverfahren	607
3.3.2.4	Assessment Center	609
	Kapitel 4: Personaleinsatz	611
4.1	Einleitung	611
4.2	Personaleinführung und Personaleinarbeitung	612
4.3	Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen	613
4.4	Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen	614
4.4.1	Arbeitsaufteilung	614
4.4.2	Arbeitsplatzgestaltung	618
4.4.3	Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung	619
	Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung	621
5.1	Einleitung	621
5.2	Motivationstheorien	623
5.2.1	Einleitung	623
5.2.2	Inhaltstheorien	625
5.2.2.1	Theorie von Maslow	625
5.2.2.2	Theorie von Herzberg	628
5.2.3	Prozeßtheorien	630
5.2.3.1	Theorie von Porter/Lawler	630
5.2.3.2	Theorie von Adams	632
5.3	Monetäre Anreize	635
5.3.1	Lohn und Lohngerechtigkeit	635
5.3.2	Arbeitsbewertung	637
5.3.2.1	Begriff und Arten der Arbeitsbewertung	637
5.3.2.2	Summarische Methoden	638
5.3.2.3	Analytische Verfahren	640
5.3.2.4	Lohnsatzdifferenzierung	643
5.3.3	Leistungsbewertung	644
5.3.4	Lohnformen	645

5.3.4.1	Zeitlohn	646
5.3.4.2	Akkordlohn	647
5.3.4.3	Prämienlohn	649
5.3.5	Betriebliche Sozialleistungen	650
5.3.6	Betriebliches Vorschlagswesen	652
5.4	Nichtmonetäre Anreize	656
5.4.1	Überblick	656
5.4.2	Gruppenmitgliedschaft	656
Kapitel 6: Personalentwicklung		659
6.1	Einleitung	659
6.2	Laufbahnplanung	660
6.3	Personalbildung	661
Kapitel 7: Personalfreistellung		663
7.1	Funktion und Ursachen der Personalfreistellung	663
7.2	Personalfreistellungsmaßnahmen	665
7.2.1	Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse	666
7.2.2	Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses	666
Literaturhinweise		669

Teil 8 Organisation

Kapitel 1: Grundlagen		673
1.1	Einleitung	673
1.1.1	Organisation als Managementaufgabe	673
1.1.2	Begriff Organisation	674
1.1.3	Formale und informale Organisation	675
1.1.4	Problemlösungsprozeß der Organisation	676
1.2	Formale Elemente der Organisation	678
1.2.1	Aufgabe	678
1.2.2	Stelle	679
1.2.2.1	Begriffe	679
1.2.2.2	Stellenbildung	680
1.2.2.3	Stelle und Arbeitsplatz	681
1.2.2.4	Stelle und Abteilung	681
1.2.3	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	682
1.2.4	Verbindungswege zwischen den Stellen	683
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	684
1.3.1	Aufbauorganisation	684
1.3.2	Ablauforganisation	686
1.3.2.1	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	686

1.3.2.2	Ziele der Ablauforganisation und das Dilemma der Ablaufplanung	689
1.3.3	Zusammenfassung	689
1.4	Organisatorische Regelungen	691
1.4.1	Organisationsinstrumente	691
1.4.1.1	Organigramm	691
1.4.1.2	Stellenbeschreibung	693
1.4.1.3	Funktionendiagramm	693
1.4.2	Organisationsgrad	694
	Kapitel 2: Organisationstheoretische Ansätze	697
2.1	Scientific Management	697
2.2	Administrative Ansätze	699
2.3	Human Relations-Ansatz	700
2.4	Situativer Ansatz (Contingency Approach)	701
2.4.1	Ausgangspunkt situativer Ansätze	701
2.4.2	Umweltveränderung als Situationsvariable	704
2.4.2.1	Ansatz von Burns/Stalker	704
2.4.2.2	Ansatz von Lawrence/Lorsch	704
2.4.3	Technologie als Situationsvariable	709
2.4.3.1	Ansatz von Woodward	709
2.4.3.2	Ansatz von Perrow	711
	Kapitel 3: Organisationsformen	713
3.1	Strukturierungsprinzipien	713
3.1.1	Prinzipien der Stellenbildung	714
3.1.2	Leitungsprinzipien	718
3.1.2.1	Einliniensystem	718
3.1.2.2	Mehrliniensystem	719
3.1.3	Aufteilung der Entscheidungskompetenzen	719
3.2	Organisationsformen in der Praxis	720
3.2.1	Funktionale Organisation	720
3.2.1.1	Rein funktionale Organisation	720
3.2.1.2	Stablinienorganisation	721
3.2.2	Spartenorganisation	723
3.2.3	Matrixorganisation	725
3.2.4	Team-Organisation	727
3.2.4.1	Teams als Ergänzung bestehender Strukturen	727
3.2.4.2	Teamkonzeption von Likert	729
3.2.5	Projektorganisation	731
3.2.5.1	Projektmerkmale	731
3.2.5.2	Formen der Projektorganisation	731
3.2.5.3	Beurteilung	733

3.2.6	Management-Holding	733
3.2.6.1	Charakterisierung und Abgrenzung	733
3.2.6.2	Strukturen der Management-Holding	734
3.2.6.3	Beurteilung	737
3.3	Zusammenfassung	737
Kapitel 4: Organisation als geplanter organisatorischer Wandel		741
4.1	Einführung	741
4.2	Grundmodell der organisatorischen Gestaltung	742
4.2.1	Überblick	742
4.2.2	Erkennen des Organisationsproblems	743
4.2.3	Initiierung und Förderung der Reorganisation	743
4.2.4	Planung der Reorganisation	743
4.2.5	Einführung der gewählten Organisationslösung	745
4.2.6	Kontrolle und Weiterentwicklung der neuen Organisationslösung	745
4.3	Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel	746
4.4	Organisationsentwicklung	748
4.4.1	Organisationsentwicklung als evolutionärer organisatorischer Wandel	748
4.4.2	Prozeß der Organisationsänderung	749
4.5	Vergleich der Veränderungskonzepte des Business Reengineering und der Organisationsentwicklung	750
Literaturhinweise		753

Teil 9 Führung

Kapitel 1: Grundlagen		757
1.1	Einleitung	757
1.1.1	Begriff Führung	757
1.1.2	Unternehmens- und Führungsgrundsätze	758
1.1.3	Führungstechniken	758
1.1.4	Führungsmodelle	761
1.2	Integriertes Management-Modell	763
1.2.1	Elemente und Aspekte der Führung	763
1.2.2	Inhalt der Führung	765
1.2.3	Zusammenfassung	765
Kapitel 2: Führungsfunktionen		767
2.1	Planung	767
2.1.1	Merkmale der Planung	767
2.1.2	Planungskonzeption	771

2.1.2.1	Planungssystem	771
2.1.2.2	Planungsprozeß	772
2.1.2.3	Planungsorganisation	773
2.2	Entscheidung	774
2.2.1	Merkmale der Entscheidung	774
2.2.2	Arten von Entscheidungen	775
2.2.3	Elemente einer Entscheidung	776
2.2.4	Entscheidungsregeln bei Unsicherheit und Risiko-Situationen	778
2.3	Aufgabenübertragung	781
2.3.1	Merkmale der Aufgabenübertragung	781
2.3.2	Macht	784
2.4	Kontrolle	785
2.4.1	Merkmale der Kontrolle	785
2.4.2	Controlling	789
Kapitel 3: Unternehmenskultur und Führungsstil		791
3.1	Unternehmenskultur	791
3.1.1	Merkmale der Unternehmenskultur	791
3.1.2	Kulturtypen	793
3.1.3	Wirkungen von Unternehmenskulturen	794
3.1.4	Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur	796
3.2	Führungsstil	797
3.2.1	Klassifikation von Führungsstilen	797
3.2.2	Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton	801
Kapitel 4: Strategisches Management		805
4.1	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements	805
4.1.1	Strategisches Management und Unternehmenspolitik	805
4.1.2	Strategischer Problemlösungsprozeß	808
4.2	Analyse der Ausgangslage	812
4.2.1	Umweltanalyse	813
4.2.2	Unternehmensanalyse	816
4.2.3	Analyse der Wertvorstellungen	821
4.2.4	Analyse-Instrumente	824
4.2.4.1	Wettbewerbsanalyse (Branchenanalyse)	824
4.2.4.2	PIMS-Modell	827
4.2.4.3	Konzept der Erfahrungskurve	828
4.2.4.4	Portfolio-Analyse	831
4.2.4.5	Gap-Analyse	835
4.2.4.6	Benchmarking	837
4.3	Unternehmensleitbild	837
4.3.1	Merkmale und Funktionen von Unternehmensleitbildern	837
4.3.2	Inhalt eines Unternehmensleitbildes	838
4.4	Unternehmens Strategien	841

4.4.1	Strategieentwicklung	841
4.4.1.1	Produkt/Markt-Strategien	841
4.4.1.2	Wettbewerbsstrategien nach Porter	843
4.4.1.3	Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix	845
4.4.1.4	Weitere strategische Ausrichtungen	847
4.4.2	Strategieimplementierung und Strategieevaluation	848
4.4.2.1	Strategieimplementierung	848
4.4.2.2	Strategieevaluation	850
4.5	Strategische Erfolgsfaktoren	851
Kapitel 5: Spezielle Gebiete des Managements		853
5.1	Informationsmanagement	853
5.1.1	Einleitung	853
5.1.2	Informationsverarbeitung	854
5.1.2.1	Informationstechnik	854
5.1.2.2	Informationssystem	856
5.1.3	Informationsmanagement als Führungsaufgabe	859
5.1.3.1	Ziele des Informationsmanagements	859
5.1.3.2	Verantwortung für das Informationsmanagement	860
5.1.3.3	Problemlösungsprozeß des Informationsmanagements	861
5.1.4	Informationsverarbeitungskonzeption	862
5.1.4.1	Ideen für neue Anwendungen	862
5.1.4.2	Leitbild des Informationsmanagements	862
5.1.4.3	Informationssystem-Architektur	863
5.1.4.4	Informationstechnik-Architektur	864
5.1.4.5	Projektportfolio	865
5.1.4.6	Entwicklungsplan	866
5.1.5	Projektmanagement	866
5.1.6	Betrieb	867
5.1.7	Evaluation	867
5.1.8	Zusammenfassung	868
5.2	Ökologiemanagement	869
5.2.1	Ökologie	869
5.2.2	Ökologie und Ökonomie	869
5.2.3	Unternehmen und Ökologie	871
5.2.4	Systemabgrenzungen	873
5.2.5	Umweltbezogenes Management	875
5.2.5.1	Handlungsebenen	875
5.2.5.2	Umweltziele	876
5.2.6	Umweltmanagementsystem	878
5.2.7	Ökologisches Rechnungswesen	880

5.2.8	Öko-Controlling	881
5.2.8.1	Ökobilanzen	882
5.2.8.2	Weitere Instrumente des Öko-Controllings	884
5.2.9	Glaubwürdigkeit im Ökologiemanagement	884
5.3	Unternehmensethik	885
5.3.1	Aufgabe einer Unternehmensethik	885
5.3.2	Ethische Verhaltenstypen im Management	887
5.3.3	Ethische Problemstellungen	888
5.3.4	Ethische Grundsätze	890
5.3.5	Glaubwürdigkeitskonzept	891
5.3.5.1	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	891
5.3.5.2	Kommunikatives Handeln	893
5.3.5.3	Verantwortliches Handeln	894
5.3.5.4	Innovatives Handeln	895
5.3.6	Zusammenfassung	896
	Literaturhinweise	899
	Literaturverzeichnis	901
	Stichwortverzeichnis	919